

UCLouvain

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication

Institut Langage et Communication (IL&C)

Centre de Recherche en Communication (RECOM)

Observatoire de Recherche sur les Médias et le Journalisme (ORM)

**ÉCONOMIE POLITIQUE DE LA PRESSE ÉCRITE
QUOTIDIENNE SUR LE PETIT MARCHÉ BELGE
FRANCOPHONE : DIVERSIFICATION ET MODÈLES
D’AFFAIRES À L’ÈRE NUMÉRIQUE**

Dissertation réalisée par Rémy Bersipont en vue de l’obtention du titre de
docteur en information et communication de l’UCLouvain

Composition du jury

Frédéric Antoine (UCLouvain): Promoteur

Olivier Standaert (UCLouvain) : Copromoteur

Benoît Grevisse (UCLouvain) : Président du jury

Philippe Scieur (UCLouvain) : Secrétaire du jury

Patrick Le Floch (Sciences po Rennes) : Membre du jury

Karin Raeymaeckers (UGhent) : Membre du jury

Année académique 2021-2022

Louvain-la-Neuve

REMERCIEMENTS

Merci à mon promoteur, Frédéric Antoine, d'avoir encadré cette recherche. Elle doit beaucoup à sa rigueur et à son exigence.

Merci à Olivier Standaert d'en avoir accepté la copromotion sur le tard. En espérant que cette étude puisse apporter sa modeste contribution à la connaissance du journalisme en Belgique.

Merci à Benoît Grevisse. Ce manuscrit n'aurait pas vu le jour sans son ouverture disciplinaire et sa curiosité.

Merci à Philippe Scieur pour ses réflexions sur la recherche et son investissement en tant que membre du comité d'accompagnement.

Merci à Patrick Le Floch et Karin Raeymaekers de m'avoir fait l'honneur d'intégrer mon jury.

Merci à mes collègues de l'ORM et de l'Institut Langage et de Communication de l'UCLouvain. La richesse, l'intérêt sociétal de leurs études, ainsi que nos discussions ont convaincu mon esprit un peu rigide d'historien des atouts de l'interdisciplinarité.

Malgré leurs responsabilités, les 70 enquêtés ont consacré une partie de leur temps précieux à mon étude. Qu'ils soient tous remerciés pour leur investissement.

Comme toutes les aventures épiques, la réalisation de cette thèse été ponctuée de fulgurances heureuses, de moments vifs d'exaltation, mais également de profonds moments de solitude et de désespoir.

Merci à ma maman, à ma sœur, à mon père et à mon beau-père pour leur soutien moral, leurs conseils et leurs premières relectures.

Merci à Jordan, Lionel, Félix, Lucas et à tous les potes du badminton.

Merci à Marc pour les corrections finales.

Merci finalement à Charlotte. Je te souhaite tout le bonheur du monde au pays des érables majestueux, de la tire sur la neige et des originaux mystérieux.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	1
TABLE DES MATIÈRES	3
INTRODUCTION	15
PARTIE 1 : PROBLÉMATISATION.....	27
CHAPITRE 1 : L'OPÉRATIONNALISATION DE NOTRE QUESTION DE RECHERCHE.....	31
1. L'intérêt de notre question de recherche	31
1.1. <i>Des recherches centrées sur les grands marchés (monde, États-Unis et Europe).....</i>	<i>32</i>
1.2. <i>L'absence de cette thématique dans la littérature belge francophone</i>	<i>32</i>
2. Les 4 axes de travail de la recherche	34
2.1. <i>Les stratégies et les ressources (axes 1 et 2)</i>	<i>34</i>
2.2. <i>Dégager des éléments contextuels propres à un petit marché (axe 3)</i>	<i>35</i>
2.3. <i>Proposer une première montée en abstraction (axe 4)</i>	<i>36</i>
2.4. <i>Mettre en relation les éléments d'un « tout » par un raisonnement holiste</i>	<i>37</i>
3. La petitesse et les médias : un sujet délaissé	38
3.1. <i>Aperçu général dans les synthèses et les manuels.....</i>	<i>38</i>
3.2. <i>Dans les études comparatives.....</i>	<i>40</i>
3.3. <i>Au sein de la littérature sur la diversification et sur les modèles d'affaires.....</i>	<i>41</i>
3.4. <i>Les recherches comportant certains éléments sur la petitesse</i>	<i>47</i>
4. Les résultats des recherches portant sur la petitesse et les médias	49
4.1. <i>Au sein de l'économie politique des médias : de l'audiovisuel à la presse écrite.....</i>	<i>51</i>

4.1.1. Les enjeux politico-économiques lors de la libéralisation de l’audiovisuel	51
4.1.2. Les recherches sur la transition numérique de la presse	54
4.2. <i>La petitesse et les médias dans les recherches en économie des médias</i>	58
4.3. <i>La petitesse et les journalism studies</i>	59
4.3.1. Pratiques journalistiques et petits marchés.....	60
4.3.2. Adaptation plus lente aux nouvelles technologies	60
4.3.3. Des journalistes plus proches de leur public et varia	61
4.4. <i>Les cultural studies</i>	62

CHAPITRE 2 : THÉORIES ET CADRES CONCEPTUELS..... 65

1. La théorie des industries culturelles	66
1.1. <i>Le projet théorique</i>	66
1.2. <i>Les spécificités des marchandises culturelles</i>	67
1.3. <i>À la recherche de régularités</i>	68
1.4. <i>Les variables</i>	72
1.4.1. Le support matériel.....	72
1.4.2. La régularité ou l’unicité de l’acte d’achat.....	72
1.4.3. L’organisation de la chaîne économique (la place centrale au sein de la filière)	72
1.4.4. La salarisation et les systèmes de droit des métiers participant à la conception.....	73
1.4.5. Produits de masse ou produits segmentés	73
1.4.6. Les logiques.....	74
1.5. <i>Les points aveugles de la théorie</i>	74
2.1. <i>Genèse du management stratégique</i>	78
2.2. <i>La théorie des ressources</i>	79
2.3. <i>Son utilisation au sein d’une recherche en école de communication</i>	80
3. Les concepts	82
3.1. <i>Les ressources</i>	82
3.2. <i>Le marché</i>	83
3.2.1. Le marché néoclassique.....	83
3.2.2. Le marché selon les socio-économistes.....	85

3.2.3. Les délimitations du marché de la presse écrite quotidienne d'information.....	87
3.2.3.1. Les outils de la microéconomie	89
3.2.3.2. Vers un périmètre empirique encadré par l'économie politique des médias	92
3.3. <i>Modèle d'affaires</i>	96
3.3.1. Une définition articulée autour de la notion de valeur	96
3.3.2. La définition du chercheur Bernd Wirtz.....	98
3.4. <i>La diversification</i>	101
3.4.1. Les trois sens du concept de diversification	101
3.4.2. La matrice des options de croissance d'Igor Ansoff	103
3.4.3. Les approches et les modes	104

CHAPITRE 3 : LES DÉMARCHES MÉTHODOLOGIQUES 109

1. L'étude de cas élargie.....	110
1.1. <i>Les cas sélectionnés</i>	110
1.2. <i>La période chronologique</i>	111
2. Les dispositifs de récolte des données	112
2.1. <i>L'enquête documentaire</i>	113
2.2. <i>Les entretiens</i>	116
3. Le protocole.....	119
3.1. <i>L'accès au terrain</i>	120
3.2. <i>L'échec de la validation officielle par le haut</i>	121
3.3. <i>La multiplicité des démarches informelles par le bas</i>	122
3.4. <i>Des récits de vie laissant pour compte les délaissés et les exclus du numérique ?</i>	123
3.5. <i>Motivation des enquêtés et adaptation épistémologique lors des entretiens</i>	124
3.5.1. La motivation des enquêtes (critique de sincérité et critique d'exactitude).....	124
3.5.2. Un langage partagé comme outil d'intégration du chercheur auprès des enquêtés	127
3.5.3. Les récits de vie de propriétaires et de cadres supérieurs de journaux.....	129
3.5.4. La phase de la réinterprétation	131

4. Sur l'emploi de données rétrospectives	133
4.1. <i>Problèmes pratiques et méthodologiques.....</i>	<i>133</i>
4.2. <i>Les garde-fous</i>	<i>134</i>
5. Sur l'analyse quantitative des diversifications	135
5.1. <i>Les défauts de chaque approche.....</i>	<i>136</i>
5.2. <i>Le dénominateur commun.....</i>	<i>138</i>
5.3. <i>Varia</i>	<i>139</i>
 CHAPITRE 4 : LE CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE DU PETIT MARCHÉ BELGE FRANCOPHONE.....	 141
1. La Belgique francophone : un petit marché ?	141
2. De l'État unitaire aux entités fédérées : quelques repères.....	151
3. Tendances du marché médiatique	152
3.1. <i>Les médias</i>	<i>152</i>
3.2. <i>Les aides directes et indirectes</i>	<i>158</i>
4. Aperçu diachronique des cas.....	164
4.1. <i>Préambule.....</i>	<i>164</i>
4.2. <i>Fondation et concentration.....</i>	<i>165</i>
4.3. <i>L'élargissement de leur périmètre d'activités</i>	<i>169</i>
4.4. <i>Structures de propriété</i>	<i>174</i>
5. Les caractéristiques de leur audience et de leur diffusion payante	178
5.1. <i>La composition sociodémographique de leur lectorat</i>	<i>178</i>
5.2. <i>La diffusion print et numérique</i>	<i>183</i>
 PARTIE 2 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	 193
 CHAPITRE 5 : LA DIVERSIFICATION	 197
1. Analyse quantitative.....	198
1.1. <i>Ampleur et rythme.....</i>	<i>198</i>
1.3. <i>Le degré de liaison et les secteurs</i>	<i>209</i>

1.4. Les modes.....	219
2.1. Mutualisation des coûts IT.....	220
2.1.1. Les coûts insaisissables	220
2.1.2. Rossel : le champion de la mutualisation	222
2.1.3. L'informatique entre un opérateur de télécommunications et un éditeur de presse	223
2.1.4. L'intégration de <i>L'Avenir</i> au sein du groupe VUM (et, ensuite, Corelio) (2007-2014).....	224
2.1.5. Le projet de filiale informatique transnationale	226
2.1.6. L'affaire Publifin et ses conséquences	229
2.1.7. Mutualisation chez IPM	230
2.1.8. Les limites de la mutualisation.....	231
2.2. Mutualisation des ressources humaines (marketing et régie).....	232
2.2.1. Préambule	232
2.2.2. Département marketing	233
2.2.3. La régie publicitaire.....	234
2.3. Synergies journalistiques et rédactionnelles	237
2.3.1. Le précurseur IPM.....	238
2.3.2. Mutualisation chez Rossel.....	239
2.3.3. L'Avenir et les titres du portfolio de Nethys.....	243
2.4. Partage d'expériences	246
2.5. Cross-promotion.....	248
2.6. Augmentation du pouvoir de marché.....	248
2.7. Agilité et tests sur des petits marchés	250
2.7.1. Lenteur du processus industriel	250
2.7.2. L'agilité des petites structures	251
2.7.3. Le cas particulier des Éditions de L'Avenir	253
2.7.4. Test de produits et atténuation des risques	254
2.8. Rationalisation des infrastructures.....	254
3. Diversification et indépendance journalistique	255
3.1. L'indépendance préservée chez Rossel et IPM	256
3.2. Tensions entre le personnel de L'Avenir et le management exécutif de Nethys	258
3.2.1. Les débuts de la relation et les premières tensions (2014-2016).....	258
3.2.2. Le délitement de la confiance (2016-2018).....	261
3.2.3. La nomination de nouveaux cadres (2018)	264

3.2.4. Le blocage (2018-2020)	268
4. Analyse économique à partir des états financiers	272
4.1. Préambule.....	272
4.2. Quelques éléments supplémentaires à propos de la comparaison	275
4.3. Analyse financière	276
4.3.1. La rentabilité.....	276
4.3.2. L'endettement.....	282
4.3.3. La rentabilité de l'actionnaire.....	285
4.3.4. La productivité des effectifs	288
 CHAPITRE 6 : LES MODÈLES D'AFFAIRES (INFORMATION).....	 293
1. Préambule	295
2. La « préhistoire ».....	296
3. La poussée vers le flot	299
3.1. Le déménagement des journalistes internet au centre des newsrooms	299
3.2. La création des départements multimédias	299
3.3. La constitution des rédactions internet.....	301
3.4. Le modèle économique sur internet : libre accès et publicité.....	302
3.5. La stratégie du bimédia	304
3.6. Le rapprochement sous l'égide des premières offres payantes	312
4. Vers la fin des rédactions printo-centrées	317
4.1. Reverse publishing au Soir et chez Sudpresse	317
4.2. L'Avenir et les quotidiens d'IPM.....	321
4.3. Le rapprochement entre le journalisme de flot et de l'éditorial	323
4.4. L'effacement de deux sous-cultures professionnelles ?.....	328
5. Bouger les lignes : rapprocher les deux mondes.....	331
5.1. Les ressources humaines	332
5.2. Fédérer par le contenu	333

5.3. <i>Le discours managérial : effacer et valoriser</i>	335
5.4. <i>Les audiences</i>	336
5.5. <i>Les dispositifs</i>	341
6. La rédaction au cercle de la quadrature économique	345
6.1. <i>Rédaction et marketing</i>	346
6.1.1. Chacun son territoire	346
6.1.2. Le community management : cheval de Troie au sein des rédactions ?	348
6.2. <i>Rédaction et régie publicitaire</i>	353
 PARTIE III : INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS ET APPORTS THÉORIQUES	 361
 CHAPITRE 7 : LA PRESSE ÉCRITE QUOTIDIENNE GÉNÉRALISTE ET LE PETIT MARCHÉ BELGE FRANCOPHONE : QUELQUES ÉLÉMENTS INTERPRÉTATIFS	 365
1. Préambule	365
2. Privilégier le raisonnement interprétatif à l'énumération stratégique	366
3. Interprétations	368
3.1. <i>Expansion à l'étranger et diversification dans le numérique</i>	368
3.2. <i>Un marché protecteur oligopolistique</i>	369
3.2.1. La presse écrite quotidienne : secteur non attractif de valorisation du capital	369
3.2.2. Synergies limitées avec les autres médias	371
3.2.3. Le rôle des pouvoirs publics.....	372
3.2.4. Stratégies des groupes français et flamands	374
3.2.5. L'impact de la diversification hors-média sur la production d'information.....	376
3.2.6. Perspectives de croissance et rationalité des acteurs	379
3.3. <i>Enjeux socio-économiques du journalisme</i>	380
3.3.1. Segment d'information, culture d'entreprise et investissements IT	380

3.3.2. Des pressions commerciales plus fortes au sein des rédactions belges ?	382
CHAPITRE 8 : FORMALISATION THÉORIQUE	385
1. L'ambition de nos configurations	385
2. Les fondements de notre réflexion	389
3. Les deux axes de travail pour approfondir la théorie des industries culturelles	391
4. Présentation	393
4.1. Décentrement de « la filière » vers les entreprises (stratégies et aspects organisationnels)	393
4.2. Les trois formalisations théoriques	396
4.2.1. Les trois configurations liées à la diversification	396
4.2.2. Les trois agencements des modèles d'affaires sur l'information.....	403
5. Réflexions et prolongements.....	412
5.1. L'appropriation des concepts du management stratégique par les sciences de l'info-com	412
5.2. Intérêts académiques de nos configurations.....	414
5.3. Quelques précisions.....	416
CONCLUSION GÉNÉRALE	421
1. Le développement de la presse écrite quotidienne dans un petit marché	421
2. Apports de la recherche à la théorie des industries culturelles	426
3. Prolongements	428
3.1. Approfondissement des configurations.....	428
3.2. Les nouvelles voies pour analyser la petitesse à l'ère numérique	429

4. Le futur de la presse écrite quotidienne	436
4.1. <i>La valeur de l'information en ligne</i>	437
4.2. <i>La valeur de la publicité en ligne</i>	443
4.3. <i>Vers la fin des éditions papier ?</i>	444
4.4. <i>Redevenir des médias d'information et de divertissement</i>	449
4.5. <i>L'incertitude à propos de l'organisation de la chaîne de valeur</i>	450
5. Mise à jour (juillet 2021).....	452
5.1. <i>Le rachat des Éditions de L'Avenir par IPM (juillet 2020)...</i>	452
5.1.1. <i>L'influence des pouvoirs publics</i>	453
5.1.2. <i>La préservation de l'emploi journalistique ?</i>	454
5.1.3. <i>Contextualisation avec d'autres dossiers d'acquisition.....</i>	456
5.1.4. <i>Les synergies entre IPM et Les Éditions de L'Avenir</i>	457
5.2. <i>La reprise de RTL-Belgium par DPG media et Rossel.....</i>	459
5.2.1. <i>Les premières rumeurs de vente lors du plan de restructuration (2018)</i>	460
5.2.2. <i>La fin d'Audiopresse (septembre 2020-décembre 2020)</i>	460
5.2.3. <i>Le retournement de situation (avril 2021-juin 2021)</i>	461
SOURCES	463
TABLE DES FIGURES	465
TABLE DES TABLEAUX	467
BIBLIOGRAPHIE	473
ANNEXE 1 : MODÈLE D'AFFAIRES (PUBLICITÉ ET MARKETING)	503
1. Préambule	504
2. La publicité nationale.....	505
2.1. <i>À la genèse des premières offres NP : le groupe national et l'UJB.....</i>	506
2.2. <i>La refondation : Full Page (1992) et Scripta (1998)</i>	509

2.3. <i>L'internalisation des ressources et des compétences au sein des régies groupes</i>	510
3. La publicité en ligne	515
3.1. <i>Le temps des pionniers (1996-2001)</i>	515
3.1.1. Quelques repères	515
3.1.2. Le réseau d'échange de bannières	516
3.1.3. La création de la première régie de publicité en ligne : Netvertising (1996).....	518
3.1.4. La pénétration du marché par les régies des médias traditionnels	519
3.2. <i>La consolidation du marché</i>	522
3.2.1. La crise des <i>dot-com</i> (2001)	522
3.2.2. Beweb et des acteurs internationaux	526
3.2.3. L'institutionnalisation du marché.....	530
3.3. <i>Acteurs internationaux et retour des régies de l'audiovisuel</i> 532	
3.3.1. La croissance en dehors de toute institutionnalisation nationale	532
3.3.2. Leur redéploiement stratégique vers la publicité	535
3.3.3. L'émergence du programmatique	537
3.3.4. Le retour des acteurs audiovisuels.....	540
3.4. <i>Reconfiguration des ressources au sein des groupes de presse écrite</i>	546
3.4.1. Les embryons de régie numérique.....	546
3.4.2. La disparition de Beweb (2014)	547
3.4.3. Le rapatriement en interne chez Rossel et IPM.....	550
3.4.4. D'une dépendance à l'autre ? Le cas de <i>L'Avenir</i>	552
3.4.4.1. La création de L'Avenir Advertising (2014).....	552
3.4.4.2. Problème de taille et potentialités limitées de croissance	554
3.4.5. <i>Premium et native advertising</i>	559
3.4.6. L'impact sur les commerciaux et facteurs managériaux de changement.....	561
4. La publicité locale et le <i>classified</i>	564
4.1. <i>Intérêt du secteur</i>	564
4.2. <i>Brève histoire des groupes</i>	565
4.3.1. Le changement de valeur pour la petite annonce	569

4.3.2. La réaction de Vlan et de Passe-Partout sur internet.....	569
4.3.3. L' <i>upscaling</i> (début des années 2010).....	571
4.3.4. Contrastes entre les deux groupes	576
4.3.6. La publicité locale	582
5. Le Marketing	584
5.1. <i>Préambule</i>	584
5.2. <i>La course à l'audience : développer le trafic des sites</i>	585
5.3. <i>Modification des compétences et des ressources liées à l'instauration du payant</i>	587
5.5. <i>La diversification</i>	592
5.6. <i>Nouveaux enjeux liés au big data : renouvellement de l'offre d'abonnement et ressources</i>	593
5.6.1. La généralisation des offres promotionnelles (à partir de 2017).....	593
5.6.2. Le cycle de vie du client.....	595
6. Synthèse.....	599
6.1. <i>Résumé</i>	599
6.2. <i>La matrice d'internalisation et d'externalisation (publicité)</i>	601

INTRODUCTION

Depuis longtemps¹, les chercheurs mettent en évidence la double nature politico-culturelle et économique des médias. Aux États-Unis, Robert McChesney dénonce le « mythe du marché », c'est-à-dire la croyance selon laquelle le *free market*² garantit, de la façon la plus optimale, le pluralisme externe de l'information³. En Europe, en dépit des particularismes marqués des paysages médiatiques nationaux, les enjeux liés à la double nature des médias sont également présents. Selon les économistes, Patrick Le Floch et Nathalie Sonnac, l'atomicité de la propriété médiatique promue par les pouvoirs publics est incompatible avec la théorie économique stipulant qu'une industrie à rendements

¹ Dans *La Dialectique de la Raison*, Theodor Adorno et Max Horkheimer développent l'idée de la perte d'aura de l'art. Émancipateur de raison (*Aufklärung*), l'art, aux mains de l'Église et des politiques jusqu'à la sortie du Moyen Âge, s'est constitué lors de la modernité en champ autonome et éclairé. Axant principalement sa critique sur le cinéma, Adorno estime que le processus de reproduction de l'œuvre fait perdre le rôle d'exhausteur de raison qu'il occupait jusqu'alors. Alors que l'art possédait une vertu émancipatrice, il est désormais restreint à un simple acte de consommation éphémère de divertissement. Impliquée par l'industrialisation de la culture, cette régression s'observe aussi dans les processus de production. Souhaitant maximiser les profits, les producteurs reproduisent des films lisses à l'intrigue similaire, sans originalité, dont l'objectif est de plaire au public le plus large possible afin de maximiser les recettes issues de leur exploitation. Nous renvoyons à l'ouvrage lui-même, ainsi qu'aux publications sur la théorie critique du chercheur français Olivier Voirol : HORKHEIMER, M et ADORNO, TH, *La dialectique de la raison : fragments philosophiques*, Paris, Gallimard, 1983 (première édition 1944), VOIROL, O, « La théorie critique des médias de l'École de Francfort : une relecture », *Mouvements*, 1 (61), 2010 pp. 23-32 et VOIROL, O, « Retour sur l'industrie culturelle » *Réseaux*, 2 (166), 2011, pp. 125-157.

² Robert McChesney résume cette doctrine de la manière suivante : « *Une presse libre est la clé d'une société libre, et le libre marché [free market] constitue le socle sur lequel reposent la liberté de la presse et la vitalité de la démocratie* » : MCCHESENEY, R, *Digital Disconnect. How Capitalism is Turning the Internet Against Democracy*, New York, The New Press, 2013, p. 63.

³ Le chercheur américain mentionne quelques dérives : la concentration des entreprises de presse dans les mains de quelques entrepreneurs, l'uniformisation des contenus selon les valeurs des « puissants », ou encore la censure des contenus journalistiques situés en porte-à-faux avec l'idéologie patronale : MCCHESENEY, R, *Corporate Media and the Threat to Democracy*, New York, Seven Stories Press, 1997.

d'échelle croissants a tendance à se concentrer⁴. En mettant en évidence les contraintes économiques dans lesquelles les journalistes réalisent leurs activités de production d'information, des chercheurs comme Pierre Bourdieu⁵, Jean-Marie Charon⁶ ou encore Armand et Michèle Mattelart⁷, montrent que cette double nature ne se limite pas aux structures du marché, mais inhibe de part en part les entreprises médiatiques⁸.

Située en économie politique des médias⁹, cette recherche questionne cette double nature dans le cadre du petit marché belge francophone. Les chercheurs, ainsi que les parties prenantes du secteur soulignent, en effet, les spécificités socio-économiques de ce bassin démographique. En 2011, en prélude aux États Généraux des Médias d'Information (EGMI), Frédéric Antoine et François Heinderyckx dressent un état de l'industrie. Dans celui-ci, les deux chercheurs mettent en exergue les

⁴ LE FLOCH. P et SONNAC, P, *Économie de la presse à l'ère numérique*, Paris, La Découverte, 2013, p. 52 et p. 53.

⁵ Selon Pierre Bourdieu, dans le microcosme du journalisme, les tensions sont très fortes entre ceux qui voudraient défendre les valeurs de l'autonomie, de la liberté à l'égard du commerce, de la commande, des chefs, etc. et ceux qui se soumettent à la nécessité, et qui sont payés en retour : BOURDIEU. P, *Sur la télévision*, Paris, Raisons d'Agir, 1996, p. 41.

⁶ Selon Jean-Marie Charon, la logique marchande et commerciale de l'entreprise de presse entre en contradiction avec les stratégies de légitimation et d'affirmation identitaire des journalistes, stratégies fondées sur des concepts comme ceux d'intérêt public, de responsabilité sociale, et de droit du public à l'information : CHARON. J.- M, *La nature politique du journalisme politique*, Québec, Les Études de communication publique, 2000, p. 5.

⁷ MATTELART. A, *La communication-monde : histoire des idées et des stratégies*, Paris, La Découverte, 1991.

⁸ Selon Ivan Chupin, Nicolas Hubé et Nicolas Kaciaf, il ne s'agit pas de postuler que toutes les entreprises médiatiques ont comme principal objectif la maximisation de leurs profits. Pour autant, chacune s'est trouvée confrontée à des contraintes économiques auxquelles il a fallu apporter des réponses sous peine de disparaître : CHUPIN, I. HUBÉ. N, et KACIAF. N, *Histoire politique et économique des médias*, Presses Universitaires de France, Paris, 2009, pp. 3-10.

⁹ Au sein de la littérature scientifique, l'économie politique des médias est l'objet de nombreuses définitions. Dans le cadre de cette recherche, nous la définissons comme une discipline étudiant les enjeux politico-culturels impliqués par les transformations économiques des médias. Cette définition se rapproche de celle proposée par Jonathan Hardy. Selon ce chercheur, l'économie politique des médias examine la manière dont les industries médiatiques (dimension économique) produisent des marchandises symboliques permettant aux citoyens de comprendre le monde qui les entoure (dimension politico-culturelle) : HARDY. J, *Critical Political Economy of the Media: An Introduction*, Routledge, Abingdon, 2014, p. 9.

particularismes du marché médiatique du Sud du pays : « *Il est des éléments spécifiques à la Belgique francophone qu'on ne peut pas passer sous silence, et qui déterminent aussi l'état de la situation médiatique locale. Ainsi, en est-il de l'étroitesse de la taille d'un marché, faible en chiffres absolus de population, relativement pauvre côté socio-économique et peu à même de définir seul sa destinée, car incontestablement dominé et déterminé par des acteurs extérieurs.* »¹⁰

Au cours des EGMI, des experts (juristes, universitaires, etc.) et des parties prenantes du secteur (patrons de presse, représentants d'associations de journalistes, de sociétés de gestion de droits d'auteur, etc.) se succèdent à la tribune du Parlement pour exposer leur opinion sur la manière dont le numérique impacte le marché médiatique belge francophone. Articulés autour de trois grandes thématiques (acteurs / marchés et stratégies, statut et formation des journalistes et liberté d'expression), les débats offrent l'opportunité de saisir l'ampleur des défis rencontrés. Au-delà des recommandations et des désaccords, les acteurs partagent certains constats. L'un de ceux qui reviennent le plus régulièrement au cours des discussions (et qui, d'ailleurs, est repris par les experts dans leurs conclusions) insiste sur l'impact du petit marché belge francophone sur les acteurs médiatiques qui y réalisent leurs activités¹¹.

La récurrence de cet argument au sein de l'espace public a incité l'Observatoire de Recherche sur les Médias et le Journalisme (ORM) à

¹⁰ ANTOINE. F et HEINDERYCKX. F, *États des lieux...*, 2011, p. 171.

¹¹ L'impact de la petitesse du marché sur les médias est approfondi dans le corps du texte : « *Le troisième point d'accord ou plutôt le constat unanime concerne la taille réduite du marché sur lequel opèrent les divers médias concernés, soit environ 4,4 millions de personnes (données en vigueur au début des années 2010). Cette taille réduite de marché, qui correspond grosso modo à l'équivalent de la région Nord de la France (où il n'existe plus qu'un seul groupe de presse quotidienne) rend particulièrement difficile l'accès à une taille critique qui permettrait une meilleure gestion des coûts fixes et une rentabilité suffisante.* » : PARLEMENT DE LA COMMUNAUTÉ FRANÇAISE, *États Généraux des Médias d'Information. Recommandations des ateliers et recommandations transversales*, Bruxelles, 2014, p. 7. Cette caractéristique revient également dans la retranscription des présentations : « *Le paysage médiatique belge francophone présente plusieurs spécificités. La taille réduite du marché (4,4 millions de personnes), la complexité institutionnelle et la perméabilité linguistique et culturelle entre la Fédération Wallonie-Bruxelles et la France (qui renforce la concurrence à la fois entre éditeurs et annonceurs.* » : ROEKENS. A et MALFAIT. A, *Les États Généraux des Médias d'Information du Parlement de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Constats, analyses et débats*, Bruxelles, Parlement de la Communauté française, 2014, p. 16.

s’y intéresser dans le cadre de son unité de socio-économie. Fruit d’un travail rendu possible grâce à une convention de collaboration entre l’UCLouvain et l’IHECS, ce manuscrit ambitionne donc de répondre à la question de recherche suivante : comment les rapports entre les dimensions politico-culturelle et économique se manifestent-ils dans les entreprises de presse écrite quotidienne réalisant leurs activités dans un contexte de petit marché ?

La décision de travailler sur la presse écrite s’est d’abord justifiée par la place influente qu’elle occupe dans la consommation d’information des citoyens belges. Selon un rapport de l’Institut Reuters¹² de l’Université d’Oxford, près de 33 % des Belges déclarent en 2020 s’informer par le biais de la presse écrite. Si le pourcentage semble s’étioiler au fur et à mesure des années (45 % en 2016) au profit d’autres canaux comme les réseaux sociaux, cette dernière catégorie porte à confusion. En effet, les éditeurs de presse écrite sont également présents sur ces plateformes, comme d’autres acteurs médiatiques (télévision, radio, *pure players*), dans la mesure où ils y ont créé des pages. Le découpage des résultats de l’étude ne permet donc pas de comprendre si la diminution de la presse écrite comme canal d’information est le signe d’une rupture des titres avec leurs audiences ou si, au contraire, elle est liée à un transfert de celles des éditions du papier vers leur version numérique (sites internet ou pages sur les réseaux sociaux).

Ensuite, le choix de la presse écrite a été également réalisé à des fins d’éducation aux médias. En donnant la possibilité à toute personne disposant d’un support et de compétences médiatiques de s’exprimer en ligne, le numérique a démocratisé l’accès des citoyens à l’espace public, engendrant une augmentation de contenus de divertissement et d’information jamais vue au cours de l’Histoire. Jean Burgess et Joshua Green rapportent ainsi que, en 2013, plus de 100 heures de vidéos sont postées chaque minute sur *YouTube*¹³. En parallèle à l’explosion du nombre de contenus disponibles sur internet, s’observe une multiplication des instances émettrices. Si derrière la rapidité d’un copié-collé sur un moteur de recherche, il semble, à première vue, aisé de vérifier la fiabilité des informations, il n’a, en réalité, jamais été aussi

¹² INSTITUT REUTERS POUR L’ÉTUDE DU JOURNALISME, *Digital News Report*, Oxford, 2020, p. 64.

¹³ BURGESS. J et GREEN. J, *YouTube. Online Video and Participatory Culture*, Cambridge, Polity Press, 2018, p. 5.

compliqué de discerner les intérêts divers sous-jacents à leur publication. Dans ce contexte spécifique, les médias traditionnels, et plus spécifiquement de presse écrite, semblent être dans une situation paradoxale. Alors que les conditions de l'environnement numérique pousseraient assez logiquement les citoyens vers des instances professionnelles de production d'information, il semble que celles-ci fassent l'objet d'une défiance généralisée, comme en témoignent les études sur la confiance de la population dans les médias¹⁴. En nous interrogeant sur le déficit de crédibilité des médias professionnels, nous en sommes venu à la conclusion qu'une partie de cette méfiance venait du manque de connaissance du grand public sur le fonctionnement du marché médiatique et sur les stratégies des entreprises. Dans la lignée des projets menés dans le domaine par la Fédération Wallonie-Bruxelles, cette recherche espère donc contribuer à mieux comprendre la manière dont l'information est produite en Belgique francophone : non à des fins de propagande pour inciter les citoyens à revenir vers les médias traditionnels, mais afin de les éclairer en connaissance de cause lorsqu'ils devront choisir un média crédible pour s'informer.

Le dernier élément qui nous a poussé à nous intéresser à la presse écrite, et plus précisément, aux quotidiens généralistes payants, réside dans l'âpreté du défi économique auquel les entreprises du secteur sont confrontées. Fragilisées par la diminution lente de leur diffusion payante observée depuis la seconde moitié du XX^e siècle, elles ont été les premières dans l'industrie médiatique d'information au sein desquelles est née la conscience des bouleversements de l'ère numérique. Constatant la baisse du chiffre d'affaires issu de la vente de leurs éditions papier¹⁵, elles ont, tout d'abord, mis en œuvre une stratégie de libre accès de l'information sur leurs sites afin de construire

¹⁴ Selon l'étude *Trust in the Media* (2019) de l'UER (*Union Européenne de Radio-Télévision*), les Européens ont plutôt confiance dans les médias traditionnels : 59 % déclarent avoir confiance dans la radio. C'est un pourcentage supérieur à ceux observés pour la télévision (50 %), pour la presse écrite (47 %), pour internet (32 %) et pour les réseaux sociaux (19 %) : UER, *Trust in the Media*, s.l, 2019, p. 8. L'étude est disponible au lien suivant : https://www.ebu.ch/files/live/sites/ebu/files/Publications/MIS/login_only/market_insights/EBU-MIS-Trust_in_Media_2019.pdf (dernière consultation le 16 septembre 2020).

¹⁵ CHARON, J.-M., « De la presse imprimée à la presse numérique. Le débat français », *Réseaux*, 2-3 (160-161), 2010, pp. 255-281.

les audiences les plus larges possible¹⁶. La mutation des revenus des exemplaires physiques par ceux du média numérique ne se concrétisant pas, elles introduisent des murs payants dans le but d'instaurer un modèle économique plus équilibré¹⁷. Toutefois, cette stratégie se heurte à de sérieux obstacles. La liberté de l'information ancrée dans les idéaux pionniers d'internet, ainsi que la disponibilité de substituts (notamment les offres des médias audiovisuels et des *pure players*), contribuent à ce que les internautes considèrent l'information en ligne comme un bien public¹⁸. Hormis pour certains grands titres internationaux comme le *New York Times*, la conversion des lecteurs en abonnés reste un combat de tous les jours qui est loin d'être gagné. Une étude de l'Institut Reuters montre à quel point le succès économique de cette stratégie au cours des prochaines années est incertain. En 2020, seuls 13 % des citoyens dans le monde déclarent payer pour consulter de l'information en ligne¹⁹ (avec, toutefois, des pics très élevés dans les pays scandinaves comme la Norvège, la Suède et le Danemark)²⁰. Si les médias *broadcast* ont aussi été l'objet de transformations majeures par le biais de leurs processus de production et de leurs modes de diffusion (DAB+, IP TV, etc.), ces organisations médiatiques semblent avoir été moins rapidement impactées économiquement par les modifications des équilibres du marché observées à l'ère numérique²¹.

Pour répondre à notre question, nous articulons cette étude autour des concepts de diversification et de modèles d'affaires²². La mise en place

¹⁶ ARRESE. Á, « From Gratis to Paywalls. A brief history of retro-innovation in the press's business », *Journalism Studies*, 17 (8), 2015, pp. 1051-1067.

¹⁷ KUNG. L, NEWMAN. N et PICARD. R, « Online news », In BAUER. J et LATZER. M (Ed.), *Handbook on the Economics of the Internet*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2016, pp.443-457

¹⁸ FLETCHER. R et NIELSEN. R, « Paying for Online News. A comparative analysis of six countries », *Digital Journalism*, 5 (9), 2016, pp. 1173-1191.

¹⁹ Il s'agit d'une moyenne issue des données de neuf pays occidentaux : les États-Unis, la Grande-Bretagne, la France, l'Espagne, l'Italie, l'Allemagne, le Danemark, le Japon et la Finlande : INSTITUT REUTERS POUR L'ÉTUDE DU JOURNALISME, *Digital News Report*, Oxford, 2020, p. 21.

²⁰ Les résultats sont les suivants : la Norvège (42 %), la Suède (27 %), la Finlande (19 %) et le Danemark (17 %) : *Ibidem*.

²¹ On peut constater ce phénomène à travers le maintien du modèle économique de leurs sites, axé depuis leur création sur le libre accès à l'information.

²² Nous nous inscrivons dans une approche d'enrichissement disciplinaire proposée par Justin Schlosberg, c'est-à-dire que nous étudions les stratégies (diversification et modèles d'affaires) des entreprises de presse écrite quotidienne, en nous intéressant à leurs conséquences politico-culturelles dans la société : SCHLOSBERG. J, « Resources

d'un modèle d'affaires implique, en effet, l'établissement d'un processus de production efficient des marchandises de presse au sein duquel se trouve le travail intellectuel des journalistes²³. La diversification (notamment dans des *businesses* situés en dehors des médias) engendre potentiellement des risques dans le maintien de l'indépendance des rédactions²⁴. Cette recherche propose d'étudier ces deux sujets à l'ère numérique, c'est-à-dire à partir du milieu des années 1990 jusqu'en 2020. Le terminus *post quem* s'est justifié par l'ouverture d'internet au grand public. C'est également le moment choisi par les éditeurs historiques de contenus (presse écrite, radio et télévision) pour y développer des activités²⁵. Situé en juillet 2020, le terminus *ante quem* a été choisi en raison de l'opération de consolidation majeure observée sur le marché belge francophone entre IPM et Les Éditions de L'Avenir.

and Perspectives from Media Political Economy », In FERREL LOWE. G et BROWN. C (Ed.), *Managing Media Firms and Industries. What's So Special About Media Management*, Heidelberg, Springer, 2016, p. 160.

²³ Selon Patrick Champagne, la production journalistique est fortement commandée par les conditions sociales, en particulier politiques et économiques. Quelques paragraphes plus loin, le sociologue ajoute que « *le journalisme se veut idéalement le serviteur intransigeant de la vérité à tout prix, alors qu'il appartient à un journal qui a un prix, et se trouve intégré dans une entreprise économique ayant ses exigences propres qui ne sont pas toutes celles de l'esprit* » : CHAMPAGNE. P, *La double dépendance. Sur le journalisme*, Paris, Raisons d'Agir, 2016, p. 69 et p. 70.

²⁴ Le renforcement de l'emprise d'un champ journalistique lui-même de plus en plus soumis à la domination directe ou indirecte de la logique commerciale tend, selon Pierre Bourdieu, à menacer l'autonomie des différents champs de production culturelle, en renforçant, au sein de chacun d'eux, les agents ou les entreprises qui sont les plus enclins à céder à la séduction des profits externes, parce qu'ils sont moins riches en capital spécifique (scientifique, littéraire, etc.) et moins assurés des profits spécifiques que le champ leur garantit dans l'immédiat ou à un terme plus ou moins éloigné : BOURDIEU. P, « L'emprise du journalisme », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 101-102, 1994, p. 6.

²⁵ Dans les années 1980, internet est, avant tout, utilisé par des chercheurs au sein des universités pour leurs activités scientifiques : ABATTE. J, *Inventing The Internet*, Cambridge, MIT Press, 1999, pp. 182, 183 et 200. Selon le chercheur Robert McChesney, la privatisation du réseau au milieu des années 1990 fournit un contexte favorable au développement d'initiatives commerciales privées. À partir de ce moment, l'usage d'internet à des fins de divertissement se répand au sein de la population. Cependant, il mentionne qu'il n'a pas fallu attendre l'ouverture d'internet au grand public pour que le « réseau des réseaux » serve de cadre au développement d'activités capitalistes. Il relate ainsi des rapprochements entre ArpaNET (ancêtre d'internet) et des firmes privées comme AT&T (1978) et IBM (1982) : MCCHESENEY. R, *Digital Disconnect...*, 2013, pp. 100-104.

Cette étude s'articule autour de trois sections.

La première partie « Problématisation »²⁶ s'ouvre par un chapitre au cours duquel nous légitimons l'intérêt scientifique de notre question de recherche. Nous présentons, ensuite, les 4 axes de travail du manuscrit. Nous prenons soin d'explicitier leur originalité, et en quoi ils sont susceptibles de renouveler modestement la littérature sur la petitesse et les médias. Nous contextualisons également cette production scientifique dans le cadre des recherches générales sur les médias (dans les synthèses et les manuels, dans les recherches comparatives et dans la littérature sur la diversification et les modèles d'affaires des entreprises médiatiques). En dépit de sa marginalité, des chercheurs issus de diverses disciplines (l'économie politique des médias, l'économie des médias, les *cultural studies* et les *journalism studies*) s'y sont intéressés. Nous présentons les résultats auxquels ils sont parvenus lors du dernier point.

Dans le chapitre 2, nous posons les fondements théoriques et conceptuels du manuscrit. En partant du postulat émis par Theodor Adorno et Max Horkheimer (repris, ensuite, par l'école de Grenoble) selon lequel les médias sont une matière culturelle s'insérant au sein d'une économie capitaliste, nous explicitons les principes de la théorie des industries culturelles. En nous intéressant aux résultats empiriques employant ce cadre théorique, nous montrons que les études analysent les acteurs médiatiques (les usagers, les distributeurs et les producteurs de contenus) à travers le prisme de la filière. Après avoir mis en évidence cette spécificité, nous avons joint à cette théorie celle des ressources. Provenant du management stratégique, elle stipule que l'avantage concurrentiel d'une entreprise provient de la nature des ressources à sa disposition. Finalement, nous produisons une réflexion critique sur les concepts de ressources, de marché, de modèle d'affaires et de diversification. En fixant le périmètre empirique couvert par ces

²⁶ En s'appuyant sur l'ouvrage de Luc Van Campenhoudt et Raymond Quivy, Jean Desmazes définit la problématique de la manière suivante : « Elle se comprend au regard de la question de recherche. Elle exprime l'angle de vue, le périmètre, les choix théoriques et conceptuels que le chercheur choisit et décide d'adopter pour tenter d'apporter une réponse à la question de recherche. [...] La problématique propose et exprime un cadre explicatif » : DESMAZES, J., « Question de recherche et problématique : les distinguer pour mieux les relier », in BEAULIEU, P et KALIKA, M, (Éd.), *Le projet de thèse de DBA*, Caen, EMS Éditions, p. 112.

notions, nous souhaitons enlever l'ambiguïté sémantique pouvant survenir de leur utilisation.

Le chapitre 3 détaille les démarches méthodologiques. Nous mettons en oeuvre une étude compréhensive longitudinale de trois cas (Rossel, IPM et Les Éditions de L'Avenir). Nous mobilisons deux dispositifs de récolte de données : une enquête documentaire dans les archives, et des récits de vie avec des propriétaires de journaux, des cadres supérieurs, des journalistes, des marketeurs et des parties prenantes de l'industrie médiatique belge. Après avoir exposé la composition du corpus d'entretiens, nous revenons sur les dangers que celui-ci est susceptible de poser sur la scientificité de la recherche. En privilégiant certains interlocuteurs comme des cadres supérieurs, celle-ci risquait, en effet, de proposer une analyse de la transition numérique de la presse quotidienne payante généraliste « vue d'en haut »²⁷. Dans la même perspective, la récolte de données dans les archives implique une réflexion critique sur leur qualité. Ce chapitre aborde la manière dont nous avons tenté de solutionner ces problèmes, tout en insistant sur le fait que ceux-ci n'ont pas tous été entièrement résolus.

Le chapitre 4 présente les tendances générales du marché médiatique belge francophone. D'abord, nous cherchons à savoir si la Belgique francophone peut être considérée comme un « petit » marché. Puis, prolongeant les travaux réalisés par Frédéric Antoine et François Heinderyckx à l'occasion des EGMI²⁸, nous proposons un panorama socio-économique de ses structures médiatiques. La diversification et les modèles d'affaires de la presse écrite quotidienne payante à l'ère numérique étant déterminés par le périmètre d'activités des entreprises, et par le positionnement des titres sur un segment d'information particulier²⁹, ce chapitre se clôt par une analyse diachronique des trois entreprises de presse écrite quotidienne en Belgique francophone (IPM, Rossel et Les Éditions de L'Avenir) et par une explication de la

²⁷ DESCAMPS. F, *L'historien, l'archiviste et le magnétophone*, Paris, Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, 2001, pp. 131-150.

²⁸ ANTOINE. F et HEINDERYCKX. F, *États des lieux des médias d'information en Belgique francophone*, Bruxelles, Parlement de la Fédération Wallonie-Bruxelles, 2011.

²⁹ LE FLOCH. P, « Les modèles économiques de la presse. Le lecteur comme fin en soi...ou comme cible pour les annonceurs ? », *Recherches en Communication*, 21, 2004, p. 1 et p. 2.

composition sociodémographique des audiences de leurs titres quotidiens payants généralistes.

La deuxième partie « Présentation des résultats » débute par un chapitre portant sur la diversification des groupes de presse écrite quotidienne entre le milieu des années 1990 et 2020 (chapitre 5). Investissent-ils dans la presse écrite ou, au contraire, dans des domaines d'activité éloignés de leur *core business* initial ? Dans un second temps, nous étudions les causes et les effets - principalement au niveau des ressources - sous-jacents à la réalisation de leurs stratégies. Le périmètre de diversification des groupes impacte leur organisation et leur fonctionnement concret. Il peut, notamment, fournir des conditions favorables à la mutualisation des contenus, à des collaborations poussées entre des départements commerciaux, ou encore, à l'uniformisation d'outils informatiques³⁰. La composition des activités économiques des groupes implique potentiellement l'émergence de conflits d'intérêts liés aux structures croisées de propriété. En filigrane, l'étude de leur diversification questionne donc les frottements et les tensions susceptibles de se produire entre les actionnaires (dimension économique) et les journalistes (dimension politico-culturelle). Ce souci de comprendre l'impact des structures économiques des groupes sur la profession journalistique est également au centre de la quatrième section du chapitre. En postulant que la prospérité économique d'une entreprise de presse écrite apparaît comme un élément fondamental garantissant l'indépendance rédactionnelle, nous proposons une analyse de la situation économique du secteur en Belgique francophone, à partir des états financiers, par le biais de la méthode des ratios.

Ayant défini le périmètre des activités de croissance des groupes de presse écrite payante, nous pénétrons à l'intérieur de l'entreprise pour comprendre comment s'organise la création de valeur³¹ du produit

³⁰ L'objectif est ici de diminuer les coûts fixes particulièrement élevés au sein de la presse écrite quotidienne : PICARD. R, « *Economics of print media* », In PICARD. R et WILDMAN. S (Ed.), *Handbook on the Economics of the Media*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing Ltd, 2016, pp. 151-164.

³¹ Le concept de valeur revêt des significations différentes selon les parties prenantes d'une entreprise médiatique. Pour les journalistes, elle désigne un traitement d'une actualité qui apporte une valeur informationnelle supplémentaire à celle que l'on peut trouver dans une dépêche d'agence de presse ou à celle que l'on peut trouver chez les concurrents. Pour un actionnaire, le concept de valeur se focalisera sur le retour sur investissement qu'il peut obtenir d'un placement de capitaux. Voir à ce propos :

d'information (chapitre 6). Nous étudions, d'abord, la manière dont les entreprises de presse allouent leurs ressources journalistiques à leurs sites internet. Dans un second temps, nous nous interrogeons sur la redéfinition des domaines de compétences entre les différents départements d'une entreprise de presse. La révolution numérique fragilisant le modèle économique de la presse quotidienne payante, on se pose ici la question de l'impact des contraintes économiques sur l'exercice du métier de journaliste : impliquent-elles une collaboration plus étroite entre les rédactions, le marketing et la régie publicitaire, la cogestion de certains territoires ou même, le cas échéant, l'accaparement par le commercial, de compétences autrefois dévolues aux journalistes ?

La troisième partie « Interprétation des résultats et apports théoriques » est articulée autour de deux chapitres. Dans un premier temps, nous proposons une réflexion analytique dont l'objectif est de comprendre en quoi le fait d'être sur le marché belge francophone intervient (ou non) dans la diversification et les modèles d'affaires de la presse écrite quotidienne payante généraliste à l'ère numérique (chapitre 7). Dans un second temps, nous explicitons les avancées théoriques de l'étude, en proposant deux formalisations abstraites (chapitre 8). Après avoir explicité les caractéristiques de chacune, nous revenons sur leur insertion et sur leur intérêt dans le cadre de la théorie des industries culturelles.

PICARD. R, *Journalism, Value Creation and the Future of News Organizations*, Porto, MediaXXI, 2012, pp. 65-76.

PARTIE 1 : PROBLÉMATISATION

D'abord, nous développons l'intérêt scientifique de notre question de recherche (chapitre 1). Nous présentons les quatre axes de travail du manuscrit permettant, d'une part d'opérationnaliser notre interrogation, et d'autre part, de renouveler la production scientifique portant sur la petitesse et les médias. Les deux premiers axes ambitionnent d'étudier, dans une perspective holiste, la reconfiguration des ressources des entreprises de presse écrite survenue suite à l'évolution de leur diversification et de leurs modèles d'affaires. Le troisième axe met en lumière, par le biais d'un raisonnement diachronique interprétatif, la manière dont les structures socio-économiques d'un petit marché impactent le développement des protagonistes médiatiques y réalisant des affaires. Nous ambitionnons aussi de créer les premières esquisses de formalisations théoriques pour penser la diversification et les modèles d'affaires des entreprises de presse écrite dans un contexte de petit marché à l'ère numérique. Finalement, nous montrons que l'étude des rapports entre la petitesse et les médias suscite peu d'attention de la part des chercheurs. Ce constat est prolongé par la quasi-absence de cet objet dans la production scientifique sur la diversification et sur les modèles d'affaires des médias. En dépit de sa place restreinte dans la littérature générale, ce sujet a, toutefois, été l'objet de publications ponctuelles provenant de diverses disciplines. Nous détaillons les résultats de ses recherches lors du dernier point.

Le chapitre 2 pose les assises théoriques et conceptuelles de l'étude. Portant sur les modalités par lesquelles les logiques du capitalisme organisent le secteur de la culture, la théorie des industries culturelles apparaît comme particulièrement pertinente. Nous expliquons ses principes. Puis, nous développons la raison principale qui nous a amené à la compléter par une théorie issue du management stratégique : la théorie des ressources. Finalement, nous proposons plusieurs réflexions sur les concepts (ressources, marché, diversification, modèles d'affaires) afin de lever les ambiguïtés sémantiques liées à leur utilisation.

Ensuite, nous expliquons les démarches méthodologiques mises en œuvre pour répondre à nos axes de travail (chapitre 3). Nous recourons à une étude longitudinale de trois entreprises de presse écrite quotidienne situées en Belgique francophone : IPM, Rossel et Les Éditions de L'Avenir. Nous consacrons plusieurs paragraphes à l'épistémologie de l'étude. Sa nature interdisciplinaire engendre, en effet, des tensions et des frottements sur son déroulé, sur notre posture

de chercheur, ainsi que sur les dispositifs concrets de récolte d'information (enquête documentaire et récit de vie). La perspective diachronique privilégiée implique également une réflexion sur la qualité des données et sur les risques de leur utilisation dans un cadre scientifique. La dernière partie du chapitre développe les moyens mobilisés pour résoudre ces problèmes.

Cette première partie se clôture par une présentation générale du marché médiatique belge francophone (chapitre 4). Après être revenu brièvement sur des éléments d'ordre institutionnel (structures politiques fédérales) propres à la Belgique, nous proposons un aperçu de la composition des médias (télévision, radio, presse magazine, presse gratuite, etc.) du Sud du pays, et du rôle que les pouvoirs publics y occupent. L'objectif est de saisir certains traits de l'écosystème médiatique dans lequel la presse écrite quotidienne exerce ses activités afin de comprendre de quelle manière ce petit environnement est susceptible d'impacter (ou non) la diversification et les modèles d'affaires des cas étudiés. Les stratégies de développement de la presse écrite à l'ère numérique étant intrinsèquement déterminées par les actifs déjà en possession des groupes, par leur santé économique et par la nature de leur actionnariat, nous proposons une synthèse diachronique de ces éléments pour les trois cas sur lesquels nous avons focalisé nos investigations : Rossel, IPM, Les Éditions de L'Avenir. Nous cherchons, ensuite, à déterminer la temporalité par laquelle les quotidiens généralistes payants réalisent leur transition numérique, en identifiant le segment d'information sur lequel ils sont actifs, l'évolution des modalités de leur diffusion payante, ainsi que la composition sociodémographique de leur audience.

CHAPITRE 1 : L'OPÉRATIONNALISATION DE NOTRE QUESTION DE RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous opérationnalisons notre question de recherche : comment les rapports entre les dimensions politico-culturelle et économique se manifestent-ils dans des entreprises de presse écrite quotidienne payante généraliste réalisant leurs activités dans un contexte de petit marché ? Après avoir légitimé l'intérêt scientifique de notre interrogation, nous présentons les 4 axes de travail du manuscrit. Nous prenons soin d'explicitier leur originalité, et en quoi ils sont susceptibles de renouveler modestement la littérature sur la petitesse et les médias. Ensuite, nous contextualisons cette production scientifique dans le cadre des recherches générales sur les médias (dans les synthèses et les manuels, dans les recherches comparatives et dans la littérature sur la diversification et les modèles d'affaires des entreprises médiatiques). En dépit de sa marginalité, des chercheurs issus de diverses disciplines (l'économie politique des médias, l'économie des médias, les *cultural studies* et les *journalism studies*) s'y sont intéressés. Nous explicitons les résultats auxquels ils sont parvenus lors du dernier point.

1. L'intérêt de notre question de recherche

Cette étude entend répondre à la question de recherche suivante : comment les rapports entre les dimensions politico-culturelle et économique se manifestent-ils dans des entreprises de presse écrite quotidienne payante généraliste réalisant leurs activités dans un contexte de petit marché ? Au cours des paragraphes qui suivent, nous légitimons l'intérêt scientifique de notre interrogation. D'une part, même si, au niveau international, la littérature sur la double nature des médias est abondante, elle se concentre principalement sur les grands groupes internationaux et les entreprises médiatiques actives sur de larges aires géographiques. Selon nous, il est, dès lors, problématique d'appliquer les tendances observées dans ces études aux entreprises de presse écrite réalisant leurs activités dans un contexte de petit marché. D'autre part, notre question de recherche permettra de combler un déficit de connaissances sur la double nature des médias observé dans la littérature belge francophone.

1.1. Des recherches centrées sur les grands marchés (monde, États-Unis et Europe)

La double nature des médias (politico-culturelle et économique) est l'objet d'une abondante littérature au niveau international¹. Cependant, ces travaux portent principalement sur des groupes médiatiques internationaux ou des entreprises actives sur de larges zones géographiques comme les États-Unis, la Grande-Bretagne ou encore la France. Dans cette perspective, il est, selon nous, inadéquat de transposer les résultats de ces recherches aux entreprises de presse actives sur un petit marché, et réalisant donc leurs activités dans un environnement socio-économique particulier. L'industrie des médias n'est pas un secteur homogène. Elle se caractérise par de fortes variations entre, d'une part, les marchés nationaux, et, d'autre part, au sein de ces marchés, entre les entreprises médiatiques elles-mêmes.

1.2. L'absence de cette thématique dans la littérature belge francophone

Ce décentrement de l'analyse - des grands vers les petits marchés - est d'autant plus pertinent que, en Belgique, la production scientifique ayant trait à la double nature politico-culturelle des médias est peu fournie. Si les chercheurs du CRISP ont consacré plusieurs articles à étudier cette thématique depuis les années 1960², la production de

¹ Nous proposons ici quelques travaux, selon nous, les plus emblématiques de la branche marxiste de l'économie politique des médias : CHOMSKY. N et HERMAN. E, *Manufacturing consent: the political economy of the mass media*, New York, Panthéon, 1988 ; BAGDIKIAN. B, *The new media monopoly*, Boston, Beacon Press, 2004 et PEDRO-CARANA. J, BROUDY. D et KLAENH. J (Éd.), *The Propaganda Model Today : Filtering Perception and Awareness*, Londres, University of Westminster Press, 2018. Dans le monde francophone, on peut citer les travaux de Colette Beauchamp et d'Alain Accardo : BEAUCHAMP. C, *Le silence des médias*, Montréal, Les Éditions du remue-ménage, 1987 et ACCARDO. A (Éd.), *Journalistes précaires, journalistes au quotidien*, Marseille, Agon, 2007. Toutefois, il convient de mentionner que des chercheurs travaillant sur la double dimension des médias s'éloignent explicitement des dogmes marxistes. C'est, par exemple, le cas de Dwayne Winseck : WINSECK. D et PIKE. R, *Communication and Empire*, Durham, Duke University Press et WINSECK. D, « Reconstructing the Political Economy of Communication for the Digital Media Age », *The Political Economy of Communication*, 4 (2), 2016, pp. 73-114.

² Mentionnons ici l'ouvrage *Radioscopie de la presse belge* de René Campé, Marthe Dumon et Jean-Jacques Jaspers. Le texte se compose principalement de la « mise en papier » d'interventions radiophoniques réalisées par des acteurs issus du monde

l'institution s'est quelque peu tarie au cours des 20 dernières années. Les principales recherches de référence sur la presse écrite quotidienne restent celles menées par Evelyne Lentzen. Ses publications mettent en évidence les changements d'actionnariat, ainsi que les processus de concentration dans les médias belges de presse écrite dans la seconde moitié du XX^e siècle³. Si elles portent sur la manière dont les mouvements de consolidation (dimension économique) impactent le pluralisme externe de l'information (dimension politico-culturelle), elles proposent peu d'analyses à propos de l'impact des stratégies de développement des entreprises de presse écrite sur la reconfiguration de leurs ressources, ainsi que sur les procès de travail et sur l'autonomie de leurs journalistes.

Un constat similaire peut être tiré suite à la consultation des principaux livres présentant les structures socio-économiques du marché médiatique belge francophone. Le CRISP est à l'initiative de l'un des premiers ouvrages pédagogiques dans le domaine. *Le monde de la presse écrite* (1970) de Jean Gol inaugure une tradition d'ouvrages à vocation vulgarisante qui s'est étoffée au fil du temps avec des publications provenant des deux côtés de la frontière linguistique : *Le monde de la presse en Belgique* (1998) de Jean-François Dumont, Benoît Grevisse et Gabriel Ringlet⁴ et *De pers in België* d'Els de Bens⁵ (2001 et rééditions en 2007 et en 2010 en co-écriture avec Karin Raeymaekers). Ses ouvrages contiennent des notices biographiques sur les médias belges, présentent sommairement leur ligne éditoriale, leur diffusion payante et diverses autres données socio-économiques, mais, ils ne fournissent pas de données empiriques sur l'influence des contraintes économiques sur les ressources des entreprises-groupes et sur les procès de production de l'information.

L'étude la plus complète mettant en évidence les rapports entre les dimensions politico-culturelle et économique des médias dans le Sud du pays est en fait assez récente. En prélude à l'organisation des EGMI en 2011, Frédéric Antoine et François Heinderyckx, fournissent un

professionnel : CAMPÉ. R, DUMON. M et JESPERS. J.-J, *Radioscopie de la presse belge*. Verviers, Gérard, 1975.

³ GOL. J, *Le monde de la presse en Belgique*, Bruxelles, CRISP, 1970.

⁴ DUMONT. J.-F, GREVISSE. B, RINGLET. G et al, *La presse écrite en Belgique*, Diegem, Kluwer, 1998.

⁵ DE BENS. E, *De Pers in België : Het verhaal van de Belgische dagbladpers. Gisteren, vandaag en morgen*, Tielt, Lannoo, 2001.

rapport dans lequel ils analysent le monde des médias en Belgique francophone⁶, en mobilisant des données recouvrant des phénomènes divers comme notamment la diffusion payante des quotidiens, la répartition des coûts au sein des entreprises ou le nombre de journalistes. Si son spectre empirique très large ne lui permet pas d'avoir le détail et la rigueur d'un manuscrit universitaire, cette étude constitue, par l'ampleur des données mobilisées, une initiative inédite en Belgique francophone. La synthèse des débats qui se sont tenus lors des séances au Parlement, réalisée par les historiens Anne Roekens et Valentin Malfait, complète utilement les données socio-économiques du rapport initial⁷. Plus récemment, des chercheurs comme Olivier Standaert (UCLouvain) ou Sylvain Malcorps (ULB) s'intéressent à des phénomènes journalistiques comme l'insertion des jeunes journalistes sur le marché du travail, le journalisme entrepreneurial ou les audiences qui recouvrent tout, ou en partie des enjeux liés à nature politico-culturelle et économique des médias.

2. Les 4 axes de travail de la recherche

2.1. Les stratégies et les ressources (axes 1 et 2)

La littérature sur les rapports entre les médias et la petitesse contient peu d'éléments empiriques sur l'impact des stratégies des entreprises (dimension économique) sur leurs ressources et notamment sur le travail intellectuel des journalistes (dimension politico-culturelle). Pour combler cette lacune, nous structurons notre question de recherche en deux sous-axes de travail intitulés respectivement « diversification et ressources » et « modèles d'affaires et ressources ». Le premier étudie les modalités des diversifications des entreprises de presse écrite et la recomposition de leurs ressources sous-jacentes. Portant sur les modèles d'affaires, le second axe analyse la manière dont l'évolution des modèles d'affaires de la presse écrite impacte les procès de production d'information journalistique. Nous souhaitons donc répondre à quatre sous-questions :

⁶ ANTOINE, F et HEINDERYCKX, *États des lieux des médias...*, 2011.

⁷ ROEKENS, A et MALFAIT, A, *Les États Généraux des Médias d'Information du Parlement de la Fédération Wallonie-Bruxelles...*, 2014.

1. Quelles sont les modalités (mode, espace géographique visé, degré de liaison, etc.) des diversifications des entreprises de presse écrite ?
2. De quelles façons ces diversifications impactent-elles leurs ressources et l'indépendance de leurs journalistes ?
3. Quels modèles d'affaires les entreprises de presse écrite mettent-elles en œuvre ?
4. Comment se répercutent ces modèles d'affaires sur l'activité de production de leurs journalistes et sur leurs ressources ?

2.2. *Dégager des éléments contextuels propres à un petit marché (axe 3)*

La littérature scientifique sur la petitesse et les médias propose peu d'interprétations sur la manière dont les caractéristiques d'un petit environnement influencent les stratégies de développement des entreprises médiatiques y étant actives. Selon nous, cette lacune est induite par l'aspect synchronique des articles empêchant les chercheurs de dégager des mouvements structurels⁸, et, plus largement, d'identifier la manière dont les structures socio-économiques d'un petit marché orientent l'évolution de la diversification et des modèles d'affaires des protagonistes médiatiques. Le caractère synchronique des études implique, en réalité, un substrat empirique limité ne permettant pas l'établissement d'un raisonnement interprétatif s'appuyant sur des causalités multiples, susceptibles de fournir une réponse sur l'impact des structures socio-économiques du petit marché sur les stratégies de développement des médias. Certaines études compilent, certes, des données quantitatives sur le temps long ou proposent d'analyser des phénomènes sur une période déterminée (murs payants ou données de diffusion), mais ces informations posent, avant tout, un contexte médiatique préalable à l'analyse des stratégies des entreprises. Lorsque les scientifiques abordent, finalement, les questions stratégiques, ils restent trop proches de la description pour comprendre en quoi la petite taille du marché influence ou non leur évolution. En prenant en compte

⁸ MIÈGE, B, *Les industries culturelles et créatives face à l'ordre de l'information et de la communication*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 2017, p. 1

ces éléments, nous résumons ce troisième axe de travail sous la forme de la question suivante :

En quoi le fait que la presse écrite quotidienne payante soit située sur un petit marché a-t-il une incidence sur sa diversification et ses modèles d'affaires à l'ère numérique ?

2.3. Proposer une première montée en abstraction (axe 4)

La littérature ne propose pas de formalisation théorique pour « penser » le développement politico-culturelle et économique des médias dans un petit marché à l'ère numérique. Nous souhaitons combler cette lacune, en dépassant le caractère descriptif pour envisager la création de connaissances abstraites. Si notre recherche accorde une place primordiale à la narrativité, aux descriptions et à la diachronie, elle ne le fait pour autant pas au détriment de l'abstraction⁹. Dans cette perspective, elle ne s'apparente pas à une thèse en histoire. En effet, pour les historiens, la qualité d'une recherche est principalement liée à des standards compréhensifs. Leur objectif est de comprendre la complexité des mécanismes de constitution d'un phénomène du passé (comme un événement, une représentation ou encore une mentalité). La qualité de leur analyse ne se situe non pas dans la tentative de généralisation, mais bien dans l'agencement, au sein de leur récit, des différentes variables interdépendantes sous-jacentes au phénomène étudié. Les historiens sont donc assez sceptiques à l'idée qu'il existe des lois universelles générales ou des théories expliquant les comportements sociaux¹⁰. Soucieux de saisir l'ensemble des détails pertinents dans la compréhension d'un phénomène historique, et étant animés par des standards spécifiques de recherche, les historiens seront hostiles à l'abstraction qu'ils estiment la plupart du temps régie par une dynamique simplificatrice de pensée, rentrant justement en opposition avec les standards en vigueur au sein de leur communauté scientifique.

⁹ Selon Andrew Pettigrew, les historiens sont souvent stéréotypés comme des conteurs (*storytellers*), de simples descripteurs d'événements, des pervers des chronologies. Au contraire, considérés comme plus scientifiques (*superior*), les chercheurs en sciences sociales dépassent les simples événements. Ils décrivent, conceptualisent, modélisent, analysent, mesurent et expliquent : PETTIGREW. A, « What is a processual analysis? », *Scandinavian Journal of Management*, 13 (4), 1997, pp. 339.

¹⁰ MISKELL. P, « Reflections on the integration of history and organization studies », *Management and Organizational History*, 13 (3), 2018, p. 214.

Pour reprendre les termes employés par Jacques Revel : « *l'historien vit de réalités, non d'abstractions.* »¹¹

Ce risque de réaliser de l'histoire sous la couverture de l'interdisciplinarité est d'autant plus présent que la méthodologie mise en place (l'étude de cas¹²) accentue la disposition de la recherche aux détours descriptifs. Selon Marcello Buchelli et Daniel Wadhwani, l'une des difficultés de cette méthodologie réside dans la difficulté de généralisation des phénomènes analysés¹³. Dans cette perspective, limitée par leur nature, les études de cas n'engendreraient que peu de connaissances abstraites¹⁴. Pour paraphraser les mots de Robert Burgelman et d'Andrew Pettigrew, l'étude de cas doit dépasser la narration descriptive initiale de l'histoire par l'explicitation rigoureuse de la méthodologie suivie, l'exposition claire des concepts et de la théorie mobilisée, ainsi que par la formulation à partir de données empiriques de connaissances abstraites¹⁵.

2.4. Mettre en relation les éléments d'un « tout » par un raisonnement holiste

Les articles scientifiques sur la petitesse et les médias se focalisent sur des enjeux spécifiques, sans penser le « tout » des phénomènes étudiés. Ses recherches ont donc en commun le fait qu'elles s'inscrivent dans un paradigme scientifique de la simplicité, c'est-à-dire, selon la formule d'Edgar Morin¹⁶, qu'elles séparent ce qui est lié (disjonction), ou qu'elles unifient ce qui est divers (réduction). Située en porte-à-faux de cette conception, cette étude met en relation des éléments empiriques

¹¹ REVEL. J, « Histoire et sciences sociales : les paradigmes des Annales », *Annales. Economies, sociétés, civilisations*, 34 (6), 1979, pp. 1366.

¹² Nous développons les démarches méthodologiques dans le chapitre 3.

¹³ BUCHELI. M et WADHWANI. D, « The Future of the Past in Management and Organization Studies », In Bucheli. M et Wadhwani. D (Ed.), *Organizations in Time...*, 2014, pp. 33-55.

¹⁴ *Ibidem*.

¹⁵ BURGELMAN. R, « Bridging History and reductionism: A Key role for longitudinal qualitative research », In EDEN. L, NIELSEN. B.B et VERBEKE, A (Éd.), *Research Methods in International Business*, Cham, Palgrave macmillan, 2020, p. 249 et et PETTIGREW. A, « What is a processual analysis?... », 1997, p. 339.

¹⁶ Il souligne que, au sein des sciences contemporaines, c'est le paradigme de la simplification qui domine : MORIN. E, *Introduction à la pensée complexe*, Paris, ESF éditeur, 1985.

(pratiques journalistiques, stratégies économiques, identités des journalistes, aspects techniques, etc.), souvent segmentés par la « balkanisation disciplinaire »¹⁷.

3. La petitesse et les médias : un sujet délaissé

3.1. Aperçu général dans les synthèses¹⁸ et les manuels

Le rapport entre la petitesse et les médias ne suscite qu'un intérêt limité de la part du monde académique¹⁹. Au cours de nos investigations, les

¹⁷ L'économie politique considère les phénomènes médiatiques comme un « tout social ». Ainsi, elle intègre au sein d'une même analyse des éléments souvent compartimentés dans des disciplines spécialisées : MOSCO. V, *The Political Economy of Communication*, Londres, Sage Publications, 2009, p. 28.

¹⁸ Une synthèse est définie comme un article ou un article scientifique dont l'objectif est de parcourir les principales recherches menées sur un objet ou dans un courant scientifique.

¹⁹ Cette affirmation se fonde sur la consultation de plusieurs synthèses : MCCHESENEY. R, « The Political economy of communication and the future of the field », *Media, Culture et Society*, 22, 2000, pp. 109-116 ; WASKO. J, « Studying the political economy of media and information », *Communicacao e Sociedade*, 7, 2005, pp. 24-48; MOSCO. V, « Current Trends in the Political Economy of Communication », *Global Media Journal*, 1 (1), 2008, pp. 45-63; DOMINGO. D, « Inventing Online Journalism: A constructivist Approach to the Development of Online News », In PATERSON. C et DOMINGO. D (Ed.), *Making online news. The Ethnography of New Media Production*, New York, Peter Lang, 2008, pp. 17-28; MITCHELSTEIN. E et BOCZKOWSKI. P, « Between tradition and change. A review of recent research on online news production », *Journalism*, 10 (5), pp. 562-586; WASKO. J, MURDOCK. G et SOUSA. H, « Introduction: The Political Economy of Communications: Core Concerns and Issues », In WASKO. J., MURDOCK. G et SOUSA. H (Ed.), *The Handbook of Political Economy of Communication*. Malden: Blackwell Publishing, 2011, pp. 1-11; KLEIS NIELSEN. R, « Introduction. The Uncertain Future of Local Journalism », In KLEIS NIELSEN. R (Ed.), *Local Journalism: The Decline of Newspapers and the Rise of Digital Media*, Oxford, Reuters Institute for the study of Journalism, 2014, p. 2; MERCIER. A et PIGNARD-CHEYNEL. N, « Mutations du journalisme à l'ère du numérique : un état des travaux », *Revue Française des Sciences de l'information et de la communication*, 4, 2014, pp. 1-25 ; PATERSON. CH, LEE. D, SAHA. A et ZOELLNER. A, « Production Research: Continuity and Transformation », In PATERSON, CH., LEE, D, SAHA, A., et ZOELLNER, A. *Advancing Media Production Research : Shifting Sites, Methods and Politics*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2016, pp. 3-19 ; MURSCHEZ. P et FRIEDRICHSEN. M, « Making Media Management Research Matter », In FRIEDRICHSEN. M et KAMALIPOUR. Y (Ed.), *Digital Transformation in Journalism and News Media. Media Management, Media Convergence and Globalization*, Heildeberg, Springer, 2017, pp. 17-28; VOS. T, « Journalism », in VOS. T (Ed.), *Journalism*, Boston/Berlin, Walter de Gruyter, 2018,

seules mentions de la petitesse décelées portent sur les petites entreprises médiatiques familiales confrontées à la concurrence des acteurs internationaux²⁰, ainsi que sur les petites communautés au sein desquelles émergent des initiatives de journalisme citoyen²¹. Le rapport entre la petitesse et les médias n'apparaît pas non plus comme un sujet susceptible de renouveler un champ scientifique spécifique ni un moyen de réaliser des avancées significatives dans un domaine disciplinaire. Karin Wahl-Jorgensen et Thomas Hanitzsch soulignent qu'il est essentiel pour faire avancer la connaissance sur le journalisme de désoccidentaliser (*dewesternization*) la littérature sur ce sujet, en l'ouvrant aux autres pays. Cependant, les deux auteurs ne précisent pas les modalités du processus d'élargissement, et ne mentionnent pas non plus si l'étude du journalisme dans un contexte de petitesse pourrait s'insérer dans le cadre de leur projet²². Dans un article synthétisant les recherches menées sur la crise des journaux, Ignacio Siles et Pablo Boczkowski mettent en évidence que le marché américain constitue le principal terrain empirique des études²³. Ils proposent donc aux chercheurs de s'émanciper de cet espace géographique pour s'intéresser aux autres régions du monde. Néanmoins, ils ne fournissent pas d'informations sur certaines zones (notamment les petits pays) pouvant être considérées comme de nouveaux terrains empiriques. Dans

pp. 1-17 et WAHL-JORGENSEN. K et HANITZSCH. Th (Ed.), *Handbook of Journalism Studies*, Londres: Routledge, 2020.

²⁰ Alfonso Sanchez Tabernero pointe les enjeux liés aux petites entreprises médiatiques dans un monde globalisé. Selon lui, les petits médias sont incapables de rivaliser avec les groupes internationaux médiatiques dans certains secteurs. Le chercheur aborde, ensuite, différentes stratégies de croissance (diversification, intégrations verticale et horizontale, etc.) : SANCHEZ-TABERNERO. A, « Issues in Media Globalization », In ALBARRAN. A, CHAN-OLMSTED. S et WIRTH. M (Ed.), *Handbook of Media Management and Economics...*, 2008, pp. 463-491 et ARTERO. J et SANCHEZ-TABERNERO A, « Media Management and Economics Research in Europe », In ALBARRAN. A, MIERZEJEWSKA. B et JUNG. J (Ed.), *Handbook of Media Management and Economics*, New York et Londres, Routledge, 2018 (seconde édition), p. 56.

²¹ NGUYEN. A et SCIFO. S, « Mapping the Citizen News Landscape: Blurring Boundaries, Promises, Perils, and Beyond », In VOS, T (Ed.), *Journalism...*, 2019, pp. 373-390.

²² WAHL-JORGENSEN. K et HANITZSCH. TH, « Journalism Studies. Developments, Challenge, and Future Direction », In WAHL-JORGENSEN. K et HANITZSCH. TH (Ed.), *The Handbook of Journalism Studies*, New York, Routledge, 2020.

²³ SILES. I et BOCZKOWSKI. P. « Making sense of the newspapers crisis : A critical Assessment of Existing research and an agenda for future work », *New media and society*, 14 (8), 2012, pp. 1375-1394.

l'introduction de l'ouvrage *Local Journalism* (2015) dont il assure l'édition, Rasmus Kleis Nielsen tire un constat similaire. Après avoir pointé la focalisation des recherches sur le journalisme à l'œuvre dans les médias nationaux, les grandes chaînes de télévision et les *start-up* numériques les plus innovantes, le chercheur souligne que le développement de la littérature sur les journaux locaux permettrait de fournir une image plus nuancée du journalisme à travers le monde²⁴. Le chercheur insiste sur le fait que le journalisme local s'exerce dans un écosystème médiatique propre, mais là encore, la petitesse n'apparaît pas comme une variable structurant son fonctionnement ou son organisation.

3.2. Dans les études comparatives

Témoin de cette absence de considération au sein de la littérature médiatique globale, la petitesse apparaît peu dans les recherches comparatives. Dans leur ouvrage *Comparing Media Systems* (2004), Paolo Mancini et Daniel Hallin étudient les systèmes médiatiques de dix-huit pays occidentaux²⁵. Après les avoir analysés diachroniquement, ils les répartissent entre trois types : le modèle méditerranéen pluraliste, le modèle démocratique corporatiste et le modèle libéral. Les deux auteurs ne considèrent pas la petitesse et plus largement la taille comme une variable essentielle dans leur analyse, car des petits pays sont placés tantôt dans l'un ou l'autre modèle en compagnie de grandes nations. Amenés à répondre aux critiques sur leur ouvrage²⁶, les deux auteurs estiment que l'absence de considération, au sein de leurs modèles, de la petitesse constitue une lacune, mais que celle-ci se justifie par le fait que d'autres variables socio-économiques (rapports entre les milieux de presse et politiques), politiques (influence des pouvoirs publics) et culturelles (mœurs de consommation médiatiques de la population) apparaissent plus pertinentes dans leur œuvre comparative. La petitesse ne semble pas non plus être amenée à jouer un rôle prépondérant au cours des

²⁴ KLEIS NIELSEN. R, « Introduction. The Uncertain Future of Local Journalism », In KLEIS NIELSEN. R (Ed.), *Local Journalism :The Decline of Newspapers and the Rise of Digital Media*, Oxford, Reuters Institute for the study of Journalism, 2015, p. 15.

²⁵ HALLIN. D et MANCINI. P, *Comparing media systems: three models of media and politics*, Cambridge, Cambridge University Press, 2004.

²⁶ HALLIN. D et MANCINI. P, « Comparing Media Systems. A Response to Critics », In ESSER. F et HANITZCH. T (Ed.), *Handbook of Comparative Communication Research*, New York, Routledge, 2012, p. 212.

prochaines décennies. En effet, les deux auteurs pointent une tendance des pays se situant dans le modèle démocratique corporatiste et celui méditerranéen pluraliste à se rapprocher du modèle libéral à l'œuvre en Grande-Bretagne et aux États-Unis. Cette tendance s'observe également dans d'autres études à vocation comparative où les présentations des petits marchés médiatiques sont mises sur un pied d'égalité avec celles des grands pays²⁷. Si ces synthèses élargissent la connaissance générale du monde des médias, aucune d'entre elles ne met en évidence des particularismes propres aux petits journaux ou aux petits marchés des médias.

3.3. Au sein de la littérature sur la diversification et sur les modèles d'affaires

La plupart des travaux menés sur la diversification ne font pas référence au rapport entre la petitesse et les médias. À partir d'une analyse quantitative co-variée réalisée sur 26 entreprises, Jaeming Jung et Sylvia Chan-Olmsted montrent que les groupes médiatiques américains pratiquant une stratégie de diversification liée aux nouveaux produits médiatiques sont plus profitables que les groupes qui ne se sont pas diversifiés et que ceux qui se sont diversifiés dans des secteurs non liés à leurs activités initiales²⁸. En étudiant l'industrie de la télévision et du câble, Sylvia Chan-Olmsted remarque que les rapprochements entre les groupes se déroulent au sein d'une même industrie (la télévision) plutôt qu'entre différents domaines (le câble et la télévision)²⁹. En s'intéressant aux mouvements de diversification des entreprises actives dans le secteur de l'édition en Europe et en Amérique du Nord, des chercheurs hollandais observent que la majorité de ces groupes

²⁷ Pour quelques exemples : VAN DER WURFF, R, LAUF, E, AUKSE, B et al., « Online and print newspapers in 2003. Evolving towards complementarity », *Communications*, 33, 2008, pp. 403-430; KLEIS NIELSEN, R et LINNEBANK, G, *Public Support for the Media. A Six-Country Overview of Direct and Indirect Subsidies*, Oxford, Reuters Institute for the Study of Journalism, 2011 ; MURSCHEZ, P (Éd.), *State Aid for Newspapers. Theories, Cases, Actions*, Berlin, Springer, 2013 et KAMMER, A, « A welfare perspective on Nordic Media Subsidies », *Journal of Media Business Studies*, 13, 2016, pp. 140-152.

²⁸ JUNG, J et CHAN-OLMSTED, S, « Impacts of media conglomerates' dual diversification on Financial Performance », *Journal of Media Economics*, 18 (3), 2005, pp.183-202.

²⁹ CHAN-OLMSTED, S, « Mergers, Acquisitions, and Convergence : The Strategic Alliances of Broadcasting, Cable Television, and Telephone Services », *The Journal of Media Economics*, 11 (3), 1998, pp. 33-46.

investissent dans des secteurs liés au monde des médias et de la communication³⁰. Dans une étude sur la presse suédoise³¹, Stephan Melesko montre que l'intégration verticale des activités d'impression ne contribue pas à élever les barrières à l'entrée du marché³². Les groupes de presse tentent, en effet, d'optimiser l'utilisation de leurs rotatives, en signant des accords de labeur avec des nouveaux entrants³³. De leur côté, Dan Sullivan et Yuening Jiang se demandent si le nombre de fusions et d'acquisitions augmente dans le contexte de convergence médiatique. À partir d'un échantillon de neuf groupes médias américains, ils montrent que la diversification des entreprises dans des secteurs d'activités autrefois marginaux devient aussi répandue que les stratégies de fusion et d'acquisition (M&A) intra-secteurs³⁴. Leur recherche pointe aussi l'évolution des déterminants économiques sous-jacents aux M&A : entre 1993-1997, les fusions et les acquisitions étaient, la plupart du temps, motivées par les économies d'envergure. En revanche, celles qui se déroulent à l'ère d'internet sont davantage liées à des motifs d'efficacité opérationnelle ou d'augmentation de pouvoir de marché³⁵.

Tout au plus, la littérature sur la diversification semble montrer que les logiques socio-économiques sous-jacentes aux diversifications des « grands » et des « petits » groupes médiatiques ne sont pas régies par les mêmes déterminants économiques. Les études sur la diversification des grandes entreprises internationales de médias mettent en évidence que, si les synergies constituent la principale motivation de leur réalisation, leur mise en place concrète se révèle compliquée, et débouche plutôt sur des échecs³⁶. En analysant les stratégies

³⁰ VAN KRANENBURG. H, HAGEDOORN, J et PENNINGS. J, « Measurement of International and Product Diversification in the Publishing Industry », *Journal of Media Economics*, 17 (2), 2004, pp. 87-104.

³¹ MELESKO. S, « Vertical Integration and Excess Capacity Investments Policies and decisions by Swedish regional Newspapers », *Journal of Media Economics*, 17 (4), 2004, pp. 295-308.

³² *Ibidem*, p. 301.

³³ Les éditions de *Metro*, du journal économique, *Dagens industri*, sont ainsi imprimées sur les rotatives de groupes historiques de presse écrite suédoise : *Ibidem*, p. 297.

³⁴ SULLIVAN. D et JIANG. Y, « Media Convergence... », 2010, p. 32.

³⁵ *Ibidem*.

³⁶ PELTIER. S, « Fusions et acquisitions dans les industries culturelles : attraits et risques », *Mouvements*, 17 (4), 2001, pp. 26-32 ; PELTIER. S, « Mergers and Acquisitions in the Media Industries... », pp. 261-278 et KUNG. L, *Strategic*

plurimédias des groupes de communication, Jean-Marie Charon mentionne que ceux-ci se constituent d'entreprises entretenant peu de liens structurels les unes avec les autres³⁷. Selon Philippe Bouquillion, le positionnement international des groupes médiatiques s'explique davantage par des logiques financières que par des logiques industrielles. Dans certains cas, l'acquisition d'une entreprise média se réalise par la nécessité d'obtenir un avantage concurrentiel sur le secteur initial d'activité de l'entreprise acquéreuse. Il prend le cas des fournisseurs d'accès internet qui s'emparent de sociétés de production afin de disposer de contenus exclusifs qui les distinguent de leurs concurrents³⁸. *A contrario*, la mise en place de la diversification des groupes de taille plus modeste semble s'accompagner de synergies effectives. Réalisée par deux chercheurs espagnols, Miguel Carvajal et José Garcia Avilès, une étude montre que Vocento et Prensa Iberica mettent en place des synergies poussées entre leurs activités. Leur diversification dans le secteur audiovisuel offre l'opportunité de réaliser des synergies sur le contenu rédactionnel : les informations produites pour la télévision sont aussi diffusées sur leurs sites internet respectifs³⁹. Les synergies s'observent également, d'une part, dans le domaine de la publicité par la création de produits publicitaires *bundle* entre la presse, l'audiovisuel et le média en ligne et, d'autre part, dans le domaine du marketing. Finalement, les deux groupes sont partenaires au sein de plusieurs coentreprises dans des secteurs comme celui de l'imprimerie. En s'intéressant à la diversification du groupe canadien Quebecor, Marc Edge remarque, lui aussi, la mise en place de synergies entre les chaînes de télévision et les journaux du groupe. La promotion de l'émission *Star Academy* est effectuée sur l'ensemble des titres de Quebecor⁴⁰. Le chercheur relate également le plan de réorganisation prévoyant de transformer la rédaction du quotidien *Sun* en une agence de presse fournissant des informations pour l'ensemble des médias du groupe.

Management in the Media. Theory to Practice, Londres, Sage Publications, 2017, p. 165.

³⁷ CHARON. J.-M, « Stratégie pluri-médias des groupes de presse », *Les Cahiers du Journalisme*, 20, 2009, pp. 64-84.

³⁸ BOUQUILLION. P, « La culture et la communication face à la concentration industrielle et à la financiarisation », *Mediation et information*, 16, 2002, pp. 155-168.

³⁹ CARVAJAL M et GARCIA AVILÈS. J.A, « From newspapers to multimedia groups ... », 2008, pp. 457.

⁴⁰ EDGE. M, « An Accidental Success Story: The Forced Diversification of Quebecor Media », *Journal of Media Business Studies*, 8 (3), 2015, pp. 69-87.

Ces spécificités de développement liées à la taille réduite des groupes semblent être remises en cause par un article analysant les structures de la multinationale des médias Bertelsmann. Au début des années 2000, le management avait, en effet, observé que les synergies sur le contenu n'existaient pas entre les entités nationales du conglomerat. Par contre, l'ensemble de celles-ci possédaient de nombreux biens médiatiques (images, reportages ou articles) pouvant être exploités dans les différents médias du groupe. Un département transversal, *Bertelsmann Corporate Network* (BCN), a donc été créé. Sa mission s'est focalisée, dans un premier temps, sur la réutilisation de contenus avant d'être élargie à de nouveaux domaines comme le traitement des données des clients et la création de nouveaux formats. Des services partagés entre les entités du groupe ont été mis en place sur la comptabilité, les ressources humaines ou encore l'utilisation des nouvelles technologies, tout en favorisant le partage de connaissances entre managers⁴¹. Le personnel du BCN gère les campagnes des annonceurs internationaux au sein de l'ensemble des médias du groupe. Des synergies s'observent aussi au marketing. À l'occasion de la coupe du monde en Allemagne en 2006, un accord a été signé entre Bertelsmann et la Fédération Internationale de Football pour obtenir les droits exclusifs sur le trophée, sur le logo et sur la mascotte officiels dans les pays de langue allemande. Les négociations ont été chapeautées par le département transversal du groupe⁴². Bertelsmann a aussi développé des synergies sur le contenu, en utilisant le format de certaines émissions comme *Pop Idol* dans ses différentes sociétés nationales. Selon les chercheurs, l'ensemble des synergies aurait contribué à améliorer l'EBITDA du groupe de 300 millions d'euros entre 2002 et 2004. Si les auteurs montrent que la mise en place de synergies est donc possible au sein des groupes internationaux, ils considèrent que le modèle synergétique de Bertelsmann est unique dans l'industrie des médias.

La notion de petitesse n'apparaît pas non plus comme un élément structurant les recherches sur les modèles d'affaires. S'intéressant aux journaux gratuits d'information, Piet Bakker en identifie quatre modèles de développement. Le premier, celui de l'invasion, consiste au lancement par un groupe international d'un journal gratuit dans une

⁴¹ SHULZE, B, SIEPRATH, S, THIELMANN, B et HESS, TH, « The Bertelsmann AG : An Exploratory Case Study on Synergy Management in a Globally Acting Media Organization », *The International Journal on Media Management*, 7 (3-4), 2005, p. 141.

⁴² *Ibidem*, p. 142.

zone géographique sans s'adosser le soutien d'un acteur local. Appliquant une stratégie de compression de coûts (engagement limité de personnel pour le support, format unique de petite taille, peu de journalistes salariés etc.), les groupes opèrent ces diversifications dans l'unique but de réaliser des profits⁴³. Le second modèle, celui de la défense, s'observe lorsque, prenant acte de l'arrivée d'un gratuit sur leur marché national, les groupes de presse locaux décident de le concurrencer, en lançant leur propre titre. Le troisième modèle, celui de la prévention, se manifeste lorsque les groupes de presse fondent leur propre journal gratuit afin de dissuader un acteur international de pénétrer le marché, en élevant les barrières à l'entrée. Enfin, le dernier modèle, « expansion », consiste pour un groupe de presse à lancer son propre gratuit afin de mettre en place des mutualisations entre les actifs dans la presse gratuite avec leurs titres payants. En réalisant cette diversification, les groupes locaux espèrent augmenter la rentabilité de leurs actifs en jouant sur les synergies, ainsi que sur la mise en place d'offres publicitaires croisées. Sur la base d'un corpus de près de 100 sites internet, Fabrice Rochelandet et Inna Lyubareva étudient l'évolution des modèles d'affaires dans la presse en ligne française entre 2004 et 2014. Après avoir caractérisé les trois composantes (création, captation et réseaux de création de la valeur) d'un modèle d'affaires par différents indicateurs, les chercheurs constatent un mouvement de convergence vers trois architectures principales. Intitulé numérique *a minima*, le premier modèle regroupe les titres pour lesquels la présence en ligne est relativement faible⁴⁴. Outre l'interaction limitée avec les internautes, ces sites se distinguent par la pauvreté de leur contenu. Ils servent, avant tout, de vitrine afin d'inciter les internautes à se tourner vers le contenu payant de leur édition papier. Le modèle *pure player* agrège, quant à lui, les sites internet aux contenus riches et gratuits suscitant l'attention élevée des internautes. Le dernier modèle, celui des leaders exploreurs, rassemble les sites des principaux quotidiens nationaux, ainsi que de la presse quotidienne régionale. Ils articulent leur offre de valeur autour, d'une part, de contenus informationnels en libre accès et, d'autre part, certains contenus situés derrière des murs payants. Dans son étude sur les stratégies de marques et d'édition du groupe Figaro, Alexandre Joux

⁴³ BAKKER. P, « Free daily Newspapers-Business Models and Strategies », *The International Journal on Media Management*, 4 (3), 2002, pp. 180-187.

⁴⁴ LYUBAREVA. I et ROCHELANDET. F, « L'évolution des modèles d'affaires dans les industries créatives : l'exemple de la presse en ligne en France (2004-2014) », *Revue d'économie industrielle*, 156 (4), 2016, pp. 123-157.

passé en revue les principales évolutions du modèle d'affaires sur internet du titre entre le milieu des années 2000 et 2017⁴⁵. Après avoir abordé la réforme éditoriale du journal papier au milieu des années 2000, l'augmentation du nombre d'onglets thématiques sur le site, le chercheur revient sur l'acquisition par le groupe de BCM Benchmark en 2015 et sur l'alliance publicitaire scellée avec *Le Monde*. Selon lui, l'objectif de ces alliances est, d'une part, d'acquérir un volume d'audience conséquente pour concurrencer les offres des GAFA et, d'autre part, d'utiliser les données des internautes provenant des sites de BCM Benchmark afin de proposer aux annonceurs des audiences qualifiées par le biais d'une *data management platform*⁴⁶.

Ce sujet d'étude n'apparaît pas non plus dans les recherches qui se focalisent sur un aspect précis des modèles d'affaires. Ragnhild Kristine Olsen et Mona Kristin Solvoll tentent de comprendre la faible propension des internautes à payer pour de l'information régionale en ligne. Selon elles, ce phénomène provient de l'écart qui existe entre la valeur des informations placées derrière le *paywall* (estimée par les entreprises de presse comme suffisamment élevée pour engendrer l'acquiescement d'une certaine somme par les lecteurs) et la valeur perçue effective de ces informations par les internautes⁴⁷. Prenant plusieurs quotidiens norvégiens comme terrain d'investigation, Helle Sjøvaag montre que leur ligne éditoriale sur internet ne se modifie pas de manière uniforme suite à l'introduction de *paywall*. Ainsi, l'*Aftenposten* n'a pas changé la ligne éditoriale de son site web après avoir instauré un *metered paywall* en mai 2013⁴⁸. En revanche, sur le site du *Begens-Tidended*, les articles politiques ont augmenté, tandis que ceux liés aux accidents ont diminué. Analysant, ensuite la proportion d'articles mise derrière le *paywall*, la chercheuse observe que les articles politiques et économiques sont principalement payants. Par contre, les informations liées au sport et aux accidents restent ouvertes aux non-abonnés pour générer du trafic⁴⁹. De leur côté,

⁴⁵ JOUX. A, « Les stratégies de marques et stratégies éditoriales du groupe Figaro. Du portail à l'écosystème intégré par le *Data management* », *Réseaux*, 205 (5), 2017, pp. 117-143.

⁴⁶ *Ibidem*.

⁴⁷ OLSEN. R.K et SOLVOLL. M.K, « Bouncing off the paywall-Understanding Misalignments Between Local Newspaper Value propositions and Audiences responses », *International Journal of Media Management*, 20 (3), 2017, p. 185.

⁴⁸ SJØVAAG. H, « Introducing the Paywall. A case Study of content changes in three online newspapers », *Journalism Practice*, 10 (3), 2016, p. 316.

⁴⁹ Elle remarque le même phénomène du côté du *Stavanger Aftenblad* : *Ibidem*.

Barbara Brandstetter et Jessica Schmalhofer étudient les articles publiés sur la section *Business* et *Finance* du quotidien *Die Welt*⁵⁰. Selon elles, l'instauration du *paywall* ne modifie pas la nature des articles y étant publiés. Ragnhild Kristine Olsen, Aske Kammer et Mona Kristin Solvoll réalisent une étude afin de déterminer si l'instauration de *paywall* influence le trafic sur les sites web des journaux danois et norvégiens⁵¹.

3.4. Les recherches comportant certains éléments sur la petitesse

Cependant, quelques recherches soulignent la notion de petitesse. Myriam Van der Burg et Hilde Van den Buck analysent les structures de revenus, de coûts et financières des groupes belges flamands dans une perspective longitudinale. En prélude à leur analyse, elles mettent en évidence le fait que les groupes sur lesquels elles se focalisent réalisent leurs activités dans le cadre d'un petit marché. Fruit d'une collaboration entre des chercheurs belges et norvégiens, une étude portant sur les représentations des managers sur les défis actuels et futurs de la presse souligne également cette particularité : la Flandre et la Norvège sont considérées comme des petites régions dans la mesure où leurs populations se composent respectivement de 6,5 et 5 millions d'habitants⁵². Pourtant, après avoir mentionné la petitesse en préambule de leur article, les auteurs ne reprennent plus la notion au cours de leur raisonnement, ou ne mentionnent que quelques éléments à son sujet. Myriam Van der Burg et Hilde Van den Buck pointent, par exemple, le fait que les structures de coûts à l'œuvre dans l'industrie de la presse contribuent à mener une course à la taille qui est compliquée à atteindre dans le cadre d'un petit marché. En conséquence, il est difficile, selon ces deux auteures, pour les entreprises qui y réalisent leurs activités, de maximiser les économies d'échelle, et de réaliser un profit marginal minimal, tout en assurant un produit d'une certaine qualité⁵³. En

⁵⁰ BRANDSTETTER. B et SCHMALHOFER. J, « Paid Content. A successful revenue for publishing houses in Germany », *Journalism Practice*, 8 (5), 2014, pp. 499-507.

⁵¹ OLSEN. R.K, KAMMER. A et SOLVOLL. M, « Paywalls' Impact on Local News Websites' Traffic and Their Civic and Business Implications », *Journalism Studies*, 21 (2), 2020, pp. 197-216.

⁵² DONDEERS. K, ENLI. G, RAATS. T et SYVERTSEN. T, « Digitisation, internationalisation, and changing business models... », 2018, p. 93.

⁵³ VAN DER BURG. M et VAN DEN BULK. H, « Why are traditional newspapers publishers still surviving in the digital Era ? The impact of long term trends on the Flemish newspaper industry's financing (1990-2014) », *Journal of Media Business Studies*, 14 (2), 2017, p. 86 et p. 87.

analysant le taux de marge opérationnel brut (*gross operating ratio* ou *Ebitda margin rate*) des groupes flamands de presse, elles remarquent d'ailleurs que ce ratio (s'élevant à 6,6 % en moyenne entre 1990 et 2014) est plus faible que celui à l'œuvre dans les entreprises de presse écrite situées aux Pays-Bas (8 % de moyenne) entre 2000 et 2014⁵⁴. De leur côté, Karen Donders et ses collègues norvégiens notent que les résultats des recherches menées sur la digitalisation des médias traditionnels (presse écrite, radio et télévision) prennent principalement pour terrain empirique les États-Unis et la Grande-Bretagne, et que les résultats auxquels elles aboutissent ne s'appliquent pas nécessairement aux petits marchés, davantage protégés des tendances internationales et bénéficiant, de surcroît, d'une langue spécifique, ainsi que de politiques fortes de soutien des pouvoirs publics⁵⁵.

Il convient finalement de mentionner que la notion de petitesse est présente dans les travaux menés en économie des médias. Patrick Le Floch fait plusieurs fois référence à la notion de taille minimale efficiente dans ses recherches. Sous l'hypothèse d'un journal opérant en situation de rendements d'échelle constants, cette taille dépendra, selon l'économiste, de la part des coûts fixes dans le coût total des entreprises de presse⁵⁶. Dans son ouvrage *Économie de la presse quotidienne régionale* (1997), il situe la zone de diffusion optimale des quotidiens régionaux français entre 50 000 et 300 000 exemplaires⁵⁷. Il met également en évidence une correspondance entre la taille minimale efficiente et la taille minimale de survie sur la période de référence de son étude allant de 1973 à 1990⁵⁸. Toutefois, dans son texte, le chercheur souligne que les conditions environnementales et la structure de propriété peuvent, au même titre que le facteur technologique, influencer la survie d'un journal. En conséquence, des journaux de taille identique faisant face à des conditions de marché différentes, auront une probabilité de survie divergente⁵⁹.

⁵⁴ VAN DER BURG. M et VAN DEN BULK. H, « Why are traditional newspapers publishers still surviving in the digital Era ?... », 2017, p. 86.

⁵⁵ DONDERS. K, ENLI. G, RAATS. T et SYVERTSEN. T, « Digitisation, internationalisation, and changing business models... », 2018, p. 90.

⁵⁶ LE FLOCH. P, « Les modèles économiques de la presse. Le lecteur comme fin en soi... », 2004, p. 9.

⁵⁷ LE FLOCH. P, *Économie de la presse quotidienne régionale...*, 1997, p. 177.

⁵⁸ *Ibidem*, p. 181.

⁵⁹ Patrick Le Floch rappelle que la zone optimale est une condition nécessaire, mais pas suffisante pour expliquer la survie stricte des journaux. Elle est nécessaire dans la

4. Les résultats des recherches portant sur la petitesse et les médias

Avant de commencer notre analyse, il convient de souligner les frontières floues de la littérature analysant les rapports entre la petitesse et les médias. Il serait, d'ailleurs, vain de la considérer comme un tout unifié et cohérent. Les scientifiques qui ont porté de l'attention à ce sujet l'ont, en effet, questionné, selon des enjeux propres à leur discipline, dans un contexte historique spécifique. Cette hétérogénéité s'observe, notamment, dans l'absence de cadre conceptuel et d'indicateurs communs pour déterminer ce qui constitue la petitesse⁶⁰.

Les contours flous de la littérature impactent la composition du corpus analysé. La première option consiste à considérer celle-ci dans une acception large, sous-entendant la compilation de l'ensemble des recherches traitant effectivement des médias dans un contexte de petitesse. En suivant cette ligne de conduite, seraient intégrées, au sein du corpus, les études analysant des sujets divers qui s'inscrivent *a priori* dans un contexte de petit « environnement » (journaux locaux, communautés locales, petits marchés, etc.), mais qui ne questionneraient pas spécifiquement le rapport à la taille. Qualifiée de restrictive, la seconde option se focalise sur les recherches qui mentionnent explicitement leur ambition d'étudier la manière dont la petitesse influence les médias. C'est le cas de l'ouvrage *Small Among Giants* édité en 2011 par Gregory Ferrel Lowe et Christian Nissen. L'introduction nous renseigne clairement sur l'ambition poursuivie par les auteurs : « *Ces enjeux (ceux liés à la taille dans le monde des médias) ont servi de catalyseur à un rassemblement international de chercheurs. Ils ont été aussi à la base de l'hypothèse du livre : la taille est d'une importance fondamentale pour comprendre comment et pourquoi l'industrie audiovisuelle fonctionne.* »⁶¹ Pour des raisons de faisabilité empirique⁶², la section 2 de ce chapitre se concentre sur l'explication des résultats des recherches présentes au sein de la

mesure où les journaux qui survivent, opèrent dans cette zone de production, mais elle est insuffisante, car les journaux ayant atteint la taille minimale critique ne survivent pas dans tous les cas : LE FLOCH. P, *Économie de la presse quotidienne régionale. Déterminants et conséquences de la concentration*, L'Harmattan, Paris, 1997, p. 158.

⁶⁰ Nous renvoyons les lecteurs au chapitre 4 s'ils souhaitent avoir des informations supplémentaires à ce propos.

⁶¹ FERREL LOWE. G et NISSEN. C (2011). « Préface », In FERREL LOWE. G et NISSEN. C (Ed.), *Small among Giants...*, 2011, p. 8.

⁶² *Ibidem*.

littérature *restrictive*. Ce chapitre ne s'appesantit donc pas sur les recherches ayant trait à des sujets spécifiques, au sein desquelles des enjeux liés à la taille peuvent potentiellement émerger⁶³. Nous avons tenté de combler partiellement cette lacune, en pointant dans le point précédent quelques études ne portant pas explicitement sur la taille et les médias, mais qui l'abordent, toutefois, ponctuellement.

L'éclatement du sujet au sein de diverses traditions disciplinaires explique probablement en grande partie pourquoi il n'existe toujours pas, à l'heure actuelle, d'articles scientifiques tentant de synthétiser les résultats de cette littérature ou de replacer les recherches qui la composent dans des traditions disciplinaires spécifiques. Les auteurs qui se sont attelés à cette tâche ont limité leur propos à l'énonciation descriptive de caractéristiques générales. Selon Gregory Ferrel Lowe, Christian Edelvold Berg et Christian Nissen⁶⁴, les premières publications questionnant le rapport à la taille trouvent leur origine dans le contexte géopolitique de la Guerre Froide. S'inscrivant dans les sciences politiques, la sociologie et l'économie, ces études s'intéressent aux petits pays, c'est-à-dire ceux situés entre les deux superpuissances mondiales de l'époque : les États-Unis d'Amérique et l'URSS⁶⁵. La production scientifique centrée sur les médias a, quant à elle, pris de

⁶³ Ce choix exclut les contributions portant sur les médias qui ne questionnent pas explicitement le rapport à la taille. Si ces publications peuvent accessoirement faire émerger des enjeux scientifiques liés à la taille, leur exclusion s'est justifiée pour des raisons de faisabilité : QUIVY. R et VAN CAMPENHOUDT. L, *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod, 2006, pp. 28-30. D'une part, cette option aurait impliqué des démarches heuristiques chronophages qui dépassaient le cadre d'une recherche doctorale dans lequel s'inscrit cette contribution. D'autre part, le caractère fastidieux de cette démarche aurait été accentué par la confrontation avec de la littérature publiée en langue étrangère (finnois, allemand, danois,...) nécessitant des compétences linguistiques que le chercheur ayant réalisé ce manuscrit ne possède pas. Plus largement, cette limitation renvoie donc aux compétences du scientifique et à son vécu professionnel : PINARD. R, POTVIN. P et ROUSSEAU. R, « Le choix d'une approche méthodologique mixte de recherche en éducation », *Recherches qualitatives*, 24, 2004, p. 60.

⁶⁴ FERREL LOWE. G, EDELVOLD BERG. CH et NISSEN. CH, « Size Matters for TV Broadcasting Policy », In FERREL LOWE. G et NISSEN. C (Éd.), *Small among Giants...*, 2011, p. 21.

⁶⁵ HÖLL. O (Ed.), *Small States in Europe and Dependence*, Boulder, Westview Press, 1983, pp. 35-53 et p. 112 et p. 113 et KATZENSTEIN. P, *Small States in World Markets. Industrial Policy in Europe*, Ithaca and Londres, Cornell University Press, 1985.

l'ampleur plus tardivement, dans les années 1990, avant d'être marginalisée au cours de la décennie suivante⁶⁶.

*4.1. Au sein de l'économie politique des médias : de l'audiovisuel à la presse écrite*⁶⁷

4.1.1. Les enjeux politico-économiques lors de la libéralisation de l'audiovisuel

Évoluant depuis leur création dans un régime de rareté et de capacités réduites de diffusion des ondes hertziennes, la radio et la télévision sont l'objet de changements techniques significatifs dans la seconde moitié du XX^e siècle. De nouveaux moyens de diffusion comme le câble et le satellite font leur apparition⁶⁸. Ces technologies remettent en cause la rareté qui avait en partie justifié la mise en place de monopoles publics sur l'audiovisuel dans la plupart des pays européens. Souhaitant mettre fin aux situations de diffusion illégale, les pouvoirs publics libéralisent progressivement le secteur des médias hertziens⁶⁹. En 1989, la directive européenne Télévision sans Frontières prévoit l'ouverture des marchés nationaux aux chaînes ayant obtenu l'autorisation d'émettre dans un autre pays européen. Pour empêcher la submersion de productions audiovisuelles américaines dans les grilles de programmes⁷⁰, des quotas de diffusion de biens médiatiques issus du vieux continent sont imposés. Dans ce contexte technico-politique particulier, les chercheurs s'interrogent sur les implications de la dérégulation au sein des petits marchés médiatiques : la pénétration de produits étrangers dans ces zones géographiques ne constitue-t-elle pas un risque pour le maintien des identités nationales ? Cette libéralisation ne va-t-elle pas avoir pour conséquence de créer une compétition exacerbée entre les chaînes publiques et les nouveaux acteurs commerciaux, débouchant sur une diminution de la qualité des programmes ? Cette politique d'ouverture

⁶⁶ PUPPIS. M, « Media Regulation in Small States, *International Communication Gazette*, 71 (1-2), 2009, pp. 7-9.

⁶⁷ Cette partie doit beaucoup au travail de Sandrine Puissant-Baeyens réalisé au cours de l'année académique 2015-2016.

⁶⁸ BOULLIER. D, *Sociologie du numérique*, Paris, Armand Collin, 2016, pp. 55-69 et ANTOINE. F, *Les multinationales des médias...*, 2002, p. 12.

⁶⁹ HARDY. J, *Western Media Systems*, New York, Routledge, 2008, p. 57.

⁷⁰ NORDAHL SVENDSEN. E, « From Sovereignty to Liberalisation. Media Policy in Small European Countries », In FERREL LOWE. G et NISSEN. C (Ed.), *Small among Giants...*, 2011, p. 128.

ne risque-t-elle pas d'engendrer une uniformisation des contenus, alors que son principal objectif est justement de créer un contexte favorable à l'émergence d'une industrie audiovisuelle européenne forte et dynamique ?

En se focalisant sur la télévision et les politiques des États, les chercheurs soulignent que les petits marchés sont plus vulnérables à l'influence médiatique étrangère que les grands pays. Associant la diversité des contenus au maintien d'une structure actionnariale locale, ils mettent en évidence les dangers pour l'identité nationale que représentent la prise de participation et l'acquisition de pans entiers de l'industrie médiatique par des entreprises étrangères⁷¹. Un média provenant d'un grand pays peut également étendre sa zone de diffusion à un petit marché adjacent. Manuel Puppis montre ainsi que, proportionnellement, les parts de marché des chaînes étrangères sont plus importantes dans les petits pays comme l'Autriche, la Belgique, la Suisse, le Luxembourg, le Danemark que dans des grands pays comme l'Allemagne, la France ou la Grande-Bretagne⁷². Le cas échéant, les deux types de vulnérabilité se juxtaposent comme en Autriche où l'offre des magazines est essentiellement composée de titres possédés par des acteurs industriels provenant d'Allemagne⁷³.

Selon les chercheurs, deux éléments rentrent en considération pour expliquer cette propension à la vulnérabilité. Renvoyant à une dimension économique, le premier affirme que la production d'un bien médiatique local est plus chère pour les télévisions que l'achat de programmes étrangers. Dans les pays méditerranéens, les télévisions nationales importent ainsi de nombreuses *telenovelas* mexicaines et brésiliennes, car elles remplissent leur grille de programmation à

⁷¹ La vulnérabilité fait référence à la souveraineté limitée des diffuseurs de télévision dans les petits États, tant en ce qui concerne le choix des programmes que leurs structures de propriété: TRAPPEL. J, « Born Losers of Flexible Adjustment ? The Media Policy Dilemma of Small States », *European Journal of Communication*, 6, 1991, p. 360 et p. 362.

⁷² PUPPIS. M, « Media Regulation... », 2009, p. 12.

⁷³ Ces résultats sont mis en évidence par la chercheuse autrichienne, Andrea Grisold, dans deux articles publiés à la fin des années 1990 : GRISOLD. A, « Press Concentration and Media Policy in Small Countries. Austria and Ireland Compared », *European Journal of Communication*. 11 (4), 1996, pp. 485-509 et GRISOLD. A, « Small Countries and the Legend of the Free Market : Austria in the European Context », *Javnost-The Public*, 5(4), 1998, pp. 47-61.

moindre coût, tout en leur garantissant des succès d'audience⁷⁴. Les coûts de production de ces biens étant déjà amortis par leur exploitation sur leur marché originel, leur vente à d'autres télévisions étrangères peut donc être réalisée à des prix faibles⁷⁵. Cette vulnérabilité est accentuée par des dispositions culturelles ou langagières de la population résidant au sein du petit pays concerné. En effet, les chercheurs s'accordent pour souligner que les marchés étroits partageant un langage avec un grand pays (la Belgique francophone avec la France, l'Autriche avec l'Allemagne, par exemple) sont plus vulnérables que les petits pays disposant d'un langage autonome comme les pays scandinaves et ceux de la Baltique. *A contrario*, l'utilisation d'un langage spécifique constitue également une barrière à l'exportation de produits médiatiques, en limitant leur compréhension par des publics étrangers. Nuançant le rôle joué par ces éléments culturels, Gabrielle Siegert souligne aussi que le partage d'un langage facilite la réalisation de coproductions internationales, comme peuvent en attester les coopérations mises en place pour le cinéma au sein de l'espace francophone entre la Belgique, la France et la Suisse⁷⁶.

Dans le prolongement de ces réflexions, les chercheurs s'interrogent sur la notion de dépendance des petits pays vis-à-vis de ceux disposant de davantage de ressources, et ayant une population plus nombreuse. Portant son attention sur l'espace géographique européen, Josef Trappel questionne la dépendance des petits pays envers les décisions prises au sein des institutions internationales⁷⁷. Son argumentation repose sur le fait que, lors des négociations sur des sujets divers (standards communs au sein d'une industrie ou à propos de la régulation) se déroulant au sein des institutions, le poids politique occupé par les petits pays est moindre que celui des grands États comme la France, la Grande Bretagne, l'Allemagne ou l'Italie. Dans cette perspective, étant davantage des suiveurs plutôt que des investigateurs des grandes tendances

⁷⁴ IOSIFIDIS. P, « Public Television in Small European Countries : Challenges and Strategies », *International Journal of Media and Cultural Politics*, 3 (1), 2007, p. 78.

⁷⁵ Les recettes des ventes internationales sont de l'argent frais qui s'ajoute à tout ce qui est généré sur le marché intérieur et qui sert souvent à financer de nouvelles productions : FERREL LOWE. G, BERG EDELVOLD. CH et NISSEN. CH, « Size Matters for TV Broadcasting Policy », In FERREL LOWE. G et NISSEN. C (Ed.), *Small among Giants...*, 2011, p. 34.

⁷⁶ SIEGERT. G, « The Role of Small Countries in Media Competition in Europe », In HEINRICH. J et KOPPER. G (Ed.), *Media Economics in Europe*, Berlin, Vistas, 2006, pp. 191-210.

⁷⁷ TRAPPEL. J, « Born Losers of Flexible Adjustment ?... », 1991, p. 360.

technologiques internationales, les petits États seraient plus enclins à subir les décisions plutôt qu'à exercer une influence sur celles-ci⁷⁸.

En prenant en considération les limitations de leur bassin géographique de diffusion, les télévisions émettant sur un petit marché rencontrent plus de difficultés pour produire des contenus que leurs concurrentes situées dans de grands bassins démographiques. À la racine de cet élément se trouve le concept d'économies d'échelle selon lequel le coût moyen de production d'un bien médiatique diminue à chaque unité supplémentaire produite. Cette diminution du coût moyen s'explique par la proportion élevée des coûts fixes (salaires du personnel, infrastructures, etc.) et par la faiblesse des coûts marginaux de reproduction⁷⁹. Encourageant la course à la taille, ce principe avantage les entreprises actives sur de grands marchés, car elles ont la possibilité de répartir leurs coûts de production élevés sur de larges volumes d'audience. Au contraire, limitées par la taille restreinte de leur audimat, les télévisions sur de petits marchés sont contraintes d'adapter leur budget de production en conséquence⁸⁰. S'affrontant pour accaparer le peu de ressources disponibles sur leur petit marché, les chaînes privées et publiques pousseraient mutuellement leur programmation vers le bas, en proposant des émissions commerciales pour attirer devant leur poste de télévision un maximum de téléspectateurs, un phénomène que les chercheurs désignent sous le terme de commercialisation.

4.1.2. Les recherches sur la transition numérique de la presse

Bien que la presse écrite soit intégrée dans les analyses citées ci-dessus, elle n'est abordée que dans les cadres plus larges des politiques médiatiques des pouvoirs publics et/ou de l'industrie des médias. En fait, en dehors d'études ponctuelles réalisées par l'économiste Andrea

⁷⁸ TRAPPEL. J, « Structure and Dynamics. The television Broadcasting Industry in Smaller Countries », In FERREL LOWE. G et NISSEN. C (Ed.), *Small among Giants...*, 2011, p. 124 et PUPPIS. M, « Media Regulation... », 2009, p. 11.

⁷⁹ SONNAC. N, « L'économie de la presse... », 2009, p. 26 et p. 27.

⁸⁰ Il coûte autant de faire un programme pour quelques personnes que pour une audience de plusieurs milliers de personnes, car la plus grande partie des coûts est fixe. Cela est particulièrement pertinent pour la dynamique des petits marchés, car une moindre capacité à tirer parti de l'effet de levier limite le potentiel de réalisation de gains d'efficacité plus importants liés à l'échelle : *Ibidem*.

Grisold⁸¹, ce segment ne suscite véritablement l'intérêt des chercheurs que depuis le milieu des années 2010⁸². Centrées sur l'Écosse, la Catalogne, le Danemark, le Québec et la Norvège, des contributions rassemblées dans un numéro spécial de la revue *Media, Culture et Society* sont organisées selon le modèle SCP (*structure-conduct-performance*) issu de l'économie industrielle. Elles commencent toutes par resituer à grands traits les caractéristiques de chaque petit marché avant de se focaliser sur les stratégies des entreprises sur le média numérique. Les contributions portent sur les stratégies de monétisation développées par les éditeurs de presse écrite quotidienne sur les sites internet, leur internationalisation, leur positionnement sur le marché de la publicité ou encore les politiques médiatiques suivies par les pouvoirs publics. Sous des formes diverses, des publications similaires se retrouvent dans la revue *Recherches en Communication*, éditée suite à deux colloques internationaux organisés à l'UCLouvain en mars 2016 et mai 2017.

L'analyse des stratégies des groupes de presse écrite nuance les résultats obtenus pour l'audiovisuel. Le fait d'avoir une langue autonome ne semble pas protéger les petits marchés médiatiques de la pénétration d'acteurs étrangers. Souvent cité comme exemple de pays autonome linguistiquement dans les publications sur l'audiovisuel, le Danemark a vu ses groupes de presse écrite quotidienne passer successivement sous le giron d'acteurs étrangers, alors que, en Belgique francophone, un marché caractérisé par sa vulnérabilité par rapport aux acteurs audiovisuels français, les trois groupes de presse écrite⁸³ restent aux mains de propriétaires locaux. *A contrario*, le cas de l'Écosse semble confirmer les résultats obtenus, en pointant la vulnérabilité du marché par rapport aux actionnaires étrangers et aux titres anglais⁸⁴. Le partage d'un langage entre les populations résidant dans un petit et un grand pays semble même être doté de vertus positives, car il favorise les stratégies d'internationalisation des entreprises de presse écrite. En

⁸¹ Voir note de bas de page 73.

⁸² BERSIPONT. R. « Les recherches examinant le rapport entre les médias et la petitesse (*smallness*) : analyse à travers le prisme de l'idéal-type disciplinaire », *Recherches en communication*, 41, 2021, pp. 137-161.

⁸³ Au moment de la publication, Les Éditions de L'Avenir étaient la propriété de Nethys.

⁸⁴ DEKAVALLA. M, « Scottish newspapers and the Crisis of the Print Press: Journalistic Autonomy and Digital Transition in a Liberal Media System », *Recherches en communication*, 44, p. 108.

Suisse, les groupes alémaniques diversifient leurs activités médiatiques à l'étranger⁸⁵, tandis que, en Belgique francophone, Rossel éditant principalement deux quotidiens payants (*Le Soir* et les journaux Sudpresse) étend ses affaires dans la presse écrite du Nord de la France. Ces résultats relativisent donc les conclusions obtenues dans le monde de l'audiovisuel, en mettant en évidence les dynamiques internes fortes à l'œuvre dans chaque sous-secteur médiatique (presse écrite quotidienne, magazine, télévision et radio).

Ces études fournissent également des perspectives innovantes sur le rôle joué par les États. En analysant les médias audiovisuels, les recherches s'étaient concentrées, dans un premier temps, sur les missions de régulation des pouvoirs publics, ainsi que sur leur rôle de bailleur de fonds des télévisions nationales. Les contributions plus récentes montrent que, outre leurs deux missions fondamentales, les institutions étatiques sont des acteurs à part entière du marché des médias, notamment par le poids qu'elles occupent sur le versant de la publicité. À partir de données issues de documents parlementaires, la contribution d'Andrea Grisold et Daniel Grabner dans la revue *Recherches en Communication* montre que les montants dépensés par les pouvoirs publics pour leur campagne marketing constituent une part prépondérante des budgets publicitaires des quotidiens autrichiens⁸⁶. Pour certains journaux, la proportion de la publicité des institutions publiques peut atteindre jusqu'à 28 % des revenus totaux. Les deux chercheurs remarquent aussi que la majorité des dépenses publicitaires des organisations étatiques est réalisée dans les gratuits d'information, alors que les journaux de qualité reçoivent proportionnellement moins d'argent⁸⁷.

La description des petits marchés nationaux de presse écrite met en évidence leur degré élevé de concentration. Au Québec, la presse écrite

⁸⁵ Tamedia acquiert 25,5 % des opérations du gratuit, *Heute*, et 51 % de la société s'occupant du site en ligne : GRISOLD. A et GRABNER. D, « Maturity and Decline in Press Markets... », 2018, p. 100.

⁸⁶ Promulguée en 2012, une loi stipule que les institutions publiques devaient être transparentes sur les dépenses en publicité dans les médias. En 2013, les données montrent que les montants dépensés s'élèvent à 200 millions d'euros : GRISOLD. A et GRABNER. D, « Maturity and Decline in Press Markets... », 2018, p. 90.

⁸⁷ Près de 50 % des investissements publicitaires dans la presse écrite sont réalisés dans la presse d'information gratuite. Ce résultat se trouve dans une communication du colloque Presse écrite, pouvoirs publics et transition numérique. Il n'est pas mis en évidence dans la publication citée ci-dessus

a, d'abord, été dans les années 2000 aux mains de deux acteurs principaux : Gesca et Quebecor, avant de passer sous le giron de trois protagonistes lorsque le premier groupe cité a revendu en 2015 ses titres régionaux au groupe Capitale Médias, propriété d'un homme d'affaires proche du parti libéral⁸⁸. En Autriche, la diversité a été davantage préservée. La promulgation de lois restreignant le processus de consolidation de la propriété entre les titres de presse écrite dans les années 1990, a engendré un *statu quo* de marché, caractérisé par l'existence de plusieurs groupes de presse indépendants jouissant chacun de positions fortes sur la région de diffusion de leur titre historique. La Suisse n'est pas non plus épargnée par la consolidation du secteur. Suite à la fusion entre Edipresse et Tamedia en 2015, le marché de la presse écrite quotidienne est entre les mains de trois acteurs : Ringier, NZZ Medien group et Tamedia⁸⁹. Les chercheurs emploient diverses formules et qualificatifs pour mettre en évidence cette structure oligopolistique marquée. Au Québec, la concentration de la propriété médiatique est ainsi considérée comme l'une des plus élevées à l'échelle occidentale⁹⁰. Malgré le maintien d'une diversité actionnariale indéniable par rapport aux autres cas analysés, l'Autriche est qualifiée de marché saturé⁹¹. Révélateur de ces barrières à l'entrée quasi-impossibles à franchir pour un nouvel acteur, aucun nouveau quotidien n'a réussi à s'inscrire durablement dans les différents paysages de presse écrite analysés hormis les titres gratuits⁹².

⁸⁸ Il faut également prendre en considération le journal, *Le Devoir*, indépendant des deux groupes de presse cités ci-dessus : CARBASSE. R, « Les défis de la transition numérique dans un petit marché... », 2017, pp. 54-63.

⁸⁹ BADILLO. P.-Y et BOURGEOIS. D, « The Swiss Press Model... », 2017, p. 17.

⁹⁰ CARBASSE. R, « Les défis de la transition numérique dans un petit marché... », 2017, pp. 53.

⁹¹ GRISOLD. A et GRABNER. D, « Maturity and Decline in Press Markets... », 2018, p. 81.

⁹² Des quotidiens gratuits d'information ont été lancés en Autriche et en Suisse. La première édition de *20 Minuten* sort de presses en décembre 1999 sur le marché alémanique. Dans la partie francophone de la Suisse, Edipresse lance *Le Matin Bleu* en 2005, alors que Tamedia lance *20 minutes* en 2006. Au Québec, Renaud Carbasse mentionne qu'aucun titre de presse pérenne n'a pu s'établir dans les 30 dernières années à l'exception des gratuits : BADILLO. P.-Y et BOURGEOIS. D, « The Swiss Press Model... », 2017, p. 18 et CARBASSE. R, « Les défis de la transition numérique dans un petit marché... », 2017, pp. 54.

4.2. La petitesse et les médias dans les recherches en économie des médias

À la fin des années 1980, deux chercheurs de l'université du Kentucky réalisent, à la demande d'un petit groupe de presse locale, une étude sur les variables affectant la lecture des informations et de la publicité. Outre le fait qu'elle identifie les rubriques les plus populaires du journal, leur recherche met en évidence des effets de « genre » particulièrement marqués dans la lecture de la publicité : les encarts sur l'automobile sont principalement lus par les hommes, tandis que les annonces de promotion des épiceries locales sont quant à elles parcourues principalement par la gente féminine. Aucune considération de genre ne s'observe, cependant, dans la propension à la lecture des petites annonces⁹³. Une autre recherche s'intéresse à la compétition entre les médias situés sur un petit marché américain sur le versant de la publicité⁹⁴. Mobilisant une enquête par questionnaire avec les 131 annonceurs situés dans le marché couvert par six petits quotidiens locaux américains, les chercheurs montrent que la place centrale de la presse écrite au sein des pratiques marketing des publicitaires est remise en cause par d'autres médias comme la télévision et la radio. C'est une tout autre méthodologie qu'emploient des chercheurs souhaitant analyser les performances économiques des petits journaux. À partir des données financières des entreprises, ils montrent que le taux de profit des petits quotidiens est deux fois moins élevé que celui des chaînes de journaux⁹⁵. Deux études essaient, toutefois, de s'émanciper des enjeux purement économiques. La première analyse les relations de covariance statistique entre les investissements dans les salles de rédaction et les revenus des journaux entre 1998 et 2002⁹⁶. L'étude montre effectivement qu'il existe une corrélation positive entre les dépenses dans les rédactions et les revenus et les profits dégagés par les journaux sur les ventes de leurs exemplaires. La deuxième réalisée par Todd Chamber cherche à comprendre si les phases de régulation et de

⁹³ GRISWOLD. W. F et MOORE. R.L, « Factors Affecting Readership of News in a Small Daily Newspapers », *Newspapers Research Journal*, 10 (2), 1989, pp. 55-65.

⁹⁴ SMITH. K, « Intermedia Competition for Advertising in Small Daily Markets », *The Journal of Media Economics*, 8 (4), 1995, p. 35.

⁹⁵ LACY. S, DIDI. A, et THORSON. E, « Small Dailies' Profit Margins Half Those of Media Dailies », *Newspapers Research Journal*, 27 (3), 2006, p. 32.

⁹⁶ CHEN. R, THORSON. E et LACY. S, « The Impact of Newsroom Investment on Newspapers Revenues and Profits: Small and Media Newspapers, 1998-2002 », *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 82 (3), 2005, pp. 516-532.

dérégulation ont eu un impact sur la composition des structures des petits marchés médiatiques aux États-Unis. Alors que la *Fédéral Communication Commission* encadrerait l'attribution des fréquences privées entre les différents opérateurs selon l'intérêt public, son rôle s'est amoindri à la suite des mouvements de dérégulation survenus dans les années 1980 et 1990. Compilant des données sur la composition de petits marchés sur plus de 30 ans, l'auteur montre que si, de manière générale, la dérégulation a augmenté le nombre de médias disponibles, elle (et particulièrement le *Telecommunication Act* de 1996) a favorisé un mouvement de concentration des structures de propriété au détriment des petits propriétaires locaux⁹⁷.

4.3. *La petitesse et les journalism studies*⁹⁸

Constatant que les études sur le journalisme se concentrent sur les titres nationaux américains, des chercheurs de l'Université de Columbia portent leur intérêt sur les réalités professionnelles ancrées dans les petits journaux locaux. Selon ces auteurs, la focalisation de la littérature sur les grands médias comporte, en réalité, le risque d'assimiler à l'ensemble de l'industrie médiatique, des pratiques en vigueur dans une proportion réduite de titres⁹⁹. Les scientifiques ambitionnent donc d'une part, de fournir un panorama des pratiques journalistiques à l'œuvre au sein de cette presse qualifiée de « *majorité silencieuse dont on ne sait pas grand-chose* »¹⁰⁰ et, d'autre part, de mettre en évidence les tendances, les défis et les opportunités spécifiques de ce secteur. Par le biais d'une méthode mixte articulée autour d'entretiens et d'une enquête par questionnaire, les auteurs analysent les pratiques des journalistes, leur rapport aux audiences, ainsi que l'évolution des structures actionnariales des journaux locaux américains.

⁹⁷ CHAMBERS. T, « Structural Change in Small Media Markets », *Journal of Media Economics*, 16, 2003, pp. 49-50.

⁹⁸ Merci à Olivier Standaert d'avoir attiré notre attention sur ces publications.

⁹⁹ ALI. CH et RADCLIFFE. D, *Local news in a Digital World: Small-Market Newspapers in the Digital Age*, New York, Columbia Journalism School, 2017, p. 3 et et ALI. CH, RADCLIFFE. D, SCHMIDT. TH et DONALD. R, « Searching for Sheboygans. On the future of small market newspapers », *Journalism*, 2018, p. 2.

¹⁰⁰ *Ibidem*.

4.3.1. Pratiques journalistiques et petits marchés

Selon les chercheurs Christopher Ali et Daniel Radcliffe, les journalistes travaillant au sein de ces titres considèrent que, au cours de ces dernières années, leur temps de travail consacré au média numérique a augmenté considérablement. Similairement à une tendance observée dans les grands médias, les journalistes emploient principalement Facebook et Twitter comme outils numériques. En revanche, peu d'organisations locales utilisent les réseaux comme *Slack*, *Snapchat*, ou *Tumblr*, ce qui constitue une différence fondamentale avec les larges organisations comme *The Huffpost*, *Vice* ou *Vox*¹⁰¹. Dans un environnement instable où les médias de presse écrite rentrent en compétition avec des acteurs de la radio et de la télévision, les journalistes racontent l'actualité par le biais de formats innovants comme les vidéos, les *lives* ou le *podcasting*. Près de 84 % des répondants travaillant dans les petits journaux affirment également produire des vidéos, et près de 67 % réalisent des *live* sur Facebook ou sur Periscope¹⁰². Tout comme leurs collègues travaillant au sein des médias situés dans les grandes villes, les journalistes de la presse locale souhaitent suivre des formations sur les nouvelles manières de raconter l'actualité par le biais de nouveaux formats comme les réalités virtuelle ou augmentée¹⁰³.

4.3.2. Adaptation plus lente aux nouvelles technologies

Si les journalistes sont animés par les mêmes préoccupations professionnelles que ceux des grands titres urbains et nationaux¹⁰⁴, ils sont moins prompts à adopter les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Cette lenteur s'explique, selon les chercheurs, essentiellement par le positionnement éditorial de proximité des journaux. La concurrence sur ce secteur y est moins rude que sur celui du marché de l'actualité nationale au sein duquel les titres de presse écrite sont en compétition avec les chaînes américaines et les

¹⁰¹ ALI. CH, RADCLIFFE. D, SCHMIDT. TH et DONALD. R, « Searching for Sheboygans... », 2018, p. 19.

¹⁰² *Ibidem*.

¹⁰³ *Ibidem*.

¹⁰⁴ Malgré la diversité des entreprises (les grands et les petits journaux) au sein desquelles les journalistes exercent leur activité professionnelle, ils sont confrontés aux mêmes problèmes : ALI. CH et RADCLIFFE. D, *Local news in a Digital World...*, 2017, p. 4 et p. 29

pure player. Alors que leurs cousins urbains rivalisent avec leurs concurrents pour capter leur audience par la création de formats innovants, cette nécessité est moins impérieuse pour les petits journaux jouissant d'un monopole sur l'information locale. Par ailleurs, ils sont protégés par les caractéristiques socio-économiques de leur public (lectorat âgé) dont la transformation des mœurs médiatiques (du papier vers le web) est plus progressive. Pendant que les titres urbains se focalisent sur l'acquisition d'abonnés numériques, cette stratégie n'est pas prioritaire pour les petits journaux, car le numérique ne représente qu'une proportion réduite de leurs revenus. Sur le versant de la publicité, les annonceurs nationaux, poussés par les agences médias, consacrent des budgets élevés au marketing numérique¹⁰⁵. En revanche, les petites et moyennes entreprises sont encore attachées à la publication de leur encart publicitaire dans les pages de l'édition du journal papier. La presse locale n'est donc pas en perpétuel retard par rapport aux titres nationaux. Son adaptation, certes, plus lente, est le fruit d'une stratégie réfléchie liée aux contingences socio-économiques de son marché.

4.3.3. Des journalistes plus proches de leur public et varia

En raison de la zone restreinte de diffusion de la presse locale, les journalistes y travaillant sont, selon les auteurs, plus proches de leur public que leurs collègues œuvrant au sein de grands titres. Cette proximité géographique leur permettrait de rencontrer leur lectorat à l'occasion d'événements organisés par les acteurs locaux et par leurs propres organisations médiatiques¹⁰⁶. Finalement, les auteurs notent le rôle essentiel de l'actionnariat dans l'élaboration du cadre de travail des journalistes. Étant l'objet de reconfigurations majeures au cours de ces vingt dernières années, le marché de la presse locale américaine se caractérise désormais par le maintien de deux types principaux d'organisations : des titres locaux familiaux et d'autres intégrés au sein de grandes chaînes internationales. Essaimant sur l'ensemble du territoire américain, ces groupes (Gannett, McClatchy et Hearst) pratiquent le partage d'expériences entre les différents titres de leur

¹⁰⁵ Selon Ali et Radcliffe, les revenus des petits journaux proviennent à 75-80 % de leurs éditions papier : ALI. CH et RADCLIFFE. D, *Local news in a Digital World...*, 2017, p. 56.

¹⁰⁶ ALI. CH, RADCLIFFE. D, SCHMIDT. TH et DONALD. R, « Searching for Sheboygans... », 2018, p. 12.

portfolio dans le but de susciter, en leur sein, l'émergence de pratiques professionnelles vertueuses¹⁰⁷.

4.4. *Les cultural studies*

Les recherches sur la petitesse recensées au sein des *cultural studies* se trouvent exclusivement dans l'ouvrage *The Media in Europe's Small Nations* publié en 2011. Initié par le centre en études culturelles de l'université South-Wales, ce recueil collectif analyse la manière dont les petites nations sont représentées au sein des œuvres culturelles, ainsi que les mécanismes narratifs par lesquels les productions médiatiques construisent les identités des communautés minoritaires. Étudiant la programmation des chaînes publiques en Slovénie et en Macédoine, Slata Serc montre que, confrontées à la concurrence des chaînes commerciales, elles recourent à des formats internationaux comme *Pop Idol* ou *X-factor* qu'elles adaptent aux spécificités de l'audience nationale. Agnès Shindler pose la question de la propension des coproductions entre les petits pays à promouvoir une identité culturelle nationale. En analysant le film islandais *Cold Fever* (une coproduction entre l'Islande, le Japon, les USA, le Danemark et l'Allemagne), la chercheuse affirme que les procédés narratifs et les thématiques mis en place (intrigue centrée sur la découverte du pays par un Japonais) font découvrir la culture islandaise au grand public et que, dès lors, dans un monde cinématographique mondialisé où les petits pays doivent collaborer pour produire des films, il est encore possible de maintenir un cinéma promouvant une identité nationale forte. En s'appuyant sur un corpus d'une centaine de films basques et irlandais, Dilys Jones's cherche à comprendre en quoi ces productions cinématographiques véhiculent des clichés intervenant dans la construction des identités nationales des minorités. À la suite de son analyse, il classifie les films en trois catégories : les « *preserved* », développant les valeurs patriotiques traditionnelles, les « *reserved* » films, tournant certaines valeurs culturelles nationales en dérision et finalement la troisième catégorie « *post-colonies* » transcendant les deux premiers types. Une autre publication relate le projet de théâtre national écossais suite à la dévolution des pouvoirs de Londres à Glasgow survenue à la fin des années 1990. Le théâtre oriente sa programmation sur des pièces contemporaines et avant-gardistes par le biais d'un mode de production

¹⁰⁷ ALLI. CH, RADCLIFFE. D, SCHMIDT. TH et DONALD. R, « Searching for Sheboygans... », 2018, p. 11.

innovant (la société n'a pas de bâtiment et les équipes collaborent avec les théâtres locaux existants). Ces choix originaux suscitent d'un côté l'approbation du milieu théâtral, mais, de l'autre côté, les critiques de traditionnalistes pour lesquels l'institution échoue dans sa mission de construction de l'identité nationale écossaise.

CHAPITRE 2 : THÉORIES ET CADRES CONCEPTUELS

Dans la tradition d'interdisciplinarité des études en info-com, cette recherche s'appuie sur 2 théories issues d'univers académiques à première vue éloignés : la théorie des industries culturelles et celle des ressources. Conceptualisée par des chercheurs en sciences de l'information et de la communication, la première classifie, à partir de diverses variables, les filières culturelles en deux modèles génériques : celui de l'édition et celui du flot. Les recherches récentes menées dans le cadre d'un univers numérique semblent constater l'émergence d'un troisième modèle : celui du courtage informationnel. Les travaux des chercheurs des industries culturelles n'intègrent que peu d'éléments concrets sur la manière dont les entreprises médiatiques renouvellent leurs ressources pour affronter leur environnement socio-économique bouleversé par le numérique. Issue de la discipline du management stratégique, la seconde permet de combler ce « point aveugle ». En effet, elle stipule que l'avantage concurrentiel d'une entreprise dépend de la nature des ressources employées au cours du processus de production.

Cette perspective interdisciplinaire régit aussi nos réflexions sur les concepts. Contrairement à la vision réifiée et spontanée du marché promue par les économistes néoclassiques, cette thèse considère celui-ci comme une entité sociale, historiquement construite et régie par des règles juridiques et par un agencement socio-économique spécifique. Ensuite, à partir de trois critères mis en évidence par Jonathan Hardy (le réseau de distribution, la législation et finalement la culture), nous définissons le périmètre d'analyse de l'étude : le marché médiatique belge francophone. Pointant la confusion existant entre modèle d'affaires et modèle de revenus au sein de la littérature, nous mobilisons le concept de modèle d'affaires élaboré par Bernd Wirtz. Étroitement lié à la chaîne de valeur, celui-ci désigne l'ensemble des opérations internes des entreprises et leurs réseaux de fournisseurs et de distributeurs leur permettant de mettre à disposition des clients une offre d'une certaine valeur, c'est-à-dire un montant dont ils sont prêts à s'acquitter pour obtenir le bien en question. Impliquant un niveau d'analyse holistique, ce concept recouvre donc plusieurs aspects du fonctionnement d'une entreprise : son marché, son approvisionnement, sa production, ses services, sa distribution et son capital. Passant en revue les multiples définitions

de la diversification, celle-ci a été définie comme l'expansion d'une entreprise vers de nouveaux secteurs d'affaires. Appliquant la matrice des options de croissance d'Igor Ansoff à notre étude, la presse écrite quotidienne payante généraliste a la possibilité de croître dans de nouveaux produits d'information présents sur différents supports (télévision, presse magazine, radio, internet). Elle peut également étendre ses activités, en internationalisant son produit de base, c'est-à-dire en rachetant des quotidiens payants diffusés à l'étranger. Finalement, la diversification conglomérale, c'est-à-dire la diversification dans des secteurs éloignés ses métiers historiques, constitue sa dernière option.

1. La théorie des industries culturelles

1.1. Le projet théorique

Prolongeant les travaux de Theodor Adorno et de Max Horkheimer, des scientifiques francophones constatent, dans les années 1970, la recherche de nouveaux espaces de valorisation de capitaux – et notamment la culture – par les acteurs industriels. Il ne s'agit pas d'affirmer que la culture avait jusque-là été préservée des logiques commerciales¹, mais de mentionner que l'industrialisation y était moins développée que dans d'autres secteurs². Le contexte historique des années 1970 (le choc pétrolier de 1973 et la fin des Trente Glorieuses)

¹ Selon Bernard Miège, la culture et, surtout, l'information n'ont pas attendu la fin du XX^e siècle et la restructuration des économies capitalistes occidentales pour donner lieu à des productions industrialisées et, à plus forte raison, marchandes, mais le phénomène, remarque le chercheur, s'est accéléré au point de remettre en question les pratiques culturelles et informationnelles qui, peu à peu, avaient pris racine dans les sociétés industrielles, tout en gardant la marque des périodes antérieures : MIÈGE. B., *La société conquise par la communication*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 1989, p. 22 et p. 23.

² Cet argument est repris dans un ouvrage co-écrit avec Bernard Pajon et Jean-Michel Salaün : « À cause de la crise, le capital cherche de nouveaux champs sociaux où se valoriser : la culture et l'information qu'il avait partiellement délaissées, lui apparaissent désormais comme des lieux possibles où engager la modernisation des économies occidentales » : MIÈGE. B., PAJON. P et SALAÜN. J.-M., *L'industrialisation de l'audiovisuel : des programmes pour de nouveaux médias*, Aubier, Paris, 1986, p. 59.

incite les entrepreneurs à considérer la culture comme un secteur pour y réaliser de nouvelles opérations économiques.

1.2. Les spécificités des marchandises culturelles

Les marchandises culturelles se distinguent d'autres produits de grande consommation par trois éléments.

D'abord, elles se caractérisent par leur valeur d'usage aléatoire, c'est-à-dire que leur valeur intrinsèque ne peut être appréciée qu'une fois leur consommation dûment réalisée³. En dépit du raffinement de plus en plus poussé des techniques de marketing, les cadres supérieurs des entreprises culturelles ne sont pas en mesure de déterminer si la commercialisation de leurs marchandises auprès d'un public sera consacrée par un succès ou par un échec⁴. Si cette incertitude s'observe également pour les produits de grande consommation, elle est « omniprésente » dans le cadre des marchandises culturelles⁵. Ensuite, elles se caractérisent par une logique de prototype, c'est-à-dire qu'elles ont besoin d'être renouvelées pour satisfaire les goûts des publics⁶. La troisième caractéristique est intrinsèquement liée à la deuxième dans la mesure où, pour alimenter cette offre changeant perpétuellement, elles

³ BASSONI. M et JOUX. A, *Introduction à l'économie des médias*, Paris, Armand Collin, 2014, p. 62.

⁴ Selon Gaëtan Tremblay, quelles que soient les campagnes de publicité et de marketing, les goûts du public demeurent toujours imprévisibles, parce qu'ils peuvent rarement s'expliquer, même après coup, par la satisfaction d'un quelconque besoin préexistant : TREMBLAY, G, « Industries culturelles, économie créative et société de l'information, *Global Media Journal*, 1 (1), 2008, p. 70.

⁵ En prenant acte de cette valeur d'usage aléatoire permanente, les protagonistes de l'industrie mettent en œuvre des stratégies spécifiques pour tenter de diminuer les risques de commercialisation liés à leurs marchandises. Par exemple, une maison d'édition organise sa production, selon le principe du tube et du catalogue consistant à compenser les pertes liées à la commercialisation de plusieurs produits sur les profits réalisés par quelques succès. Dans l'industrie du cinéma, les producteurs de films tentent de réduire cette incertitude en recourant au *star system*, c'est-à-dire en affichant des noms d'acteurs célèbres afin de rassurer les spectateurs sur la nature du film pour lequel ils s'appêtent à payer un ticket pour le visionner en salle : MOEGLIN. P, « Une théorie pour penser les industries culturelles et informationnelles », *Revue Française des Sciences de l'information et de la communication*, 1, 2012, p. 22.

⁶ « L'offre est toujours en renouvellement, la culture étant marquée par une redéfinition en permanence. Elle est marquée par son obsolescence rapide des produits, mais également par une offre abondante » : GEORGE. É, « La théorie des industries culturelles : un « milieu » d'élaboration de connaissances dynamique », *Canadian Journal of Communication*, 39, 2014, p. 11.

nécessitent le recours à des professions artistiques et/ou intellectuelles. Leurs membres sont chargés de mettre leur talent, leur créativité et leurs compétences au service de la conception de nouveaux produits⁷.

1.3. À la recherche de régularités

Malgré la diversité des industries culturelles (livre, programme audiovisuel, jeu vidéo, etc.), les chercheurs ambitionnent de trouver des permanences dans leur fonctionnement⁸. Ainsi, dans l'ouvrage fondateur du mouvement *Capitalisme et industries culturelles* (1978), ils identifient deux critères à partir desquels une première classification est établie : le caractère reproductible des marchandises et la présence d'artistes dans le processus de production. Ces deux facteurs discriminants donnent l'occasion d'identifier trois types de biens culturels : ceux reproductibles ne mobilisant pas de travailleurs artistiques (les appareils photographiques et les postes de télévision), et les biens reproductibles et semi-reproductibles mobilisant, selon une proportion variable, le labeur des travailleurs culturels au cours du processus de production (respectivement le disque et l'estampe)⁹.

Cette classification met en évidence le flou empirique recouvert par le terme d'industries culturelles¹⁰. Dans leurs premiers travaux, les auteurs intègrent à la fois les produits étant des supports à la consommation (comme les radios ou les postes de télévision, par exemple) et les marchandises créatives elles-mêmes, c'est-à-dire celles pour lesquelles des artistes interviennent dans la fabrication. Puis, au cours des années 1980, Bernard Miège, en tant qu'auteur unique¹¹ ou, dans le cadre de

⁷ « Les artistes, quoi qu'en pense une certaine mythologie, ne vivent pas hors du monde et sont soumis aux contraintes sociales et économiques qui caractérisent la société dans laquelle ils évoluent. La tâche des analystes est de décortiquer les particularités de l'expansion de l'économie capitaliste à ce nouveau champ de mise en valeur. La perspective critique n'a pas pour autant disparu. Elle a changé de cadre problématique : de philosophico-éthique, elle est devenue socio-économique » : TREMBLAY, G, « Industries culturelles, économie créative... », 2008, p. 68 et p. 69.

⁸ Selon Bernard Miège, il s'agit de discerner des régularités de fonctionnement de la communication et d'aller au-delà de l'approche systémique et figée : MIÈGE, B, *La société conquise par la communication*, t. 2 : *la communication entre industrie et espace public*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 1997, p. 5.

⁹ HUET, A, ION, J, LEFÈBVRE, A et al, *Capitalisme et industries culturelles*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 1978, p. 31 et p. 32.

¹⁰ GEORGE, É, « La théorie des industries culturelles... », 2014, p. 9.

¹¹ MIÈGE, B, « Les logiques à l'œuvre dans les nouvelles industries culturelles », *Cahiers de recherche sociologique*, 4 (2), 1986, p. 94.

projets collaboratifs¹², focalise son analyse sur les industries de contenus. Ainsi, en se concentrant sur les produits impliquant la participation d'artistes, il établit cinq logiques sociales de fonctionnement (l'édition de marchandises culturelles, la production radiotélévisée sous forme de flot, la production de l'information écrite, la production des arts du spectacle vivant et la production de programmes informatisés). Parmi ces cinq logiques sociales, les deux premières - celles de l'éditorial et de flot - disposent d'une préséance sur les trois autres¹³.

Cependant, au début des années 1990, des chercheurs canadiens, ayant une conception empirique plus large des industries culturelles, analysent la câblodistribution dans l'agglomération montréalaise. Au terme de leur étude, Gaëtan Tremblay et Jean-Guy Lacroix actent de l'émergence de la logique du club privé. Selon les deux auteurs, les acteurs culturels du club privé éditent des marchandises de flot comme des émissions de télévision, mais proposent aussi des bouquets de chaînes procédant ainsi à une édition *méta* de produits culturels¹⁴. Le mode de rétribution au sein de la filière caractérisée par le financement direct des consommateurs par le biais de l'abonnement¹⁵, constitue également un particularisme. L'interprétation des chercheurs est renforcée par la place centrale prise par les nouveaux opérateurs-distributeur. En effet, en se référant à cette variable, les auteurs observent une situation inédite : ce n'est plus l'éditeur, le programmeur ou le rédacteur en chef qui occupent cette fonction, mais bien les acteurs de la câblodistribution¹⁶.

Nous insistons à dessein sur cette recherche, car, selon nous, elle est représentative d'un conflit sur la nature du projet théorique. Lors des

¹² MIÈGE. B, PAJON. P et SALAÜN. J.-M, *L'industrialisation de l'audiovisuel...*, 1989, p. 59.

¹³ MIÈGE. B, « Les logiques à l'œuvre... », 1986, p. 106 et p. 107.

¹⁴ Ils distribuent de la culture de flot, mais ils font face à des exigences similaires aux industries de la logique éditoriale : TREMBLAY. G et LACROIX. J.-G, *Télévision : deuxième dynastie*, Québec, Presses de l'Université de Québec, 1991 p. 65.

¹⁵ Les câblodistributeur assurent l'acheminement au foyer des grandes stations de télévision de même qu'une multitude d'autres services. Ce qu'ils proposent aux consommateurs, c'est un abonnement. Ils ont donc intérêt à ce que le catalogue offert soit le plus diversifié et le plus complet possible. Si leur catalogue ne contient que de la culture de flot, à savoir des canaux qui offrent chacune une programmation distincte, leur logique ne relève-t-elle pas tout autant, sinon davantage, de l'industrie éditoriale : *Ibidem*, p. 11.

¹⁶ TREMBLAY. G et LACROIX. J.-G, *Télévision : deuxième dynastie...*, 1991, p. 150.

premières abstractions, les auteurs se limitent à une classification des industries culturelles selon des variables précises ; un projet prolongé par Gaëtan Tremblay et Jean-Guy Lacroix lorsqu'ils proposent la logique du club privé. Dans cette perspective, le modèle tente d'être le plus fidèle possible à la filière qu'il entend décrire (conception durkheimienne)¹⁷. En porte-à-faux avec cette nature, une seconde conception, émergeant dès la fin des années 1980, considère plutôt les modèles comme des idéal-types (conception wébérienne), c'est-à-dire « *une représentation simplifiée de la réalité dont le chercheur n'en retient que les éléments saillants* ». Si ces deux conceptions coexistent au sein de la littérature, c'est la seconde conception qui tend désormais à s'imposer dans la sphère scientifique. D'une part, c'est celle qui est privilégiée par les chercheurs actuels lorsqu'ils présentent les principes de la théorie¹⁸. D'autre part, si dans un monde médiatique où chaque média était cloisonné vis-à-vis des autres, la conception durkheimienne se révélait pertinente, elle montre ses limites heuristiques lorsque, sous l'impulsion de la libéralisation de l'audiovisuel, le développement de la micro-informatique et, surtout, celui de l'internet, les chercheurs actent de l'hybridation de plus en plus prononcée des filières.

Souhaitant donner davantage de cohérence à la théorie des industries culturelles, Bernard Miège, Philippe Bouquillion et Pierre Moeglin consacrent plusieurs contributions à fixer les cadres communs et principalement deux d'entre eux, à savoir celui de filière et celui de modèle. Une filière est ainsi définie comme un ensemble d'opérations allant de la conception à la fabrication puis à la distribution des biens culturels (**Tableau 1**).

¹⁷ MIÈGE. B, *Les industries culturelles et créatives...*, 2017, p. 65.

¹⁸ PERTICOZ. L. « Les industries culturelles en mutation : des modèles en question », *Revue Française des Sciences de l'information et de la communication*, 1, 2012, p. 5.

Tableau 1. Les six filières des industries culturelles selon Bernard Miège

Filières historiques				Nouvelles filières	
Édition de livres	Musique enregistrée	Information de presse ou de news	Cinéma et audiovisuel	Jeux vidéo	Info-médiation = recherche d'information

Source : MIÈGE. B, *Les industries culturelles et créatives...*, 2017, p.79.

Défini comme une représentation simplifiée d'un processus ou d'un système afin de mettre en évidence des règles de fonctionnement récurrentes et susceptibles de se reproduire, un modèle permet de rendre compte des évolutions passées de chacune des filières, tout en éclairant leur fonctionnement actuel. Il n'y a donc pas de recouvrement automatique, encore moins de correspondance intégrale, entre les deux notions¹⁹. Pour bien comprendre ce principe, l'organisation des filières se construit au gré des tensions et des frottements engendrés par les évolutions technologiques et par la reconfiguration des stratégies des acteurs culturels eux-mêmes autour des modèles. Par exemple, tirant profit du développement des supports individualisés d'enregistrement, les acteurs de la filière du cinéma se sont organisés non sans mal pour allonger la durée de vie de leur production selon la chronologie des médias, actant le passage successif du produit culturel au sein de plusieurs modèles. Ce processus s'observe également dans l'industrie musicale où la courte diffusion des chansons en radio (flot) se prolonge par leur insertion au sein de compilations annuelles ou de rééditions liées à l'anthologie d'un artiste (édition)²⁰. Ces modèles sont élaborés, selon Bernard Miège, à partir de six variables explicitées plus en profondeur dans les paragraphes suivants.

¹⁹ BOUQUILLION. PH, MIÈGE. B et MOEGLIN. P, *L'industrialisation des biens symboliques. Les industries créatives en regard des industries culturelles*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 2013, p. 157.

²⁰ BOUQUILLION. PH, *Les industries de la culture et de la communication. Les stratégies du capitalisme*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 2008, p. 245.

1.4. Les variables

1.4.1. Le support matériel

Le produit culturel peut être diffusé sur un support physique ou immatériel. La mise en évidence de cette caractéristique distingue les œuvres s'inscrivant dans le modèle éditorial de celles du flot. Le livre est commercialisé sous forme d'un support physique permettant la lecture, alors que les émissions de radio ou de télévision ou plus récemment les sites internet, sont distribués par un canal immatériel (les ondes hertziennes et les technologies numériques).

1.4.2. La régularité ou l'unicité de l'acte d'achat

Dans le cadre du modèle éditorial, l'utilisateur achète le produit culturel au coup par coup, de façon discontinue et dissociée de la consommation. Une fois consommé, le bien ne perd rien de sa valeur de départ, et reste disponible pour des usages ultérieurs²¹. Les marchandises du flot sont régies par une autre logique : leur appropriation est continue et indissociable de la consommation²². Si l'on s'intéresse à la presse écrite, cette dernière abrite des articles en prise directe avec l'actualité, mais également des dossiers à la temporalité bien plus longue comme des enquêtes²³.

1.4.3. L'organisation de la chaîne économique (la place centrale au sein de la filière)

Cette caractéristique est l'une des premières mises en évidence par les scientifiques. Dans des publications datant des années 1980, Bernard Miège considère que les trois modèles identifiés (ceux de l'édition, de la marchandise du flot et de l'information écrite) se distinguent par la place centrale occupée par un acteur spécifique : respectivement, l'éditeur, le programmeur et le rédacteur en chef. Dans une étude plus récente, Philippe Bouquillion, Bernard Miège et Pierre Moeglin

²¹ BOUQUILLION. PH, MIÈGE. B et MOEGLIN. P, *L'industrialisation des biens symboliques...*, 2013, p. 155.

²² GUIBERT. G, REBILLARD. F et ROCHELANDET. F, *Médias, culture et numérique : approche socioéconomique* Paris, Armand Collin, 2016, p. 75.

²³ *Ibidem*, p. 77.

adaptent cette variable à l'état actuel du secteur. Selon eux, toute filière régie par le modèle éditorial accorde une place centrale à un type particulier d'acteurs : l'éditeur, le producteur cinématographique et le responsable d'un label discographique. Sous des appellations diverses, ces métiers recouvrent, en réalité, une fonction commune : mobiliser les acteurs de la filière depuis l'amont jusqu'à l'aval du processus de production, en veillant à les mettre d'accord sur une clef de répartition des dépenses, des gains et des pertes éventuelles²⁴. Par exemple, les chaînes de télévision et les stations de radio assurent la fonction centrale d'édition/programmation, en mettant en adéquation, au gré des différents moments de la journée ou de la semaine, un type de programmes et une catégorie d'audience²⁵.

1.4.4. La salarisation et les systèmes de droit des métiers participant à la conception

Dans le cadre du modèle éditorial, les artistes (pour l'industrie du livre : les écrivains ou dans la musique : les chanteurs et musiciens) sont rémunérés en fonction des chiffres de vente de leur œuvre²⁶. Des exceptions existent au sein des industries culturelles pour certains artistes stars. Assurés par le succès d'un film porté par un acteur ou celui d'un livre d'un auteur dont chaque roman est un *best-seller*, un studio de cinéma ou une maison d'édition signera avec ces artistes en position privilégiée des contrats portant sur la production de plusieurs œuvres²⁷. Dans le modèle du flot, les artistes intervenant dans la conception (les auteurs et interprètes, par exemple) sont soumis au régime de rémunération du salariat.

1.4.5. Produits de masse ou produits segmentés

Les chercheurs distinguent les modèles en fonction des caractéristiques et de l'ampleur de leur audience. Bernard Miège estime que les industries culturelles s'inscrivant dans le modèle éditorial s'adressent à des marchés de masse segmentés, c'est-à-dire une catégorie spécifique

²⁴ BOUQUILLION. PH, MIÈGE. B et MOEGLIN. P, *L'industrialisation des biens symboliques...*, 2013, p. 155.

²⁵ GUIBERT. G, REBILLARD. F et ROCHELANDET. F, *Médias, culture et numérique...*, 2016, p. 159.

²⁶ BOUQUILLION. PH, *Les industries de la culture et de la communication...*, 2008, p. 108.

²⁷ *Ibidem*.

de la population suffisamment large pour être considérée comme une masse. L'emploi du terme « masse » se justifie par la volonté du chercheur de distinguer les industries culturelles comme le cinéma, le livre et la télévision, des industries du spectacle s'adressant à un public restreint et localisé en fonction des lieux de représentation. S'insérant initialement dans un modèle de masse indifférencié, la télévision s'oriente vers une certaine segmentation, comme en témoigne l'apparition de la chaîne de télévision payante, *Canal +*, s'adressant à une catégorie spécifique d'audience. Toujours selon Bernard Miège, la presse écrite peut s'apparenter aussi bien à un marché de masse segmenté ou indifférencié selon la composition des structures de son marché (monopole, oligopole, etc.)²⁸ et la ligne éditoriale du titre considéré.

1.4.6. Les logiques

Selon Bernard Miège, il existe des déclinaisons des deux modèles génériques bénéficiant d'une certaine stabilité dans le temps. Constitués par un agencement de caractéristiques provenant à la fois du modèle éditorial et de flot, ses hybridations sont au nombre de cinq (produits documentaires ou informationnels à la « pièce », courtage, information périodique imprimée ou numérique, intermédiation numérique et portails)²⁹.

1.5. Les points aveugles de la théorie

La présentation de la théorie des industries culturelles met en évidence un de ses points aveugles³⁰ : l'écrasement des phénomènes internes se

²⁸ MIÈGE. B, « Les logiques à l'œuvre dans les nouvelles industries... », 1986, p. 94.

²⁹ Les déclinaisons des modèles s'opèrent selon des logiques repérables, soit qu'elle articule des composantes de chacun (ce fut le cas de la presse imprimée, puis du club), soit qu'elle se conforme à des impératifs d'ordre technico-économique (c'est le cas des portails, mais également du club), soit qu'elle réponde, avant tout, à une certaine division du travail (le courtage dans sa version première). Bernard Miège poursuit : « Ces déclinaisons peuvent traduire à la fois en modèles stables et durables (ainsi l'information périodique quotidienne ou le modèle du club) ou seulement en des logiques que l'on peut tenir pour « organisatrices » de tout ou partie de la chaîne de valeur » : MIÈGE. B, *Les industries culturelles et créatives...*, 2017, p. 147 et p. 148.

³⁰ Éric Maigret et Franck Rebillard mettent en évidence d'autres points aveugles. Par exemple, l'analyse des discours médiatiques et des œuvres culturelles, ainsi que leur réception et usages associés sont trop souvent absentes des études empiriques :

produisant à l'intérieur des entreprises culturelles. Il ne s'agit pas d'affirmer que la théorie ne prend pas en considération les éléments internes des organisations - ceux-ci sont mentionnés dès la première étude du mouvement, en 1978, avec l'utilisation de la présence ou non de l'artiste comme critère de classification des biens culturels en deux types - mais simplement de souligner que la dimension interne est presque absente dans les recherches empiriques s'inscrivant au sein de ce mouvement intellectuel. Si nous observons attentivement les variables de la dernière mouture des modèles élaborés par Bernard Miège, une seule est liée explicitement à la dimension interne, celle qui concerne la salarisation ou le recours au système de droits pour les métiers participant à la conception. Les autres variables sont plutôt liées à l'agencement général des organisations au sein de l'écosystème médiatique (organisation de la chaîne économique, place centrale au sein de la filière) et aux caractéristiques techniques (supports matériel ou immatériel), sociales (régularité de l'acte d'achat) ou économiques (mode de valorisation, produit de masse ou segmenté).

Cette absence de la dimension interne se constate dans les recherches empiriques se revendiquant de la théorie des industries culturelles. Dans celles-ci, nous trouvons peu d'informations au sein de la littérature existante sur la réallocation des ressources, le renouvellement des compétences du personnel ou encore les changements du processus de travail survenus au sein des entreprises médiatiques. Par quels modes les entreprises de presse écrite sont-elles amenées à intégrer de nouvelles compétences en leur sein ? Les stratégies internes menées par le management sont-elles les seuls facteurs d'évolution des compétences du personnel ? Les modifications environnementales poussent-elles les quotidiens vers le modèle du flot ou, au contraire, à se « replier » vers le modèle éditorial ? S'intéressant à l'impact de la révolution numérique sur la presse écrite, des chercheurs montrent que ce secteur, situé au carrefour des différents modèles, a développé des modèles économiques qui l'ont tantôt rapproché du flot (info presque en continu et revenus provenant exclusivement de la publicité), tantôt ramené vers l'édition (financement mixte provenant des revenus issus du lectorat et de la publicité)³¹.

MAIGRET. É et REBILLARD. F, « La nécessaire rencontre des *cultural studies* et de l'économie politique de la communication », *Réseaux*, 4 (192), 2015, p. 16.

³¹ LYUBAREVA. I et ROCHELANDET. F, « L'évolution des modèles d'affaires dans les industries créatives... », 2016, pp. 123-157.

2. La théorie des ressources

Pour combler cette lacune, il nous a semblé pertinent de mobiliser une théorie issue de la discipline du management stratégique : la théorie des ressources. À première vue peu naturelle, cette combinaison théorique est plus cohérente qu'elle ne pourrait le laisser penser. Il y a ainsi des rapprochements disciplinaires clairs, mais jamais clairement explicités, entre la valeur d'usage aléatoire des biens culturels employée par les auteurs de la théorie des industries culturelles, et l'incertitude de consommation des biens médiatiques mise en évidence par deux chercheurs pionniers en management des médias, John Lavine et Daniel Wackman³². Des ressemblances significatives s'observent dans les recherches elles-mêmes. À plusieurs reprises au cours de ses travaux, Philippe Bouquillion cherche à saisir la complexité des relations entre les industries de télécommunications et les producteurs de contenus. Lors de leurs recherches sur le modèle du courtage informationnel, Franck Rebillard, Fabrice Rochelandet et G r me Guibert emploient le terme d'asymétrie pour décrire la relation entre les acteurs de l'informatique (GAFA) et les producteurs de contenus. Sans que nous sachions si les auteurs en ont conscience, ils emploient, en fait, un concept élaboré par deux chercheurs en management, Gérard Salancik et Jeffrey Pfeffer, au début des années 1970, pour caractériser les relations asymétriques entre deux organisations concurrentes ou entre une organisation et son fournisseur/distributeur³³.

Recourir à des outils du management ne semble donc pas si incongru que cela dans le cadre d'une thèse réalisée en  cole de communication. L'emprunt d'outils théoriques issus de disciplines externes aux sciences de l'information et de la communication est même consubstantiel au champ disciplinaire³⁴. Toutefois, si les recherches en info-com adoptent les théories et méthodes provenant de disciplines historiquement antérieures, il est important de ne pas perdre de vue leur cadre concret et originel d'usage³⁵. La compréhension des logiques sous-jacentes menant à la création de ces outils dans leur discipline respective doit

³² LAVINE. J.M et WACKMAN. D.B, *Managing Media Organizations: Effective Leadership of the Media*, White Plains, Longman Inc, 1988.

³³ PFEFFER. J et SALANCIK. G, *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. Stanford, Stanford University Press, 2003.

³⁴ LITS. M, « Cinquante années de recherches en Communication : Présentation », *Recherches en communication*, 11, 1999, p. 11.

³⁵ *Ibidem*, p. 13.

être maîtrisée par les chercheurs afin de ne pas rompre le dialogue. La mise en contexte théorique doit permettre aux résultats obtenus par les recherches en info-com de « ruisseler » dans les disciplines respectives où elles ont puisé leurs références. Or, ce processus est difficilement applicable si les chercheurs en communication se contentent de mobiliser les cadres théoriques sans expliciter clairement leurs origines. Ainsi, un chercheur en management trouvera étrange de mobiliser la théorie des ressources sans aboutir spécifiquement à des recommandations pertinentes en matière de *business*. Il serait alors aisé de reprocher l'inadéquation entre les objectifs de l'étude mobilisant une théorie prescriptive avec ses résultats qui s'inscrivent dans le cadre d'une recherche fondamentale. Afin de maintenir le dialogue interdisciplinaire ouvert, il a été jugé nécessaire de revenir sur la constitution de la théorie des ressources au sein des sciences du management.

Outre le fait que la théorie des ressources constitue un *input* pour combler un point aveugle de la théorie des industries culturelles, son utilisation se justifie également pour deux autres raisons. Alors que les concepts de l'économie sont couramment employés par les chercheurs en information et communication, ceux en management ne disposent pas de la même reconnaissance. Petite sœur oubliée de l'économie, le management stratégique des médias s'est développé dans son sillage, en bénéficiant de moins de visibilité que son aînée dans l'espace francophone. Pour reprendre les termes employés (déjà anciens, mais, selon nous, toujours pertinents) de Guislain Deslandes en 2004, les recherches en management des médias n'y existent pratiquement pas³⁶. La mobilisation d'une théorie du management s'avère donc être plutôt originale dans le monde de l'info-com en Belgique francophone. D'autre part, le recours à la théorie des ressources coïncide avec l'un des aspects de la question de recherche du manuscrit (le petit marché). En effet, le défrichage de la littérature a montré l'intérêt vif qu'une partie des scientifiques en management stratégique portait aux rapports entre les organisations et leur environnement³⁷.

³⁶ DESLANDES. GH, *Le management des médias*, Paris, La Découverte, 2008, p. 102.

³⁷ KUNG. L, *Strategic Management in the Media...*, 2017, p. 47 ; ADEGBITE. O, SIMINTIRAS. A.C, DWIVEDI. K et al, *Organisational Adaptations. A pluralistic Perspective*, Cham, Springer, 2018, p. 11 ; MCKIERNAN. P, « Exploring Environmental Context Within the History of Strategic Management », *International Studies of Management and Organizations*, 36 (3), 2006, p. 7 et GERSHON. R. A, *The*

2.1. Genèse du management stratégique

S'inspirant de ce modèle SCP (*structure-conduct-performance*³⁸), un chercheur de l'université de Harvard, Michael Porter, souhaite comprendre pourquoi certaines industries ont des meilleures performances que d'autres. Dans une contribution publiée à la fin des années 1970, il explique ces différences par l'intensité concurrentielle qui règne sur leur marché respectif. Il établit cinq forces influençant l'intensité concurrentielle d'une industrie : les barrières à l'entrée, la menace de produits de substitution, le pouvoir des fournisseurs, le pouvoir des acheteurs et la rivalité au sein de l'industrie analysée³⁹. Les outils d'analyse portériens se répandent rapidement au sein du milieu universitaire et du monde des affaires en raison de leur facilité d'utilisation et de leur puissance heuristique. Cette influence sera tellement importante que les travaux de Porter sont à l'origine de ce que Joseph Lampel, Bruce Ahlstrand et Henry Mintzberg désignent sous l'appellation de l'École de la position⁴⁰. Axé sur l'analyse du produit, le modèle des cinq forces permet aux chercheurs et aux managers d'identifier l'état de leur environnement afin de déterminer leur stratégie. Pour reprendre les termes employés par Charles Mathé, il s'agit d'identifier qui se trouve sur la photo afin de choisir l'endroit le plus opportun pour s'y placer⁴¹. Approfondissant ses propres travaux, Michael Porter considère que trois stratégies qualifiées de génériques peuvent être appliquées par les entreprises pour obtenir un avantage concurrentiel :

La première stratégie (de prix). Il s'agit ici pour une entreprise de proposer sur le marché un produit de valeur standard à un prix inférieur

Transnational Media Corporation. Global Messages and Free Market Competition, New York, Routledge, 1997, p. 98.

³⁸ Selon ce modèle, les structures d'un marché impactent le comportement des entreprises qui y sont actives et donc leurs performances économiques : MIERZJEWSKA. B.I et HOLLIFIELD. A.C, « Theoretical Approaches in Media Management Research », In ALBARRAN. A, CHAN-OLMSTED. S et WIRTH. M. (Ed.), *Handbook of Media Management and Economics*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, 2008 (première édition), p. 42.

³⁹ PORTER. M, « How Competitive Forces Shape Strategy », *Harvard Business Review*, 57 (2), 1979, pp. 137-145.

⁴⁰ AHLSTRAND. B, LAMPEL. J, MINTZBERG. H et al, *Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Paris, Pearson, 2009, p. 98.

⁴¹ MATHÉ. J.-CH, « Capacités dynamiques et reconfiguration stratégique des groupes pharmaceutiques », *La revue des sciences de gestion*, 218 (2), 2006, pp. 73-86

à celui des offres concurrentes. Le prix inférieur s'obtient par la recherche d'économies dans les coûts d'approvisionnement, dans l'optimisation des économies d'échelle, l'accumulation d'expérience ou encore l'innovation de produits et de procédés de fabrication.

La deuxième stratégie (de différenciation) consiste pour une entreprise à proposer une offre dont la valeur est différente de celle des offres des concurrents. Celle-ci peut prendre deux orientations : la stratégie d'épuration (création d'un produit à valeur inférieure, vendu à des prix réduits, selon des processus de production limitant les coûts) et la stratégie de sophistication (création d'un produit à valeur supérieure, vendu à des prix plus élevés, selon des processus de production augmentant les coûts).

La troisième stratégie (de focalisation) consiste pour l'entreprise à se limiter à un segment de marché très spécifique sur lequel elle peut être protégée des assauts de la concurrence⁴².

2.2. La théorie des ressources

Dans les deux dernières décennies du XX^e siècle, des chercheurs s'interrogent sur l'hypothèse axiologique fondamentale des travaux de Michael Porter selon laquelle les ressources entre les firmes sont homogènes⁴³. En effet, dans la vie concrète des entreprises, c'est rarement le cas. Employant des infrastructures spécifiques, les firmes possèdent également des employés, ouvriers, managers disposant de connaissances et d'un savoir-faire particulier que l'on ne retrouve pas nécessairement chez les concurrents⁴⁴. De plus, si le modèle de Porter permet de comprendre pourquoi les firmes au sein des industries n'ont pas les mêmes performances, il n'explique pas la variété des situations économiques pouvant être observées entre les multiples entreprises au sein d'un même secteur stratégique. Si l'intensité concurrentielle à l'œuvre dans la presse écrite explique les difficultés du secteur, elle n'offre aucune réponse à propos des différences de performance issues des firmes actives sur ce marché. Jay Barney propose alors de renverser la logique d'analyse de Michael Porter, en focalisant les recherches sur

⁴² PORTER. M, *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, New York, Free Press, 1985 et JOHNSON. G, WHITTINGTON. R, SCHOLES. K, ANGIN. D, et REGNER. P, *Stratégique*, Montreuil, Pearson, 2017.

⁴³ BARNEY. J, « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, 17 (1), 1991, p. 100.

⁴⁴ *Ibidem*.

les ressources possédées par chacune des entreprises. En miroir au modèle des cinq forces, il établit le modèle VRIN, c'est-à-dire qu'une société dispose d'un avantage concurrentiel à partir du moment où les ressources en sa possession sont (de) :

-valeur : une ressource est considérée comme stratégique si elle est génératrice de revenus et qu'elle apporte une différence substantielle à la base de coûts d'une entreprise ou constitue une source de différenciation ;

-rares : la possession de la ressource doit être exceptionnelle plutôt que standard. Une ressource standard se définit comme une ressource nécessaire pour participer à la compétition sans pour autant être stratégique ;

-inimitables : la ressource doit être difficile à acquérir ou à copier pour les autres firmes ;

-non-substituables : la ressource ne doit pas avoir de substituts disponibles sur le marché⁴⁵.

2.3. Son utilisation au sein d'une recherche en école de communication

La dimension prescriptive des sciences de gestion⁴⁶ constitue un point de divergence majeur avec les sciences de l'information et de la communication⁴⁷. L'élaboration des théories en information et communication nous semble davantage orientée vers des enjeux fondamentaux de recherche, alors que ceux en management stratégique sont davantage régis par la volonté de fournir des solutions utiles d'un point de vue *business* pour les entreprises. Ce caractère prescriptif

⁴⁵ KUNG. L, *Strategic Management in the Media...*, 2017, p. 56.

⁴⁶ GOYANES. M, « The Scientific Structure of Media Management: Strategies for Emancipation », In FREIRE. F, ARAUJO. X, MARTINEZ FERNANDEZ. V et GARCIA. X (Éd.), *Media and Metamedia Management*, Cham, Springer, 2013, p. 77.

⁴⁷ Les études en gestion ont traditionnellement été orientées vers l'identification des structures et des pratiques qui maximisent la capacité d'une entreprise à survivre et à prospérer dans les conditions du marché. Dans ce contexte, la recherche empirique s'est principalement intéressée aux variables qui affectent les indicateurs connexes d'efficacité, de productivité, de compétitivité et de rentabilité. Cependant, dans le cadre plus large des études sur les médias et la communication, c'est la valeur sociale et publique des produits médiatiques qui a le plus de poids : SCHLOSBERG. J, « Resources and Perspectives from Media Political Economy », In FERREL LOWE. G et BROWN. C (Ed.), *Managing Media Firms and Industries. What's So Special About Media Management*, Heidelberg, Springer, 2016, pp. 159-171.

s'observe particulièrement dans le modèle de Michael Porter et la théorie des ressources, dont l'objectif principal est de constituer des outils pouvant être employés aussi bien par les chercheurs que par les managers. Ils s'accompagnent, le plus souvent, d'une analyse prescriptive prenant la forme de la célèbre matrice *SWOT* (menaces/opportunités [par le produit] forces et faiblesses [par les ressources]).

Adoptant les théories de leur champ initial d'application, les chercheurs en management des médias les ont généralement reprises, en ôtant, la plupart du temps, leur caractère prescriptif. Dans l'ouvrage *Global Media Economics* (1998), Alan Albarran et Sylvia Chan-Olmsted mobilisent le modèle SCP, provenant de l'économie industrielle, comme cadre de référence pour analyser la concentration et la commercialisation dans les marchés médiatiques mondiaux sans pour autant fournir de prescriptions. Tout au plus ils formulent un avis circonstancié sur les enjeux sociétaux impliqués par ces phénomènes⁴⁸. Lorsque Sylvia Chan-Olmsted et Gora Oba s'intéressent à la diversification des produits vidéo des groupes transnationaux, elles mobilisent la théorie des ressources. Leur recherche montre que les entreprises privilégient plutôt les *equity alliances* avec un partenaire local pour se développer à l'étranger. Les médias américains fournissent alors les contenus médiatiques, tandis que les partenaires locaux disposent de ressources marketing et des connaissances du marché. Dans cette recherche, la théorie des ressources n'est pas mobilisée dans d'autres buts que celui de servir de cadre théorique à une recherche fondamentale. Ce manque prescriptif des études sur les médias constitue probablement une raison supplémentaire à celles proposées par Lucie Kung, susceptibles d'expliquer pourquoi les cadres supérieurs des entreprises médiatiques ne s'intéressent, en réalité, que peu à la discipline du management stratégique des médias⁴⁹.

⁴⁸ Le paradigme de l'économie industrielle nous fournit le contexte nécessaire pour comprendre la relation entre les entreprises médiatiques et leur environnement industriel. Il offre également une approche systématique de l'examen de la conduite des entreprises médiatiques et de ses conséquences : CHAN-OLMSTED. S et ALBARRAN. A, « A Framework for the Study of Global Media Economics », In ALBARRAN. A et CHAN-OLMSTED. S (Ed.), *Global Media Economics. Commercialization, concentration and Integration of world media markets*, Ames, Iowa State University Press, 1998, pp. 9-11.

⁴⁹ La chercheuse explique que les concepts, créés par les académiques, sont trop abstraits pour être utiles dans la pratique concrète du management. Elle souligne que

3. Les concepts

3.1. Les ressources

Selon Emmanuel Métais, les auteurs employant la théorie des ressources consacrent peu d'attention à la mise sur pied d'une classification exhaustive des ressources des entreprises⁵⁰. L'un de ses fondateurs, Jay Barney, propose une définition très large. Selon lui, la notion de ressource inclut tous les éléments (*assets*), capacités, processus organisationnels, attributs, informations, connaissances, contrôlés par une entreprise qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son efficience⁵¹. Potentiellement, les ressources incluent donc tous les aspects de l'organisation : aussi bien les actifs intangibles, comme la réputation de la marque, que des actifs corporels comme des bâtiments, des ressources humaines ou des infrastructures. Cette définition large du terme s'explique par les visées prescriptives téléguidant en amont la théorie. En effet, ce sont les chercheurs et les managers qui doivent déterminer eux-mêmes, par le biais de leur analyse, quelles sont effectivement les ressources de la firme qui lui permettent d'obtenir un avantage par rapport à ses concurrentes⁵². Dans le cadre de cette recherche, nous utilisons le terme de ressource pour désigner les *assets* mobilisés par l'entreprise pour la réalisation de ses activités. Analysant la transformation des groupes de presse quotidienne payante à l'ère numérique, l'étude s'est principalement focalisée sur les ressources suivantes (**Tableau 2**).

les managers, par leurs pratiques concrètes et leurs connaissances de l'industrie, peuvent beaucoup apporter aux chercheurs en management stratégique : KUNG. L, « Why Media Managers Are Not Interested in Media Management-And What We Could Do About it », *The International Journal on Media Management*, 12 (1), 2010, pp. 55-57.

⁵⁰ MÉTAIS. E, *Stratégie et ressources de l'entreprise...*, 2014, p. 37.

⁵¹ BARNEY. J, « Firm Resources... », 1991, pp. 99-101.

⁵² MÉTAIS. E, *Stratégie et ressources de l'entreprise...*, 2014, p. 37.

Tableau 2. Les principales ressources sur lesquelles la thèse a focalisé son analyse

Les infrastructures (bâtiments)
Les outils industriels (rotatives)
L'informatique (programmes éditoriaux ou logiciels de gestion des abonnés ou de campagnes des annonceurs, etc.)
Les ressources humaines (journalistes et départements supports)
Les modes d'organisation
Les ressources de connaissance

3.2. Le marché

3.2.1. Le marché néoclassique

Souhaitant dégager des règles universelles de fonctionnement de l'économie, les néoclassiques réifient le marché, c'est-à-dire qu'ils lui ôtent toutes ses caractéristiques historiques et sociales susceptibles de venir perturber les échanges commerciaux qui s'y produisent. Dans cette perspective, le marché est considéré comme un lieu abstrait et spontané de rencontres entre des acheteurs et des vendeurs⁵³. Servant de base à la mathématisation des problèmes économiques, le modèle de l'équilibre général est le fruit des apports successifs de multiples travaux d'économistes réalisés tout au long du XX^e siècle. Des auteurs estiment que la conception la plus élaborée du modèle s'incarne dans la théorie de l'équilibre général dans un système de marchés interdépendants conceptualisée par les chercheurs Kenneth Arrow et Gérard Debreu dans les années 1960⁵⁴.

⁵³ UGHETTO. P, « Sociologie économique et économie politique », *Interventions Économiques*, 33 (1), 2008, pp. 1-24.

⁵⁴ FAVEREAU. O, « Objets de gestion et objet de la théorie économique... », 2006, p. 69 ; RALLET. A, « La théorie des conventions chez les économistes », *Réseaux*, 62 (11), 1993, p. 46 et COT. A-L et LALLEMENT. J, « 1859-1959 : de Walras à Debreu, un siècle d'équilibre général », *Revue économique*, 3 (57), 2006, pp. 377-388.

Le premier axiome ontologique de la théorie standard porte sur le comportement des acteurs. Souhaitant éviter que les échanges commerciaux soient perturbés par des relations de confiance ou de méfiance entre les individus, les néoclassiques considèrent que leur comportement est rationnel, c'est-à-dire qu'il est uniquement déterminé par la volonté de rationalisation économique sous contrainte du marché⁵⁵. La colère, la peine, la joie, la tristesse n'interviennent pas dans leurs décisions. Qualifiés d'*homo oeconomicus*, ils sont des « *cool blooded* »⁵⁶. Débarrassés de toutes considérations morales, les acheteurs et les vendeurs s'apparentent à des « machines sans cœur » n'entretenant entre eux aucune relation autre que commerciale. Figures atemporelles pouvant être appliquées en tout temps et à toutes les sociétés, les consommateurs n'ont pas de genre, ni d'âge, de famille ou d'histoire personnelle⁵⁷. Par ailleurs, en lien avec l'hypothèse de la concurrence parfaite, les agents (vendeurs et acheteurs) disposent de l'information complète, c'est-à-dire qu'ils sont au courant de l'ensemble des prix et des produits disponibles⁵⁸.

Le marché fait également l'objet d'hypothèses contraignant son fonctionnement. Les acteurs et les vendeurs réalisent leur activité dans un marché régi par la concurrence pure. D'une part, les produits qui y sont échangés sont parfaitement substituables, c'est-à-dire qu'ils ne se différencient pas par un usage ou un emballage spécifique ou par leur qualité⁵⁹. Les agents du marché sont suffisamment nombreux pour empêcher que l'un d'entre eux puisse avoir un impact sur la formation

⁵⁵ Le modèle néoclassique ne répond pas à la question de l'origine du budget des individus. Il considère que ces ressources (souvent qualifiées de dotations initiales) sont « données ». Les chercheurs néoclassiques n'estiment pas nécessaire d'en préciser l'origine : GUERRIEN. B, *L'économie néoclassique*, Paris, La Découverte, 1989, p. 19.

⁵⁶ ETZIONI. A, « Socio-Economics : A Budding Challenge », In ETZIONI. A et LAWRENCE, R (Ed.), *Socio-economics: towards a new synthesis*, Armonk, M. E. Sharpe. Inc, 1991, p. 3.

⁵⁷ BÖGENHOLD. D, « From heterodoxy to Orthodoxy and Vice-Versa : Economics and Social Sciences in the Division of Academic Work », *American Journal of Economics and Sociology*, 69 (5), 2010, p. 1573.

⁵⁸ Le système de marché rend la réalité transparente pour l'individu. Il lui permet d'établir une correspondance parfaite entre ses désirs et cette réalité : POSTEL. N, *Les règles dans la pensée économique contemporaine*, Paris, éditions du CNRS, 2003, p. 26.

⁵⁹ WILDMAN. S. « Paradigms and Analytical Frameworks in Modern economics and Media », In ALBARRAN. A, CHAN-OLMSTED. S et WIRTH. M. (Ed.), *Handbook of Media Management...*, 2008 (première édition), p. 72.

des prix. Les néoclassiques établissent aussi l'axiome de la concurrence parfaite articulé autour de trois hypothèses ontologiques. Premièrement, les acheteurs et les vendeurs sont des *price takers*, c'est-à-dire qu'ils reçoivent les prix de la part d'une instance abstraite⁶⁰. Impliquant aussi que les protagonistes du marché n'aient pas d'interactions, cette hypothèse stipule que les agents prennent uniquement en compte l'information transmise par les prix⁶¹. Dans leur ambition nomologique, les néoclassiques suppriment, en deuxième lieu, tous les éléments sociaux pouvant perturber les échanges. Le marché est donc dénué de toutes institutions, de normes sociales ou de frontières physiques. Le modèle de l'équilibre général s'inscrit, finalement, dans une temporalité artificielle et mécanique qui arrache les phénomènes économiques intervenant dans le processus de formation d'équilibre des prix, d'une continuité temporelle traditionnelle, en les plaçant dans une sorte de bulle abstraite figée dans le temps⁶².

3.2.2. Le marché selon les socio-économistes

En raison des caractéristiques de son produit, le marché des médias rentre en contradiction sur de nombreux points avec les axiomes ontologiques de la théorie standard⁶³. Mise en évidence par les auteurs de la théorie des industries culturelles et les chercheurs en économie des médias et en management stratégique des médias, la valeur aléatoire d'usage des produits culturels s'oppose à l'hypothèse de l'information parfaite des agents. Ceux-ci n'ont pas la possibilité de savoir si le bien médiatique satisfera leur besoin, puisqu'ils ne peuvent prendre réellement conscience de sa valeur qu'une fois sa consommation réalisée. D'autre part, la loi de l'utilité marginale stipulant que la satisfaction d'un individu pour un produit diminuera au fur et à mesure de sa consommation effective s'avère invalide dans certains cas,

⁶⁰ Celle-ci peut prendre la forme de la figure du crieur ou du commissaire-priseur ou encore de l'ordinateur central.

⁶¹ L'individu est, en effet, situé dans un contexte où l'incertitude et les questions éthiques sont exclues, précisément, parce qu'il est placé dans un rapport direct avec les biens, qui exclut toute relation sociale.

⁶² Témoin de cette caractéristique, les goûts et les préférences des acheteurs se caractérisent par leur stabilité. Cette temporalité mécanique s'observe aussi dans l'expression « toutes choses égales par ailleurs ».

⁶³ NAPOLI. PH, « Media Economics and the Study of Media Industries », In HOLT. J et PERREN. A. (Ed.), *Media Industries: history, Theory, and Methods*, Chichester, Wiley Blackwell, 2009, p. 162.

puisque la consommation de produits culturels suscite, le plus souvent, un désir d'usage renouvelé, voire dans les cas les plus extrêmes, des addictions⁶⁴. Sensible aux effets de réseau, l'intérêt de fréquentation des plateformes médiatiques comme les réseaux sociaux dépend de l'utilisation du service par un nombre croissant d'individus. Leur puissance dans la formation des opinions et des idées des citoyens a incité les pouvoirs publics à s'y intéresser de près, en établissant des cadres législatifs contraignants⁶⁵. L'atomicité du marché stipulant la présence de suffisamment d'acteurs pour empêcher que l'un d'eux puisse influencer sur les prix s'avère caduque. Mises en évidence par de nombreuses recherches ponctuelles, les structures les plus régulières des marchés médiatiques (c'est-à-dire le monopole ou l'oligopole) ont été systématisées récemment à l'échelle mondiale par un réseau de chercheurs réunis autour d'Eli Noam et de Patrick-Yves Badillo⁶⁶. Loin d'être une spécificité occidentale, la concentration de l'industrie médiatique s'observe aux quatre coins de la planète. De ces observations, il ressort donc que les médias constituent une industrie vraiment à part pour reprendre l'expression de l'économiste Nathalie Sonnac, c'est-à-dire un phénomène ayant des caractéristiques économiques originales, et dont le fonctionnement est régi par de fortes contraintes politiques, sociales et culturelles.

L'ensemble de ces éléments nous a incité à nous éloigner de la définition proposée par les néoclassiques pour nous diriger vers une conception plus réaliste du marché. En parallèle et souvent en opposition avec la théorie standard, des mouvements intellectuels socio-économiques proposent une définition sociale du concept. Si ces courants sont animés par des paradigmes, des hypothèses sur les agents et, finalement, des objets concrets de recherche différents, ils ont en commun de réintroduire des éléments sociaux dans l'analyse du marché. Selon ces mouvements, chaque marché, ainsi que les agents qui y œuvrent, sont enchâssés dans un agencement complexe d'institutions, elles-mêmes insérées dans des contextes culturel, social,

⁶⁴ Le besoin de consommation d'un lecteur augmentera au fur et à mesure de la découverte de l'intrigue d'un roman, suscitant à chaque rebondissement le désir de prolonger sa lecture pour atteindre le dénouement final de l'intrigue : GUIBERT. G, REBILLARD. F et ROCHELANDET. F, *Médias, culture et numérique...*, 2016, p. 60.

⁶⁵ LE FLOCH. P et SONNAC. N, *Économie de la presse...*, 2013, p. 69.

⁶⁶ NOAM. E et BADILLO. P.Y (Ed.), *Who owns the world's media? Media concentration and ownership around the world*, Oxford, Oxford University Press, 2016.

politique et législatif spécifiques⁶⁷. Cette conception se rapproche de la notion d'environnement proposée par Sylvia Chan-Olmsted. Cette chercheuse divise celui-ci en deux couches, chacune caractérisée par plusieurs indicateurs (**Figure 1**).

Figure 1. La complexité de l'environnement selon Sylvia Chan-Olmsted

L'environnement général	L'environnement médiatique
- Économie - Technologie - Politique - Socio-culturel	- Fournisseurs - Buyers - Publics - Concurrents - Entrants potentiels - Substituts

Source: CHAN-OLSMED. S, « Issues in Strategic Management », In ALBARRAN. A, CHAN-OLSMED. S et WIRTH. S, *Handbook of Media Management...*, 2006, p. 176.

3.2.3. Les délimitations du marché de la presse écrite quotidienne d'information

Les frontières d'un marché médiatique posent des problèmes théoriques prégnants. Si les contraintes physiques semblent jouer un rôle prépondérant dans l'établissement d'un marché concret comme celui de la presse écrite papier, elles apparaissent moins fortes dans l'univers numérique où les internautes ont la possibilité d'accéder à des produits médiatiques issus des quatre coins du monde⁶⁸. Similairement, ces dernières années ont vu la généralisation du terme d'attention, sous-entendant une ressource *transmarché* cohabitant avec les anciens

⁶⁷ Plutôt que de réifier les marchés, les économistes politiques s'intéressent à une multitude de facteurs, en particulier le droit et les relations sociales, pour expliquer les résultats des marchés. Pour eux, le marché est un artefact, une institution humaine. Comme d'autres institutions, il peut lui aussi être modifié pour obtenir des résultats différents. Le marché n'est ni spontané ni automatisé. Le système juridique conditionne également son fonctionnement : BABE. R, « Communication : Blind Spot of Western Economics », In COMOR. E (Éd.), *Media, Structures, and Power*, Toronto, Presses de l'université de Toronto, 2011, p. 53.

⁶⁸ SONNAC. N, RESENDE. J et GABSZEWICZ. J, « Media as Multi-sided platforms », In PICARD, R et WILDMAN. S (Ed.), *Handbook on the Economics of the Media...*, 2016, p. 17.

indicateurs propres à chaque industrie (lecteurs, téléspectateurs, auditeurs)⁶⁹. Dès lors, faut-il en déduire que le positionnement des groupes de presse écrite quotidienne payante sur le web les place dans des marchés de l'information et de la publicité mondialisées dans lesquels ils rentraient en concurrence avec des acteurs internationaux ou, au contraire, assiste-t-on à la superposition de l'offre et de la demande nationale ou locale du support papier sur le média numérique ? En mobilisant des outils de la microéconomie et de l'économie politique des médias, les paragraphes qui suivent ambitionnent de fournir quelques réponses à ces questions.

Les scientifiques ne s'accordent pas sur l'échelle d'analyse dans la définition de ce qui constitue un marché. D'un côté, les recherches en économie politique des médias s'appuient sur un cadre d'analyse macroéconomique, c'est-à-dire que le marché médiatique est limité par les frontières concrètes d'un pays ou d'un État. D'un autre côté, des chercheurs travaillant sur la presse écrite locale américaine⁷⁰ définissent la notion de marché à partir d'un tout autre angle d'attaque. Selon eux, un marché de presse locale américaine peut être considéré comme petit à partir du moment où la diffusion payante d'un titre de presse écrite ne dépasse pas 50 000 exemplaires⁷¹.

Se focalisant sur la nature de la marchandise médiatique, des économistes tels que Robert Picard, Patrick Le Floch et Nathalie Sonnac affirment que deux produits sont actifs sur des marchés différenciés s'ils ne sont pas substitués l'un de l'autre⁷², c'est-à-dire à partir du moment où leur consommation se réalise selon des modalités et des finalités distinctes. S'ils soulignent que les biens médiatiques possèdent certains traits communs, ils s'accordent également sur la distinction du marché médiatique global en sous-segments spécifiques. Menant une réflexion sur cette notion, Bernd Wirtz propose un schéma dans lequel il divise le marché médiatique en plusieurs secteurs, eux-

⁶⁹ KLEIS NIELSEN. R, « The Business of News », In WITSCHGE. T, ANDERSON. C, DOMINGO. D et HERMIDA. A (Ed.), *The Sage Handbook of Digital Journalism*, Londres, Sage Publications Ltd, 2016, p. 58.

⁷⁰ Nous détaillons les résultats de ses recherches dans le cadre de la section « la petitesse et les *journalism studies* » du chapitre 2.

⁷¹ ALI. CH et RADCLIFFE. D, *Local news in a Digital World...*, 2017.

⁷² PICARD. R, *The economics and financing of media companies*, New-York, Fordham University Press, 2011 et LE FLOCH. P et SONNAC. N, *Économie de la presse...*, 2013, p. 48.

mêmes cloisonnés en plusieurs segments⁷³. Même si elle est remise en cause par la convergence des médias (sur laquelle nous allons revenir), cette classification reste en vigueur dans la plupart des études sectorielles réalisées en Belgique et dans le monde.

Les paragraphes qui suivent reviennent sur ces deux conceptions du marché. Fruit des recherches en économie orthodoxe, la première stipule que la presse écrite est active sur un double marché : celui du lectorat et de la publicité. Sous l'impulsion de la révolution numérique, s'est substitué à ce modèle celui de marché à multi-versants. Se retrouvant majoritairement dans les études sectorielles réalisées dans le cadre d'une demande des autorités publiques, la seconde conçoit les frontières du marché médiatique à partir de deux notions : celle de substituts, c'est-à-dire la zone pertinente d'un média qui s'arrête là où le consommateur estime que le bien consommé n'est pas un substitut d'un autre et celle géographique, c'est-à-dire la zone dans laquelle les entreprises exercent leurs activités de référence, et au sein de laquelle les conditions de concurrence suffisamment homogènes peuvent être distinguées d'autres zones de marché⁷⁴.

3.2.3.1. Les outils de la microéconomie

La définition du périmètre de marché est brouillée par le développement des technologies numériques⁷⁵. Dans le monde physique, les usages des médias dont les caractéristiques de distribution impliquaient des modalités spécifiques de consommation tendent désormais à se confondre. Ainsi, une fois imprimés, les exemplaires des journaux étaient envoyés au domicile des abonnés ou dans les kiosques, tandis que la télévision était diffusée dans le salon sur des supports solides (le téléviseur) par le biais des ondes hertziennes ou du câble. Le développement des technologies numériques dans le secteur de la téléphonie mobile décloisonne les médias de leurs lieux traditionnels d'usage. Les individus accèdent potentiellement à tous les médias via

⁷³ WIRTZ. B, *Media and Internet management*, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2011, pp. 28-30.

⁷⁴ SANCHEZ-TABERNERO. A et CARVAJAL. M, *Media Concentration in the European Markets. New Trends and Challenges*, Pamplona, Servicio de Publicaciones de l'Universidad de Navarra, 2002, p. 8.

⁷⁵ Ces chercheurs excluent, par exemple, la diffusion numérique dans leur définition d'un petit marché d'un titre de presse locale, sous le prétexte du caractère hasardeux des mesures de diffusion qui y sont actuellement employées : ALI. CH, RADCLIFFE. D, SCHMIDT. TH et DONALD. R, « Searching for Sheboygans... », 2018, pp. 1-19.

leur smartphone selon la formule archi-connue *AnyTime AnyWhere Any Device* (ATAWAD). Dès lors, les supports numériques sont tout aussi disponibles dans des endroits où des éditions physiques de presse écrite étaient autrefois la seule offre d'information disponible. La difficulté de définir clairement les limites d'un écosystème médiatique trouve son paroxysme sur le web où les frontières entre des marchés médiatiques, autrefois distincts, sont complètement effacées : les acteurs privés et publics de l'audiovisuel, des magazines, des *pure players* et les protagonistes de la presse écrite rentrent en concurrence frontale les uns avec les autres.

Attentifs aux changements impliqués par ces technologies, les économistes ont soulevé les problèmes de délimitation du périmètre de marché des médias traditionnels suite à l'arrivée du numérique. Selon Alan Albarran, les recherches en économie des médias et en management des médias doivent renouveler leur façon de penser leurs concepts traditionnels, au sein desquels figure bien évidemment celui de marché⁷⁶. Plusieurs auteurs insistent sur le fait que les évolutions de l'environnement technologique font presque complètement disparaître (*vanished*) les frontières entre les différentes industries⁷⁷. De leur côté, Iris Chyi et Georges Sylvie (1998) s'interrogent sur la redéfinition des barrières entre le marché des médias sur internet et celui des médias traditionnels. Les chercheurs montrent que les médias numériques ne constituent pas des substituts parfaits aux produits de la télévision, de la presse écrite quotidienne et des magazines⁷⁸. Publiés à la fin des années 1990, les résultats auxquels aboutit cette étude sont le reflet d'une époque et d'une configuration technologique particulière : la consultation des informations sur internet se réalisait exclusivement par le biais d'un support fixe (l'ordinateur). Ni les smartphones permettant la consommation nomade de l'information, ni les technologies du réseau encadrant les usages mobiles n'étaient alors disponibles. Au fur et à mesure du développement d'internet, les économistes ont proposé

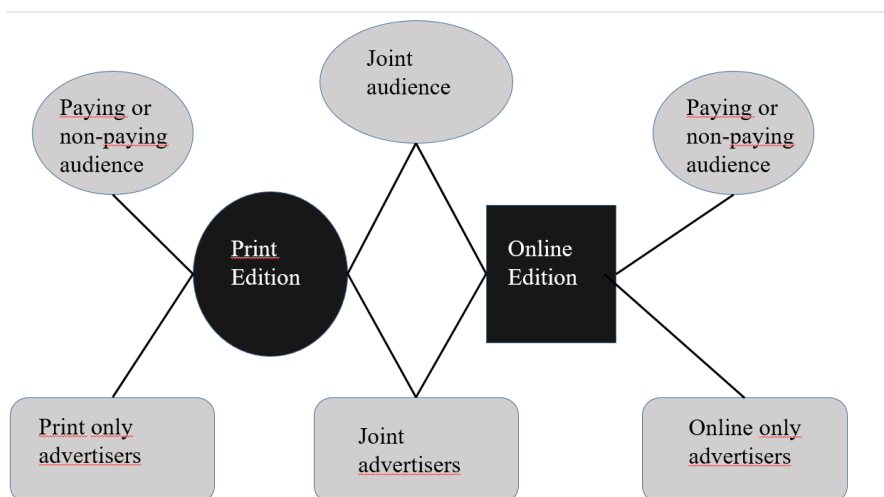
⁷⁶ ALBARRAN. A, « Media Economics: Research paradigms, issues, and contribution to mass communication theory », *Mass Communication and Society*, 1 (3-4), 1998, p. 122 et p. 123.

⁷⁷ BADILLO. J.-P et LESOURD. J.-B, « Concentration in the French Press Industry : Quantitative Analysis », In BADILLO. P.-Y et LESOURD. J.-B (Ed.), *The Media industries and their markets: quantitative analyses*, New York, Palgrave Macmillan, 2010, p. 126.

⁷⁸ CHYI. H.I et SYLVIE. G. « Competing with whom ? Where ? and how? A structural analysis of the Electronic Newspaper Market », *Journal of Media Economics*, 11 (2), 1998, p. 9.

une version amendée de leur modèle : celui de marché à multiples versants⁷⁹. Les médias étant désormais actifs à la fois sur le numérique et le papier, ils mettent en corrélation l'audience papier avec les annonceurs papier, les audiences en ligne avec les annonceurs en ligne, mais aussi, dans le cadre d'offres groupées, des audiences et des annonceurs communs aux deux médias. Si l'on prend ce cadre de réflexion, ce n'est plus sur deux versants que les protagonistes de la presse quotidienne sont actifs mais bien sur six dont les prix en vigueur sur chacun d'entre eux dépendent de huit effets de réseaux combinés (Figure 2).

Figure 2. Le marché à multiples versants de la presse écrite selon Robert Picard



Source: PICARD. R, « Economics of print media ». In PICARD. R et WILDMAN. S (Ed.), *Handbook on the Economics of the Media...*, 2016, p. 156.

⁷⁹ PICARD. R, « Economics of print media », In PICARD. R et WILDMAN. S (Éd.), *Handbook on the Economics of the Media...*, 2016, p. 155.

3.2.3.2. Vers un périmètre empirique encadré par l'économie politique des médias

Constituant un modèle particulièrement intéressant dans le cadre de notre réflexion, le marché à multi-versants est essentiellement régi par des visées et des enjeux propres à la microéconomie. Similairement aux reproches d'abstraction pouvant être adressés à la théorie néoclassique, ce modèle s'applique aux médias actifs exclusivement sur leur marché respectif afin de déterminer les prix de leurs produits présents sur chaque versant. Or, il ne correspond pas à la réalité des groupes de presse écrite quotidienne payante de notre analyse qui ont élargi leur domaine respectif d'affaires à des secteurs d'activités situés à l'intérieur ou à l'extérieur du monde des médias. Dans cette perspective, limiter notre définition de marché à celui de la presse écrite quotidienne payante n'apparaît pas pertinent pour notre analyse. Ces éléments nous incitent donc à nous éloigner de la définition proposée par les chercheurs américains travaillant sur la presse locale étasunienne pour qui la taille d'un marché de presse quotidienne est déterminée exclusivement par la diffusion payante d'un titre et plus largement de celles axées sur l'unique prise en compte des activités dans le secteur de la presse écrite.

Menant une réflexion sur le périmètre d'un marché médiatique, Jonathan Hardy en trace les frontières à partir de trois éléments⁸⁰. Le premier est le réseau de distribution du média. Si, effectivement, le développement des infrastructures routières et l'accélération de la vitesse des transports réduisent le temps de parcours des distances⁸¹ permettant ainsi à l'édition papier du jour d'être disponible à l'étranger (parfois en soirée ou avec un ou plusieurs jours de retard), l'essentiel de la diffusion payante du titre emprunte le réseau traditionnel belge de distribution. Sur le web, le réseau emprunté par les informations s'appuie sur une infrastructure distincte, puisqu'elles passent par les réseaux de télécommunications. Sur ce canal, la chaîne de valeur traditionnelle de la presse s'est profondément transformée en faisant place, dans un premier temps, à une désintermédiation (les sites internet des éditeurs étaient disponibles directement aux consommateurs⁸²), et,

⁸⁰ HARDY, J, *Western Media Systems...*, 2008, p. 170.

⁸¹ SANCHEZ-TABERNEIRO, A et CARVAJAL, M, *Media Concentration in the European Markets...*, 2002, p. 28.

⁸² LE FLOCH, P et SONNAC, N, *Économie de la presse...*, 2013, p. 26.

puis, dans un second temps, à une phase d'intermédiation impulsée par les infomédiaires du numérique. En prenant cet indicateur, il semble assez clair que, d'un point de vue géographique aussi bien que par la composition des acteurs qui y œuvrent, le marché du numérique et celui du *print* ne se chevauchent que partiellement. Alors que le réseau physique emprunté par l'exemplaire papier est essentiellement national, le web s'appuie sur Internet, un réseau informatique de diffusion d'ampleur mondiale.

La régulation régissant la production des médias constitue le deuxième critère. Les législations portant sur la presse écrite sont principalement le fait des pouvoirs publics nationaux. En Belgique, le mécanisme d'aides à la presse écrite est établi par un décret de mars 2004 du Parlement de la Communauté française, tandis que les principes fondateurs (liberté des opinions, etc.) sur lesquels repose l'industrie sont gravés dans la constitution belge. Par ailleurs, la Région wallonne a développé différentes aides économiques pour les groupes de presse écrite (et plus largement pour toutes les entreprises) afin de favoriser leur transition numérique. Même si des géants internationaux fournissent des aides ponctuelles auxquelles les journaux peuvent postuler (comme l'initiative DNI de Google), ces appels à projets ne sont pas ancrés dans le cadre du système juridique d'un État. Les aides indirectes (comme le taux de 0 % de TVA, les réductions téléphoniques etc.) relèvent des compétences des autorités fédérales et, dans certains cas, de l'Europe. Par ailleurs, la régulation au niveau européen semble conforter l'idée d'un marché de la presse écrite quotidienne ancré dans son carcan national spécifique. Chapeautant les législations des États membres, l'Union européenne s'assure du respect des règles de concurrence loyale entre les entreprises des différents pays. Dans cette perspective, la question des aides d'État pourrait être problématique pour la presse écrite quotidienne si celle-ci était considérée comme un produit transnational rentrant en concurrence avec d'autres quotidiens étrangers, mais ce n'est pas le cas. Les autorités européennes n'ont pas estimé que les subsides distordaient la compétition⁸³.

⁸³ À titre d'exemple, la situation n'est pas similaire pour la presse magazine française où le système mis en place en France a été estimé par la commission européenne comme une aide illégale d'État faussant la concurrence sur le marché des magazines dont les contenus, contrairement à ceux de la presse écrite, sont moins (ou pas du tout) liés à une région.

Finalement, selon Jonathan Hardy, la culture constitue le dernier élément déterminant les frontières d'un marché médiatique. Dans le cadre de la presse écrite quotidienne, plusieurs auteurs insistent sur la focalisation de l'industrie sur la production d'informations régionales, voire locales. En raison de la nature des actualités traitées et de leur forme, les quotidiens sont difficilement exportables en leur état originel vers la population d'un pays étranger ne partageant pas la même langue, contrairement à des productions audiovisuelles⁸⁴. Il s'agit donc principalement d'un bien régional et local disposant de peu de substituts étrangers⁸⁵. Selon Robert Picard, cette tendance s'observe également dans le traitement des actualités internationales interprétées par les journaux selon des cadres culturels de pensée propres à chaque pays, les rendant peu substituables pour un lecteur étranger⁸⁶. Un phénomène similaire s'observe pour les quotidiens étrangers diffusés sur un marché extérieur : s'ils tendent à concurrencer les journaux autochtones des petits pays dans lesquels ils sont importés, leur consommation apparaît davantage comme un supplément ou un complément aux journaux quotidiens produits dans cette nation⁸⁷. Ces particularismes culturels expliquent également pourquoi la Flandre et la Belgique francophone ne s'apparentent pas à un seul et unique marché. Façonné par la diversité linguistique, le pays est composé de deux marchés de la presse quotidienne se différenciant selon la langue d'édition⁸⁸. En dépit de l'abolition des frontières physiques de distribution engendrée par les nouvelles technologies de l'information et de la communication, il semble que les audiences de l'information écrite quotidienne - et ce, sur le numérique - restent principalement marquées par leurs ancrages

⁸⁴ Contrairement à d'autres types de marchandises, la presse écrite est un produit ancré localement, parce que son contenu est spécifique à une culture. Le facteur linguistique affecte la demande plus que pour les médias audiovisuels, et limite l'internationalisation de la presse écrite.

⁸⁵ Le positionnement sur le segment de l'information régionale et locale incite, d'ailleurs, l'Autorité de la concurrence en France à considérer que la PQR n'était pas substituable avec la presse quotidienne nationale : LE FLOCH. P, *Économie de la presse quotidienne régionale...*, 1997, p. 264.

⁸⁶ PICARD. R, « Economics of print media », In PICARD. R et WILDMAN. S (Ed.), *Handbook on the Economics of the Media...*, 2016, p. 161.

⁸⁷ *Ibidem*, p. 171.

⁸⁸ LENTZEN. E, « La presse quotidienne en Belgique francophone », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 10-11 (1515-1516), 1996, p. 3.

national et régional⁸⁹. En ayant mis en évidence la prégnance des facteurs culturels et linguistiques dans le cadre de notre analyse, nous privilégions une définition du marché macro-économique, axée sur la zone culturelle de diffusion initiale de la presse écrite belge de langue française, c'est-à-dire la Belgique francophone.

L'application de ce raisonnement au marché de la publicité est plus contestable. Sur ce secteur, la présence forte des acteurs internationaux semble corroborer le fait que les offres publicitaires internationales s'apparentent désormais à des substituts purs à celles des offres classiques réalisées en ligne par des acteurs historiques de la presse écrite, de la télévision et de la radio. Toutefois, il ne faut pas oublier que la publicité est également un bien culturel ancré localement. Les publicitaires qui créent les concepts des campagnes s'appuient sur des terreaux culturels spécifiques à leurs publics cibles pour les convaincre d'acheter leur produit ou service⁹⁰. De plus, les campagnes publicitaires des grandes entreprises internationales restent, dans la majorité des cas, pilotées depuis les antennes délocalisées nationalement. Malgré l'immixtion de nouveaux intermédiaires internationaux dans la compétition, les revenus proviennent essentiellement des échelons national et régional⁹¹. Liée étroitement à la nature des audiences, la publicité constitue, avant tout, un marché dont les frontières sont établies par des déterminants d'ordre culturel, c'est-à-dire la Belgique francophone ou plus largement dans le cadre de campagnes nationales, la Belgique.

⁸⁹ BJÖRKROTH. T et GRÖNLUND. M, « Competitive pressure and profitability of newspaper publishing in 12 European countries », *Journal of Media Business Studies*, 15 (4), pp. 254-256 et HARDY. J, *Western Media Systems...*, 2008, p. 169.

⁹⁰ C'est pour cette raison qu'une publicité pour Coca-Cola en Inde sera différente en Europe. Elle ne s'appuiera pas sur le même terreau culturel : MCCHESENEY, R. *Digital Disconnect...*, 2013, p. 42.

⁹¹ CHYI. H.I et SYLVIE. G, « Competing with whom ? Where ? and how?... », 1998, p. 10 et p. 11. Philippe Bouquillion (2008) mentionne que, suite à la constitution des grands groupes internationaux, certaines négociations de campagnes publicitaires sont réalisées au niveau mondial entre les acteurs internationaux.

3.3. Modèle d'affaires

3.3.1. Une définition articulée autour de la notion de valeur

Au sein de l'industrie des médias, ainsi que dans la littérature scientifique, il n'y a pas de consensus sur la définition d'un modèle d'affaires⁹². Souvent restreint au concept de modèle économique ou de modèle de revenus⁹³, le terme est considéré dans le cadre de cette recherche dans une conception plus globalisante articulée autour de la notion de valeur⁹⁴. Nathalie Sonnac estime que le modèle d'affaires ne peut se résumer à sa seule fonction de modèle de transactions, de profits ou de revenus, mais imbrique plusieurs dimensions traversant l'organisation de l'entreprise⁹⁵. Étudiant l'évolution des services proposés par les sites internet de la presse française, Inna Lyubareva et Fabrice Rochelandet affirment que la définition du modèle d'affaires comporte trois éléments structurants : la création, la captation et le réseau de création de la valeur⁹⁶. Une définition proche de celle proposée par le chercheur Bjorn Von Rimscha⁹⁷. Au cours de leurs études menées sur la presse locale américaine, des chercheurs pointent les confusions existant entre modèles d'affaires et modèles de revenus avant de préciser que, dans le cadre de leur recherche, le premier terme renvoie plus largement à des questions structurelles d'organisation

⁹² VON RIMSCHA. B, « Business Models of Media Industries: Describing and Promoting Commodification », In FERREL LOWE. G et BROWN. C (Ed.), *Managing Media Firms and Industries...*, 2016, p. 207.

⁹³ *Ibidem*, pp. 207-222 ; ALBERT. P et SONNAC. N, *La presse française au défi du numérique*, Paris, La Documentation française, 2014, p. 88 ; SONNAC. N, « L'économie de la presse : vers un nouveau modèle d'affaires », *Les Cahiers du Journalisme*, 20, 2009, pp. 22-42 et DAGIRAL. E et PARASIE. S, « Presse en ligne : où est la recherche ? », *Réseaux*, 2-3 (160-161), 2010, p. 32.

⁹⁴ KUNG. L, *Strategic Management in The Media...*, 2017, p. 7.

⁹⁵ Selon cette auteure, le modèle d'affaires d'une entreprise renvoie à sa façon de créer et de capter de la valeur ainsi qu'à sa façon de coopérer : SONNAC. N, « L'écosystème des medias. Les enjeux socioéconomiques d'une interaction entre deux marchés », *Communication*. 32 (2), 2013, p. 8.

⁹⁶ LYUBAREVA. I et ROCHELANDET. F, « L'évolution des modèles d'affaires dans les industries créatives... », 2016, p. 136.

⁹⁷ À cet égard, il est largement admis qu'un modèle d'entreprise se compose de plusieurs éléments qui contribuent à la création, à la capture et à la répartition de la valeur : VON RIMSCHA. B, « Business Models of Media Industries: Describing and Promoting Commodification », FERREL LOWE. G et BROWN. C (Ed.), *Managing Media Firms and Industries...*, 2016, p. 209.

d'entreprise, tandis que le second touche davantage aux revenus générés (*income streams*) par les journaux⁹⁸. Franck Rebillard, Fabrice Rochelandet et G  r  me Guibert soulignent que « *des éléments considérés isolément comme le modèle de revenus ou la manière d'organiser une communauté en ligne, ne permettent pas de résumer un modèle d'affaires* ». Ils poursuivent leur raisonnement, en abordant l'hétérogénéité des réalités couvertes par le concept : « *Chaque modèle est donc bien une combinaison originale d'éléments spécifiques qui expliquent comment un acteur économique articule une offre innovante avec un mécanisme de prix, un mode d'organisation, une relation aux clients, un partenariat et un partage des revenus.* »⁹⁹

Désignant une réalité empirique plus large que celle liée exclusivement aux sources de revenus, le modèle d'affaires touche au positionnement du produit sur le marché (est-il susceptible de répondre à des besoins préexistants des consommateurs), au processus de production pour transformer une matière première en une marchandise (comment organiser les ressources de l'entreprise de la façon la plus efficace pour aboutir à un produit fini répondant aux besoins) et la répartition de la valeur entre les entreprises intervenant au sein de la chaîne de valeur (comment la marge bénéficiaire liée à la vente du produit se divise entre les fournisseurs, les producteurs et les distributeurs). Requérant une vision d'analyse holistique, le modèle d'affaires implique donc de s'intéresser à la fois aux dimensions micro (organisation de la production interne), méso (l'entreprise dans son tissu de relations industrielles) et macro (positionnement du produit dans l'industrie et correspondance avec les besoins des consommateurs).

Ce recouvrement empirique multi-niveaux se retrouve dans les définitions proposées par plusieurs économistes. Selon Robert Picard, un modèle d'affaires implique de déterminer le fonctionnement et le fondement des activités d'échanges et de flux économiques sur lesquels une entreprise s'appuie pour réaliser ses opérations. Quelques lignes plus loin, l'économiste insiste sur la prise en compte des partenaires commerciaux dans le spectre d'analyse : un modèle d'affaires accorde aussi de l'attention à l'engagement des intermédiaires, c'est-à-dire les firmes et les infrastructures qui existent entre le fournisseur (*provider*)

⁹⁸ ALI. CH et RADCLIFFE. D, *Local news in a Digital World...*, 2017, p. 30 et p. 56.

⁹⁹ GUIBERT. G, REBILLARD. F et ROCHELANDET. F, *Médias, culture et numérique...*, 2016, p. 87.

et le client¹⁰⁰. Selon Adrian Slywotzky, un modèle d'affaires postule une approche totale de la manière dont une entreprise sélectionne ses consommateurs, définit ses offres, établit les tâches qu'elle traitera en interne et ou celles qu'elle externalisera. Il recouvre également la manière dont elle organise ses ressources pour proposer un produit sur le marché, créant de l'utilité pour les clients et la manière dont elle retirera des bénéfices de ses activités¹⁰¹.

3.3.2. La définition du chercheur Bernd Wirtz

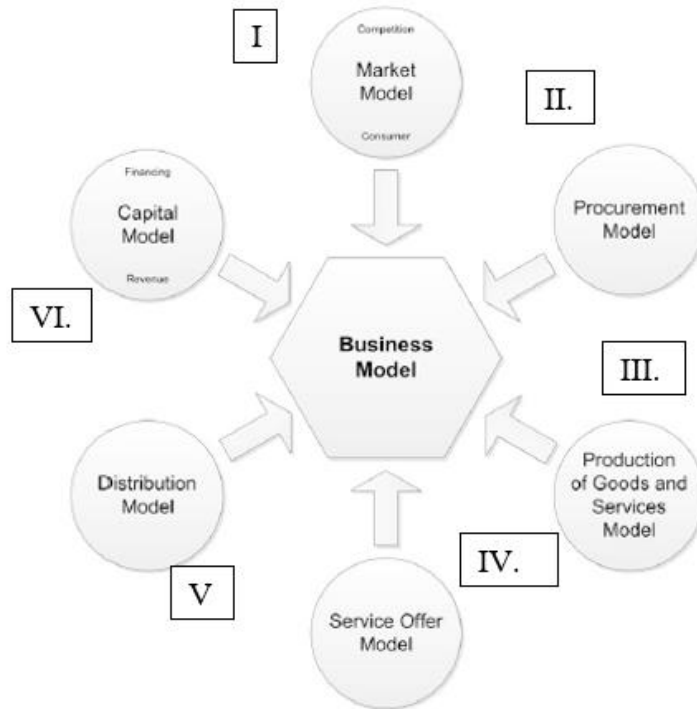
Le chercheur Bernd Wirtz propose une définition prenant en considération la duplicité des aspects couverts par le terme. Reflétant le système opérationnel total de production d'une entreprise, un modèle d'affaires analyse la façon dont elle crée de la valeur. Il se constitue de plusieurs domaines ou composantes (**Figure 3**)¹⁰².

¹⁰⁰ PICARD. R, *The economics and financing of media companies...*, 2011, p. 33.

¹⁰¹ FETSCHERIN. M et KNOLMAYER. M, « Business Models for Content Delivery... », 2014, p. 5.

¹⁰² WIRTZ. B, SCHILKE. O. et ULLRICH. S, « Strategic Development of Business Models. Implications of the Web 2.0 for Creating Value on Internet ». *Long Range Planning*, 43, 2010, p. 274.

Figure 3. Partial models of a business model



Source: WIRTZ. B, *Media and Internet management*, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2011, p. 70.

Le premier élément (*market model*) analyse les besoins du consommateur, ainsi que l'intensité concurrentielle présente sur le marché du produit que l'entreprise entend proposer. Il implique de déterminer la plus-value apportée aux consommateurs. À cet effet, qu'est-ce qui distinguera le produit des substituts déjà présents sur le marché ? Qu'est-ce qui incitera le client à se tourner vers le service au détriment de celui qu'il utilise actuellement ? Réalisant une analyse de l'environnement, cette composante se rapproche du modèle des cinq forces de Michael Porter.

La deuxième (*procurement*) et la cinquième (*distribution*) composantes peuvent être rassemblées, car elles portent sur les entreprises intervenant dans le processus de création de valeur, c'est-à-dire les fournisseurs, ceux qui vendent les matières premières et les distributeurs, c'est-à-dire les entités commerciales qui acheminent le

service ou le produit en question à la clientèle. Elles constituent le réseau de création de valeur d'une entreprise¹⁰³.

Le troisième élément a trait aux processus internes de production. Il s'agit de comprendre comment l'entité articule ses ressources humaines, technologiques et organisationnelles pour assembler et créer un produit.

Le modèle de service (IV) détermine quels types de services doivent être adressés à un consommateur ou à un groupe de consommateurs¹⁰⁴.

Finalement, la composante (VI) (modèle de capital) s'intéresse aux sources de revenus et de financement de l'entreprise¹⁰⁵. De nombreuses recherches ayant été consacrées aux sources de revenus, nous ne revenons pas en profondeur sur ces éléments. Il convient simplement de souligner quelques tendances. Selon les derniers chiffres économiques communiqués par la WAN-IFRA, association sectorielle active à l'échelle mondiale, les revenus provenant du *print* constituent toujours, à l'heure actuelle, les principales recettes des éditeurs de presse écrite¹⁰⁶. De manière tendancielle, la proportion de la publicité dans la structure des revenus tend à diminuer au profit de ceux issus du lectorat. Le modèle de financement traite des moyens à la disposition d'une entreprise médias pour financer ses activités. Selon Bernd Wirtz, celle-ci dépend étroitement de la nature de son actionnariat. Ainsi, une entreprise cotée en bourse aura l'opportunité de réaliser certaines acquisitions, en vendant une partie de ses actions, alors que les entreprises familiales financeront leur croissance sur leurs fonds propres ou par des emprunts.

¹⁰³ Cette recherche contient peu d'information sur ses deux aspects en raison de sa focalisation théorique sur les ressources des entreprises. Pour une analyse sectorielle du secteur (distribution), nous renvoyons aux travaux réalisés par Olivier Standaert, Benoît Grevisse et Stefan Mertens : STANDAERT. O, GREVISSE. B et MERTENS. S, *Analyse stratégique de la situation actuelle et de l'avenir des diffuseurs de presse indépendants*, Bruxelles, SPF Économie, 2019.

¹⁰⁴ WIRTZ. B, *Media and Internet...*, 2011, p. 70.

¹⁰⁵ VON RIMSCHA. B, « Business Models of Media Industries: Describing and Promoting Commodification », In FERREL LOWE. G et BROWN. C (Ed.), *Managing Media Firms and Industries...*, 2016, p. 216.

¹⁰⁶ Merci à Olivier Standaert pour la communication du document : WAN-IFRA, *World Press Trends 2019*, Francfort, 2020, p. 25 et p. 26.

3.4. La diversification

3.4.1. Les trois sens du concept de diversification

Le concept de diversification ne fait pas l'objet de consensus au sein de la littérature. Le premier sens du mot s'observe au sein des recherches en marketing. Dans le monde des médias, la diversification se définit comme le processus par lequel l'entreprise propose aux lecteurs, aux internautes, aux auditeurs et aux téléspectateurs de nouveaux produits (comme des voyages, des concours ou encore des produits comme des bandes dessinées ou des romans) afin d'obtenir des revenus supplémentaires.

S'inscrivant dans le cadre des recherches sur la concentration des marchés médiatiques, le deuxième sens de la diversification s'observe lorsque qu'il est employé dans le cadre d'un triptyque composé des intégrations horizontale et verticale. Dans le manuscrit tiré de sa thèse de doctorat, Myriam Van der burg considère que les fusions revêtent trois formes : l'horizontale, la verticale et la diagonale. La fusion de deux concurrents s'apparente à une fusion horizontale, c'est-à-dire l'expansion dans un secteur d'affaires situé à la même étape de la chaîne de valeur¹⁰⁷, tandis que la fusion verticale implique des sociétés entrant dans une relation d'acheteurs-vendeurs qui souhaitent étendre leurs activités en amont ou en aval de cette même chaîne. La chercheuse définit la fusion conglomérale comme l'intégration de deux firmes n'étant pas concurrentes, et n'ayant pas de relations d'acheteurs-vendeurs. Selon ce point de vue, la firme pratique une stratégie de diversification, c'est-à-dire une expansion dans de nouveaux secteurs d'affaires et de marchés qui ne sont pas liés à son industrie originelle¹⁰⁸. Si on prend en considération cette définition, l'acquisition d'un magazine par un quotidien est une stratégie d'intégration horizontale et non une stratégie de diversification. On retrouve également la même acception du concept de diversification chez Dan Sullivan et Yueming Jiang. Selon ces chercheurs, les stratégies d'acquisition et de fusion se divisent en deux catégories : celles se déroulant à l'intérieur du secteur

¹⁰⁷ VAN DER BURG. M, *Consolidation of ownership in media industries. Survival strategies of newspapers publishers and regulation in the digital era*, Anvers, Presses Universitaires d'Anvers, 2017, p. 24.

¹⁰⁸ *Ibidem*, p. 25.

de base des entreprises concernées et celles qui dépassent leur secteur initial d'activités, c'est-à-dire la diversification¹⁰⁹.

D'autres auteurs proposent une définition recouvrant tout ou une partie du périmètre empirique des intégrations horizontale et verticale. Divisant les stratégies de croissance en trois catégories (horizontale, verticale, conglomerale), Gillian Doyle évoque la stratégie de croissance conglomerale au cours de laquelle une entreprise se diversifie dans de nouveaux périmètres d'affaires. Pour illustrer son propos, elle cite l'exemple d'un opérateur téléphonique acquérant une télévision, celui d'une radio se diversifiant dans la presse magazine ou encore celui d'une acquisition d'une télévision par un quotidien¹¹⁰. Il s'agit de la même signification dans les travaux des chercheurs espagnols Alfonso Sanchez-Tabernero et Miguel Carjaval. Après avoir défini les intégrations horizontale et verticale, ils mentionnent que les entreprises de presse quotidienne ont été les premières à initier le mouvement de diversification dans le monde médiatique, en considérant la télévision et la radio comme des marchés naturels de croissance¹¹¹. Dans un article sur la transition numérique de la presse écrite, Patrick-Yves Badillo et Dominique Bourgeois évoquent, quant à eux, la diversification numérique des groupes suisses de presse écrite¹¹². En étudiant les stratégies pluri-médias des groupes de presse de communication, Jean-Marie Charon définit la diversification comme une stratégie visant à développer des activités hors de l'édition de presse. Il ajoute qu'elle peut se réaliser dans la télévision, la radio ou dans le secteur des livres. Selon Dominique Augey, la diversification est une stratégie anti-risque, car elle fait reposer le chiffre d'affaires des groupes sur la publication de plusieurs titres, afin que les phases de lancement ou de déclin des uns soient financées par les phases d'expansion ou de maturité des autres¹¹³.

¹⁰⁹ SULLIVAN. D et JIANG. Y, « Media Convergence and the Impacts of the Internet of the M/A Activity of Large Media Companies », *Journal of Media Business Studies*, 7 (4), 2010, p. 28.

¹¹⁰ DOYLE. G, « Managing in the distinctive Economic Context of Media, In FERREL LOWE. G et BROWN. C (Ed.), *Managing Media Firms and Industries...*, 2016, p. 182.

¹¹¹ CARVAJAL M et GARCIA AVILÈS. J.A, « From newspapers to multimedia groups », *Journalism Practice*, 2 (2), p. 455.

¹¹² BADILLO. P.-Y et BOURGEOIS. D, « The Swiss Press Model... », 2017, p. 9 et p. 23.

¹¹³ AUGHEY. D, « Les journalistes : petits maillons au bout de la chaîne industrielle », *Hermès*, 35 (1), 2003, p. 77.

Les recherches menées en Belgique par le Centre de Recherche et d'Information Socio-Politiques (CRISP) convergent également vers cette conception. Dans ses publications sur la presse quotidienne en Belgique, Evelyne Lentzen emploie le mot diversification pour désigner l'expansion des activités d'un groupe dans le secteur des médias¹¹⁴, mais également dans des secteurs non liés directement aux activités de presse : « *Le groupe Rossel s'est diversifié dans les secteurs du tourisme, du cinéma, de l'édition et de l'audiovisuel.* »¹¹⁵ En étudiant les évolutions des structures de propriété de Médi@bel, Xavier Mabilille mentionne que le groupe amorce un mouvement de diversification en direction de nouveaux secteurs : audiovisuel, presse publicitaire gratuite, périodiques à destination des enfants¹¹⁶. Ces définitions s'accordent pour ne pas considérer le concept de diversification uniquement comme l'expansion d'une entreprise de presse écrite dans un domaine étranger à son cœur d'affaires (excluant, par exemple, des acquisitions dans la presse écrite), mais plus largement comme l'expansion d'une entreprise dans de nouveaux secteurs d'activités.

3.4.2. La matrice des options de croissance d'Igor Ansoff

Ayant défini la diversification comme l'expansion d'une entreprise dans de nouvelles activités (pouvant figurer, au sein de celles-ci, des activités sur le même échelon de la chaîne de valeur), nous avons employé la matrice des options de croissance proposée par Igor Ansoff. Relativement ancienne, celle-ci continue, toutefois, d'être enseignée actuellement dans les écoles de management¹¹⁷. La matrice stipule que les entreprises disposent de quatre options de croissance. La première stratégie consiste à se battre sur leur marché actuel pour obtenir davantage de parts de marché. La deuxième consiste à se développer dans de nouveaux produits. La troisième option s'incarne par l'expansion du produit existant sur de nouveaux marchés. Et finalement, la dernière option se manifeste par la pénétration de nouveaux produits situés dans de nouveaux marchés. En prenant comme secteur initial la presse écrite quotidienne payante (I), les

¹¹⁴ LENTZEN. E, « La presse quotidienne en Belgique francophone... », 1996, p. 26.

¹¹⁵ *Ibidem*, p. 18.

¹¹⁶ MABILILLE. X « Médi@bel : le contrôle d'un groupe de presse catholique francophone », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 31 (1656-1657), 1999, p. 8.

¹¹⁷ L'ouvrage, *Stratégie*, servant de base à l'enseignement de la discipline du management dans de nombreuses écoles, utilise la matrice d'Igor Ansoff dans le chapitre consacré à la diversification.

groupes ont la possibilité de se diversifier dans d'autres produits médiatiques (II) (presse magazine, radio, télévision, internet). Ils peuvent également étendre leur marché, en achetant d'autres quotidiens à l'étranger (III). Finalement, la diversification conglomerale, c'est-à-dire l'extension dans des nouveaux produits et de nouveaux marchés (assurances, paris sportifs, sites de rencontres, etc.) constitue leur dernière option (IV) (**Figure 4**)

Figure 4. La matrice d'Igor Ansoff sur la diversification adaptée au monde des médias et plus particulièrement aux entreprises de presse quotidienne payante

		PRODUITS	
		Existants	Nouveaux
MARCHÉ	Existants	(I.) - Presse écrite quotidienne payante en Belgique francophone	(II.) - Magazine - Presse gratuite - Télévision - Radio - Internet
	Nouveaux	(III.) - Presse écrite quotidienne payante à l'étranger	(IV.) - Paris sportifs - Agence d'assurances - Événementiel (...)

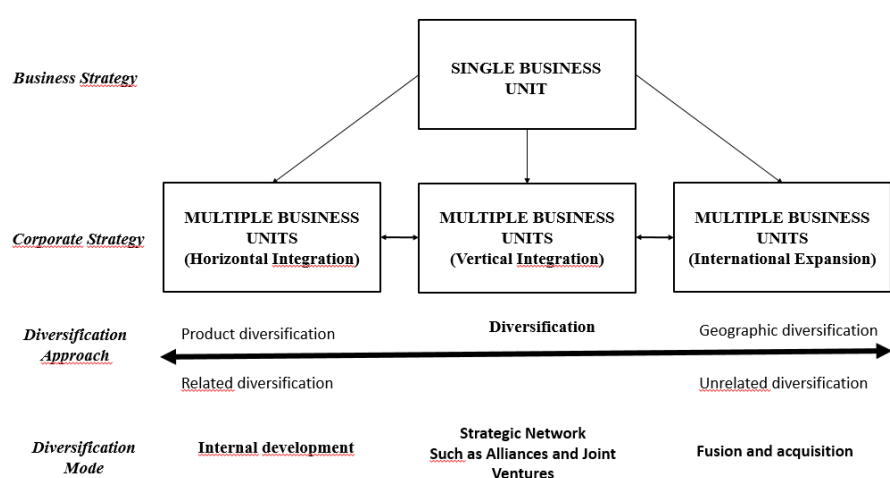
Source : la matrice d'Igor Ansoff issue de JOHNSON. G, WHITTINGTON. R, SCHOLLES. K, ANGWIN. D, et REGNER. P, *Stratégique*, Montreuil, Pearson, 2017, p. 308.

3.4.3. Les approches et les modes

Dans son ouvrage *Competitive Strategy for Media Firms* (2006), Sylvia Chan-Olsmedt conceptualise un schéma (**Figure 5**) au sein duquel une diversification est susceptible de revêtir trois formes principales : la croissance organique, l'alliance et les fusions et acquisitions. La croissance organique se définit comme la pénétration d'une entreprise dans une nouvelle activité par le lancement d'un produit réalisé en interne. Il s'agit généralement d'une option de croissance dont les effets bénéfiques sont les plus longs à se manifester. En effet, le lancement d'un produit s'accompagne, le plus souvent, de lourds investissements,

ainsi que de périodes de non-rentabilité devant être normalement compensées voire dépassées par les perspectives de rentabilité sur le long terme. L'alliance est un accord visant à gérer une nouvelle activité entre deux ou plusieurs entreprises ayant la volonté de partager des ressources. Elle peut prendre des formes très lâches (simplement des accords de commercialisation publicitaire ou d'exploitation de contenus) jusqu'à une prise de participation minoritaire (10 % ou 45 % par exemple), en passant par une *joint-venture*, c'est-à-dire à la création d'une entité dont l'actionnariat est réparti également (50/50) entre les partenaires du projet. Les fusions et les acquisitions se caractérisent par l'intégration totale des entreprises concernées par l'opération. Elles se manifestent lorsqu'une nouvelle structure est créée, et rassemble les *assets* des deux sociétés antérieures, alors que, lors d'une acquisition, les sociétés restent bien distinctes. L'acquisition se traduit alors par une prise de participation majoritaire, voire intégrale d'une des sociétés dans le capital de l'autre.

Figure 5. La diversification selon Sylvia Chan-Olmsted : approches et modes



Source: CHAN-OLSMED. S, *Competitive Strategy for Media Firms...*, 2006, p. 40.

Le schéma conceptuel souligne aussi une lacune de la matrice d'Igor Ansoff. Si cette dernière est utile dans la structuration de notre pensée, elle lisse toutefois les spécificités entre les secteurs industriels. Ainsi, la case II du schéma (**Figure 4**) comprend des secteurs différents

comme la radio ou la presse magazine. Afin de proposer une analyse plus fine du phénomène, la distinction basée sur le degré de liaison entre les anciennes et les nouvelles activités¹¹⁸ a été ajoutée à partir de la notion de métiers. Divisés en deux catégories, les métiers d'une entreprise de presse écrite sont les suivants :

- Les métiers principaux : c'est-à-dire ceux liés à la production d'information (journalistes) et ceux liés à la publicité (commerciaux publicitaires) ;
- Les métiers secondaires ou supports : c'est-à-dire le personnel travaillant au sein des autres départements de l'entreprise. Nous intégrons ici les commerciaux promotion, les responsables communication du département marketing, les informaticiens et développeurs de l'IT, le personnel technique du département prépresse ou du service *facilities*.

Une fois cette classification des métiers établie, le degré de liaison entre deux activités économiques a été défini de cette façon :

Une diversification liée élevée s'observe lorsqu'une entreprise étend ses affaires dans des secteurs d'activités similaires au sien, c'est-à-dire l'information (*news*) et la publicité, sur un support similaire (papier et internet pour une entreprise de presse écrite) et mobilisant des métiers principaux (journalistes et/ou commerciaux publicitaires).

Une diversification liée moyenne s'observe lorsqu'une entreprise étend ses affaires dans des secteurs d'activités similaires au sien c'est-à-dire l'information et la publicité sur un support différent (télévision et radio, magazine pour une entreprise de presse écrite), et mobilisant des métiers principaux (journalistes et/commerciaux publicitaires).

Une diversification liée moyenne s'observe également lorsqu'une entreprise étend ses affaires dans des secteurs d'activités mobilisant des métiers secondaires ou de supports de son *core business* initial¹¹⁹.

¹¹⁸ VAN KRANENBURG. H, « Product Portfolios, diversification, and sustainability of Media Firms », In PICARD. R. (Ed.), *Media Product Portfolios: Issues in Management of Multiple Products and Services*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates. Inc, 2005, p. 27.

¹¹⁹ C'est, par exemple, le cas de Rossel qui a acquis Redpharma, une société spécialisée dans la communication pharmaceutique. Nous considérons que cette société mobilise des métiers secondaires que Rossel maîtrisait initialement (marketing).

Une diversification liée faible s'observe lorsqu'une entreprise étend ses affaires dans des domaines d'activités éloignés des siens, en ne mobilisant ni des métiers principaux ni secondaires¹²⁰.

¹²⁰ IPM a pris ainsi une participation dans une société d'assurance en ligne, et s'est diversifié dans les paris sportifs. Ces activités n'entretiennent pas ou peu de liens avec le secteur de l'information et de la publicité, et sont donc considérées comme des diversifications faiblement liées. Le secteur de l'événementiel est considéré comme une diversification faible: l'organisation de manifestations sportives ou culturelles mobilise, en effet, des métiers peu présents au sein d'une entreprise de presse écrite. Certains événements (stands dans les centres commerciaux ou des participations à des salons) sont, certes, organisés par le service promotion (département marketing) des entreprises de presse pour promouvoir la marque à l'extérieur, mais ceux-ci, n'ayant pas l'ampleur des grandes manifestations, ne nécessitent pas le recours au même niveau de compétences organisationnelles.

CHAPITRE 3 : LES DÉMARCHES MÉTHODOLOGIQUES

Pour répondre à notre question de recherche, nous mettons en place une étude longitudinale compréhensive¹ de trois entreprises de presse écrite quotidienne payante (Rossel, IPM et Les Éditions de L'Avenir). Deux dispositifs de récolte de données ont été mobilisés. Prenant la forme d'investigations dans les archives (*Media Marketing*, sites *corporate*, états financiers et articles issus des quotidiens de presse écrite), l'enquête documentaire permet de mettre sur pied une base de données sur les diversifications des groupes. Elle nous donne aussi l'opportunité d'identifier certains intervenants potentiels à mobiliser dans le cadre de la phase des entretiens. Le corpus de récits de vie se compose principalement d'entrevues avec des propriétaires et des managers des groupes de presse écrite quotidienne payante. Pour reprendre les propos d'Igor Ansoff, ce sont eux qui sont à l'origine des stratégies et du redéploiement des ressources des cas analysés. Toutefois, il a été utile de compléter leurs entretiens avec ceux de journalistes, des marketeurs, des représentants des parties prenantes de la presse belge afin de trianguler de la façon la plus efficiente possible les données récoltées.

Puis, nous revenons sur le déroulé concret du protocole, ainsi que sur les dangers représentés par notre posture épistémologique sur la scientificité de la recherche. Les managers étant des individus particulièrement occupés, nous avons utilisé nos entretiens avec les journalistes et les cadres de la rédaction en chef comme une opportunité non seulement de récolter les premières données, mais aussi de rencontrer formellement les cadres supérieurs. Cette façon de procéder risque de déboucher sur un corpus d'entretiens avec des individus partageant la même vision de la transformation numérique des groupes de presse. Autrement dit, malgré le fait que nous nous sommes notamment entretenu avec des individus ayant quitté l'entreprise, le corpus accorde trop d'importance à ceux ayant embrassé le numérique (et ayant une vision positive de celui-ci), au

¹ Ce choix s'est justifié par les dispositions du chercheur et par le fait que, selon nous, l'identification de l'effet net de chaque variable indépendante sur la variable dépendante ne permettait pas de prendre en compte la richesse (y compris en termes de mécanismes de causalité) des cas historiques : RIHOUX. B, MARX. A et ÁLAMOS-CONCHA. P, « 25 années de QCA (*Qualitative comparative analysis*) : quel chemin parcouru », *Revue internationale de politique comparée*, 21 (2), 2014, p. 62.

détriment de tous ceux qui ont été laissés sur le côté. La diversité des fonctions des enquêtés (cadres supérieurs, propriétaires et journaliste, etc.) implique aussi des adaptations permanentes de « notre façon d'être » à leur égard et du champ lexical mobilisé lors des entretiens. Finalement, l'utilisation de données rétrospectives au sein de la recherche comporte le risque d'omission, de relecture hagiographique du passé et de réinterprétation de l'expérience professionnelle des enquêtés en fonction de leurs cadres actuels de pensée. Plusieurs garde-fous (exposition d'articles de presse lors de l'entretien, établissement de chronologie des stratégies des groupes, analyse des états financiers, recherche d'intervenants ayant occupé les fonctions avant et après l'enquêté, recoupement avec d'autres entretiens) ont été mis en place, limitant ces dangers, tout en ne supprimant pas entièrement leur impact sur les résultats.

1. L'étude de cas élargie

1.1. Les cas sélectionnés

L'analyse se focalise sur trois entreprises francophones de presse écrite quotidienne payante généraliste, c'est-à-dire Les Éditions de L'Avenir, Rossel et IPM. Dans la lignée des propos de Franck Esser et Thomas Hannitsch, il est apparu intéressant d'étudier des cas différents afin de pouvoir dégager plus facilement des éléments communs ou, au contraire, de mettre en évidence des distinctions entre eux². D'autre part, ces groupes ont été sélectionnés pour des raisons pratiques. L'approche longitudinale compréhensive retenue pour cette recherche impliquant la réalisation de nombreux entretiens avec des individus actifs à plusieurs niveaux hiérarchiques et/ou réalisant leurs activités professionnelles dans divers départements (rédaction, régie, marketing, IT), il est apparu plus aisé de mettre en œuvre celle-ci sur des groupes à propos desquels nous avons déjà une connaissance sommaire, et dont les sièges et bureaux étaient situés en Belgique³.

² Nous revenons plus en profondeur sur l'itinéraire socio-économique des groupes dans le chapitre 4.

³ Ce choix a, notamment, facilité les nombreux déplacements nécessaires pour rencontrer les enquêtés.

1.2. La période chronologique

La délimitation précise de la période d'analyse de l'étude a été l'objet de plusieurs problèmes. En effet, il n'existe pas de recherche indiquant clairement le périmètre temporel couvert par l'expression « ère numérique ». En prenant le caractère *pervasif* de cette technologie⁴, il est particulièrement ardu de déterminer clairement le spectre empirique du phénomène et, le *terminus post quem* et *ante quem* de notre recherche. Si on considère que le début de l'ère numérique est lié à l'introduction d'un mode de calcul employé par les ordinateurs, il serait cohérent de prendre pour point de départ à l'étude le milieu du XX^e siècle. En effet, c'est à la sortie de la Seconde Guerre mondiale que les technologies numériques se développent suite aux travaux pionniers de scientifiques durant l'entre-deux-guerres⁵. En se focalisant sur l'industrie des médias, les technologies numériques font leur apparition dans les télécommunications dans les années 1970 lors du remplacement de commutateurs analogiques par des modèles numériques⁶. Au sein des entreprises de presse écrite, les ordinateurs (dont le fonctionnement est basé sur leur capacité à traiter une succession de données binaires), ont fait leur apparition dans les années 1980. Selon Jean-Marie Charon, la transformation numérique des entreprises de presse est donc antérieure à l'accès d'internet au grand public et du développement des technologies mises au point au CERN, aboutissant à la création du *World Wide Web*⁷. L'ensemble de ces éléments nous inciterait à établir le *terminus post quem* du manuscrit aux alentours des années 1980.

Toutefois, le choix de l'une ou de l'autre de ces deux limites temporelles n'était pas pertinent dans le cadre du projet. Portant sur les structures socio-économiques du petit marché belge francophone et sur la diversification et les modèles d'affaires de la presse quotidienne généraliste, la recherche est intrinsèquement liée aux modalités de développement du capitalisme numérique, ainsi que sur la manière

⁴ Selon le sociologue Dominique Boulier, le numérique revêt un caractère *pervasif*, car on le retrouve dans tous les aspects de la vie quotidienne. Aline Rutily et Bernard Spitz soulignent le fait que le numérique concerne l'ensemble des secteurs d'activités liées au monde des médias : RUTILY. A et SPITZ. B, « Les nouveaux enjeux de la révolution numérique », *Hermès*, 44 (1), 2006, p. 29.

⁵ COMPIÈGNE. L, *Internet : histoire, enjeux et perspectives*, Paris, Ellipses, 2007.

⁶ BOULLIER. D, *Sociologie du numérique.....*, 2016.

⁷ CHARON. J.-M, « De la presse imprimée à la presse numérique... », 2010, p. 258.

dont, en retour, celui-ci a remis en cause les équilibres à l'œuvre dans l'industrie de la presse écrite, et, plus largement, dans celle des médias. Il nous a donc semblé pertinent de prendre comme date *post quem*, le moment où les premières incursions commerciales ont été observées sur le web, c'est-à-dire la seconde moitié des années 1990. C'est, en effet, à cette période que naissent les premières initiatives entrepreneuriales privées sur le numérique : toute une série d'entreprises (agence créative, régie publicitaires, éditeur de contenus, fournisseurs d'accès internet) se développent, en proposant des services et des produits liés à l'écosystème du web⁸.

La délimitation du *terminus ante-quem* de l'étude a également posé problème. Le chercheur à l'université d'Oxford Rasmus Kleis Nielsen évoque une révolution *unfinished*, dans la mesure où, même si le langage binaire n'a pas fondamentalement évolué, les technologies s'appuyant sur celui-ci, continuent de se développer⁹. En raison de la nature du phénomène étudié, nous avons décidé d'établir notre *terminus ante quem* en ayant principalement à l'esprit des considérations d'ordre pratique. En effet, il fallait conclure la récolte des données afin de disposer de suffisamment de temps pour pouvoir les traiter efficacement et les agencer de façon cohérente dans un manuscrit dans le cadre des limites temporelles définies par le financement du projet (2016-2020). Dans cette perspective, la fin de l'année 2019 a été retenue. Cependant, souhaitant intégrer les derniers événements liés aux Éditions de L'Avenir (rachat des actifs (sauf *Proximag*) par IPM, nous avons décidé de déplacer le *terminus ante quem* au tout début du mois de juillet 2020.

2. Les dispositifs de récolte des données

Déjà évoqués en filigrane dans les paragraphes précédents, les dispositifs de récolte des données méritent un plus ample développement. Le choix et leur agencement dans le cadre de ce projet ont fortement été inspirés par la méthode théorique processuelle du chercheur à l'Université d'Oxford Andrew Pettigrew. Selon cet auteur, les scientifiques étudiant les organisations disposent de plusieurs

⁸ MCCHESENEY, R., *Digital Disconnect...*, 2013.

⁹ KLEIS NIELSEN, R., « Introduction. The Uncertain Future of Local Journalism », In KLEIS NIELSEN, R. (Ed), *Local Journalism...*, 2015, p. 2.

dispositifs de récolte de l'information : l'enquête documentaire, la littérature secondaire, l'enquête par questionnaire et les entretiens¹⁰. La dimension longitudinale de la recherche implique le choix de dispositifs spécifiques de récolte.

2.1. L'enquête documentaire

L'enquête documentaire consiste à récolter des informations sur les diversifications et les modèles d'affaires des trois groupes analysés¹¹. Elle s'est appuyée sur quatre types de sources afin de limiter les risques de sélection de l'information¹². Souhaitant obtenir des données sur les trois cas de notre analyse, nous nous sommes focalisé sur une revue indépendante des trois groupes de presse étudiés : *Media Marketing*. Portant sur le monde des médias et plus largement celui de la communication, cette revue a été utilisée pour repérer les diversifications et l'évolution des ressources des groupes, mais aussi pour comprendre les logiques sous-jacentes derrière la réalisation de ces stratégies¹³. En effet, on trouve dans les nombreux numéros des articles de fond réalisés par des journalistes s'interrogeant sur le devenir de la presse ou sur l'efficacité des stratégies économiques menées par les groupes de presse. La revue propose aussi ponctuellement des entretiens avec certains administrateurs de groupes dont les apparitions sont plutôt rares dans les médias généralistes. Les numéros de cette

¹⁰ PETTIGREW. A, « Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice », *Organization Science*, 1 (3), 1990, pp. 267-292.

¹¹ Selon Michel Bauer, l'analyse documentaire est irremplaçable, dès lors, que l'on souhaite pouvoir s'appuyer sur des faits « objectifs » et vérifiables » et s'il est vrai que l'entretien avec un dirigeant peut donner accès à certaines sources documentaires, cela est d'autant plus vrai qu'il aura été préparé par l'analyse d'autres sources documentaires : BAUER. M, « Interviewer des chefs d'entreprise : l'enquêteur face au monopole de l'autorité légitime », In COHEN. S, *L'art d'interviewer des dirigeants*, Paris, Presses Universitaires de France, 1999, p. 205.

¹² Les documents peuvent fournir des faits, mais ils sont sujets aux dangers de sélection et de survie des informations : *Ibidem*, p. 277. L'archive est le résultat d'un processus de sélection et exclut donc potentiellement du matériel informatif pouvant se révéler crucial : BUCKLEY. P, « Historical Research Approaches to the Analysis of Internationalization », *Management International Review*, 56, 2016, pp. 883.

¹³ L'objectif était de capturer les comportements passés des entreprises dans un contexte déterminé : TURNER. S.F, CARDINAL. L.B et BURTON. R.M, « Research Design for Mixed Methods: A Triangulation-based Framework and Roadmap », *Organizational Research Methods*, 20 (2), 2017, p. 247.

revue publiés entre le début des années 2000 et 2019 ont été dépouillés exhaustivement à la Bibliothèque Royale de Belgique.

S'appuyer sur cette unique source n'apparaissait pas optimal. Couvrant le périmètre large du monde des médias, les articles sur les groupes de presse sont quelquefois noyés par les actualités issues de la télévision ou de la radio ou par celles des agences de communication. Les informations sur les groupes de presse écrite prennent parfois la forme de brèves qui, bien qu'elles donnent l'opportunité d'identifier une stratégie, ne la contextualisent pas et contiennent peu d'éléments sur les réorganisations internes que la stratégie est susceptible d'impliquer. D'autre part, la structure actionnariale mérite de plus amples développements, car elle questionne la crédibilité de la revue en tant que source. Propriété initiale de la famille Dupuis, *Media Marketing* est, ensuite, reprise par deux entrepreneurs privés associés dans la société Marcom World SA¹⁴. Si cette revue a donc eu à un moment des actionnaires qui ont investi dans le secteur de la presse quotidienne (famille Dupuis qui avait pris une participation dans la SIPM en 1995), elle est autonome du point de vue des structures de propriété des cas analysés. Ses contenus sont donc ceux qui sont le moins susceptibles de passer sous silence certaines stratégies ou de les analyser uniquement par un biais positif. C'est cet élément qui nous a poussé à nous diriger vers *Media Marketing* plutôt que vers son concurrent *PUB* au sein duquel l'un des actionnaires des groupes de presse analysés (Nethys) est rentré dans l'actionnariat au milieu des années 2010. Toutefois, il faut avoir à l'esprit que l'autonomie actionnariale de la revue n'efface pas les biais potentiels de sélection. Outre le fait que la revue considère les médias d'un point de vue commercial, *Media Marketing* est une petite structure au sein de laquelle l'influence de l'administrateur délégué, Serge de Schryver, est prépondérante. En effet, c'est lui qui s'occupe de la gestion quotidienne du magazine, ainsi que de la réalisation de certaines interviews avec les grands patrons de presse. Si ces articles constituent une mine d'or pour notre recherche, ils sont aussi déterminés par le succès de vente du magazine (qui dépend du bon réseau de relations avec le monde de la presse), ainsi que par la carrière de Serge de Schryver dans le monde de la presse (notamment au sein de Full Page, de Scripta et de Vlan) au cours de laquelle il s'est lié d'amitié avec certains entrepreneurs, et, au contraire, a noué des

¹⁴ L'entreprise a été fondée par Serge de Schryver et Fred Bouchar : entretien avec cadre supérieur 12 Rossel.

inimitiés avec d'autres. Malgré une indépendance actionnariale des trois groupes de presse, les biais de sélection sont donc toujours bel et bien présents.

Ces éléments ont incité à diversifier le corpus de sources, en y incorporant des documents et articles émanant des groupes de presse eux-mêmes. Outre les sites *corporate*, les entreprises belges sont contraintes par la loi de déposer leurs états financiers annuels à la Banque Nationale de Belgique. Disponibles en ligne, ces documents contiennent des informations sur les stratégies d'acquisition menées par les groupes de presse écrite quotidienne payante. Avant le bilan et les comptes de résultat, une partie intègre les entreprises au sein desquelles le groupe a une participation dépassant un certain seuil au sein de l'actionnariat. Les informations permettent ainsi de déterminer à partir de quelle année le groupe Rossel a investi dans des *call-centers* ou a développé des activités en Bulgarie par le biais de sa filiale Vlan. À la fin de chaque état financier est annexé un rapport de gestion au sein duquel les administrateurs des sociétés fournissent un rapide résumé des modifications de l'environnement concurrentiel, ainsi que des stratégies poursuivies. Succincts la plupart du temps, ces documents n'en restent pas moins intéressants pour comprendre et identifier les acquisitions et les lancements de nouveaux produits par les groupes.

Si les états financiers sont probablement les documents les plus complets sur le développement des groupes, ils ne contiennent, cependant, que peu d'explications (hormis les rapports de gestion) sur les évolutions des structures de propriété. Par exemple, on apprend simplement que Nethys a investi dans telle ou telle activité sans comprendre réellement les enjeux économiques et sociaux derrière ces investissements. Pour combler cette lacune, les principaux titres de presse belge ont été mobilisés par le biais d'une investigation approfondie dans leurs archives. Ces recherches en ligne ont été réalisées principalement sur le site du *Soir* (proposant les articles du journal depuis le milieu des années 1980) et le portail *Gopress* sur lequel il est possible de consulter les articles de l'ensemble de la presse quotidienne belge. Ces documents ont été utiles dans la mesure où, s'adressant à un public plus large, ils contiennent généralement une contextualisation des enjeux se situant derrière la réalisation de certaines stratégies. Les explications, ainsi que l'œuvre de vulgarisation à laquelle se sont livrées les journalistes, auteurs de ces articles,

complétaient donc utilement les données plus factuelles récoltées dans les trois autres types de documents.

2.2. Les entretiens

Suite à l'enquête documentaire¹⁵, il est apparu essentiel de contacter les cadres supérieurs des groupes de presse pour avoir une vision globale de l'évolution des ressources et des compétences impliquées par le développement du nouveau canal de diffusion numérique. En effet, ce sont eux, pour reprendre une expression d'Igor Ansoff, qui sont responsables des choix stratégiques, de l'allocation interne et d'articulation des ressources¹⁶. Les cadres supérieurs et les managers des départements composant une entreprise de presse formaient donc la première communauté de base pour constituer le corpus d'entretiens (**Tableau 3** et **Tableau 4**).

Toutefois, le problème de cette sélection d'interlocuteurs est rapidement apparu au sein de l'étude. En effet, les managers sont porteurs d'une vision spécifique de la réalité. Le fait de se contenter de ces entretiens risquait de se répercuter dans les données récoltées, et plus largement, dans l'interprétation du chercheur. Le danger était de proposer une interprétation de la digitalisation des groupes de presse lissée par le haut, sans prendre en considération les ruptures, les échecs de redéploiement inattendu de ressources à l'ère numérique. Dans une perspective pluraliste¹⁷, il a été utile aussi d'interroger des individus occupant des positions variées¹⁸, comme des employés pour comprendre plus concrètement les effets des changements ou grandes orientations stratégiques sur les pratiques des enquêtés. Au-delà des plans managériaux, s'intéresser aux employés en complément des managers permettait de comprendre non seulement ce qui avait été prévu, comment cela était censé être organisé, mais aussi de voir comment cela fonctionnait réellement, en nous confrontant à leur

¹⁵ L'enquête documentaire a constitué une étape au cours de laquelle nous avons pu nous former aux enjeux techniques, économiques de la réalité du secteur de la presse écrite : COHEN. E., « Interviewer des élites économiques : épreuves et contre-épreuves... », 1999, p. 191.

¹⁶ ANSOFF. I., *Stratégie du développement de l'entreprise...*, 1989, pp. 27-29.

¹⁷ PETTIGREW. A., « Longitudinal Field Research on Change... », 1990, p. 277.

¹⁸ BAH. TH, CÉSAR NDIONE. L et TIERCELIN. A., *Les récits de vie en science de gestion. Orientation épistémologiques et méthodologiques*, Cormelles-le-Royale, EMES Editions, 2015, p. 75.

expérience quotidienne de travail. Les changements organisationnels n'apparaissaient alors plus sous la forme de transformation d'ETP (Équivalent Temps Plein), de redéploiement de ressources et de compétences abstraites, mais comme des expériences professionnelles concrètes, réduisant les risques de tomber dans le déterminisme du discours managérial (cela s'est passé comme cela), en le confrontant à des expériences professionnelles de l'employé (cela devait se passer comme ceci, mais dans les faits, cela s'est déroulé de cette façon).

Tableau 3. Les entretiens réalisés dans le cadre du projet selon le groupe de presse (+parties prenantes¹⁹) d'appartenance de l'interlocuteur (N=70)

Groupe	Entretien
Rossel	20
IPM	8
L'Avenir	26
Partie prenante	16
Total	70

Tableau 4. Les entretiens réalisés au sein des groupes de presse selon la fonction occupée par l'interlocuteur (N : 54)

Fonction	Entretien
Cadre supérieur	12
Cadre moyen	12
Cadre journaliste	17
Journaliste	7
Marketeur	6
Total	54

¹⁹ Les entretiens de cette catégorie sont détaillés dans les paragraphes qui suivent.

Arrêté lorsque nous avons estimé avoir atteint un seuil de saturation empirique²⁰, le corpus se compose de récits de vie hétéroclites à la fois de cadres moyens, de managers supérieurs, d'employés et de journalistes.

La proportion élevée d'entretiens réalisés pour Les Éditions de L'Avenir s'explique par le début de la réalisation de la phase empirique. En effet, l'immersion de deux semaines réalisée à *L'Avenir* (une semaine à la rédaction et une semaine au marketing) nous a permis d'avoir accès plus facilement aux journalistes et managers du groupe, et donc de réaliser un nombre plus conséquent d'entretiens. Leur multiplication était, certes, utile pour comprendre les logiques à l'œuvre dans un groupe de presse, mais ils contenaient de nombreuses informations périphériques que nous n'avons pas exploitées dans la thèse. Dans un souci d'efficacité, nous nous sommes, ensuite, focalisés sur un nombre plus restreint de personnes au sein de chaque groupe.

Sous la forme de récits de vie, les entretiens se sont déroulés selon deux logiques parfois hybridées au cours d'une même séance : les fonctions successives occupées par un enquêté ou les thématiques. Dans les deux cas, nos questions demandaient aux individus de passer en revue l'ensemble de leur carrière. Si nous revenons dans un point ultérieur sur les dangers des données rétrospectives, il convient simplement ici de noter que, dans le microcosme de la presse belge francophone, il est courant de voir un manager réorienter sa carrière pour passer à la concurrence. Certains entretiens portaient donc sur les différents postes occupés par l'enquêté et concernaient plusieurs groupes. Pour conserver une lisibilité dans la composition du corpus, nous avons décidé d'identifier un enquêté comme appartenant à un groupe en fonction de la dominance occupée par l'entité de presse au cours de l'entretien. Ainsi, un cadre ayant occupé des fonctions au sein des Éditions de L'Avenir et, ensuite, chez Rossel sera considéré comme cadre Rossel ou *L'Avenir*, selon le groupe principal sur lequel portait l'entretien.

Les parties prenantes sont composées notamment des agences médias et des régies publicitaires. Si ce corpus comprend des entretiens avec des associations nationales ou régionales du secteur comme

²⁰ BAH. TH, CÉSAR NDIONE. L et TIERCELIN. A, *Les récits de vie en science de gestion...*, 2015, p. 75.

l'Association Professionnelle des Journalistes (AJP), Lapresse.be (association des éditeurs de presse écrite quotidienne belge francophone), la BAM (*Belgian Association Marketing*) ou encore l'Union des annonceurs belges (UAB), il n'intègre pas de données provenant directement des GAFAM, c'est-à-dire Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft)²¹.

Finalement, les relations entre les équipes de *L'Avenir* et de Tecteo (et ensuite Nethys) occupant une place importante dans le manuscrit, il aurait été utile d'intégrer un entretien avec un membre influent des structures de propriété liées à l'intercommunale. Toutefois, en raison de la sensibilité des questions et du climat politique tendu lié au scandale Publifin, l'entretien avec l'une ou l'autre personne n'a pas été possible. Essayant de fournir l'analyse la plus objective possible, les parties de ce manuscrit consacrées à *L'Avenir* s'appuient principalement sur les données fournies par l'équipe locale namuroise (cadres et employés compris) qui étaient en conflit ouvert avec le management de Nethys (depuis 2016, bien que des tensions avaient déjà émergé lors des années suivant le rachat du quotidien régional par Publifin).

3. Le protocole

Au cours des paragraphes suivants, nous développons les difficultés auxquelles nous avons été confronté lors de la constitution du corpus d'entretiens. Deux protocoles de contact ont été entrepris au cours de la thèse. Se soldant par un échec, le premier consistait à rencontrer en premier lieu les administrateurs délégués des groupes de presse afin d'obtenir leur accord, et ainsi de bénéficier d'un argument d'autorité susceptible de faciliter l'acceptation des entrevues suivantes par les autres cadres. À première vue efficace, car elle permettait de nous assurer rapidement l'accès au terrain, elle comportait aussi le risque - si l'entretien préliminaire se passait mal - de condamner le projet. À la

²¹ Organisant un colloque consacré aux pouvoirs publics à l'UCLouvain, nous leur avons envoyé plusieurs invitations qui sont malheureusement restées lettre morte. Par ailleurs, à notre propre expérience s'est jointe celle vécue par d'autres acteurs du secteur. Assistant à un colloque sur la transition numérique des médias audiovisuels à l'initiative d'une députée CDH, cette dernière annonçait en introduction aux présentations que les GAFAM avaient été contactés, mais avaient tous refusé d'y prendre part. Au cours de la phase de terrain, plusieurs enquêtés nous ont également fait part des difficultés de traiter avec ces acteurs internationaux.

suite de l'échec de cette tactique, une approche davantage centrée sur les individus eux-mêmes, passant outre l'accord hiérarchique, a été privilégiée. Celle-ci s'est révélée chronophage, car elle a demandé une prise de contact individuelle prenant la forme dans un premier temps d'un e-mail personnalisé, et, ensuite, d'un appel téléphonique, le cas échéant, lorsque notre demande numérique restait sans réponse.

3.1. L'accès au terrain

Selon Yves-Frédéric Livian, une des faiblesses fondamentales de l'étude de cas provient des risques engendrés par l'accès au terrain²². En effet, dans le cadre d'une enquête par questionnaire, le scientifique envoie un formulaire composé de questions préalablement établies à un panel de répondants. L'objectif est d'aboutir à la constitution d'un échantillon diversifié suite à une saturation qualitative satisfaisante (non probabiliste) ou éventuellement d'étendre les résultats obtenus à une population plus large (probabiliste)²³. Le rôle joué par un seul enquêté dans ce type d'échantillon est moins important que dans le cadre d'une étude de cas où la récolte d'information et la finesse de l'analyse dépendent de données parfois en possession d'une seule et unique personne. Si, dans le cas d'une enquête par questionnaire, le refus d'un enquêté ou la constatation qu'un questionnaire s'avère inutilisable peuvent se révéler néfastes (surtout si l'échantillon est limité), ce même refus dans le cadre d'une étude de cas risque d'engendrer une déstabilisation complète de la recherche, voire de laisser le scientifique dans l'impossibilité pratique de construire son analyse. Le refus de participation d'un enquêté risque de créer des lacunes dans les données, rendant impossible une comparaison efficace entre les cas. En forçant le trait, si les cadres et les journalistes travaillant au sein des groupes de presse avaient tous exprimé leur refus de participer à cette recherche, celle-ci n'aurait tout simplement pas vu le jour. Le chercheur réalisant une étude de cas se trouve donc foncièrement dans une relation de dépendance étroite vis-à-vis de son terrain, se rapprochant sur cet aspect particulier de la position de l'historien souhaitant réaliser une étude susceptible de renouveler la

²² LIVIAN. Y.-F, « Le portefeuille des méthodes de recherche terrain : méthodes qualitatives, méthodes quantitatives et mixtes », In CHEVALIER. F, GLOUTIER. L.M, et MITEV. N (Ed.), *Les méthodes de recherche du Doctorat...*, 2018, p. 80.

²³ BEAM. R, « Quantitative Methods in Media Management and Economics... », 2008, p. 542.

littérature sur un phénomène du passé, mais ne disposant pas d'un corpus solide d'archives existantes pour l'étayer.

3.2. *L'échec de la validation officielle par le haut*

La question de l'accès aux trois groupes de presse était au centre de nos démarches méthodologiques préalables à l'entrée sur le terrain. En effet, notre méthode impliquait la réalisation de nombreux entretiens mobilisant des individus travaillant à des échelons hiérarchiques variés et dans des départements différents. La démarche apparaissant, dans un premier temps, comme la plus adéquate, consistait à rencontrer les administrateurs délégués des groupes de presse afin de leur exposer posément l'inscription disciplinaire et les aboutissants du projet doctoral. Cette première rencontre aurait aussi permis de leur faire part de notre volonté de rencontrer les cadres dirigeants des départements, ainsi que les employés situés à la base de l'entreprise. Cette option méthodologique, qualifiée de « parrainage »²⁴, possédait un avantage indéniable. Une fois l'agrément du patron obtenu, nous pouvions faire valoir cet argument d'autorité auprès des autres cadres afin de maximiser les chances d'acceptation d'entretien. Dans cette perspective, notre proposition aurait été perçue par les cadres inférieurs et journalistes comme une tâche de travail exigée par leur supérieur et non comme une sollicitation provenant d'une institution externe. Ce sentiment s'est particulièrement ressenti lors de notre immersion non participante à *L'Avenir* en juin 2018. Étant proche du directeur marketing, nous avons pris contact, en lui demandant s'il était possible de rencontrer les individus travaillant au sein de son département. Acceptant notre requête, celui-ci s'est alors chargé d'envoyer un e-mail à ses employés, en proposant à chacun d'entre eux de consacrer une heure dans leur semaine pour discuter avec nous de la manière dont la digitalisation a changé leurs pratiques. Quelques jours plus tard, il nous communiquait un horaire sous la forme d'un fichier Excel dans lequel les entretiens avec une petite dizaine d'employés de son département étaient soigneusement agencés tout au long de la semaine. Dans ce cas précis, l'accord de participation du directeur a engendré, par extension hiérarchique, celui de l'ensemble de ses employés validant l'expression

²⁴ THIETARD. R-A et al, *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod, 2014, p. 282.

selon laquelle « *l'entreprise est un lieu de pouvoir, de conflit et de domination* »²⁵.

Outre le fait qu'elle était cohérente avec la posture paradigmatique de la recherche mettant en valeur le processus dialogique de co-construction de la connaissance entre le chercheur et les enquêtés, cette façon de procéder avait l'avantage de nous assurer avec un haut degré de certitude l'accès au terrain. D'un autre côté, particulièrement risquée, elle impliquait de faire reposer la récolte de données et la réussite de la thèse sur l'accord de trois personnes, c'est-à-dire les trois administrateurs délégués des groupes de presse écrite quotidienne payante généraliste en Belgique francophone. Cette démarche risquait également d'orienter les données issues des enquêtés réalisant leurs activités professionnelles à un échelon hiérarchique inférieur. Cette stratégie d'approche par le haut s'est aussi justifiée par la sensibilité des thématiques abordées avec les enquêtés. En effet, nous souhaitions discuter de domaines stratégiques pour la survie de leur entreprise, comme la diversification de leurs activités, le processus de production de l'information ou encore l'évolution des ressources en lien avec les mutations de marché. La crainte qui nous animait au début de la phase de terrain était donc que les enquêtés refusent tout simplement de discuter avec nous en raison de la sensibilité de ces thématiques, sauf après avoir obtenu un accord formel de leur supérieur hiérarchique.

3.3. La multiplicité des démarches informelles par le bas

Par ailleurs, le risque de refus de collaboration était maximal étant donné que, au début de la recherche, nous ne disposions pas encore du bagage de connaissances de l'industrie pour mettre en œuvre notre stratégie de captation de l'attention et pour réussir le processus d'adoubement auprès des cadres supérieurs (deux notions sur lesquelles nous reviendrons dans la suite du chapitre). Étant dans l'expectative d'une réponse, nous avons alors entamé les entretiens avec les parties prenantes du monde de la presse (agences médias, régies publicitaires et représentants des libraires et des journalistes). Ces entretiens s'organisaient selon un protocole de contact différent dans la mesure où

²⁵ GODELIER, E, « Entreprise et sciences sociales : production de savoir ou collusion », *Tracés. Revue de Sciences humaines*, 10, 2010, p. 60.

la demande était réalisée directement à la personne concernée, sans passer par un accord préalable de leur hiérarchie.

Ces entretiens avec les parties prenantes ont donc fait émerger une autre façon d'envisager la prise de contact, une manière plus individuelle et informelle de nous adresser aux interlocuteurs en *cord-cuttant* l'autorisation préalable d'une autorité hiérarchique supérieure. Ce dispositif moins officiel était davantage en corrélation avec les réalités concrètes du terrain. Dans cette perspective, nous avons, d'abord, contacté les cadres journalistes. Généralement plus ouverts et disponibles, ces derniers constituaient des personnes-clés dans la récolte de données sur l'évolution des ressources de la rédaction, mais également une porte d'entrée vers d'autres intervenants. Il ne suffisait pas de réaliser l'entretien, de le retranscrire, et, puis, de recontacter par e-mail un cadre supérieur. Il fallait profiter de notre déplacement dans les locaux des groupes de presse pour rencontrer d'autres cadres afin de les persuader de participer à notre étude. Ces entretiens qualifiés de primaires étaient généralement suivis d'une déambulation rapide au sein des locaux des groupes de presse, au cours de laquelle le cadre journalistique nous introduisait aux managers. Aussi éphémère était-il, ce premier contact visuel démultipliait les chances de rencontre avec les cadres supérieurs.

3.4. Des récits de vie laissant pour compte les délaissés et les exclus du numérique ?

Le danger de cette tactique méthodologique, qualifiée de « boule de neige », se manifeste principalement dans le fait que les fondements du corpus s'appuient sur un réseau de personnes préalables, risquant de proposer une vision commune sur certains phénomènes se déroulant au sein du milieu de presse. En effet, il est de bon sens de penser qu'un enquêté va référencer quelqu'un avec qui il s'entend bien plutôt qu'un individu avec qui il a eu des échanges violents ou qui ne partage pas la même vision de la réalité. Le risque est alors de constituer un corpus d'entretiens réalisés avec des enquêtés partageant la même culture, ayant les mêmes représentations et visions du phénomène que nous souhaitons expliquer. En fait, nous retrouvions dans cette approche le même risque que celui qu'engendrait la constitution du corpus par des enquêtés œuvrant au même niveau hiérarchique, c'est-à-dire le risque d'avoir une vision uniformisée de l'évolution des ressources et des processus organisationnels. Ici, le risque est plus sournois, moins

visible pour le chercheur, car il n'est pas lié à un statut hiérarchique, mais bien à des réseaux préétablis de sociabilité.

Ce danger d'uniformisation des données par le réseau informel²⁶, sous-entendant une même vision, une même représentation des changements organisationnels, ainsi qu'une même culture du numérique, s'est révélé après coup, lors de la phase d'écriture du manuscrit. Le lecteur doit donc avoir à l'esprit que la constitution du corpus de récits de vie sur laquelle se fonde l'analyse interprétative a été motivée par le souci d'obtenir des témoignages situés à des échelons hiérarchiques variés, mais qu'elle a aussi été guidée pratiquement par le réseau de sociabilité des premiers enquêtés rencontrés au cours de la recherche. De plus, les enquêtés primaires, étant la majorité du temps des individus qui ont embrassé la révolution numérique, comme en témoignent les postes de premier plan qu'ils occupent actuellement au sein des groupes de presse, le corpus a malencontreusement laissé de côté, au moins partiellement, les délaissés et les exclus du numérique, tous ceux qui ont été écartés à la suite de plans de restructuration, ou tout simplement ceux qui sont toujours en poste, mais qui ne partagent pas le discours véhiculé par la communauté interrogée.

3.5. Motivation des enquêtés et adaptation épistémologique lors des entretiens

D'abord, nous nous interrogeons sur les raisons ayant motivé la participation des enquêtés à notre recherche. Puis, nous revenons sur la manière dont nous avons adapté notre posture épistémologique, selon les fonctions professionnelles des intervenants rencontrés.

3.5.1. La motivation des enquêtes (critique de sincérité et critique d'exactitude²⁷)

Quelles sont les motivations intrinsèques qui ont incité les enquêtés à accepter nos demandes d'entretiens, alors que l'industrie de la presse écrite quotidienne papier est en crise ? Pourquoi ces cadres supérieurs ayant parfois une carrière de plus de 20 ans dans le secteur des médias

²⁶ SANSÉAU. P.Y, « Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion : pertinence, positionnement et perspective d'analyse », *Recherches qualitatives*, 25 (2), 2005, p. 43.

²⁷ DESCAMPS. F, *L'historien et le magnétophone...*, 2005, pp. 531-555.

communiqueraient-ils des données stratégiques à un jeune chercheur explicitant clairement lors de sa présentation qu'il avait déjà rencontré des entreprises concurrentes ou qu'il s'apprêtait à le faire ? Pourquoi transmettraient-ils des informations sensibles, susceptibles de mettre potentiellement en cause le succès de leur stratégie, à un individu s'apparentant à un parfait inconnu ? Qu'est-ce qui a poussé les enquêtés à accepter de nous rencontrer, de se confier, de consacrer parfois plusieurs heures de leur temps précieux pour discuter avec nous de leur métier et de leur entreprise²⁸ ? Ces questions sont d'autant plus pertinentes que, dans le cadre du protocole de contact choisi par défaut, il n'y avait aucune contrainte hiérarchique supérieure les forçant à accepter notre entrevue. *A posteriori*, la première motivation, que nous qualifions de « naïve », est liée au statut que les enquêtes attribuent au chercheur œuvrant dans le milieu universitaire. La thèse devant déboucher sur un manuscrit physique disponible publiquement en bibliothèque, il leur apparaissait assez logique d'apporter leur pierre à l'édifice pour faire progresser la connaissance dans une perspective de philosophie du don²⁹. Selon nous, difficilement tenable pour elle-même, cette motivation doit être rattachée à d'autres éléments pour être pleinement crédible. Le deuxième élément tente d'expliquer la participation des enquêtés à l'étude par les résultats potentiels auxquels celle-ci pouvait aboutir une fois menée à son terme. La recherche qui était exposée aux enquêtés était susceptible d'offrir une vision différente de celles proposées par les nombreuses agences de conseil stratégique dont les entreprises sont particulièrement friandes. Autrement dit, le temps que les enquêtés consacraient à l'étude n'était pas réalisé dans une optique de don, mais bien dans une logique d'utilitarisme et de retour sur investissement. Afin que ce retour paraisse le plus plausible à leurs yeux, il était nécessaire de nous crédibiliser en valorisant notre statut de chercheur, ainsi que la qualité du projet. Troisièmement, leur prise de parole pouvait en partie être le signe d'une opération de communication et d'autolégitimation de leur action. Dans cette perspective, l'acceptation de la rencontre se justifiait par le fait d'utiliser le chercheur comme un point d'appui ou un relais

²⁸ « *Les patrons sont rarement des philanthropes. Ils sont des hommes d'action, tournés vers l'accumulation de richesses, d'influence, de prestige et/ou de toute autre forme de ressources, et de surcroît très sollicités. Dès lors, pourquoi « gaspilleraient »-ils leur temps avec un interlocuteur qui ne leur apporte rien ?* » : BAUER, M., « Interviewer des chefs d'entreprise... », 1999, p. 221.

²⁹ CAILLÉ, A., *Anti-utilitarisme et paradigme du don. Pour quoi ?*, Lormont, Le bord de l'eau, 2014, p. 57 et p. 58.

communicationnel de cette légitimation stratégique auprès du grand public ou des milieux influents de la société, qu'ils soient politiques, économiques ou culturels. Cette troisième motivation est apparue à la fois comme la plus déterminante dans la réussite du projet, mais également la plus problématique. La phase de terrain a, en effet, été entamée au milieu de l'année 2018, au moment où les groupes de presse belge menaient des opérations marketing de grande ampleur dont l'objectif était de convaincre les internautes de payer pour consulter l'information en ligne³⁰. Cette volonté des éditeurs de presse de communiquer sur leur stratégie a joué un double rôle pour l'étude. D'une part, elle a été bénéfique, car, s'engouffrant dans cette brèche communicationnelle, nous avons rencontré de nombreux managers qui se sont montrés ouverts à la participation au projet de recherche, justement pour mettre en évidence le bien-fondé de cette nouvelle stratégie axée sur le professionnalisme des groupes de presse dans le traitement de l'information. Mais d'un autre côté, cet effet de contexte³¹ risque aussi de dénaturer la sincérité des récits de vie par l'utilisation par les enquêtés du processus narratif de résilience consistant à insister sur les erreurs du passé pour mieux se convaincre des vertus de la stratégie poursuivie actuellement. Dans cette perspective, le libre accès à l'information sur internet a été régulièrement considéré par certains enquêtés comme une stratégie incompréhensible, une erreur dont les excès et les conséquences néfastes se font encore sentir sur la réputation

³⁰ La campagne menée au milieu de l'année 2018 par l'association des éditeurs *Lapresse.be* est ainsi représentative de cette stratégie marketing. Elle mettait en évidence les risques de désinformation des *fake news* sur les réseaux sociaux, en présentant les quotidiens comme les parangons d'une information sûre et vérifiée. Déclinée sous différentes versions en fonction du canal médiatique où elle était diffusée, cette campagne soulignait les dangers liés aux transformations du sens de l'information sous la forme d'un téléphone arabe (radio) ou par de visuels forts représentant des individus assis dans une pièce s'échangeant des informations sous forme d'œufs ; les *fake news* étant métaphoriquement représentées par des œufs se brisant. Les spots se concluaient par le slogan choc « *la presse quotidienne, l'information d'origine contrôlée* ». Cette stratégie de communication s'accompagnait au niveau des titres par la mise en évidence de contenus exclusifs, du développement du journalisme d'investigation, par la création de nouvelles rubriques sur leur site internet et sur leur édition papier : « grands formats » « longs formats » ainsi que par la réalisation d'enquêtes d'investigation et d'outils de vérification de l'information.

³¹ BURAWOY. M, « The extended case method », *Sociological Theory*, 16, 1998, pp. 4-33.

de la profession journalistique. Au sein de cette recherche, le risque est donc grand que les informations issues des enquêtes accentuent les traits d'une période en la réduisant à certains éléments, le plus souvent négatifs. Finalement, le fait de discuter possède des vertus thérapeutiques puissantes auprès des managers et des employés, dans la mesure où l'entretien pouvait les soulager de leur frustration, leur donner la possibilité d'exprimer leurs doutes et incertitudes, ou être une sorte de répétition ou de test en prévision d'une réunion sur ces matières au sein d'un conseil de direction³².

3.5.2. Un langage partagé comme outil d'intégration du chercheur auprès des enquêtés

Lors de la phase de terrain de l'étude, nous avons remarqué que le personnel travaillant au sein des différents groupes de presse n'employait pas le même vocabulaire³³. Il était nécessaire d'utiliser notre familiarité avec le milieu pour recueillir le plus directement possible les discours produits par les individus ou groupes concernés³⁴. En prenant en considération le fait que les groupes de presse participent à des projets industriels communs ou en raison de la mobilité des ressources humaines entre les entreprises, les enquêtés entretiennent des liens les uns avec les autres, et sont donc au courant du « jargon » employé par les concurrents. En employant le terme d'une « tribu de presse » voisine, l'enquêté risquait au mieux de nous considérer comme extérieur au monde du journalisme, ou, au pire, comme un agent d'une entreprise concurrente. Dans ce dernier cas, le choix d'un langage particulier peut avoir des conséquences néfastes sur la récolte d'informations auprès d'un manager ou d'un journaliste. En effet, pourquoi communiquerait-il des données stratégiques à un individu se présentant, certes, comme un chercheur indépendant, mais qu'il assimile désormais, par son langage, à un agent de la concurrence ?

³² BAUER. M, « Interviewer des chefs d'entreprise... », 1999, p. 222.

³³ Des scientifiques évoquent une « illusion terminologique » dans la mesure où un même mot peut, en effet, désigner des réalités différentes (...) : DE VERDALLE. L. VIGOUR. C., et LE BLANC. TH, « S'inscrire dans une démarche comparative... », 2012, p. 15.

³⁴ LIVIAN. Y.-F, « Le portefeuille des méthodes de recherche terrain : méthodes qualitatives, méthodes quantitatives et mixtes », In CHEVALIER. F, GLOUTIER. L.M, et MITEV. N (Ed.), *Les méthodes de recherche du Doctorat...*, 2018, p. 72.

Au cours des entretiens, le choix du vocabulaire a donc été considéré comme un instrument épistémologique pour s'assimiler à la communauté des enquêtés. En conséquence de la diversité des métiers à l'œuvre au sein d'une entreprise de presse, les mots employés lors de la formulation des questions de l'entretien devaient s'adapter à nos interlocuteurs. Au cours d'une entrevue avec un journaliste, nous étions en train de discuter des relations entre la rédaction et le marketing. Le journaliste interrogé avait conscience du vocabulaire employé par ses collègues marketeurs : « *Si j'emploie le terme prospect comme le font nos collègues d'à côté...* »³⁵, prononçant cette phrase de façon un peu sceptique, sous-entendant que ce n'était pas un terme couramment usité au sein de la rédaction³⁶. Anodine en apparence, cette phase met en évidence le fait que les individus sont au courant des mots et de la prose de leurs collègues œuvrant dans d'autres départements. Si nous employions le terme de *prospect* lors d'un entretien avec un journaliste, ce dernier risquait de nous assimiler à un marketeur ou à un commercial publicitaire, ou pour le dire plus simplement, à la partie *business* de l'entreprise. Pourquoi parlerait-il des difficultés de recouper l'information sur internet ou de l'évolution de la temporalité de l'information entre les supports papier et web à un commercial dont l'objectif est de vendre des encarts publicitaires, et qui est peu, voire pas du tout sensible aux enjeux journalistiques ? Concrètement, cette variation du langage se réalisant de façon assez naturelle nous a demandé, dans un premier temps, d'en être conscient, d'être polyvalent et de changer notre grille de parole pour nous adapter à la culture de la personne se trouvant en face de nous.

Le souci d'emploi d'un vocabulaire proche du métier de nos interlocuteurs guidant nos démarches de terrain, nous devions être assez précis pour intégrer les nuances spécifiques à chaque sous-culture professionnelle. Interrogé sur les pratiques journalistiques numériques de la rédaction, un journaliste papier mentionna l'activité de « *batonnage de dépêches* » pour désigner un des aspects du travail des journalistes internet. Souhaitant effacer un maximum la barrière avec nos enquêtés, nous avons, ensuite, employé ce terme lors d'un autre entretien, cette fois-ci avec un rédacteur final internet sans avoir à l'esprit qu'en réalité, cette expression revêt une forte connotation

³⁵ Entretien avec cadre journaliste 11 EdA.

³⁶ Entretien avec cadre journaliste 11 EdA.

péjorative auprès de ce sous-groupe professionnel³⁷. Une certaine frustration et un agacement ont émergé sur le faciès de notre interlocuteur lorsque nous avons inséré cette expression dans le cadre d'une question touchant à ses pratiques professionnelles. Ces sentiments se sont manifestés avant sa prise de parole par un silence gêné et une moue crispée. S'apparentant plus à une tentative de valorisation de son métier plutôt qu'à un exposé précis et clair de ses fonctions : « *Ce n'est qu'une partie de mon travail* », sa réponse mobilisait des termes plus neutres. Le journaliste internet préférait ainsi décrire ses pratiques sous la forme de journalisme de flux ou évoquer un *traitement* des dépêches plutôt que du *batonnage*. Initialement employé pour « faire tomber » la barrière entre le chercheur et l'enquêté, ce terme a eu l'effet totalement inverse à celui qui était escompté, car il a trahi un jugement de valeur du chercheur contribuant à maintenir une distance entre lui et l'interlocuteur. L'emploi de cette expression renvoie, en réalité, à une représentation du journaliste internet observée à la charnière des années 2000 et 2010 par Amandine Degand, c'est-à-dire un journalisme exclu symboliquement des tâches considérées comme valorisantes au sein de la profession, comme le recoupement des sources, le travail d'enquête, le recul nécessaire pour disposer d'une vision globale et claire de l'information³⁸.

3.5.3. Les récits de vie de propriétaires et de cadres supérieurs de journaux

Les stratégies mises en place n'apparaissaient pas suffisantes auprès des cadres supérieurs pour crédibiliser la recherche et justifier leur investissement³⁹. Bien plus que des considérations académiques, ils voulaient, avant tout, savoir s'ils avaient en face d'eux quelqu'un qui

³⁷ Cet exemple nous a confronté violemment au fait que les enquêtés pouvaient être offensés par certaines interprétations ou représentations particulières à propos de leur métier : HERMANOWICZ. J.C, « The Longitudinal Qualitative Interview », *Qualitative Sociology*, 36 (2), 2013, p. 203.

³⁸ DEGAND. A, *Le journalisme face au web : Reconfiguration des pratiques et des représentations professionnelles dans les rédactions belges francophones*, Louvain-la-Neuve, Presses Universitaires de Louvain, 2012, 500.

³⁹ Lorsque le chercheur interroge des dirigeants, il se trouve généralement en position d'infériorité, confronté à des individus cultivés, détenteurs d'un savoir spécialisé « le monopole de l'expertise légitime », qu'ils n'acceptent pas facilement de partager, soucieux de donner d'eux, ou de l'organisation à laquelle ils appartiennent, une image valorisante. Leurs mécanismes de défense face à l'enquêteur sont plus élaborés : COHEN. E, « Interviewer les élites économiques... », 1999, p. 190.

avait suffisamment de répondant, quelles étaient nos compétences et notre degré de connaissance des médias afin de déterminer, le cas échéant, le temps qu'ils pourraient nous consacrer. De manière générale, le moment du pré-entretien est apparu essentiel, car, plus nous étalions modestement notre connaissance du monde de la presse, plus le manager était susceptible de nous consacrer du temps. À l'occasion d'un entretien avec un cadre supérieur, celui-ci nous a posé une question devant laquelle nous sommes resté de marbre en raison de sa frontalité : « *Qu'est-ce que vous savez des marques du groupe ? Je vous pose la question afin de savoir quel degré de détails je dois vous communiquer* ». Après un bref instant d'hésitation, nous lui avons répondu, en énumérant les titres du groupe en France et en Belgique, réussissant ce que nous considérons comme une sorte d'« épreuve d'adoubement » ou, en tout cas, légitimant la crédibilité du chercheur aux yeux de l'enquêté. Cette épreuve de connaissance s'est surtout ressentie lors des entretiens réalisés avec des cadres supérieurs des groupes et plus spécifiquement avec les managers occupant des fonctions *corporate*. Au début d'un entretien avec un administrateur délégué, nous l'informions que nous avions rencontré plusieurs managers des autres médias de presse écrite. À peine la phrase terminée, l'enquêté enchaînait un peu brutalement : « *C'est très bien tout ce que vous me dites, que vous avez rencontré des patrons de presse et tout ça, mais, selon vous, quels sont les éléments saillants qui ressortent de vos entretiens ?* » Ayant quelques heures plus tôt retranscrit les données issues d'un récit de vie d'un cadre dirigeant, nous lui avons alors fait part du fait que les stratégies de mutualisation des coûts IT mis en place entre les titres du groupe permettant de réaliser des économies d'échelle, tout en soulignant que le portefeuille limité du groupe au sein duquel travaillait l'enquêté était moins propice à la réalisation de telles synergies. Écoutant notre réponse et comprenant manifestement qu'il n'était pas face à un profane dans le domaine, il répondait : « *Oui, vous avez raison mais, selon moi, si vous voulez réaliser une approche économique de la presse, il faut revenir à la structure des coûts* »⁴⁰, enclenchant ainsi une discussion de construction dialogique de la connaissance.

⁴⁰ Entretien avec cadre supérieur 15 IPM.

3.5.4. La phase de la réinterprétation

Dès que le seuil de saturation fut atteint, nous nous sommes attelé à la réinterprétation. C'est à ce moment charnière de la recherche au cours duquel le chercheur abandonne les idées préconçues et les hypothèses des acteurs de son terrain pour construire sa propre interprétation du phénomène étudié⁴¹. Au cours de la phase empirique, en raison de sa nature d'être humain, le chercheur s'est attaché aux enquêtés qu'il a côtoyés, et avec lesquels il a parfois été en contact à plusieurs reprises. Lors du processus de réinterprétation et de synthèse, il est, dès lors, tentant d'accorder davantage de poids aux données et aux interprétations de certaines sources que celles provenant d'autres en raison de relations d'amicalité éventuelles qui se seraient nouées. Toutefois, le chercheur doit réaliser un changement de posture épistémologique. Il doit abandonner le domaine de l'*affect* pour n'avoir à l'esprit que la cohérence et la compréhension du phénomène qu'il entend analyser dans une perspective critique⁴². Il ne s'agit pas de décontextualiser les données du cadre professionnel duquel elles ont été émises (manager, employé, administrateur), mais, au contraire, de les considérer justement pour ce qu'elles sont simplement au plus profond d'elles : des connaissances provenant d'individus occupant des fonctions diverses au sein des groupes de presse écrite quotidienne payante, c'est-à-dire des représentations *situées*.

C'est donc au chercheur de prendre le poids de chaque argumentation et de les contextualiser dans le cadre d'un agencement compréhensif et explicatif. En plus des dangers liés aux affects, c'est également au cours de cette phase de réinterprétation qu'émergent les risques de biais politiques. En effet, l'idéologie politique peut intervenir en passant sous silence les voix dissonantes des managers. Comme le souligne James Curran, les chercheurs en économie politique sont issus de divers courants idéologiques. Selon les marxistes radicaux, les médias sont des

⁴¹ SILES. I et BOCZKOWSKI. P, « Making sense of the newspapers crisis... », 2012, p. 1389.

⁴² Notre analyse doit donc « être vigilante aux explications systématiques pour prendre de front la radicalisation des interprétations du désordre qui sont des composantes même du fonctionnement et du vécu collectif de crise (...). Elle doit donc garder sa dimension critique, et s'attendre à des débats d'interprétation avec les acteurs (les dirigeants notamment) » : CÉFAI, D, « L'enquête de terrain en sciences sociales », In CÉFAI, D, *L'enquête de terrain. Recueil de textes de J.A. Barnes, H. Becker et M. Burawoy*, Paris, La découverte, 2003, p. 599.

organes de presse aux mains de puissants industriels qui font le mauvais et le bon temps sur l'opinion publique. Si on accentue les traits de la vision structuro-fonctionnaliste marxiste, les patrons de presse sont présents en permanence au sein des salles de rédaction pour uniformiser la production journalistique selon leurs standards idéologiques propres. Au mieux, il existe bien une profession journalistique, mais cela fait bien longtemps que celle-ci est entièrement soumise aux *desiderata* des propriétaires des médias. Dans cette perspective, les journalistes ne constituent qu'un rouage dans le mécanisme de légitimation du capitalisme⁴³. Cette approche pose, selon nous, problème pour la scientificité de l'étude, car si elle pointe effectivement les relations qui existent entre les milieux de presse et les autres champs (politique, culturel et économique), elle néglige de les considérer dans un tout global. Au final, si les marxistes radicaux mettent en évidence un aspect du phénomène (et que donc les résultats auxquels ils aboutissent ont une véritable valeur scientifique), nous leur reprochons de porter « des œillères » les empêchant de saisir le phénomène médiatique dans le cadre d'une pensée complexe⁴⁴.

Nous avons plutôt analysé les phénomènes médiatiques dans une perspective réaliste consistant à resituer la diversification et les modèles d'affaires dans la diversité des logiques à l'œuvre dans un groupe de presse et dans le monde des médias⁴⁵. Il ne s'agit pas de nier les pressions qui peuvent venir des actionnaires sur la rédaction, mais de considérer que celles-ci ne se retranscrivent pas nécessairement sur le contenu du journal. La publication d'une information est également

⁴³ On retrouve cette conception dans les travaux d'Alain Accardo comme l'illustre ce petit passage issu de l'un de ses derniers ouvrages : « *se proclamant, de façon purement rhétorique et rituelle, « amis de la Vérité et de la Justice », ils sont en fait l'un des plus solides piliers d'un ordre qui se soutient par le message et l'injustice.* » : ACCARDO. A, *Pour une socioanalyse du journalisme...*, 2017, p. 3.

⁴⁴ Selon Edgar Morin, la complexité est un tissu de constituants hétérogènes inséparablement associés : elle pose le paradoxe de l'un et du multiple. Au second abord, la complexité est effectivement le tissu d'événements, actions, interactions, rétroactions, déterminations, aléas, qui constituent notre monde phénoménal : MORIN. E, *Introduction à la pensée complexe...*, 1985, p. 21.

⁴⁵ Nous nous éloignons donc de l'approche instrumentaliste. Les propriétaires, les annonceurs et les employés ne peuvent pas toujours faire ce qu'ils souhaitent. Ils opèrent dans une structure qui contraint et facilite, impose tout en offrant des opportunités. Analyser la nature et les sources de ces limites est une tâche essentielle pour une économie politique critique de la culture : GOLDING. P et MURDOCK. G, *Culture, Communications and Political Economy...*, 2005, p. 63.

régie par des logiques propres à la profession journalistique (recherche de vérité, impartialité, recoupement des sources, hiérarchie, etc.). Cette vision plus réaliste à causalité multiple a guidé notre esprit lors du processus de réinterprétation des données. Elle impliquait de ne pas distordre ni les voix des managers, ni celles des journalistes et des employés du journal, mais, au contraire d'être attentif aux représentations et logiques d'action de chacun.

4. Sur l'emploi de données rétrospectives

4.1. Problèmes pratiques et méthodologiques

L'aspect longitudinal de la recherche pose de sérieux problèmes méthodologiques. Pratiques dans un premier temps : comment récolter des données pertinentes sur la diversification et les modèles d'affaires des groupes de presse écrite depuis la seconde moitié des années 1990 ? Et d'autre part épistémologique : en prenant en compte les capacités cognitives limitées des enquêtés⁴⁶, quelle crédibilité accorder aux données récoltées couvrant des phénomènes s'étant produits il y a plus de dix ans et donc, susceptibles d'être l'objet de déformations volontaires et d'omissions inconscientes⁴⁷ ? Pour régler ce problème, cette recherche s'est principalement appuyée sur la complémentarité entre les deux dispositifs de récolte des données mises en œuvre : l'enquête documentaire et les récits de vie.

Au cours de l'enquête documentaire dans les archives, nous avons identifié les individus qui intervenaient effectivement dans les articles traitant des modèles d'affaires et de la diversification des groupes de presse écrite quotidienne payante. Ces articles ont donc joué un rôle prépondérant, car c'est grâce à eux que nous avons retrouvé des individus ayant occupé des fonctions de référence au sein des quotidiens, mais dont les carrières les ont orientés vers d'autres projets professionnels. Cependant, certains managers actuellement en poste occupent des fonctions de premier plan depuis parfois plus de vingt ans

⁴⁶ FENNETEAU. H, *Enquête : entretien et questionnaire*, Paris, Dunod, 2015, p. 87.

⁴⁷ Paul Ricœur évoque une « *mémoire empêchée, une mémoire manipulée et une mémoire obligée* » : RICŒUR. P, « L'écriture de l'histoire et la représentation du passé », *Annales*, 55 (4), 2000, p. 736.

au sein des cas analysés. Ces enquêtés nous intéressaient particulièrement dans le cadre de la recherche, car ils avaient une vision longitudinale. Ils savaient la plupart du temps reconstituer les évolutions des ressources survenues au sein de leur département, ainsi que les mutations de l'environnement socio-économique dans lequel les groupes de presse sont effectivement actifs.

4.2. Les garde-fous

Afin de confirmer leurs interprétations, nous avons donc essayé de croiser les informations provenant des managers avec celles d'employés travaillant au sein des groupes depuis de nombreuses années. Toutefois, il faut reconnaître que cette opération de triangulation n'a pas toujours été possible. En effet, en raison de leur fonction, certains enquêtés occupant des postes hiérarchiques élevés sont tout simplement les seuls à disposer d'informations sur certains déterminants économiques. Cette difficulté s'est particulièrement ressentie dans le cas de certains propriétaires et administrateurs délégués qui occupent leur fonction depuis plus de vingt ans dans le secteur. Ils sont ainsi les seuls à disposer d'une vue globale des groupes de presse dont ils ont la gestion, rendant ardue l'œuvre de triangulation de leurs données. Lorsque cela a été possible, nous avons essayé de nuancer les jugements d'un administrateur délégué en interrogeant le cadre qui occupait ce poste avant lui. Dans le cas des Éditions de L'Avenir, cette stratégie nous a poussé à interroger des cadres supérieurs actifs lors de la période de l'actionnariat de l'évêché, c'est-à-dire le milieu des années 1990. Si ces entretiens ne permettent pas directement de remettre en cause les propos préalablement établis sur les actions d'un administrateur délégué, ils contextualisent et jugent leur pertinence à l'aune d'une logique globale établie sur une couverture empirique de plus de vingt ans.

Les risques d'hagiographie et d'omission étaient particulièrement prégnants. Pour diminuer les effets de ces biais, nous avons photographié des articles de presse, ainsi que réalisé des captures d'écran des articles identifiés lors de la phase documentaire. Ces articles permettaient d'établir une chronologie solide du développement socio-économique des groupes de presse. Afin d'aider les enquêtés, nous leur exposons lors de l'entrevue un document publié dans la presse pour susciter des souvenirs. Finalement, préalablement à la réalisation des entretiens, nous avons réalisé une analyse sommaire des états financiers

des groupes. Cette analyse dont nous avons exploité les principales tendances offrait l'opportunité potentielle de nuancer certains propos de manager⁴⁸.

Soucieux d'appuyer l'étude sur des traces matérielles concrètes, nous demandions lors de notre prise de contact si les enquêtés possédaient des documents d'époque et s'il était possible de les apporter avec eux lors de l'entretien. Toutefois, cette tactique dont la réalisation était probablement régie par notre formation en histoire (fort attachement aux traces matérielles concrètes) s'est, en réalité, plutôt retranscrite négativement dans le processus de remémoration. En effet, lorsque nous posions aux cadres une question sur l'évolution des ressources de l'entreprise, ceux-ci ouvraient leur ordinateur, affichaient un Powerpoint ou sortaient des *slides* imprimées sur des feuilles A4 pour, ensuite, répondre à notre question, en s'appuyant sur ces documents. Au cours des premiers entretiens, nous considérions les archives apportées par les enquêtés comme un outil pour contrecarrer leurs capacités cognitives limitées de remémoration. Cependant, les présentations postulent, le plus souvent, une vision quasi-parfaite des processus de transformation au sein de l'entreprise de presse, c'est-à-dire une conception rattachée à la réalité, mais qui n'en retient que les éléments positifs. Le fait que l'enquêté ait déjà réalisé ces communications augmentait le risque d'un discours de communication, soigneusement préparé à l'avance. De plus, l'utilisation de ces documents provoquait une rupture avec le ton de discussion qui prévalait alors au sein de nos entretiens.

5. Sur l'analyse quantitative des diversifications

Portant sur le processus de diversification poursuivi par les groupes de presse quotidienne payante généraliste, la recherche met en œuvre une méthode mixte. Celle-ci est apparue assez vite incontournable afin d'objectiver l'analyse. En effet, l'enquête documentaire a révélé la complexité du phénomène. Les groupes modifient le périmètre de leurs activités par le biais de divers modes : prise de participation, acquisition ou encore lancement de nouveaux produits (voir chapitre théorique à ce

⁴⁸ Nous confrontons l'enquêté aux données compulsées du CIM, permettant de balancer son interprétation hagiographique. De manière générale, une fois que les enquêtés avaient conscience de notre connaissance modeste du monde de la presse, et constatant que nous avions préparé l'entretien avec divers documents, ils ne tentaient pas d'enjoliver leur parcours ou les réussites commerciales des stratégies menées.

propos). L'ampleur de ces opérations impressionne également. Il n'y a pas une seule année de la revue *Media Marketing* au cours de laquelle il n'est pas fait mention d'une diversification d'un groupe de presse quotidienne payante. Au cours de la phase empirique, un de nos enquêtés soulignait le fait que « *Rossel achète des dizaines de start-ups chaque année* »⁴⁹. De plus, cette propension est accentuée par la large période d'analyse de la recherche s'étalant sur plus de vingt ans. Si les trois cas sur lesquels s'appuie l'étude semblent être plutôt un facteur limitant la masse de données, ils sont ramifiés en sous-groupes qui réalisent également leurs propres activités de diversification⁵⁰. Loin d'être un facteur limitant les investigations, le choix de trois groupes impliquait un travail conséquent de repérage, d'identification, de recoupement et, finalement, de caractérisation des diversifications.

5.1. Les défauts de chaque approche

S'appuyer uniquement sur une analyse qualitative pour saisir l'ampleur du phénomène de diversification risquait de faire tomber l'étude dans le discours de communication des groupes analysés. En effet, nous aurions pu nous focaliser sur certaines opérations médiatisées dans la presse, en nous attardant longuement sur les conséquences en matière de ressources, mais cette approche comportait le risque de surreprésenter celles sur lesquelles les groupes souhaitent communiquer. Ainsi, notre étude aurait, certes, eu une forte dimension explicative, mais n'aurait été, au final, rien d'autre qu'une exemplification, colportant, au sein du monde scientifique, l'image que le groupe veut dégager à l'extérieur. Ainsi, un groupe souhaitant montrer qu'il est effectivement devenu « expert des métiers du numérique » profitera de l'acquisition d'un acteur du secteur ou du lancement d'un produit numérique pour communiquer à l'extérieur afin que cette opération puisse conforter l'image *corporate* que le groupe entend dégager auprès du grand public ou/et de futurs partenaires industriels. Si l'approche qualitative avait l'avantage de posséder une potentialité explicative forte, elle était également dangereuse dans le

⁴⁹ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

⁵⁰ Rossel étant partenaire de la *joint-venture* Mediafin (d'abord, avec le Persgroep et, ensuite, avec Roularta), il a fallu comptabiliser les acquisitions réalisées par cette société dans le secteur des communications. Similairement, Sudpresse étant la propriété de Rossel, il a fallu prendre en compte les diversifications menées à l'échelon de cette structure de propriété chapeautant la publication des éditions régionales.

sens où elle exposait la recherche à n'être rien d'autre qu'une caisse de résonance de la communication des cas analysés. Conscient de ces problèmes, Frédéric Antoine les a résolus dans son étude sur les intégrations horizontale et verticale des grands groupes internationaux⁵¹. Dans *Les multinationales des médias*, le chercheur met en place une systématisation qualitative des opérations réalisées notamment par Viacom, Kirsh Bertelsmann ou encore A.G News Corporation. Cette façon de procéder extrait son analyse des risques de discours postulé par les entreprises, en intégrant dans son spectre empirique un panel d'opérations se voulant le plus exhaustif possible. La systématisation constituait donc une solution méthodologique adéquate pour combler les lacunes de l'approche qualitative.

D'autre part, les analyses quantitatives ne fournissent pas d'explications sur les raisons économiques et sociales sous-jacentes de ces stratégies. Réalisées sur des bases de données préétablies, les recherches saisissent bien les secteurs dans lesquels les médias ont investi. On apprend ainsi que les entreprises actives dans un tel secteur se diversifient principalement dans ce type d'industrie et que, *a contrario*, ce secteur médiatique paraît moins attrayant, car les acquisitions y sont moins nombreuses. Si elles demeurent pertinentes pour saisir les contours de plus en plus poreux entre les industries médiatiques, ces recherches possèdent, en réalité, peu de potentialités heuristiques explicatives sur les causes et effets sous-jacents de ces opérations.

Ces éléments nous ont incité à nous tourner vers une méthode d'analyse mixte. En effet, la systématisation qualitative des opérations constitue une démarche qui se rapproche de l'analyse quantitative, dans la mesure où elle vise l'exhaustivité (sans jamais, toutefois, l'atteindre). Une fois cette œuvre réalisée, nous avons caractérisé les diversifications identifiées en fonction de variables spécifiques selon le schéma établi par Sylvia Chan-Olmsted (voir chapitre théorique à ce propos). Cette phase de récolte clôturée, nous avons réalisé nos entretiens avec les cadres supérieurs et journalistes pour recueillir, d'une part, leurs interprétations sur les effets et les causes, et d'autre part, l'impact de ces stratégies sur la reconfiguration des ressources. Toutefois,

⁵¹ ANTOINE. F, *Les multinationales des médias. Principales entreprises mondiales et grands acteurs européens*, Louvain-la-Neuve, Académia Bruylant.

contrairement aux études américaines s'appuyant sur des bases de données préétablies par des associations diverses, il n'existe pas, à notre connaissance, en Belgique francophone de documents similaires. Il a donc fallu constituer notre propre base de données au cours de l'enquête documentaire (voir point précédent de ce chapitre). Ultérieurement, la collaboration avec certains managers a été mobilisée : nous prenions, en effet, cinq à dix minutes du temps imparti lors de quelques entretiens pour leur exposer notre base de données afin qu'ils puissent identifier certaines diversifications passées sous notre radar. La phase documentaire complétée par les informations des entretiens a abouti à la constitution d'une base de données de 328 activités.

5.2. Le dénominateur commun

La question s'est alors posée de la comparaison entre toutes les opérations. En effet, la diversification mobilise potentiellement des montants inégaux. Le lancement d'un nouveau produit (comme une nouvelle édition) nécessitera des investissements conséquents, mais qui seront évidemment moins élevés que les montants dépensés par un groupe pour acquérir un autre groupe de presse. Devant faire preuve de pragmatisme, l'option choisie est porteuse de biais méthodologiques. Premièrement, il aurait été intéressant de prendre en compte les montants des diversifications. Si cette option était potentiellement la plus proche de la réalité, les montants des transactions sont rarement mentionnés dans les médias. Le risque était donc d'arriver à une base de données lacunaire, ne permettant pas de comparaison efficace. D'autre part, dans le cas des fusions et des acquisitions, les opérations se réalisent, certes, par un transfert d'argent, mais également, à l'occasion, par des échanges d'actions. Dès lors, il aurait été compliqué d'insérer la complexité de ces transactions au sein de la base de données. Finalement, l'estimation de certaines diversifications (comme le lancement d'une nouvelle édition) est difficile à réaliser, car ce ne sont pas des montants qui sont en jeu, mais plutôt la mobilisation de temps de travail des employés en interne.

Face à ces difficultés pratiques, la décision a été prise de choisir le dénominateur de l'activité ou item. Chaque nouvelle activité rentrant dans le périmètre d'un groupe a donc été comptabilisée. Par exemple, la prise de participation des Éditions de L'Avenir dans la *start-up* *Let's Go City*, est comptabilisée comme un item. Si cette unité se caractérise par sa polyvalence dans le sens où elle permet de comparer

effectivement un lancement de produit avec l'acquisition d'une société, elle n'est pas dénuée de défauts. Elle tend à surestimer le poids des lancements de produits, et, plus largement, de toutes les diversifications moins coûteuses au sein de la base de données. Ainsi, le lancement d'un site internet (un item) dispose du même poids que le rachat d'un titre de presse (un item). En raison des spécificités concrètes du marché, elle surestime le poids des médias et services numériques au détriment des opérations réalisées dans la presse écrite, la télévision, la radio ou les autres secteurs situés en dehors du monde médiatique. Toutefois, nous avons essayé de lisser ces déformations de la réalité, en introduisant la notion de « diversification complexe ». Lorsque Tecteo-Nethys achète Les Éditions de L'Avenir, il s'empare du quotidien régional (*L'Avenir*), du site internet (*Lavenir.net*), de la presse jeunesse (*Le Journal des enfants*) et, finalement, de la presse gratuite (*Proximag*). Au sein de notre base de données, cette diversification complexe a été insérée par le biais de quatre items. Nous avons procédé de la même façon lorsque Rossel rentre dans l'actionnariat de La Voix du Nord ou reprend au groupe Hersant le pôle Champagne-Ardenne en 2013. À chaque fois, ces groupes sont eux-mêmes actifs dans une série d'activités. Il était, dès lors, assez logique de comptabiliser chacune d'entre elles séparément au sein de notre base de données pour représenter l'ampleur des activités couvertes par le groupe acquis.

5.3. *Varia*

D'une part, nous avons exclu de notre base de données les titres ne jouissant pas d'une distribution autonome. Les nouveaux suppléments n'ont pas été intégrés au sein de l'analyse, dans la mesure où leur diffusion est réalisée uniquement par le biais d'un encartage dans les éditions des quotidiens⁵². D'autre part, focalisées sur les structures des groupes de presse écrite, nos investigations empiriques n'intègrent pas les possessions potentielles (parfois dans le monde des médias) détenues à titre personnel par les familles propriétaires des cas analysés⁵³.

⁵² Ils sont également disponibles sur internet, mais ils ne constituent que du contenu supplémentaire au produit principal que représente l'édition papier, c'est-à-dire le principal motif d'achat : le quotidien.

⁵³ Il semble, toutefois, que la plupart des activités possédées par les familles dans le monde médiatique sont rattachées aux structures et sociétés officielles qu'elles dirigent et dans lesquelles elles ont placé leur patrimoine.

CHAPITRE 4 : LE CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE DU PETIT MARCHÉ BELGE FRANCOPHONE

En cohérence avec la définition proposée au cours du chapitre 1, le marché belge francophone des médias, c'est-à-dire les caractéristiques de la demande, ainsi que l'organisation de l'offre, n'est pas une création spontanée¹. Il s'apparente à une entité sociale construite historiquement². Dans cette perspective, ce chapitre ambitionne, d'abord, de déterminer si la Belgique francophone peut être considérée comme un « petit » marché. Ensuite, nous mettons en évidence certaines de ces tendances. Après avoir resitué ce marché dans le cadre des institutions politiques fédérales de la Belgique, nous proposons une analyse de ses structures socio-économiques avant de fournir une synthèse rétrospective sur les groupes belges francophones de presse quotidienne généraliste payante. Articulée autour de trois thématiques (leur périmètre d'activités, la nature de leur actionnariat et, plus accessoirement, leur santé économique), celle-ci permettra de poser la situation de chacun des groupes à l'aube de l'ère numérique. Finalement, ce chapitre analyse la composition sociodémographique des audiences et des modalités de diffusion payante de leur quotidien respectif (*print* et numérique).

1. La Belgique francophone : un petit marché ?

Ayant établi les délimitations de notre périmètre d'analyse, il convient de déterminer si la Belgique francophone peut être définie comme un petit marché. Répondre à cette question implique de réfléchir sur les indicateurs concrets employés pour définir ce qui est petit. De prime abord, cette notion est particulièrement délicate à définir. Selon Gregory Ferrel Lowe et Christian Nissen, la catégorisation d'un pays comme petit ou large est une opération âprement difficile (*devilishly*)³. De leur côté, Helena Souza et Elsa Costa da Silva estiment que la notion

¹ LOBATO. R, « On the Boundaries of Digital Markets », In SZCZEPANIK. P, ZAHARADKA. P, MACEK. J et STEPAN. P. (Éd.), *Digital Peripheries. The Online Circulation of Audiovisual Content from the Small Market Perspective*, Cham, Springer Open, 2020, p. 54.

² WALLERSTEIN. I, *Le capitalisme historique*, La Découverte, Paris, 2011, p. 11.

³ FERREL LOWE. G, EDEVOLD BERG. CH et NISSEN. CH (2011), « Size Matters for TV Broadcasting Policy », In FERREL LOWE. G et NISSEN. C (Ed.), *Small among Giants...*, 2011, p. 22.

de petitesse est compliquée à conceptualiser⁴. Malgré cet écueil, les scientifiques emploient le plus régulièrement la taille de la population comme indicateur pour déterminer ce qui est « petit ». Lorsque le chercheur autrichien Josef Trappel s'intéresse à la situation des petits États en Europe suite à la dérégulation du marché audiovisuel, il considère que les petits États sont ceux situés entre les grandes puissances européennes (Allemagne, France, UK, Italie) et les micro-pays (Andorre, Saint-Marin ou Liechtenstein)⁵. Selon Manuel Puppis, un pays peut être considéré comme petit à partir du moment où sa population se trouve entre 0,1 et 18 millions d'habitants. Dans leur étude sur la perception des managers sur les défis économiques des médias historiques (télévision, presse écrite, magazine, radio) à l'ère numérique, Karen Donders, Gunn Enli, Tim Raats et Trine Syvertsen utilisent également la taille de la population pour définir la Flandre et la Norvège comme des petits marchés (entre 0,3 et 20 millions d'habitants)⁶.

Pointant le relativisme des indicateurs, plusieurs auteurs comme Joseph Trappel, Gabrielle Siegert⁷ ou encore Manuel Puppis soulignent la nécessité d'employer un étalon-référent. L'exemple du Canada est assez illustratif : ses 37 millions d'habitants placeraient ce pays comme le plus petit des grands pays en Europe. Or, il est un petit marché dans la région Nord-américaine dominée par les États-Unis et leur population de près de 300 millions d'individus. Face à la nécessité de comparaison, et devant composer avec les données disponibles, nous utilisons les pays européens comme étalon de référence. Le degré de granularité des données fournies par les baromètres Eurostat ne descendant pas au niveau du marché belge francophone, l'agrégat de la Belgique a été retenu dans un premier temps (**Tableau 5**, **Tableau 6** et **Tableau 7**). Les nuances économiques et démographiques entre les régions et communautés du pays sont explicitées dans un second temps.

⁴ SOUSA. H et COSTA E SILVA. E, « Keeping Up Appearances : Regulating Media Diversity in Portugal », *International Communication Gazette*, 71 (1-2), 2009, pp. 89-100.

⁵ TRAPPEL. J, « Born Losers of Flexible Adjustment ?... », 1991, p. 356.

⁶ DONDEERS. K, ENLI. G, RAATS. T et SYVERTSEN. T, « Digitisation, internationalisation, and changing business models in local media markets... », *Journal of Media Business Studies*, 15 (2), 2018, pp. 89-107.

⁷ SIEGERT. G, « The Role of Small Countries in Media Competition in Europe », In HEINRICH. J et KOPPER G.G (Ed.), *Media Economics in Europe...*, 2006, pp. 193.

Tableau 5. Les grands marchés européens classés selon le nombre de leurs habitants (par ordre décroissant) (2019)

Grands marchés (au-dessus de 20 millions d'habitants)	
Allemagne	83 019 213
Turquie	82 003 882
France	67 012 883
Royaume-Uni	66 647 112
Italie	60 359 546
Espagne	46 937 060
Ukraine	41 983 564
Pologne	37 972 812
Roumanie	19 414 458

Source : Baromètre Eurostat 2019.

<https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>

Tableau 6. Les petits marchés classés selon le nombre de leurs habitants (par ordre décroissant) (2019)

Petits marchés (entre 2 et 20 millions)	
Pays-Bas	17 282 163
Belgique	11 455 519
Grèce	10 724 599
Tchéquie	10 649 800
Portugal	10 276 617
Suède	10 230 185
Azerbaïdjan	9 981 457
Hongrie	9 772 756
Biélorussie	9 475 174
Autriche	8 858 775
Suisse	8 544 527
Bulgarie	7 000 039
Serbie	6 963 764
Danemark	5 806 081
Finlande	5 517 919
Slovaquie	5 450 421
Norvège	5 328 212
Irlande	4 904 240
Croatie	4 076 246
Géorgie	3 723 464
Arménie	2 965 269
Albanie	2 862 427
Lituanie	2 794 184
Slovénie	2 080 908
Macédoine du Nord	2 077 132
Lettonie	1 919 968

Source : Baromètre Eurostat 2019.

<https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>

Tableau 7. Les micromarchés européens selon le nombre de leurs habitants (par ordre décroissant) (en dessous de 2 millions d'habitants)

Micro marchés (en-dessous de 2 millions)	
Kosovo	1 795 666
Chypre	875 899
Monténégro	622 182
Luxembourg	613 894
Malte	493 559
Islande	356 991
Andorre	76 177
Liechtenstein	38 378
Monaco	38 300
Saint-Marin	34 590

Source : Eurostat

<https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>

Si la population constitue un indicateur pertinent pour mesurer la taille, son emploi n'est pas entièrement optimal⁸. Se focaliser sur celui-ci risque de placer des pays possédant peu d'éléments socio-économiques en commun dans une même catégorie. Composée de plus de cinq millions d'habitants, la Belgique francophone pourrait ainsi être classifiée dans la même catégorie que des petits marchés comme la Slovénie ou la Biélorussie. Or, selon Robert Picard, la disponibilité des revenus sur le marché détermine en grande partie le nombre de protagonistes médiatiques pouvant effectivement y cohabiter. Jonathan Hardy considère que la taille d'un marché se mesure par deux éléments : le marché du produit et le marché des ressources (ici considéré comme l'ensemble des *inputs* intervenant dans la création d'un produit médiatique)⁹. Bernd Wirtz distingue trois éléments constitutifs du marché de la presse écrite : le lectorat, la publicité et l'approvisionnement¹⁰. Ne disposant pas d'étalon de référence pour comparer les ressources de la publicité entre les marchés de la presse écrite des différents pays européens, nous nous sommes appuyé sur le

⁸ HARDY. J, *Western Media Systems...*, 2008, p. 170.

⁹ *Ibidem*.

¹⁰ WIRTZ. B, *Media and Internet...*, 2011, p. 28 et p. 29.

PIB (par habitant) et les mœurs de lecture de la presse écrite. Les indicateurs ont été choisis, car les données disponibles permettaient de réaliser une comparaison avec plusieurs autres marchés. Dans le tableau ci-dessous (**Tableau 8**), la Belgique apparaît comme l'une des petites régions les plus riches d'Europe. Avec un indice 118, elle est située en huitième position derrière l'Irlande, la Suisse, les pays scandinaves et l'Autriche, mais avant les pays de l'Europe de l'Est et les petits marchés méditerranéens comme le Portugal et la Grèce.

Tableau 8. Les petits marchés selon le PIB par habitant (par ordre décroissant) en 2019

Marchés	PIB /Habitant (indice 100) ¹¹
Irlande	191
Suisse	156
Norvège	153
Pays-Bas	130
Danemark	129
Autriche	128
Suède	121
Belgique	118
Finlande	112
Tchéquie	91
Chypre	90
Slovénie	88
Estonie	82
Lituanie	81
Portugal	77
Slovaquie	74
Hongrie	71
Grèce	69
Lettonie	69
Croatie	63
Serbie	40
Macédoine du Nord	38
Albanie	31

Source :

<https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00114/default/table?lang=fr>

¹¹ Calculée à partir des 27 pays composant l'Union européenne, cette moyenne exclut donc le Royaume-Uni.

Issu d'un baromètre synthétisant les usages médiatiques des pays européens, les données (**Tableau 9**) représentent la fréquence de consommation de la presse écrite de la population d'une vingtaine de petits marchés. Cette recherche montre que la Belgique se situe plutôt dans le peloton de tête des pays disposant d'une culture bien établie de lecture de la presse écrite. Selon l'enquête, 39 % des Belges déclarent, en effet, lire la presse écrite tous les jours. Si la culture de consommation régulière de presse écrite est inférieure aux pays scandinaves comme la Suède, la Finlande ou le Danemark, elle est beaucoup plus développée qu'au Portugal (27 %), qu'en Grèce (7 %) ou que dans certains pays de l'ancien bloc de l'Est comme la Hongrie (18 %), la Slovaquie (14 %) ou la Lettonie (17 %).

Tableau 9. Les mœurs de consommation de la presse écrite des citoyens des petits marchés¹²

Marchés/Fr équence de consommation	Tous les jours	2 ou 3 /sema ine	2 ou 3 fois/mois	Jam ais	Pas d'accès	Ne sait pas	To tal
Suède	67	19	10	4	0	0	100
Finlande	64	25	7	4	0	0	100
Pays-Bas	54	24	10	12	0	0	100
Danemark	50	22	13	15	0	0	100
Autriche	45	39	10	6	0	0	100
Belgique	39	33	16	12	0	0	100
Estonie	33	36	17	14	0	0	100
Slovaquie	32	30	23	15	0	0	100
Irlande	31	42	14	13	0	0	100
Moyenne UE	29	32	18	20	0	1	100
Lituanie	28	43	13	15	0	1	99
Portugal	27	45	14	12	1	1	100
Croatie	19	35	27	18	0	1	100

¹² La question adressée aux répondants de l'enquête prend la forme suivante : « Pouvez-vous me dire dans quelle mesure vous lisez la presse écrite ? ». Par son énoncé généraliste, elle ne permet pas de savoir si l'expression « presse écrite » renvoie simplement au support physique papier ou/et à celui numérique. Une question portant exclusivement sur les usages d'internet, ainsi que la découpe générale des questions de l'étude par support (télévision, radio etc.) laisseraient supposer que les répondants considèrent l'expression « presse écrite » comme renvoyant au papier. L'étude ne fournit pas de précisions à ce propos.

Hongrie	18	31	26	25	0	0	10 0
Lettonie	17	41	22	20	0	0	10 0
Slovaquie	14	40	28	16	1	1	10 0
République Tchèque	14	43	23	20	0	0	10 0
Chypre	13	25	20	39	1	2	10 0
BG	9	39	27	23	1	1	10 0
Grèce	7	24	37	31	1	0	10 0

Source : EUROSTAT, *Les habitudes médiatiques dans l'Union européenne*, Eurobaromètre Standard 86, 2018, p. 13 et p. 14.

Bénéficiant d'une population plus nombreuse (**Tableau 10**) et d'une industrie plus développée, la Flandre dispose de plus de richesses que la Wallonie. Le tableau ci-dessous (**Tableau 11**) montre la répartition inégale du PIB entre les entités du pays. Si l'on prend l'année 2017, on remarque que proportionnellement au PIB belge, ceux de la Wallonie et de Bruxelles s'élèvent respectivement à 23,1 et 17,5 %, alors que celui de la Flandre s'élève à 59,3 %. Ces inégalités économiques se répercutent aussi sur le PIB par habitant en Wallonie qui se situe en dessous de la moyenne belge globale entre 2009 et 2017 (**Tableau 12**).

Tableau 10. La répartition de la population belge au 1^{er} janvier 2019 selon le lieu de résidence des habitants

Lieu de résidence	Population au 1 ^{er} janvier 2019
Belgique	11 431 406
Région de Bruxelles-Capitale	1 208 542
Région flamande	6 589 069
Région Wallonne	3 633 795
Communauté germanophone	77 527

Source : <https://statbel.fgov.be/fr/themes/population/structure-de-la-population>

Tableau 11. La répartition du produit intérieur brut en Belgique selon l'année et les régions en pourcentage (2014-2019)

Région/Année	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Wallonie	23,3	23,2	23,1	23,1	23,1	23,2
Bruxelles	17,9	17,9	17,7	17,5	/	/
Flandre	58,8	58,9	59,1	59,3	/	/

Source : <https://www.iweeps.be/indicateur-statistique/pib-en-volume/>

Tableau 12. Le PIB par habitant en Wallonie entre 2009 et 2017. Etalon de référence (100 : moyenne des belges)

Région/Année	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Wallonie	73,2	74,1	73,5	72,9	72,7	72,8	72,4	72,2	72,4

Source : <https://walstat.iweeps.be>

2. De l'État unitaire aux entités fédérées : quelques repères

Lors de la proclamation de la constitution en juillet 1831, l'État belge est articulé autour de structures politiques unitaires au sein desquelles siègent les représentants politiques issus de l'aristocratie et de la bourgeoisie. Dans la seconde moitié du XIX^e siècle, des mouvements de révolte ouvrière se structurent autour du POB (1885). Aux demandes axées initialement sur l'amélioration des conditions matérielles s'adjoignent des prétentions politiques en promouvant la mise en place du suffrage universel¹³. Sous l'impulsion de revendications d'autonomie politique des deux principales communautés linguistiques du pays, la seconde moitié du XX^e siècle voit le transfert progressif des compétences de l'État (devenu fédéral) vers des entités fédérées à l'occasion de plusieurs réformes institutionnelles. Au sein de celles-ci, il est probablement intéressant d'en faire ressortir deux. Survenue en 1970, la première transfère les compétences de la radio et de la télévision de l'État fédéral vers les communautés culturelles, à

¹³ Celui-ci sera mis en vigueur au sortir de la Première Guerre mondiale : JAUMAIN. S, *Industrialisation et Sociétés (1830-1970) : La Belgique*, Paris, Ellipses, 1998, p. 62 et p. 63.

l'exception des communications gouvernementales et de la publicité commerciale¹⁴. La deuxième menée en 1988 place les aides directes à la presse dans les compétences des entités fédérées¹⁵.

3. Tendances du marché médiatique

3.1. Les médias

Selon Leen d'Haenens, Frederic Antoine et Frieda Saeys, la dimension politique et culturelle de la Belgique se reflète dans son environnement médiatique¹⁶. Nous revenons globalement sur la composition actuelle du marché belge francophone, en nous appuyant sur les travaux réalisés par Frédéric Antoine et François Heinderyckx à l'occasion des EGMI (2011), tout en les actualisant lorsque la situation le nécessitera. Il ne s'agit pas dans les paragraphes qui suivent de fournir un aperçu détaillé de toutes les structures du marché médiatique en Belgique francophone - l'œuvre serait trop conséquente - mais simplement d'en dégager des récurrences utiles dans la perspective de l'analyse.

Si quelques initiatives radiophoniques privées ont été menées lors de l'entre-deux-guerres, le secteur est placé sous la tutelle de l'État après la Seconde Guerre mondiale. Créé en juin 1930, l'Institut National de Radiodiffusion chapeaute la diffusion de l'ensemble des programmes émis depuis le territoire belge¹⁷. Ce régime juridique est élargi à l'audiovisuel en 1960 avant d'être mis en brèche par le développement de nouveaux acteurs privés. D'une part, des chaînes de télévision émettant initialement sur des pays étrangers limitrophes pénètrent dans le marché audiovisuel belge. Aidées par le partage d'un langage et par

¹⁴ La compétence de la publicité commerciale sera transférée lors de la réforme institutionnelle de 1988. Selon Philippe Caufriez et Evelyne Lentzen, l'État estime devoir conserver, au niveau national, la compétence relative aux aspects techniques de la radiodiffusion en raison de l'application des conventions internationales : CAUFRIEZ, P. et LENTZEN, E., « Trente ans de radio en Communauté française (1978-2008) », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 28 (2033-2034), 2009, p. 13.

¹⁵ GASSÉE, M., « L'aide directe à la presse en communauté française », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 8 (1873), 2005, p. 29.

¹⁶ D'HAENENS, L., ANTOINE, F. et SAEYS, F., « Belgium Two diversities with Diverging Views on How To Manage Media Diversity », *The International Communication Gazette*, 71 (1-2), 2009, p. 51.

¹⁷ ANTOINE, F. et al., *Les radios et les télévisions en Belgique*, Bruxelles, Kluwer, 2001, p. 6.

le développement de la câblodistribution¹⁸, elles étendent (dès 1966 pour *Télé-Luxembourg*), leur zone de diffusion en Belgique francophone, considérée comme une excroissance naturelle de leur bassin démographique originel de diffusion. D'autre part, à la fin des années 1970, l'accessibilité des technologies de diffusion remet en cause le contrôle du secteur par les autorités publiques. Créées avec peu de moyens, des radios pirates apparaissent un peu partout en Belgique¹⁹. L'influence des acteurs étrangers s'observe particulièrement dans les structures actuelles de l'audiovisuel en Belgique francophone organisées autour de deux acteurs locaux : la Radiotélévision Belge Francophone (*La Une*, *La Deux* et *La Trois*) et le groupe RTL²⁰ (*RTL-TVI*, *Club-RTL* et *Plug RTL*) et où les chaînes françaises occupent une place prépondérante : entre 26 et 40% des parts de marché (**Tableau 13**).

¹⁸ La câblodistribution permet aux ménages d'accéder à davantage de chaînes (entre 12 et 16) que le canal hertzien. En réaction, le ministre des RTT (en charge de l'infrastructure hertzienne) met en place 30 points de chute dans les régions afin d'augmenter le nombre de chaînes disponibles sur ce canal de diffusion. Malgré cette initiative, le spectre de chaîne par canal hertzien reste inférieur (quatre chaînes) : DELTENRE, CH, « La télédistribution », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 14 (1039), 1984, p. 13.

¹⁹ GOVAERT, S, « Les radios privées en communauté française », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 16 (1201-1202), 1988, p. 7.

²⁰ Sous contrôle du CSA, les chaînes du groupe RTL émettaient sous une licence belge. Toutefois, en 2006, le groupe décide d'émettre ses chaînes sous le contrôle luxembourgeois. En vertu de la législation européenne sur l'audiovisuel, une chaîne ayant obtenu une autorisation de diffusion dans un pays européen peut émettre dans un autre pays européen sans demander une nouvelle demande aux autorités du pays. Ce transfert s'explique par la législation plus souple au niveau des programmes émise par le Luxembourg par rapport à celle à l'œuvre en Belgique francophone.

Tableau 13. Les parts de marché (en pourcentage) des groupes médiatiques entre 2011 et 2019. Secteur audiovisuel

GROUPE/ ANNÉE	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
RTL BELGIUM	27,6	26,5	25,9	24,1	25,3	25	26,3	25,5	23,9
AB	4,5	4,5	4,6	4,71	5,1	5,3	5,4	5,9	5,9
CHAÎNES FRANCAISES	40,7	41,5	42,4	44,7	35,4	33,2	33,1	32	33,1
RTBF	19,4	20	19,6	22	21,9	24,3	23,2	24,8	24,7
AUTRES	7,8	7,5	7,5	4,31	12,3	12,2	11,8	11,5	12,3
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Source : données agrégées à partir des parts de marché (journée complète et résultats par année) Sud-2011-2019.
<https://www.cim.be/fr/television/resultats-publics>

Le marché radiophonique est aux mains de deux acteurs principaux. Structurellement, le *leadership* occupé au début des années 2010 par les radios apparentées au groupe RTL (*Radio Contact* et *Bel RTL*) tend à être remis en cause ces dernières années par la chaîne publique *Vivacité* et par la progression de *Nostalgie* (Ngroup) (**Tableau 14**).

Tableau 14. Les parts de marchés occupées des chaînes radiophoniques. Résultats annuels²¹ en pourcentage (2013-2019)

Station/Année	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Radio contact	15,4	14,8	15,0	15,4	13,5	14,1	14,3
Bel RTL	15,0	13,9	14,5	14,5	13,1	13,2	13,6
Vivacité	13,4	14,2	14,6	14,5	14,7	14,0	14,4
Radio Nostalgie	11,3	13,0	11,4	13,0	13,2	14,4	13,5
Classic 21	8,3	8,9	9,6	8,8	9,9	11,0	9,9
La Première	6,7	6,8	6,8	6,2	7,4	6,2	6,6
NRJ	7,6	7,5	7,1	6,6	5,7	6,1	6,1
Fun Radio	4,6	3,4	3,2	2,6	2,5	2,8	2,6
PURE FM	2,8	2,9	3,6	3,1	2,7	2,7	2,8
Musiq'3	1,9	2,0	1,5	1,6	2,3	1,8	1,9
Sud radio	1,0	0,0	0,7	0,0	0,0	0,2	0,1
Twizz (devenu DH Radio)	0,4	0,4	0,3	0,7	1,1	1,1	1,0

Source : <https://www.cim.be/fr/radio/resultats-publics>

L'offre de la presse magazine est si abondante qu'il est compliqué de saisir clairement ses contours. Un rapide aperçu permet de mettre en évidence le fait qu'elle est principalement aux mains d'entreprises médiatiques belges flamandes ou étrangères²². L'éditeur Roularta possède le principal *newsmagazine* en Belgique francophone *Le Vif-L'Express*, le magazine économique *Trends-Tendances*, l'hebdomadaire sportif *Sport Foot Magazine*, ainsi que *Plus Magazine*. En 2018, le groupe pénètre dans le secteur de la presse périodique

²¹ Les données agrégées annuelles correspondent à la moyenne des parts de marché de chaque chaîne lors de chacune des 4 études trimestrielles d'audience réalisées chaque année.

²² ANTOINE, F et HEINDERYCKX, *États des lieux des médias...*, 2011, p. 21.

féminine en rachetant plusieurs titres (*Femme d'Aujourd'hui*, *Flair* et *Gael*) au groupe Sanoma Belgique²³. Des acteurs belges francophones possèdent, toutefois, quelques titres. Magazine historique du groupe, *Le Soir Illustré* (devenu *Le Soir Magazine* et, ensuite, *Le Soir Mag*) est un actif du groupe Rossel. IPM édite la version belge de *Paris-Match*. Les Éditions de L'Avenir ont racheté au groupe Sanoma les magazines *Moustique* et *Télépocket*. Ancrées en Belgique francophone, les éditions Ventures publient diverses éditions belges de magazine comme *Elle*, *Marie-Claire*, *L'Officiel* et *Psychologies*.

Construisant son succès sur la société de consommation émergente après la Seconde Guerre mondiale, les journaux publicitaires gratuits ont subi de plein fouet la concurrence des substituts disponibles gratuitement sur le web. Les petites annonces pour des objets et des services, qui constituaient les principales sources de revenus du secteur, ont migré vers des sites comme *Immoweb*, *2^{ème} mains*, *Ebay*, *Immoweb*, *Monster* et *StepStone*. En août 2020, l'offre papier s'organise autour des journaux *Vlan* et *Proximag*, respectivement aux mains de deux groupes de presse quotidienne payante (Rossel et Les Éditions de L'Avenir).

À partir de données de l'étude Nielsen mesurant la pression publicitaire à l'œuvre dans les différents médias, la télévision apparaît comme le principal canal utilisé par les annonceurs pour réaliser leur campagne publicitaire (en 2018, 45,5 %). Suivent respectivement la presse écrite (19,2 %), la radio (15,1 %), l'affichage (9,1 %) et la presse magazine (6,2 %) (**Tableau 15**).

²³ D'autres titres font partie du package de rachat comme *La Maison Victor*, *SheDreams*, *Kids Only*, *Loving You* et *Zappy* : BERNs, « Pourquoi Roularta se lance dans la presse féminine », Sur *Le Soir.be* 16.01.2018 <https://plus.lesoir.be/134346/article/2018-01-16/pourquoi-roularta-se-lance-dans-la-presse-feminine> (consulté le 4 août 2020).

Tableau 15. Répartition de la pression publicitaire entre les différents médias entre 2011 et 2018 en pourcentage

Média/année	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Cinéma	0,9	1,0	1,1	1,1	1,0	0,8	0,8	0,8
Folder	0,0	0,0	0,0	0,0	1,3	2,2	2,3	2,7
Hebdomadaires régionaux	4,1	4,2	3,6	3,1	2,5	2,3	2,0	1,5
Magazines	8,1	7,7	7,4	7,3	8,0	7,1	7,0	6,2
Out of home	8,7	9,2	9,0	9,2	9,0	8,4	8,6	9,1
Presse quotidienne	22,4	21,9	23,1	23,4	21,0	20,8	20,3	19,2
Radio	13,1	13,7	13,9	14,8	14,0	14,1	14,9	15,1
Télévision (globale)	42,8	42,4	41,9	41,1	43,1	44,2	44,2	45,4

Source : MDB (données fournies par Marie-Anne Stevens de Nielsen)

Deux éléments doivent être mentionnés à propos du tableau ci-dessus. Premièrement, l'étude Nielsen mesure bien l'investissement publicitaire et non les montants arrivant effectivement chez les entreprises actives au sein de chaque sous marché médiatique. Les ristournes et réductions qui sont monnaie courante dans l'industrie de la publicité ne sont pas prises en considération. Deuxièmement, la pression publicitaire sur le numérique est largement sous-estimée. Éprouvant des difficultés à intégrer les nouveaux formats comme les vidéos *pre-roll* et *post-roll*, l'étude Nielsen comptabilisait uniquement le *display*. Or, si ce format représentait une partie majeure des investissements internet dans les années 2000, l'amélioration des débits et des technologies de création de sites internet ont permis de proposer des formats innovants comme la vidéo dont les parts de marché ont progressivement augmenté au détriment du *display*. Qui plus est, les investissements publicitaires réalisés sur les plateformes internationales comme Facebook et Google ne sont pas pris en considération. Consciente du problème, Nielsen a renouvelé la méthodologie de son étude en remplaçant sa méthodologie déclarative par un processus de repérage et de comptabilisation des formats publicitaires par la

technique du *crawling*, c'est-à-dire que des robots parcourent à des intervalles réguliers un panel de sites internet pour identifier les formats publicitaires. Si cette méthode améliore la qualité de la mesure de la pression publicitaire en ligne, les montants investis par les annonceurs sur les plateformes internationales ne sont toujours pas pris en compte.

3.2. *Les aides directes et indirectes*²⁴

Les médias reçoivent des aides directes de la Fédération Wallonie Bruxelles. Représentant les montants alloués au secteur par l'entité fédérée, les données (**Tableau 16**) montrent que ceux-ci augmentent continuellement sur la période analysée, en passant respectivement de 259,262 millions d'euros en 2011 à 346,238 millions d'euros en 2020. Les dépenses liées à la presse écrite augmentent sensiblement: de 7,81 millions d'euros en 2011 à 10,2 millions d'euros en 2020. L'analyse du même jeu de données (cette fois-ci présenté sous la forme de pourcentage) montre que la part de la presse écrite (périodique et quotidienne) est marginale dans le budget des dépenses de la Fédération Wallonie Bruxelles consacré au secteur des médias : entre 2,8 et 3,1% (**Tableau 17**).

²⁴ Les informations de cette partie sont extraites d'une intervention réalisée par Rémy Bersipont et Sandrine Puissant-Baeyens à l'occasion du colloque Pouvoirs publics, presse écrite et transition numérique : le cas des petits marchés en Europe et en Amérique du Nord (9 et 10 mai 2017).

**Tableau 16. Les dépenses initiales de la Fédération Wallonie-
Bruxelles dans les médias (2011-2020) en millions d’euros²⁵**

Programme /année	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Programme 0 (Subsistance)	0	29.000	20.000	20.000	19.000	19.000	19.000	19.000	19.000	19.000
Programme 1 (audiovisuel divers)	6.399.000	6.173.000	5.625.000	6.176.000	6.053.000	6.480.000	6.669.000	8.125.000	6.379.000	8.137.000
Programme 2 (Cinéma et Vidéo)	22.763.000	23.898.000	17.514.000	15.604.000	17.769.000	17.882.000	18.475.000	19.146.000	20.349.000	20.754.000
Programme 3 (radio et télévision)	222.282.000	235.682.000	235.516.000	246.022.000	248.007.000	257.312.000	269.447.000	277.848.000	294.255.000	307.105.000
Programme 4 (presse écrite)	7.818.000	8.121.000	8.174.000	8.428.000	8.528.000	8.584.000	8.696.000	8.826.000	10.029.000	10.242.000
Total	259.262.000	273.874.000	266.829.000	276.230.000	280.357.000	290.258.000	303.287.000	313.945.000	331.012.000	346.238.000

Source : Budget de la Fédération Wallonie Bruxelles :
<http://www.budget-finances.cfwb.be/index.php?id=5959> (données compilées par Rémy Bersipont)

²⁵ Les données concernent les dépenses *budgétées* en début d’exercice. Elles ne représentent donc pas les montants effectivement investis dans les médias par la Fédération Wallonie-Bruxelles. Suite à des circonstances diverses (en cas de crise sanitaire comme celle de la Covid-19, par exemple), les budgets peuvent être l’objet d’amendements. Toutefois, les montants exposés dans les pages qui suivent, restent pertinents pour comprendre la répartition des dépenses que la Fédération Wallonie Bruxelles consacre aux différents médias. Le programme 3 (radio et télévision) intègre le financement de la dotation de la RTBF.

Tableau 17. Les dépenses initiales de la Fédération Wallonie-Bruxelles dans l’audiovisuel et le multimédias (2011-2020) en pourcentage par rapport aux dépenses initiales totales

Programme /année	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Programme 0 (Subsistance)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Programme 1 (audiovisuel divers)	2,5	2,3	2,1	2,2	2,2	2,2	2,2	2,6	1,9	2,4
Programme 2 (Cinéma et Vidéo)	8,8	8,7	6,6	5,6	6,3	6,2	6,1	6,1	6,1	6,0
Programme 3 (radio et télévision)	85,7	86,1	88,3	89,1	88,5	88,6	88,8	88,5	88,9	88,7
Programme 4 (presse écrite)	3,0	3,0	3,1	3,1	3,0	3,0	2,9	2,8	3,0	3,0

Source : Budget de la Fédération Wallonie Bruxelles :
<http://www.budget-finances.cfwb.be/index.php?id=5959> (données
compilées par Rémy Bersipont)

Si on s’intéresse plus en profondeur aux montants consacrés à l’industrie de la presse écrite (**Tableau 18**), on remarque que ceux-ci concernent principalement les aides directes reçues par la presse quotidienne dans le cadre du décret de mars 2004 (7,140 millions d’euros en 2011 à 9,313 millions d’euros en 2020). Les autres postes de dépenses se répartissent respectivement entre l’aide à la presse périodique (280 000 euros et, à partir de 2020, 372 000 euros), l’aide au journalisme d’investigation (175 000 et, à partir de 2015, 250 000 euros), la subvention au fonctionnement de l’AJP (140 000 euros et, à partir de 2014, 190 000 euros) et, finalement, la subvention au conseil de déontologie journalistique (entre 83 000 euros en 2011 et 98 000 euros en 2020).

Tableau 18. La répartition de dépenses budgétées de la Fédération Wallonie-Bruxelles dans le secteur de la presse écrite (2011-2020)
en million d'euros²⁶

Répartition budget presse écrite/a année	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Aides directe à la presse d'opini on et presse périodi que	280. 000	280. 000	280. 000	280. 000	272. 000	272. 000	272. 000	272. 000	272. 000	372. 000
Subven tion à l'AJP	140. 000	140. 000	140. 000	190. 000	184. 000	184. 000	184. 000	184. 000	184. 000	184. 000
Subven tion au conseil de déontol ogie	83.0 00	86.0 00	87.0 00	88.0 00	88.0 00	90.0 00	92.0 00	94.0 00	96.0 00	98.0 00
Aide au journali sme d'invest igation	175. 000	250. 000	250. 000	250. 000	243. 000	250. 000	250. 000	250. 000	275. 000	275. 000
dotatio n au Centre de l'aide à la presse écrite	7.14 0.00 0	7.36 5.00 0	7.41 7.00 0	7.62 0.00 0	7.74 1.00 0	7.78 8.00 0	7.89 8.00 0	8.02 6.00 0	9.20 2.00 0	9.31 3.00 0
Reste budget non- utilisé	- 84.0 00	0	0	0	0	0	0	0	0	0

²⁶ D'autres subsides ne relèvent pas directement de la matière média. La Fédération Wallonie-Bruxelles accorde près d'un million d'euros chaque année afin de sensibiliser les élèves du secondaire aux enjeux des médias et à la lecture de la presse quotidienne. En 2020, ces montants budgétés dans deux zones différentes de la comptabilité de l'organisation politique s'élevaient respectivement à 223 000 euros et 842 000 euros.

Dépenses liées à la sensibilisation des élèves à la lecture	315.000	315.000	223.000	223.000	223.000	223.000	223.000	223.000	223.000	223.000
Dépenses en relation avec la sensibilisation des élèves et à la lecture	842.000	842.000	842.000	842.000	842.000	843.000	842.000	842.000	842.000	842.000

Source : Budget de la Fédération Wallonie Bruxelles : <http://www.budget-finances.cfwb.be/index.php?id=5959> (données compilées par Rémy Bersipont)

La presse quotidienne en Belgique reçoit également des aides de l'État fédéral et des régions. La circulation efficiente de l'information étant considérée comme un service d'intérêt général, la distribution des journaux (aussi bien au Nord qu'au Sud du pays) chez les abonnés est subsidiée à la hauteur de plus ou moins 175 millions d'euros par an entre 2016 et 2020. Cet accord est négocié lors des discussions portant sur le contrat de gestion de Bpost, l'entreprise semi-publique chargée de réaliser la distribution. Des aides sont également accordées par des entreprises publiques comme Proximus et la SNCB (réduction sur les tarifs téléphoniques et prix réduits des transports en commun pour les journalistes ainsi que pour les voyages en avion dans le cadre de leur activité professionnelle)²⁷. Considérée comme une activité industrielle, la presse écrite quotidienne bénéficie d'aides des régions. Au cours de ces dernières années, les groupes ont eu recours ponctuellement au

²⁷ L'ampleur des montants de ces aides est difficilement estimable. Nos recherches n'ont pas permis de trouver des informations précises à ce propos. Mentionnons que du côté flamand, les journalistes ne bénéficient plus des réductions pour les transports en commun du *Lijn*.

fonds *Digital Wallonia* de la région wallonne²⁸ et au fonds *Innoviris* de la région de Bruxelles Capitale²⁹.

En raison du statut culturel et politique de leurs produits, les entreprises de presse bénéficient d'un taux de tva nul sur la vente des éditions papier³⁰. L'application de ce taux pour leurs activités en ligne constitue une revendication de longue date pour les éditeurs de presse écrite³¹. Compétence relevant de l'Union européenne, la fiscalité des produits numériques a été l'objet de nombreux désaccords au sein des pays membres, retardant l'adoption d'une juridiction adaptée. Toutefois, depuis 2016, un accord est survenu entre l'administration fiscale fédérale et les éditeurs de presse écrite belge pour contourner en partie le problème : lors d'une vente *bundle* papier-numérique, c'est le taux de tva du premier produit qui s'applique au second³². En 2018, la situation juridique évolue. L'Union européenne autorise les éditeurs de presse à appliquer un taux réduit ou nul à leurs produits numériques³³. Transposée dans le droit belge en 2019, cette disposition juridique permet aux éditeurs de vendre leur offre d'information en ligne à un taux similaire à celui à l'œuvre sur le papier, c'est-à-dire 0 %. À la recherche d'économies, les groupes de presse souhaitent rémunérer leurs journalistes en droits d'auteurs plutôt qu'en salaire. Considérés depuis 2008-2009 comme des biens mobiliers³⁴, les droits d'auteurs bénéficient d'un régime fiscal avantageux. Initialement peu enthousiasmée par le projet, l'AJP remarque que ce système de

²⁸ Les groupes de presse ont bénéficié d'une avance récupérable de la Région wallonne afin de développer une technologie de personnalisation de l'information sur leur site internet.

²⁹ Suite à la remise d'un dossier, le groupe IPM a ainsi obtenu une aide de 300 000 euros pour l'installation du *web shop* sur son site d'information.

³⁰ Cette décision a été prise en 1971 lors des discussions qui ont eu lieu à l'époque sur l'introduction de la tva en Belgique.

³¹ Elle figurait déjà dans les revendications des éditeurs de presse écrite lors des États Généraux des Médias d'Information en 2011.

³² À l'époque, cette disposition ne règle pas tous les problèmes. Si un lecteur souhaite recevoir une *newsletter payante*, il devrait la payer avec un taux de TVA à 21 % et non celui de 0 %. Le même problème se pose également pour l'achat d'un article à la pièce.

³³ Cette autorisation ne concerne que les États membres appliquant le taux de tva réduit ou nul sur le produit papier : CONSEIL DE L'UE, « Le conseil décide d'autoriser des taux de TVA réduits » : (<https://www.consilium.europa.eu/fr/press/press-releases/2018/10/02/electronic-publications-council-agrees-to-allow-reduced-vat-rates/>) (consulté le 20 août 2020).

³⁴ Les droits d'auteurs ne doivent pas dépasser 50 000 euros par an.

rémunération peut également être pertinent pour les journalistes, à condition que celui-ci ne porte pas conséquence sur leur situation sociale (pension). Les négociations sur cette thématique n'ayant jamais abouti à un accord, cette disposition juridique est, toutefois, appliquée au sein du monde des médias, mais, selon des modalités variables au sein de chaque rédaction³⁵.

4. Aperçu diachronique des cas

4.1. Préambule

L'analyse diachronique qui suit se focalise sur trois éléments des groupes de presse quotidienne payante généraliste : leur périmètre d'activités, leur actionnariat et, plus accessoirement, leur santé économique. Ces axes d'analyse n'ont pas été retenus par hasard : chacun de ceux-ci joue un rôle essentiel, à différents niveaux, dans la mise en place de leurs diversifications et de leurs modèles d'affaires. Leur périmètre d'activités impacte les ressources à leur disposition³⁶, ainsi que certaines pratiques de travail de leur personnel. La nature de leur actionnariat influence leur capacité d'investissement et plus largement leur attitude sur un marché médiatique déterminé³⁷. Selon Patrick Le Floch, le positionnement d'un titre sur un segment d'audience conduit également à des implications stratégiques extrêmement fortes³⁸. En effet, c'est ce choix qui détermine le type d'annonceurs qui souhaitent utiliser le journal pour toucher une audience spécifique. La composition sociodémographique du lectorat d'un quotidien, ainsi que les clefs de répartition de sa diffusion payante (*print*/numérique, VNO/abonnement) conditionnent les modalités

³⁵ Cette mesure n'est pas appliquée dans toutes les rédactions, ni même au sein des rédactions de manière uniforme. Ainsi, chez IPM, les éditeurs poussent les journalistes à utiliser ce système mais, du côté des Éditions de L'Avenir, on ne semble pas l'appliquer. Mentionnons que ce système concerne à la fois les journalistes salariés et les pigistes.

³⁶ Selon l'historien Patrick Eveno, le manque de fonds propres des groupes français de presse quotidienne a constitué un frein à leur développement : « *Les groupes de presse sont restés centrés sur le secteur de la presse en déclin, car faute de capitaux, ils ne pouvaient pas investir au dehors.* » : EVENO. P, *Les médias sont-ils sous influence*, Paris, Larousse, 2008, p. 59 et p. 60.

³⁷ Nous pouvons mentionner ici la recherche de Christian Pradié dont les résultats ont déjà été explicités dans le chapitre 1.

³⁸ LE FLOCH. P, « Les modèles économiques de la presse. Le lecteur comme fin en soi... », 2004, p. 1 et p. 2.

temporelles du transfert des revenus des éditions papier vers le numérique. Le positionnement d'un titre sur un segment (par exemple l'information locale) se répercute également sur les structures organisationnelles de l'entreprise. Il impliquera la mise en place d'une structure physique décentralisée au sein des régions, où les journalistes et commerciaux publicitaires pourront exercer leur travail. *A contrario*, l'allocation des ressources d'un quotidien national ou économique ne sera pas tenue par les mêmes contraintes. En ayant ces éléments à l'esprit, il apparaît essentiel pour comprendre la diversification et les modèles d'affaires des trois groupes analysés à l'ère numérique de saisir, au préalable, leur positionnement respectif de leurs quotidiens sur le marché³⁹.

4.2. Fondation et concentration

Sous l'impulsion d'Emile Rossel, *Le Soir* naît en 1887 à Bruxelles. Revendiquant une indépendance de tous partis - inédite dans le paysage de la presse belge de l'époque dominé par les journaux de combat politique - le titre est distribué gratuitement aux Bruxellois au cours de ses premières années de publication⁴⁰. À ce journal vient s'adjoindre durant l'entre-deux-guerres un magazine : *Le Soir Illustré* (1928). Après la Seconde Guerre mondiale, le secteur de la presse écrite est en plein bouleversement. Sous l'influence de la radio et ensuite de la télévision qui se répandent dans les foyers, les ventes des deux titres s'érodent progressivement. Rossel acquiert plusieurs quotidiens de

³⁹ Couvrant la période allant de la création des titres jusqu'au milieu des années 1990 (début de la phase concrète sur laquelle porte effectivement l'analyse), cette section s'appuie sur la documentation scientifique disponible. Malgré le fait que l'esprit de synthèse ait guidé leur écriture, certains passages sont plus développés que d'autres. On peut prendre le cas des évolutions des structures de propriété des groupes. Les changements d'actionnariat de Rossel sont légèrement plus approfondis que ceux survenus au sein des Éditions de L'Avenir et d'IPM. D'autre part, en s'appuyant exclusivement sur la littérature existante, cette section est susceptible de reproduire les interprétations ou, au contraire, de négliger certaines extensions ou restrictions du périmètre d'activités des groupes, n'ayant pas été mentionnées dans les recherches scientifiques antérieures. Découvrant ces pages, le lecteur doit donc avoir à l'esprit que les paragraphes qui suivent, relèvent davantage de la synthèse que d'une recherche historique reposant sur un dépouillement minutieux d'archives.

⁴⁰ À partir de 1898, les habitants résidant au rez-de-chaussée sont amenés à verser une participation aux frais de distribution. Celle-ci s'élève à 30 centimes par mois : POUILLARD, V, *La publicité en Belgique (1850-1975). Des courtiers aux agences internationales*, Bruxelles, Académie Royale de Belgique, 2005, p. 49.

langue française publiés dans les grandes villes flamandes (*La Flandre Libérale*, *Le Matin*, *Le Métropole*). Faute d'un lectorat suffisant, ces titres disparaissent en 1974⁴¹. Le groupe étend également ses activités dans la partie francophone du pays en achetant le titre de tendance libérale distribué dans la région de Charleroi : *La Nouvelle Gazette* et, ensuite, *La Meuse* bénéficiant d'une large diffusion dans la province de Liège⁴².

Fondée sur les cendres de *L'Ami de L'ordre*, un journal proche de l'occupant allemand⁴³, la première édition de *Vers L'Avenir* est publiée au sortir de la Première Guerre mondiale sous l'impulsion de l'évêché de Namur et de familles catholiques^{44 45}. Au cours de la seconde moitié du XX^e siècle, la société étend son périmètre d'activités en rachetant des quotidiens catholiques distribués dans les régions périphériques au bassin initial de diffusion de son titre principal. *L'Avenir du Luxembourg* (1948), *Le Courrier* (1956) et *Le Courrier de L'Escaut* (1965) passent successivement sous le contrôle namurois bien que chaque titre reste édité par une société propre et conserve son indépendance⁴⁶. En 1986, *Vers L'Avenir* acquiert pour la première fois un quotidien situé en dehors du pilier catholique, *Le Jour*, de tendance libérale. Distribué dans la région de Verviers, le titre est, ensuite, fusionné peu de temps après avec *Le Courrier* pour former *Le Jour - Le Courrier*. Finalement, en proie à des difficultés financières, le journal d'obédience catholique *Le Rappel*, actif dans la région de Charleroi, est repris en 1987. Les deux dernières décennies du XX^e siècle verront *Vers L'Avenir* se lancer dans plusieurs projets aux résultats économiques mitigés. Souhaitant étendre sa zone d'influence, il lance deux nouvelles éditions de *Vers L'Avenir* : l'une à Mouscron (2004) et l'autre à Liège (2005). Si la première est maintenue, la seconde faisant face à une

⁴¹ LENTZEN. E, « La presse quotidienne en Belgique francophone... », 1996, p. 18.

⁴² *Ibidem*.

⁴³ Il avait continué à paraître en région namuroise lors de la Première Guerre mondiale, tandis que le territoire belge était sous administration allemande.

⁴⁴ La société Presse Catholique dans la Province de Namur est fondée en 1922 : VAN PEEL. H, « Vers l'Avenir : histoire d'un groupe de presse francophone », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 19-20 (1924-1925), 2006, p. 7.

⁴⁵ Mentionnons qu'il s'agit bien de la création du titre de *Vers L'Avenir* diffusé à Namur. Après la Seconde Guerre mondiale, plusieurs titres dont la fondation est antérieure à celle du journal *Vers L'Avenir* intègrent le groupe. C'est, par exemple, le cas du *Courrier de L'Escaut* dont la première édition paraît en 1829.

⁴⁶ MABILLE. X « Medi@bel : le contrôle d'un groupe de presse catholique francophone », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 31 (1656-1657), 1999, p. 6 et p. 7.

concurrence particulièrement forte dans la cité liégeoise avec *La Meuse* (Rossel) et plus marginalement *La Gazette de Liège* (IPM), est supprimée un an après son lancement. Si les acquisitions du groupe se réalisent principalement au sein de la presse issue du pilier catholique, Vers L'Avenir participe à la fin des années 1990 au projet de fondation d'un grand quotidien de gauche en Belgique francophone, *Le Matin*. Depuis la Seconde Guerre mondiale, les titres du pilier socialiste sont, en effet, en position économique délicate. L'ancien organe officiel du Parti Socialiste Belge *Le Peuple*, en proie à des difficultés financières récurrentes, fusionne avec *Le journal Indépendance* pour former *Le Journal Indépendance-Le Peuple* au tout début des années 1980⁴⁷. Malgré ce rapprochement, le quotidien continue à perdre ses lecteurs⁴⁸. Au milieu des années 1990, une tentative ultime visant à rapprocher *Le journal Indépendance-Le Peuple* avec le quotidien de la FGTB liégeoise *La Wallonie* est entreprise. Sur le modèle flamand du *Morgen*⁴⁹, le quotidien se revendique le porte-drapeau de la gauche progressiste en Belgique francophone. Le lancement du titre impliquant des investissements conséquents, *Le Matin* doit s'appuyer sur un partenaire industriel pour être viable économiquement. Longtemps en concurrence avec Rossel, Vers L'Avenir prend alors une participation dans la société BLC-Média, éditant le quotidien, moyennant un investissement de près de vingt-cinq millions de francs⁵⁰. Malgré des débuts prometteurs en 1998, la diffusion payante envisagée par le titre pour être en équilibre financier n'est jamais atteinte. Après une tentative de relance en février 2001, *Le Matin* cesse définitivement de paraître le 14 avril 2001⁵¹.

La constitution d'IPM est liée à l'existence de deux titres de presse distincts. À la fin du XIX^e siècle, la presse catholique est divisée entre deux camps : d'un côté, les journaux dirigés par des entrepreneurs-fondateurs croyants mais qui, acquis aux principes du libéralisme

⁴⁷ Le numéro daté du lundi 31 décembre et du mardi 1^{er} janvier 1980 est le dernier *du Peuple* : FALONY. R, *Requiem pour la presse socialiste. La Gauche sans voix*, Charleroi, Couleur Livres, 2010, p. 71 et p. 72.

⁴⁸ ANTOINE. F, « Socio-économie des médias », In MARION. PH (Ed.), *L'année des médias 1996*, Louvain-la-Neuve, Academia-Bruylant, 1997, p. 67.

⁴⁹ GREVISSE. B, « L'année de la presse écrite », In MARION. PH (Ed), *L'année des médias 1997*, Louvain-la-Neuve, Academia-Bruylant, 1998, p. 35.

⁵⁰ VAN PEEL. H, « Vers l'Avenir... », 2006, p. 19.

⁵¹ HASQUIN. R, *Requiem pour la presse socialiste*, Montigny-le-Tilleul, Editions Scaillet, 2001, p. 30.

économique, voient la presse comme un secteur industriel et, de l'autre côté, la presse d'apostolat dont l'objectif est de catéchiser la population⁵². Fondé en 1884 par Victor Jourdain, *Le Patriote* s'inscrit au sein de la première tradition. En 1885, il s'adjoint la publication d'un magazine, *Le Patriote Illustré*⁵³. Lors de la Première Guerre mondiale, la plupart des milieux de presse et des journalistes belges refusent de collaborer avec l'occupant allemand, un mouvement désigné par la profession lors de l'entre-deux-guerres sous l'expression « de la plume brisée ». S'inscrivant dans cette dynamique, les deux titres cessent d'être publiés durant la période d'occupation. Des personnes proches du journal s'investissent alors dans des réseaux clandestins et notamment dans celui participant à la confection d'une feuille illégale d'information, *La Libre Belgique*⁵⁴. Surfant sur l'aura acquis par le titre lors de l'occupation, le quotidien est relancé après la guerre en conservant ce nom, symbole représentatif de la lutte héroïque de la petite Belgique contre l'occupant allemand⁵⁵. Le groupe étend son périmètre d'activités, en 1967, en achetant *La Gazette de Liège* et en la transformant en une édition locale de *La Libre Belgique*. Si cette acquisition semble être le signe d'une stratégie d'expansion similaire à celle observée dans le cas de Vers L'Avenir (idéologie politique), elle s'apparente à une initiative isolée. En effet, les sociétés chapeautant les titres se rapprochent de celles éditant des publications de tendance libérale. Fondé en 1906 par Maurice Brébart, *La Dernière-Heure* fusionne avec *Les Sports* en 1976. Le groupe élargit ses activités en acquérant un quotidien hennuyer, *L'Avenir du Tournaisis*⁵⁶. En 1970, la SNC Jourdain & cie acquiert 40 % de la Société d'édition de Publicité éditant *La Dernière Heure*. Trois années plus tard, à la mort de l'administrateur délégué de *La Libre Belgique*⁵⁷, Maurice Brébart prend une part majoritaire dans l'entité éditant le quotidien. Les participations croisées entre les diverses sociétés impliquent un contrôle réciproque de chaque actionnaire sur le journal possédé par l'autre. Le groupe pénètre dans le secteur de la presse économique en 1998, en procédant à un investissement (15 %) dans la société Edicteo éditant le

⁵² VAN DEN DUNGEN. P, *Milieux de presse et journaliste en Belgique : 1828-1914*, Bruxelles, Académie Royale de Belgique, 2005, pp. 321-326.

⁵³ DE BENS. E, *De Pers in België...*, 2001, p. 372.

⁵⁴ STEPHANY. P, *La Libre Belgique : histoire d'un journal libre, 1884-1996*, Louvain-la-Neuve, Duculot, 1996.

⁵⁵ *Ibidem*.

⁵⁶ LENTZEN. E, « La presse quotidienne en Belgique francophone... », 1996, p. 26.

⁵⁷ Il est également le neveu de Paul Jourdain, fondateur du quotidien.

quotidien économique *L'Echo* en collaboration avec d'autres éditeurs notamment Vers L'Avenir et Rossel.

4.3. *L'élargissement de leur périmètre d'activités*

Si les groupes de presse belge élargissent leur périmètre d'activités en rachetant successivement d'autres quotidiens sur le marché belge, ils mènent également une stratégie active de diversification dans d'autres secteurs. Surfant sur la société de consommation émergeant après la Seconde Guerre mondiale, la presse gratuite d'annonces est particulièrement lucrative⁵⁸. Dès lors, il est assez logique que les groupes de presse aient considéré ce secteur comme un relais naturel de croissance. Les trois groupes y investissent avec des succès divers. En collaboration avec le groupe *La Libre Belgique-La Dernière Heure*, Rossel reprend les hebdomadaires gratuits des Éditions Belgique n°1 en 1983⁵⁹. Du côté de Vers L'Avenir, les activités dans la presse gratuite arrivent dans le périmètre du groupe « un peu par hasard », pour reprendre les termes employés par Hugues Van Peel. Lors du rachat du *Jour*, le groupe acquiert dans le lot plusieurs gratuits comme *La Feuille d'Annonces*, *Publi Condroz*, *Annonces Ciné* et *Le Messenger*⁶⁰. Il mène, ensuite, une stratégie d'acquisitions d'autres titres : *Reflets* (1988) *L'Orneau*, *Le Messenger d'Aywaille*, *Le Journal des trois frontières* ou encore *Le Postillon*. Tous ces titres sont regroupés au sein de la SA Les Hebdos de L'Avenir créée en 1992⁶¹. Puis, Vers L'Avenir signe plusieurs partenariats : le premier, en 1998, avec la Comareg, le leader français de la presse gratuite et le second avec la VUM. En collaboration avec son partenaire flamand, le groupe reprend, en 1997, la société AZ, éditant plusieurs gratuits dans le Limbourg. Malgré le fait qu'il n'est ni leader en Wallonie (les éditions Vlan appartenant à Rossel), ni en Flandre (*Streekkrant* et *Weekkrant* de Roularta), Vers L'Avenir est donc à la fin du XX^e siècle à la tête d'un petit empire dans

⁵⁸ Selon l'historienne Véronique Pouillard, la presse d'annonces apparaît, toutefois, sur le territoire de la future Belgique dès la période d'occupation française, c'est-à-dire à la charnière des XVIII^e et XIX^e siècles : POUILLARD, V, *La publicité en Belgique (1850-1975)...*, 2005, p. 43.

⁵⁹ LENTZEN, E, « La presse quotidienne en Belgique francophone... », 1996, p. 26.

⁶⁰ VAN PEEL, H, « Vers l'Avenir... », 2006, p. 22.

⁶¹ *Ibidem*.

la presse gratuite s'étendant sur les deux principales régions linguistiques du pays⁶².

Même si le déclin de la diffusion des exemplaires des journaux s'observe depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, la presse écrite reste un secteur propice au lancement et au rachat de titres. Disposant du seul *Soir Illustré*, Rossel achète plusieurs magazines et hebdomadaires liés au monde agricole comme *Le Sillon Belge*, *Landbouwleven* et *Tuinbouwleven*⁶³. Reprenant le concept développé par le quotidien français *L'Alsace*, Vers L'Avenir lance en 1992 un hebdomadaire destiné à la jeunesse, *Le Journal des Enfants*. Fort du succès de son initiative, il lance une seconde publication ciblant cette fois-ci les adolescents, *Coup d'œil* (1993), qui ne rencontre, cependant, pas le même succès que son aînée. Les autres groupes publient également à tour de rôle des titres destinés à cette tranche spécifique de leur lectorat : *Le Swarado* (Rossel) ou *La Libre Junior* (IPM). Si de nouveaux titres rentrent dans le périmètre de Rossel et de Vers L'Avenir, la stratégie du groupe qui ne s'appelle pas encore IPM se distingue une fois de plus de ses concurrents. Au lieu d'acquérir des titres, il signe par le biais de sa régie des accords de commercialisation publicitaire avec plusieurs acteurs de la presse magazine, comme notamment *Paris-Match*, *Elle*, *Elle België*, *Elle Déco*, *Elle Wonen* et *Télépro*⁶⁴.

Le développement des groupes de presse écrite a été également influencé par la place prise par les pouvoirs publics sur le marché de la radio et de la télévision. Hormis la période de diffusion de l'entre-deux-guerres où se côtoient radios privées (dont la diffusion est soumise à l'autorisation préalable du ministre des PTT) et radios publiques (INR), l'État intervient en 1945 dans le secteur en imposant un monopole de fait⁶⁵. La mise en place de celui-ci se justifie par des raisons techniques (rareté du spectre hertzien), par des motifs organisationnels (des radios

⁶² VAN PEEL. H, « Vers l'Avenir... », 2006, p. 23 et p. 24.

⁶³ LENTZEN. E, « La presse quotidienne en Belgique francophone... », 1996, p. 24.

⁶⁴ *Ibidem*, p. 31.

⁶⁵ GOVAERT. S, « Les radios privées en communauté française... », 1988, p. 6. Véronique Pouillard souligne, toutefois, que des radios privées fondées durant l'entre-deux-guerres se remirent à émettre après la guerre « sans vraiment se cacher ». Elle relate ainsi le cas de Radio Charles-Quint en Campine (Limbourg) : POUILLARD. V, « La publicité transnationale en Europe : le cas de Radio Luxembourg (1933-1960) », *Revue du Nord*, 4 (387), 2010, p. 973.

émettaient sur les mêmes fréquences et brouillaient mutuellement leur signal) et par des motivations politiques (plus que la presse, la radio est considérée comme plus apte à convaincre et à modifier les opinions de la population). Du côté de la télévision, le gouvernement belge confie, en décembre 1952, la tâche d'assurer un service expérimental du média télévisuel à l'Institut National de Radiodiffusion⁶⁶. Cette organisation de marché à coloration monopolistique étatique a une conséquence concrète pour les éditeurs de presse écrite : la radio et la télévision restent des secteurs étrangers dans lesquels ils n'ont jamais eu l'opportunité d'investir. Toutefois, le monopole des pouvoirs publics est mis en brèche. Profitant de la démocratisation et de l'amélioration technique des outils de diffusion, des particuliers et des semi-professionnels créent des radios pour défendre des revendications politiques ponctuelles ou tout simplement profiter de ce canal comme un espace de liberté d'expression et de convivialité⁶⁷. Considérant ces radios comme illégales, dans un premier temps, les autorités publiques changent leur fusil d'épaule pour encadrer le mouvement de création⁶⁸. Plusieurs lois sont alors prises à l'échelon fédéral et, ensuite, celui des entités fédérées pour accompagner l'émergence de ce nouveau secteur⁶⁹. Contrairement aux éditeurs flamands qui perçoivent les radios comme un instrument marketing, les éditeurs de presse du côté francophone les conçoivent davantage comme un débouché médiatique neuf pour leur production d'information. Les éditeurs de presse lancent ainsi leur propre antenne (*Radio Vers L'Avenir* en 1983 et *FM Le Soir* en 1985) ou investissent dans le secteur en achetant des sociétés émettrices.

Là encore, les succès des groupes dans le domaine sont assez divers. Possédant de nombreuses radios locales articulées autour du concept commun « la passion des régions »⁷⁰, Vers L'Avenir noue un

⁶⁶ Au cours d'une phase expérimentale (1951 et 1952), les programmes télévisuels sont, d'abord, diffusés en circuit fermé, dans les locaux de l'institut de radiodiffusion. Puis, la télévision belge diffuse ses premiers programmes nationaux le 31 octobre 1953, émettant simultanément les signaux de *Télé-Bruxelles* et de *Brussels Vlaams* dans un rayon de quarante kilomètres autour de la capitale : ROEKENS. A, « Des télévisions siamoises au royaume de Belgique », *Médiatiques : récit et société*, 33, 2003, p. 3 et p. 4.

⁶⁷ GOVAERT. S, « Les radios privées en communauté française... », 1988, p. 6

⁶⁸ *Ibidem*, pp. 10-20.

⁶⁹ CAUFRIEZ. P et LENTZEN. E, « Trente ans de radio en Communauté française (1978-2008)... », 2009, pp. 5-104.

⁷⁰ VAN PEEL. H, « Vers l'Avenir... », 2006, p. 29.

partenariat en 1989 avec les radios du groupe Propublic Benelux diffusant sur quatre fréquences la radio *Nostalgie*. Suite au dépôt de bilan du partenaire, l'accord fait long feu. Vers L'Avenir reprend alors l'exploitation d'une partie des fréquences par le biais de la SOFER, en collaboration avec des partenaires français⁷¹. Après avoir fondé plusieurs radios, Rossel participe comme Vers L'Avenir à la course au réseau. Il investit dans plusieurs radios *FM La Meuse* (Liège), *FM Namur*, *RGN Brabant Wallon* (Louvain-la-Neuve), *Mediameuse* (Liège), *Inadi* (Mons, Charleroi, La Louvière), *WNC-RFM*. Constatant le peu de synergies industrielles possibles entre la radio et ses activités de presse écrite, le groupe noue un partenariat avec l'entreprise internationale RTL. Les radios du groupe sont rassemblées sous une seule société Inadi (Société d'information, d'animation et de divertissement) chapeautant l'ensemble de la diffusion des antennes sous une marque commune *Bel-RTL*. IPM investit également dans le secteur radiophonique, en achetant plusieurs radios locales (*Fréquence 1*, *Radio Kawa*, *Radio Actuelle* et *Radio WLBQ*) et en prenant une participation de 23 % dans la radio française NRJ diffusée en Belgique francophone⁷².

L'audiovisuel belge est lui aussi libéralisé dans les années 1980⁷³. Alors que, au Nord du pays, les éditeurs de presse flamands se rassemblent au sein d'une seule société pour fonder la première télévision commerciale (*VTM*), la situation est quelque peu différente dans le Sud de la Belgique où, depuis l'entre-deux-guerres, la population est habituée aux émissions de l'étranger et notamment de la France et du Luxembourg. S'appuyant sur le développement de la câblodistribution pour sa diffusion en Belgique, la télévision d'origine luxembourgeoise *Télé Luxembourg* est bien connue des ménages francophones⁷⁴. Dans la

⁷¹ Il s'agit des propriétaires de Nostalgie en France.

⁷² Réalisée en collaboration avec Deficom, cette participation est cédée à trois acteurs (Canal+ Belgique, Courtab et le groupe Beherman) : LENTZEN. E, « La presse quotidienne en Belgique francophone... », 1996, p. 31 et ANTOINE. F, « Socio-économie des médias... », 1998, p. 61.

⁷³ En 1987, le conseil des ministres donne son feu vert au projet de création d'une télévision commerciale qui se nommera TVi et sera l'émanation de la chaîne luxembourgeoise RTL : MATTELART. A, *La publicité*, Paris, La Découverte, 1990, p. 33.

⁷⁴ En Flandre, les hommes politiques appuyés d'un lobbying néerlandais feront pression pour empêcher RTL de diffuser des programmes néerlandophones, limitant ainsi sa pénétration dans le Nord du pays : LENTZEN. E, « La compagnie luxembourgeoise de télédiffusion CLT », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1066

mesure où celle-ci n'est pas financée par la redevance, elle est plus encline que la *RTBF* à diffuser des programmes grand public, attirant un maximum de téléspectateurs qu'elle peut, ensuite, monétiser auprès des annonceurs⁷⁵. Lorsque la décision est prise par les pouvoirs publics d'ouvrir le marché belge à un acteur privé, RTL se positionne comme un candidat sérieux. Les groupes de presse écrite belge francophone nouent alors un partenariat avec la CLT (Compagnie Luxembourgeoise de Télédiffusion) qui prévoit deux volets : d'une part, une participation à la couverture de l'information en Wallonie et à Bruxelles de la chaîne en échange de l'octroi des recettes de la publicité régionale collectée par la régie publicitaire de RTL⁷⁶ et, d'autre part, une prise de participation de 34 % (par le biais d'Audiopresse créée en 1985) dans la société (TVI) éditant la chaîne RTL⁷⁷.

Finalement, en nous appuyant sur les synthèses consultées, les groupes de presse investissent très peu en dehors du secteur des médias durant le XX^e siècle. Si Rossel se diversifie dans le tourisme dans les années 1970, il se sépare des activités trop éloignées de son métier de presse en deux phases : partiellement en 1992 et, ensuite, complètement en 1995⁷⁸. Cela s'observe particulièrement dans les aboutissants de sa diversification dans la radio dont les incursions initiales dans le secteur

(1), 1985, p. 38 et p. 39. *Télé-Luxembourg* diffuse ses premières images le 23 janvier 1955. Comme le souligne Véronique Pouillard, la chaîne touche initialement une infime partie de la population belge, c'est-à-dire celle résidant dans une zone géographique de densité relativement faible proche du Luxembourg. Il faut attendre le développement de la câblodistribution pour que son influence se renforce en Belgique : POUILLARD, V., « La publicité transnationale en Europe... 2010, p. 977.

⁷⁵ ANTOINE, F et al, *Les Radios et les Télévisions de Belgique...*, 2001, p. 15.

⁷⁶ Selon Michel Gassée, le montant de cette mesure s'élève à 87 millions de francs : GASSÉE, M., « L'aide directe à la presse en communauté française », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 8 (1873), 2005, p. 24.

⁷⁷ Au cours de la seconde moitié de l'année 2020, des négociations sont menées entre les éditeurs de presse écrite quotidienne présents dans le capital d'Audiopresse et Rtl pour racheter l'ensemble des activités liées au groupe international en Belgique (y compris les actifs de Radio H). Les négociations n'ayant pas abouti, les éditeurs cèdent leur participation financière historique dans Rtl-Belgium en décembre 2020. Suite à cette opération, le groupe Rtl devient donc l'actionnaire unique de la société Rtl-Belgium : BELGA, « Le groupe RTL rachète la participation des éditeurs belges et possède désormais 100% de RTL Belgium », Sur *Le Soir.be*, 01/12/2020 <https://plus.lesoir.be/340947/article/2020-12-01/le-groupe-rtl-rachete-la-participation-des-editeurs-belges-et-possede-desormais> (dernière consultation le 2 janvier 2021). Nous développons cet épisode récent dans la partie « mise à jour » de la conclusion générale.

⁷⁸ LENTZEN, E., « La presse quotidienne en Belgique francophone... », 1996, p. 24.

comme entrepreneur unique, se sont transformées en participations minoritaires dans une entité au sein de laquelle le groupe s'est adjoint l'expertise d'un véritable acteur du secteur. Mentionnons que le groupe avait développé des activités dans l'affichage en créant et en rachetant plusieurs entreprises⁷⁹, mais que celles-ci ont été revendues⁸⁰.

4.4. Structures de propriété

Aux mains des familles descendantes du fondateur du *Soir*, l'actionnariat de Rossel est l'objet d'une crise majeure au début des années 1980. En effet, les deux familles qui se partagent alors la propriété du groupe (Rossel Hurbain incarnée par Marie-Thérèse Rossel et les Gauquier Declercq représentés par Jacques Declercq) sont en désaccord sur sa gestion. La famille majoritaire (58 %) souhaite écarter Jacques Declercq de son mandat d'administrateur⁸¹. Lors du renouvellement du conseil d'administration, la candidature de ce dernier, soutenue par la famille minoritaire, subit le rejet successif de la branche Rossel-Hurbain. Face à une situation de blocage, la famille minoritaire tente de passer en force, en proposant à sa pendante majoritaire de choisir entre son candidat originel et un représentant pour le moins encombrant : Robert Hersant⁸². Propriétaire de plusieurs journaux en France et dans le Sud-ouest de la Belgique (*Nord Eclair*), cet entrepreneur constitue une menace pour les groupes de la presse belge qui voient poindre son influence dans le Hainaut comme une première étape à une expansion plus large de son groupe en Belgique. Le poste d'administrateur lui étant attribué, ce conflit entérine définitivement la rupture entre les deux branches de la famille. Offusqués, les Gauquier-Declecq décident de vendre l'ensemble de leurs parts à Robert Hersant. S'opposant à la pénétration d'un actionnaire étranger au sein de la société et, tout en souhaitant renforcer sa position dans l'actionnariat, la famille majoritaire entend reprendre une partie des parts mises en vente. Au prix d'un procès, un compromis est finalement trouvé : l'entrepreneur français reprend 40 % au lieu des 42 % initialement prévus et il s'efface du conseil d'administration au

⁷⁹ Le groupe avait créé deux sociétés d'affichage (Rossel Affichage, Panel) et acquis une troisième (Pan) et une quatrième Belgian Outdoor Advertising-BOA (1991) : DE BENS, E., *De Pers in België...*, 2001, p. 371.

⁸⁰ Nous développons cet élément dans le chapitre 6.

⁸¹ LENTZEN, E., « La presse quotidienne en Belgique francophone... », 1996, p. 19.

⁸² *Ibidem*.

profit d'un proche de son cercle d'affaires⁸³. Cette pénétration étrangère au sein de la structure de propriété de Rossel se maintient jusqu'en 2005 où, suite à l'effondrement du groupe français, les participations de Robert Hersant sont alors rachetées par la famille majoritaire.

À l'initiative du lancement de *Vers L'Avenir*, l'évêché de Namur occupe tout au long du XX^e siècle une place de choix au sein de l'actionnariat du groupe. En 1995, l'organisation ecclésiastique est, en effet, titulaire de 76% du capital de la société Vers L'Avenir⁸⁴, le reste (24%) est la possession de l'entité Les Medias de L'Avenir détenue à 57 % par des familles catholiques et à 43 % par l'évêché de Namur⁸⁵. À la fin des années 1990, André Léonard, l'évêque de Namur, renforce son emprise sur le journal. Un chroniqueur religieux s'assure du maintien d'une ligne éditoriale en correspondance avec les idées de l'institution religieuse et l'évêché n'hésite pas à placer aux postes clefs (notamment à la rédaction en chef) des individus qui ont sa préférence, nonobstant les revendications de la rédaction⁸⁶. Suite à plusieurs conflits, les rumeurs d'une vente émergent alors dans le microcosme de la presse belge. L'évêché officialise son désengagement partiel du groupe à la fin des années 1990. Trois projets sont alors présentés. À l'initiative de l'homme d'affaires belge Stéphan Jourdain, le premier s'appuie sur la collaboration du journal français *Le Monde* qui souhaite acheter *Vers L'Avenir* dans le cadre de la constitution d'un grand réseau de journaux européens. Le second, poussé par le groupe flamand VUM, prend la forme d'un groupement (SBE) d'entreprises associées au monde catholique belge (et particulièrement flamand). Le dernier projet s'articule autour d'AxeMedia, une société regroupant des industriels belges francophones autour de la famille le Hodey. Finalement, l'évêché accorde sa préférence à l'offre proposée par le groupe flamand. En 2000, la SBE (Société Belge d'Édition) composée alors de la VUM (33 %), de Synvest⁸⁷ (10 %), d'ARCO (22,5 %), des familles catholiques (12 %) et du holding wallon Mosane (22,5 %), prend une

⁸³ LENTZEN. E, « La presse quotidienne en Belgique francophone... », 1996, p. 20.

⁸⁴ En 1998, les sociétés des différents journaux régionaux ont, en effet, fusionné pour donner naissance à la SA, Les Editions de L'Avenir qui devient la seule société d'exploitation des quotidiens et des périodiques du groupe : VAN PEEL. H, « Vers l'Avenir... », 2006, p. 15.

⁸⁵ MABILLE. X, « Medi@bel... », 1999, p. 15 et p. 16.

⁸⁶ VAN PEEL. H, « Vers l'Avenir... », 2006, p. 15.

⁸⁷ Cet actif est la propriété de la famille Ackermans et Van Haaren et de Thomas Leysen qui est président du conseil d'administration de la VUM.

participation de 58,9 % dans le capital de Médi@bel (dénomination prise en 1999), devenant ainsi actionnaire majoritaire du groupe aux côtés de la Société Luxembourgeoise Imprimerie Saint-Paul (16 %) ⁸⁸ et de l'évêché de Namur qui garde une minorité de blocage (25,1 %). Malgré le fait que l'évêché semble vouloir conserver un rôle stable dans le développement du groupe, il cède finalement les restes de sa participation à Corelio (ex-VUM) en 2006, le groupe flamand devenant ainsi, suite également aux retraits combinés des familles catholiques namuroises associées et du partenaire luxembourgeois en 2005, l'actionnaire unique du groupe.

L'évolution de l'actionnariat d'IPM est indistinctement liée à la composition originelle des deux titres de presse dont le groupe chapeaute la publication : *La Libre Belgique* et *La Dernière-Heure/Les Sports* : d'un côté les familles issues du milieu catholique bruxellois et de l'autre, des familles de tendance libérale. Au tout début des années 1980, les sociétés éditant les deux titres sont étroitement liées par un agencement de participations croisées. Les difficultés économiques traversées par les deux journaux poussent les familles apparentées aux fondateurs de chaque titre (Jourdain, Zeegers, Brébart et Valentin) à s'effacer progressivement de l'actionnariat au profit d'entrepreneurs qui entrent dans les diverses sociétés liées aux titres en y apportant de l'argent frais pour les recapitaliser. C'est à l'occasion de ces opérations de renflouement que la famille le Hodey, d'abord en collaboration avec la famille Velge (1989) et ensuite à titre seul (1991), devient actionnaire du journal. Les familles fondatrices gardent, toutefois, des participations infimes ⁸⁹. C'est également au cours de ces mouvements de restructuration que les sociétés qui, historiquement, chapeautaient la publication de *La Libre Belgique* (La Société de La Libre) et *La Dernière-Heure-Les Sports* (La société d'édition et de la Publicité) sont vidées de leur substance et/ou réorientées vers d'autres activités. Ainsi, la publication des deux quotidiens est rassemblée au sein de la société SIPM (Société d'Information-Production-Multimédia) qui deviendra ensuite IPM (Information Production multimédias). Lorsque la famille le Hodey reprend l'ensemble des parts en 1991, elle annonce qu'il ne s'agit que d'une étape dans la mise en place d'un projet industriel plus

⁸⁸ Cette société édite le premier quotidien du Grand-Duché de Luxembourg *Le Luxemburger Wort*.

⁸⁹ LENTZEN. E, « La presse quotidienne en Belgique francophone... », 1996, pp. 26- 32.

large visant la réalisation de synergies et de collaborations avec d'autres partenaires de presse⁹⁰. C'est chose faite en 1995, lorsque Vers L'Avenir, par le biais de sa filiale La Financière de L'Avenir et Quatuor Investissements (associé au groupe Dupuis), prennent respectivement 32,3 et 34,8 % du capital du groupe, réduisant les parts possédées par la Compagnie de développement des médias (appartenant à la famille le Hodey) à 32,3 %.

Des collaborations sont entamées entre les deux groupes sur divers aspects, notamment dans le domaine de l'informatique. Toutefois, un nouvel événement à première vue peu en lien avec le marché de la presse belge francophone bouscule les structures de propriété d'IPM. Collaborant depuis une dizaine d'années avec la société La Voix du Nord, Vers L'Avenir renforce ses relations avec le groupe français, en laissant ce dernier rentrer dans le capital de la Financière de L'Avenir à hauteur de 49 % en septembre 1995. *A priori* anecdotique pour IPM, dans la mesure où la financière de L'Avenir ne détenait que 32,3 % du capital, le poids de la *holding* de Vers L'Avenir dans le groupe est en réalité plus important, puisque, depuis 1997, La Financière de L'Avenir est devenue actionnaire majoritaire de Quatuor Investissements (51%)⁹¹. En 1999, suite à des changements survenus dans le monde de la presse belge et française (Medi@bel passe sous pavillon flamand et Rossel prend une participation dans La Voix du Nord), les équilibres actionnariaux qui avaient conditionné l'accord de 1995 entre les trois partenaires originels, sont remis en cause⁹². Suite à un procès au terme duquel, en 2000, les griefs de la famille le Hodey sont reconnus comme fondés, Vers L'Avenir se retire de l'actionnariat d'IPM, laissant seule la Compagnie de développement des médias au sein de la structure de propriété du groupe⁹³.

⁹⁰ LENTZEN. E, « La presse quotidienne en Belgique francophone... », 1996, pp. 26-32.

⁹¹ MABILLE. X, « Medi@bel... », 1999, p. 11 et ANTOINE. F, « Socio-économie des médias... », 1998, p. 66.

⁹² Les accords stipulaient que la famille le Hodey conservait le poste d'administrateur délégué. Or, à ce moment, Robert Hersant est actionnaire à 40 % de Rossel et Cie. Ce mouvement actionnarial entraîne un risque d'influence du groupe Hersant dans les affaires d'IPM : *Ibidem*, p. 17.

⁹³ VAN PEEL. H, « Vers l'Avenir... », 2006, p. 17.

5. Les caractéristiques de leur audience et de leur diffusion payante

5.1. La composition sociodémographique de leur lectorat

Sous l'impulsion des pesanteurs concurrentielles à l'œuvre dans l'industrie (concentration, développement de la radio et de la télévision, modification des mœurs de lecture, déparlisation de la société belge, etc.), les positionnements éditoriaux des quotidiens se sont progressivement recomposés. Délestés de leur mission de combat militant politique, les titres payants diffusés sur le marché belge francophone peuvent être catégorisés en fonction de deux critères principaux : la nature des informations qui s'y trouvent (nationale ou locale), ainsi que la nature de leur ligne éditoriale (*quality* ou plutôt populaire).

Le tableau ci-dessous (**Tableau 19**) synthétise les résultats de l'enquête sur la composition du lectorat de la presse écrite réalisée par le CIM. Focalisée sur les seuls quotidiens payants (et ce pour l'année 2018), les données compilées mettent en évidence des différences significatives entre les titres⁹⁴. Globalement, les quotidiens du groupe IPM sont principalement lus par des individus résidant dans la région bruxelloise (respectivement 34,4 % pour *La Libre* et 23,4 % pour *La Dernière Heure*), tout en bénéficiant d'une certaine notoriété dans la province de Liège (pour *La Libre*) et le Hainaut (pour *La Dernière Heure*). La répartition des audiences entre les titres de Rossel sont plutôt complémentaires. Ainsi, Sudpresse dispose de bastions de lecteurs dans le Hainaut et dans la province de Liège, mais est moins présent à Bruxelles (10,3 %), alors que *Le Soir*, malgré des assises fortes dans le Hainaut et Liège (17,8 % et 16 %), possède la plupart de son lectorat (33,9 %) dans la zone des 19 communes bruxelloises. *L'Avenir* est peu présent à Bruxelles (7 %), mais bénéficie de positions fortes d'audience

⁹⁴ Les données présentées ci-dessous sont le résultat d'une étude réalisée par le CIM sur un échantillon redressé de la population belge. Il s'agit donc de l'ensemble des personnes constitutives de l'échantillon qui ont lu, feuilleté ou consulté un quotidien au cours des derniers mois. Les données ne permettent pas déterminer sur la composition exacte de leur lectorat. Les données doivent donc se lire de cette façon : sur l'ensemble des individus de l'échantillon qui ont lu *La Libre* au cours des derniers mois, 34,4 % habitaient dans les 19 communes bruxelloises : CENTRE D'INFORMATION SUR LES MÉDIAS, *Étude tactique Presse et cinéma. Méthodologie*, Bruxelles, 2019, p. 22.

dans son fief historique namurois (22,9 %), ainsi que dans les provinces de Liège (24,6 %) et du Hainaut (21,2 %).

Tableau 19. La répartition des audiences des quotidiens belges francophones selon la province où résident les lecteurs (print+digital) (2018)

Province/ Titre	LA LIBRE	LA DH	L'AVENIR	SUD PRESSE	LE SOIR	L'ECHO	METRO (FR)
Anvers	2	1,2	0,4	1,2	2,9	3,3	2,5
Flandre orientale	0,8	1,4	0,3	1,1	1,3	1,2	0,8
Flandre occidentale	1,2	1,2	0,4	0,8	1,3	1,4	1,9
Limbourg	0,4	0,5	0,1	0,2	0,4	0,1	0,4
Hainaut	16,3	26,5	21,2	36,1	17,8	23,9	18,4
Liège	15,2	17	24,6	33,9	16	15,2	8,6
Luxembourg	4,8	4,4	15,9	4,7	3,8	4,2	2,6
Namur	6,8	10,8	22,9	6,6	6,3	9	6,8
Brussels 19	34,4	23,4	7	10,3	33,9	26,9	42,7
Brabant flamand	9,9	7,2	1,6	2,9	6,9	8,3	7,8
Brabant Wallon	8,2	6,4	5,6	2,2	9,4	6,5	7,5
Total	100	100	100	100	100	100	100

Source : données agrégées issues de l'enquête audience du CIM :
<https://www.cim.be/fr/presse/press-audience>

L'audience des titres de presse diffère également par leur composition socio-économique (**Tableau 20**). *La Libre* attire plutôt des lecteurs à la retraite (25,1 %) et des employés (28,7 %) et peu d'ouvriers (4,1 %). Les proportions sont légèrement différentes pour *La DH* dont les lecteurs sont principalement des employés (30,4 %), alors que les ouvriers constituent proportionnellement une catégorisation professionnelle non négligeable (10,9 %). *L'Avenir* est le journal dont les retraités constituent la proportion la plus importante (29,9 %), à savoir plus que son concurrent régional Sudpresse (22,8 %) et que *Le Soir* (25,5 %). On peut prolonger l'analyse en jetant un rapide coup d'œil sur les profils économiques du lectorat (**Tableau 21**). Tandis que *La Libre*, *L'Echo* et *Le Soir* attirent plutôt des lecteurs issus des classes supérieures, les journaux Sudpresse et *La DH* s'adressent davantage aux individus situés dans les groupes économiques inférieurs. Si on

s'intéresse au niveau d'éducation des audiences, *Le Soir*, *L'Echo*, *La Libre* et *L'Avenir* sont principalement lus par des lecteurs ayant mené un cursus scolaire universitaire de second cycle à leur terme. En revanche, la proportion de lecteurs disposant d'une éducation moindre est plus forte pour les titres de Sudpresse et *La DH* (**Tableau 22**).

Tableau 20. La répartition des audiences des quotidiens belges francophones selon la profession des lecteurs (print+digital) (2018)

Province/ Titre	LA LIBRE	LA DH	L'AVENIR	SUD PRESS E	LE SOIR	L'ECH O	METR O (FR)
<i>Executive management</i>	5,1	2,7	3,6	3,8	5,9	13,9	2,9
Management	5,3	5,5	4,6	4,5	7,8	11,8	6,9
Artisan, small merchant, farmer	6,6	6,1	4,7	4	5,6	8,2	3,2
<i>Employee</i>	28,7	30,4	27	27,2	29,2	32,4	36,7
<i>Worker</i>	4,1	10,9	7,3	10,4	5,4	3,9	10,1
<i>HouseWife</i>	7,1	3,6	4,3	4,2	2,5	1,7	4,1
<i>Retired</i>	25,1	18,1	29,9	22,8	25,5	14,9	10,1
<i>Unemployed</i>	3,4	4	3,9	6,2	3,1	2,4	4,7
<i>Student</i>	10,5	13,2	10,1	10,7	10,9	9	16,4
<i>Other non-active</i>	4,1	5,5	4,6	6,2	4,1	1,8	4,9
Total	100	100	100	100	100	100	100

Source : données agrégées issues de l'enquête audience du CIM :
<https://www.cim.be/fr/presse/press-audience>

Tableau 21. La répartition des audiences des quotidiens belges francophones selon le niveau de vie (print+digital) (2018)

LE SOCIAL	LA LIBRE	LA DH	L'AVENIR	SUD PRESSE	LE SOIR	L'ECHO	METRO (FR)
Groupe 1	25,3	13,6	11,4	10	23,9	37,5	18
Groupe 2	19,9	12,7	11,7	10,9	18,6	18,1	16,6
Groupe 3	15,7	11,9	15,1	13,8	15	16,5	13,3
Groupe 4	11,1	12,9	11,8	11,3	11,7	7,4	10,2
Groupe 5	5,1	12,9	10,4	11,3	7,3	6,8	10,8
Groupe 6	6	11,4	10,8	12,9	8,8	5,2	9,3
Groupe 7	8,1	9,8	12,5	13,4	5	3,4	9,4
Groupe 8	5,3	10,5	13	12,7	6	2,6	8,2
Ne savent pas	3,5	4,3	3,3	3,7	3,7	2,5	4,2
Total	100	100	100	100	100	100	100

Source : données agrégées issues de l'enquête audience du CIM :
<https://www.cim.be/fr/presse/press-audience>

Tableau 22. La répartition des audiences des quotidiens belges francophones selon le niveau d'éducation (print+digital) (2018)

L'EDUCATION	LA LIBRE	LA DH	L'AVENIR	SUDP RESSE	LE SOIR	L'ECHO	METRO (FR)
<i>Never, primary or lower secondary</i>	11,7	22,8	25,4	23,1	12,8	7	16,1
Secondaire supérieur	25,3	44,7	37,6	44,3	29,6	26,9	37,3
Bachelier ou master	63	32,5	37	32,6	57,6	66,1	46,6
Total	100	100	100	100	100	100	100

Source : données agrégées issues de l'enquête audience du CIM :
<https://www.cim.be/fr/presse/press-audience>

L'analyse de l'âge des audiences révèle également les spécificités entre les quotidiens (**Tableau 23**). Outre la proportion réduite des jeunes catégories (12-14 ans et 15-24 ans), l'audience des titres se caractérise par sa proportion élevée de lecteurs appartenant aux catégories d'âge les plus avancées. Pour *La Libre*, *L'Avenir*, Sudpresse et *Le Soir*, les 65 ans et plus constituent la catégorie la plus importante de lecteurs par rapport à l'ensemble de leur audience.

Tableau 23. La répartition des audiences des quotidiens belges francophones selon l'âge des lecteurs (print+digital) (2018)

L'AGE	LA LIBRE	LA DH	L'AVENIR	SUD PRESSE	LE SOIR	L'ECHO	METRO (FR)
12 à 14 ans	1,5	3	1,7	2,4	1,4	0,6	1,7
15 à 24 ans	10,9	14,9	11,6	12,6	12	10,1	16,5
25 à 34 ans	14,2	13,1	13,4	14,7	12,7	14,1	20,3
35 à 44 ans	13,5	15,3	14	15,8	15,9	20,7	19,3
45 à 54 ans	19	21,4	16,4	18,9	18,5	22,8	20
55 à 64 ans	16,1	17,4	15,5	16,6	16,8	14,3	13,2
65 ans et plus	24,8	14,9	27,4	19	22,7	17,4	9
Total	100	100	100	100	100	100	100

Source : données agrégées issues de l'enquête audience du CIM : <https://www.cim.be/fr/presse/press-audience>

5.2. La diffusion print et numérique

Réalisés à partir d'un autre jeu de données (provenant des éditeurs eux-mêmes et authentifiées par le CIM⁹⁵), les **Tableau 24** et **Tableau 25** montrent que la diffusion payante des quotidiens ne se répartit pas de la même façon entre les différents canaux de distribution (abonnement, VNO et ventes à tiers). Tout au long de la période analysée, on remarque que les *quality papers* ont une proportion d'abonnements au sein de leur diffusion payante supérieure à celles des quotidiens

⁹⁵ Pour l'année 2019, nous ne disposons pas encore des chiffres authentifiés. Nous devons donc nous appuyer sur les données communiquées au CIM par les entreprises de presse (mai 2020).

populaires Entre 2007 et 2019, celle-ci se situe pour *L'Avenir* entre 73 % en 2008 et 86 % en 2019. On observe la même tendance pour *La Libre Belgique* (entre 73 % en 2009 et 81 % en 2019) et pour *Le Soir*, même si dans ce dernier cas, elle est moins marquée (49 % en 2007 et 62 % en 2019). Cette proportion est moins élevée pour les titres populaires comme *La Dernière Heure/Les Sports* (26 % en 2007 et 44 % en 2019) et les journaux de Sudpresse (28 % en 2007 et 61 % en 2019). Cette différence ne doit pas occulter le fait que, tout au long de la période couverte par les données, la part des abonnements dans la diffusion payante augmente pour l'ensemble des quotidiens payants, indistinctement de leur positionnement sur un segment de marché spécifique.

Tableau 24. La proportion en pourcentage d'abonnement dans la diffusion payante totale des quotidiens belges francophones (2011-2019)

Titre/ année	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
L'AVENIR	74	77	78	78	80	82	84	85	86
SUD PRESSE	37	41	45	47	50	52	57	60	61
LE SOIR	53	55	57	57	58	59	59	60	62
LA LIBRE	75	75	76	77	77	78	79	81	81
DH	30	31	33	35	37	38	41	42	44
L'ECHO	68	66	64	68	67	69	70	71	73

Source : CIM (données agrégées par Rémy Bersipont)

Tableau 25. La proportion en pourcentage de la vente au numéro dans la diffusion payante totale des quotidiens belges francophones (2011-2019)

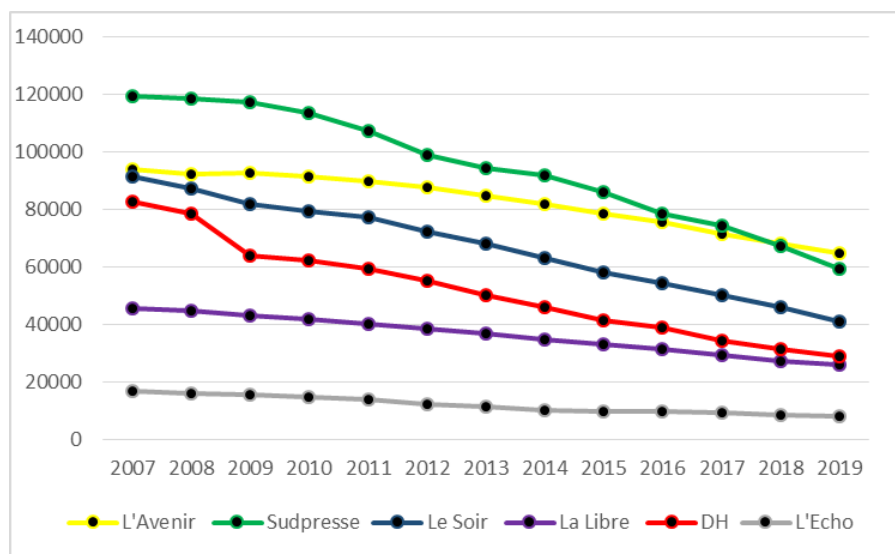
Titre/ année	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
L'AVENIR	23	20	19	19	17	16	15	14	13
SUD PRESSE	59	56	53	50	47	44	39	38	36
LE SOIR	38	36	33	32	31	29	27	26	25
LA LIBRE	21	20	20	19	17	17	16	16	16
DH	66	64	63	61	59	57	56	56	54
L'ECHO	18	18	19	21	20	18	18	19	17

Source : CIM (données agrégées par Rémy Bersipont)

L'analyse met en évidence une baisse significative de la diffusion payante des éditions papier (**Figure 6**). Cette diminution s'observe plus fortement dans le cadre de la vente au numéro que par le biais de la vente par abonnement. Si on se réfère aux deux tableaux suivants (**Tableau 26** et **Tableau 27**), on remarque qu'entre 2007 et 2019, la diminution totale de la diffusion payante de *L'Avenir* s'élève à 18,4 % (abonnement) et 66,3 % (vente au numéro). L'analyse du phénomène pour les des autres titres fait apparaître des tendances similaires. Entre 2007 et 2019, *Le Soir* a perdu 43 % de sa diffusion payante par abonnement et 77 % de sa diffusion payante par le biais de la vente au numéro. Du côté de *La Libre* et *La Dernière Heure*, la diminution de la diffusion est également marquée : respectivement 37,4 % (abonnement) et 58,5 % (vente au numéro), et 41,1 % (abonnement) et 73,8 % (vente au numéro). Il convient de remarquer toutefois, une exception dans les résultats présentés : celle des journaux Sudpresse. En réalité, la baisse de la diffusion payante globale des titres du groupe de presse régionale

(en raison de la chute de la VNO) masque la croissance du nombre d'exemplaires vendus par abonnement. Celui-ci a augmenté de 9 % entre 2007 et 2019.

Figure 6. La diffusion payante totale papier (abonnement, vente au numéro, vente à tiers) des quotidiens de presse écrite payante en Belgique francophone. Par exemplaire (ordonnée) et par année (abscisse) (2007-2019)



Source : CIM (données compilées par Rémy Bersipont)

Tableau 26. L'évolution annuelle (en pourcentage) de la diffusion payante papier des quotidiens. Le canal des abonnements (2011-2019)

Titre/ année	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	DT
L'AVENIR	-1,6	1,5	-2,5	-2,3	-1,5	-2,2	-3,3	-3,2	-3,4	-18,4
SUD PRESSE	3,4	2,7	2,7	3,2	0,0	-5,0	3,9	-6,1	-9,0	9,1
LE SOIR	-2,9	-1,9	-2,0	-7,8	-5,9	-6,2	-6,2	-7	-8	-43
LA LIBRE	-2,8	-2,8	-4,0	-4,3	-4,3	-4,3	-5,4	-4,2	-4,2	-37,4
DH	-1,8	-3,7	-2,4	-3,4	-6,1	-1,9	-5,7	-5,1	-5,0	-41,1
L'ECHO	-9,9	-15,3	-8,4	-6,5	-3,3	2,7	-5,1	-6,8	-2,4	-49,2

Source : CIM (données agrégées par Rémy Bersipont)

Tableau 27. L'évolution annuelle (en pourcentage) de la diffusion payante papier des quotidiens. Le canal de la vente au numéro (2011-2019)

Titre/ année	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	DT
L'AVENIR	-3,9	-16,7	-6,9	-5,7	-10,3	-10	-12,	-9,2	-14	-66,3
SUD PRESSE	-9,2	-12,9	-9,8	-8	-12,3	-14,4	-15,1	-13,2	-14,9	-74,5
LE SOIR	-9,1	-11,2	-13,7	-10,1	-10,8	-12,2	-12,5	-12,2	-13,9	-77,3
LA LIBRE	-7,1	-8,7	-7,9	-10	-10,8	-7,2	-10,8	-9	-4,4	-58,5
DH	-7,3	-8,8	-11,2	-11,1	-13,4	-8,8	-13,2	-8,5	-11,5	-73,8
L'ECHO	-6,7	-12,8	-2,6	-2,9	-2,8	-9,5	-6,2	-7	-12,2	-71,8

Source : CIM (données agrégées par Rémy Bersipont)

Après avoir analysé la diffusion payante du support papier, il convient de s'intéresser aux modalités de diffusion sur les sites internet des éditeurs. L'analyse de l'évolution des abonnés payants en ligne laisse entrevoir une augmentation régulière (**Tableau 28**).

**Tableau 28. La diffusion payante des quotidiens sur internet
(2011-2019)**

Titre/année	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
L'AVENIR	16	165	758	2162	3766	4765	6820	8328	9013
SUD PRESSE	364	2161	5713	4446	5479	9997	5081	7247	12781
LE SOIR	1179	4440	7381	6466	7765	12804	9554	10682	23424
LA LIBRE	356	1086	1706	2342	3137	3802	5154	7944	11192
LA DH	201	529	1169	1853	1770	2222	2828	4722	5806
L'ECHO	2020	3932	4197	5072	5802	7733	6820	7633	8366
Total	4136	12313	20924	22341	27719	41323	36257	46556	70582

Source : CIM (données agrégées par Rémy Bersipont)

En observant le nombre d'abonnement numériques, on remarque que c'est *Le Soir* qui fait la course en tête. En partant de 1 179 abonnements numériques en 2011, le *quality paper* possède en 2019 une base de 23 424 unités. Il se situe loin devant les autres sites de *news* : Sudpresse (12 781), *La Libre* (11 192), *L'Avenir* (9 013), *L'Écho* (8 366) et *La DH* (5 806). Si l'on analyse les visiteurs uniques (moyenne par jour pour l'année 2019), on remarque une modification des équilibres du marché (**Tableau 29**). Ce n'est plus *Le Soir* qui se situe en première place mais bien les sites d'information de Sudpresse, (457 259 visiteurs) suivis par celui de *La DH* (29 8971 visiteurs). Le quotidien fondé par Emile Rossel n'arrive qu'en troisième position (228 726 visiteurs). *L'Avenir* (135 760), *La Libre* (129 120) et *L'Echo* (49 945) complètent le classement.

Tableau 29. Le nombre de visiteurs uniques sur les sites internet des quotidiens payants. Moyenne par jour (2016-2020)

Titre/année	2016	2017	2018	2019
L'AVENIR	144 850	122 551	118 788	135 760
SUDPRESSE	186 893	293 799	364 039	457 259
LE SOIR	190 287	184 511	197 731	228 726
LA LIBRE	110 136	115 976	122 045	129 120
LA DH	199 263	202 010	243 179	298 971
L'ECHO	33 656	29 606	43 281	49 945

Source : CIM (données agrégées par Rémy Bersipont)

PARTIE 2 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Au cœur des rapports entre les dimensions politico-culturelle et économique des médias se trouvent les stratégies de diversification. Le développement de la presse écrite dans d'autres domaines (liés ou non) à son secteur initial est susceptible d'affecter les procès de travail et l'indépendance des journalistes. Au cours du chapitre 5, il est question d'identifier, d'une part, les modalités de diversification des groupes (secteur concerné, degré de liaison, situation géographique des nouvelles acquisitions, etc.), et d'autre part, les causes et les effets de celles-ci sur leurs ressources (**axe 1 de travail**). Une fois posés, ces éléments nous donnent l'opportunité de déterminer les pressions que les stratégies de développement vers de nouvelles activités sont susceptibles de faire peser sur l'autonomie des rédactions et les pratiques de travail des journalistes.

Le chapitre 6 analyse les modèles d'affaires de la presse écrite quotidienne dans le domaine de l'information. Il s'agit d'étudier l'articulation entre, d'un côté, les orientations stratégiques suivies par les éditeurs sur leurs canaux papier et numérique, et, de l'autre côté, les processus de production de l'information (**axe 2 de travail**). Nous étudions le phénomène au cours duquel les sites internet des éditeurs sont passés d'un produit situé en marge de l'entreprise au principal référent guidant le processus de fabrication. La presse écrite quotidienne étant fragilisée par la diminution de sa diffusion payante papier, nous nous interrogeons, finalement, sur les dispositifs à disposition des managers pour inculquer des réflexes numériques aux journalistes et sur la pénétration des logiques commerciales au sein des rédactions.

CHAPITRE 5 : LA DIVERSIFICATION

Ce chapitre porte sur les modalités de diversification des groupes belges francophones de presse écrite quotidienne généraliste payante. À partir d'une base de données de 328 activités, nous mettons en évidence des distinctions fondamentales entre les cas analysés. Rossel pratique principalement une stratégie de diversification horizontale consistant à étendre ses affaires dans des secteurs proches de son métier d'éditeur. Dans cette perspective, il acquiert de nombreux titres de presse en Belgique et en France. C'est la même recherche de taille critique qui préside à l'expansion du groupe Tecteo-Nethys dans le secteur de la presse écrite. Après l'achat initial des Éditions de L'Avenir en 2014, il mène une stratégie de diversification en France et en Belgique. Au contraire, en position d'asymétrie par rapport à ses concurrents sur le marché médiatique belge, IPM s'est diversifié davantage dans des secteurs éloignés de son domaine d'activités, comme les paris sportifs, les assurances, les voyages et la gestion d'espaces de coworking. Malgré leurs modalités différentes, les déterminants sous-jacents aux diversifications restent, avant tout, liés au redéploiement des ressources et aux potentielles synergies entre les anciennes et les nouvelles activités. Même dans le cas d'IPM, la diversification dans les secteurs éloignés de la presse s'accompagne d'accords de *media sharing* par le biais desquels le groupe prend généralement une participation dans l'actionnariat de la société ciblée, la soutient dans son développement économique, en échange d'espaces publicitaires dans les pages de ses médias. Le développement des groupes dans d'autres *businesses* expose leurs journalistes à de potentiels conflits d'intérêts. Toutefois, lorsque des tensions s'observent avec les rédactions, l'indépendance des journalistes est préservée (Rossel et IPM). Lorsqu'elle est menacée (Les Éditions de L'Avenir), des mécanismes de défense sont mis en œuvre (grèves et utilisation du journal pour relayer les pressions, etc.). En postulant que la prospérité économique d'une entreprise de presse écrite apparaît comme un élément fondamental garantissant l'indépendance rédactionnelle, nous proposons en dernière partie du chapitre une analyse de la situation économique du secteur en Belgique francophone, à partir des états financiers, par le biais de la méthode des ratios.

1. Analyse quantitative⁹⁶

1.1. Ampleur et rythme

Si les trois groupes de presse écrite développent une diversification active, ils ne l'effectuent pas au même rythme (**Tableau 30**). Ainsi, dans notre base de données, Rossel réalise 193 activités de diversification. Ce nombre est largement supérieur à celui d'IPM (56) et à celui de Tecteo-Nethys (79).

Tableau 30. Les activités de diversification des groupes Rossel, Tecteo/Nethys-Les Éditions de L'Avenir et d'IPM (milieu des années 1990-2020)

Groupe	Item (activité)
IPM	56
ROSSEL	193
Tecteo/ Nethys/Les Éditions de L'Avenir	79
Total général	328

Source : base de données constituée par Rémy Bersipont

Rossel pratique une diversification régulière au cours de laquelle s'observent quatre mouvements principaux d'accélération (**Figure 7**).

⁹⁶ L'approche quantitative présentée identifie les activités dans lesquelles les groupes de presse écrite se sont développés entre le milieu des années 1990 et 2020. En revanche, elle n'offre pas l'opportunité de déterminer si les sociétés qui ont été l'objet des investissements sont toujours opérationnelles ou si, au contraire, leur exploitation a cessé depuis leur intégration partielle ou totale au sein du périmètre des groupes. Les paragraphes suivants peuvent donc donner l'impression que leur périmètre d'activités ne cesse de croître au fur et à mesure des années. Or, ce n'est pas le cas. De nombreuses diversifications se révèlent être des échecs. Prenons, par exemple, le cas de l'initiative de Rossel en Chine qui a été abandonnée en raison de résultats économiques décevants ou/ et des conflits avec les partenaires d'affaires. Certaines activités ont également été revendues, car elles étaient arrivées à un certain stade de leur cycle de vie sans pour autant ne plus être rentables. Le principal défaut de notre analyse réside donc dans son manque de dynamisme. Elle suppose, en effet, un mouvement unilatéral peu réaliste d'acquisitions dans la mesure où le périmètre des groupes s'élargit, certes, mais se contracte aussi, suite à des cessions d'activités.

En 2003, le groupe signe des accords de commercialisation d'espaces publicitaires avec différents titres étrangers diffusés en Belgique : *Reader's Digest*, *Forward*, *Villas*, *PME-KMO*, *Autonews*, *Signature*, *Sensa*, *Ambiance*, *Coiffeurs et coiffures*, *La Redoute* et *The Daily Telegraph*⁹⁷. C'est également au cours de cette année que plusieurs projets dans la presse quotidienne belge francophone et dans le numérique se concrétisent : le groupe lance une édition dominicale de son quotidien régional *La Gazette des Sports*⁹⁸, et prend une participation dans la régie de publicité en ligne *Beweb*⁹⁹. En 2005, le groupe investit dans *La Voix du Nord*. Cette acquisition fait rentrer un nombre conséquent de nouvelles activités dans le périmètre du groupe¹⁰⁰. Cette diversification concerne principalement le quotidien régional *La Voix du Nord*, mais porte aussi sur les titres de presse associés au groupe Nord-Littoral (acquis par la Voix du Nord à la fin des années 1980) : *La Semaine dans le Boulonnais*, *Les Échos du*

⁹⁷ LETIST. F, « CQFD et Rossel, une affaire qui roule », Sur *Le Soir.be*, 23/05/2003 <https://plus.lesoir.be/art/d-20030523W2J994?referer=%2Farchives%2F Recherche%3Fdatefilter%3Danytime%26sort%3Ddate%2520asc%26word%3DCQFD%2520et%2520Rossel%252C%2520une%2520affaire%2520qui%2520roule> (dernière consultation le 7 décembre 2020).

⁹⁸ KUCZKIEWICZ. J, « Le groupe régional Sudpresse lance une édition dominicale titrée *La Gazette des Sports*. La bataille du dimanche est lancée », Sur *Le Soir.be*, 11/09/2003 <https://plus.lesoir.be/art/d-20030911-W2HMQG?referer=%2Farchives%2F Recherche%3Fdatefilter%3Danytime%26sort%3Ddate%2520asc%26word%3DLe%2520groupe%2520r%252C%2520A9dition%2520dominicale%2520Sudpresse%2520lance%2520une%2520r%252C%2520A9dition%2520dominicale%2520> (dernière consultation le 7 décembre 2020) et S.A, « La bataille du dimanche », *Media Marketing*, octobre 2005, p. 58.

⁹⁹ Un article de presse mentionne que Rossel confie la commercialisation de la publicité en ligne à Beweb en 2003. C'est probablement au cours de cette opération que Rossel est rentré dans le capital de la régie, mais nous ne possédons pas d'informations supplémentaires à ce propos : LETIST. F, « Rossel confie la régie de ses sites à Beweb », Sur *Le Soir.be*, 07/02/2003 <https://plus.lesoir.be/art/d-20030207-W2K12G?referer=%2Farchives%2F Recherche%3Fdatefilter%3Danytime%26sort%3Dweight%26word%3DRossel%2520BeWeb> (dernière consultation le 7 décembre 2020). Un deuxième article mentionne que Rossel et Beweb travaillaient ensemble depuis 2003 : S.A, « Rossel Advertising Online devient la régie exclusive des sites du groupe Rossel », Sur *Digimédia.be*, 27/04/2009 <https://digimedia.be/content.php?rubric=News&lng=fr&id=5435&title=rossel-advertising-online-devient-la-regie-exclusive-des-sites-du-groupe-rossel> (dernière consultation le 7 décembre 2020).

¹⁰⁰ Le groupe avait déjà pris une participation (38%) dans *La Voix du Nord* en 1998, mais celle-ci s'était progressivement diluée au profit de la Socpresse : MARTIN. M. *La presse régionale. Des affiches aux grands quotidiens*, Paris, Fayard, 2002, p. 390.

*Touquet, Le Réveil de Berck, Le Journal de Montreuil, L'Echo de la Lys, L'Avenir de L'Artois, Le Phare Dunkerquois, Le Journal des Flandres et L'Indicateur des Flandres*¹⁰¹. Le troisième mouvement se produit en 2013 lorsque le géant français de la presse écrite Hersant Média se trouve en déliquescence économique. En parallèle à des cessions effectuées dans le Sud de la France (*Nice-Matin* et *La Provence*), le groupe se sépare des activités de son pôle Champagne-Ardenne. À cette occasion, Rossel s'empare des quotidiens régionaux (*L'Union, L'Ardenais, Est-Eclair* et *Libération-Champagne*¹⁰²), de titres de presse gratuite (*L'Instant Rémois, Troyen Instant* ou *Carolo Instant*), d'une radio (*Champagne FM*)¹⁰³ et de plusieurs services numériques (*Marchépublic.com* et *Proxilegales*).

Le dernier mouvement d'accélération se situe en 2017. Une grande partie des activités comptabilisées cette année-là sont liées à l'acquisition de la branche magazine de la régie IP. La commercialisation de la publicité de quatorze titres (*Waw, Vital Food, Vital, Psyche & Brain, Primo, Dr Good, Bahmontes, Top Santé, EOS, Touring Magazine, Primo, Télépro, Téléstar, Ciné Télé Revue*) est alors confiée à une société NecNet détenue à 50% par Rossel et à 50 % par Les Éditions de L'Avenir¹⁰⁴. Le nombre élevé de diversifications en

¹⁰¹ Nous n'avons pas comptabilisé leurs sites internet. L'enquête documentaire n'a pas permis d'identifier l'année de leurs développements sur le web. Un courriel a été envoyé au département marketing du groupe, mais celui-ci est resté sans réponse. La Société Nouvelle Nord Littoral qui édite ces différents titres fait son apparition dans les états financiers de Rossel portant sur l'exercice 2005 : ROSSEL et CIE, *États financiers de l'exercice 2005*, Bruxelles, 2006, p. 16.

¹⁰² Les actifs du groupe français (Société du Journal de L'Union, Cap Régies, L'Est Éclair, Édition-Publicité Libération et Champagne FM) intègrent le périmètre de consolidation de Rossel à partir des états financiers de Rossel et Cie en 2013 : ROSSEL ET CIE, *États financiers de l'exercice 2013*, Bruxelles, 2014, p. 52.

¹⁰³ S.A., « La radio Champagne FM rejoint le groupe La Voix du Nord », Sur *Studioweblesoir*, 08/02/2020 <http://studioweb.lesoir.be/rosselbe/story/la-radio-champagne-fm-rejoint-le-groupe-la-voix-du-nord> (dernière consultation le 7 décembre 2020).

¹⁰⁴ IP BELGIUM, « IP concentre ses activités sur le secteur de l'audiovisuel », Sur *RtlBelgium.be*, 05/09/2017 <https://www.rtlbelgium.be/ip/ip-concentre-ses-activites-sur-le-secteur-audiovisuel> (dernière consultation le 7 décembre 2020) et S.A., « L'Avenir et Rossel s'associent pour reprendre IP Press, Rossel Advertising devient la régie nationale de L'Avenir », Sur *MediaSpecs* <https://www.mediaspecs.be/fr/les-editions-lavenir-et-le-groupe-rossel-sassocient-pour-reprendre-lactivite-dip-press/> (dernière consultation le 7 décembre 2020). Les états financiers de Rossel mentionnent que l'actionnariat de cette société se répartit entre Rossel (50%) et

2017 s'explique aussi par la stratégie de Rossel dans la presse toutes boîtes. Par l'entremise de Vlan Media, le groupe développe en interne ou acquiert de nouveaux services numériques comme *Scell*¹⁰⁵ (application mobile de petites annonces), *MotoVlan*¹⁰⁶ (un site de motos d'occasion) et *Cityplug*¹⁰⁷ (un agenda événementiel en ligne). Deux autres activités viennent finalement enrichir les diversifications réalisées en 2017 : la prise de capital dans l'actionnariat de *Redpharma*¹⁰⁸, une agence de communication spécialisée dans le marketing de produits pharmaceutiques, et l'acquisition partielle de *Digiteka*¹⁰⁹, une plateforme française d'hébergement et de syndication de vidéos (en collaboration avec SIPA-Ouest-France).

La stratégie de diversification d'IPM peut se diviser en deux phases. S'étalant du milieu des années 1990 à 2010, la première se caractérise par son ampleur restreinte. Durant ces années, le groupe ne se développe dans aucun nouveau secteur (1996, 1997, 1998¹¹⁰, 2002,

Nethys (50%) : ROSSEL ET CIE, *États financiers de l'exercice 2017*, Bruxelles, 2018, p. 26.

¹⁰⁵ VLAN MEDIA, « Scell main dans la main avec Vlan », Sur *Vlan.media.be*, S.d <https://vlan.media/scell-rejoint-groupe-vlan/> (dernière consultation le 8 décembre 2020).

¹⁰⁶ S.A, « Notre histoire », Sur *MotoVlan.be*, S.d <https://motovlan.be/about-us.html> (dernière consultation le 10 décembre 2020).

¹⁰⁷ S.A, « En rachetant CityPlug, Rossel renforce le pôle numérique du groupe Vlan », Sur *Le Soir.be*, 13/04/2017 <https://plus.lesoir.be/89900/article/2017-04-13/en-rachetant-cityplug-rossel-renforce-le-pole-numerique-du-groupe-vlan?referer=%2Farchives%2Fcherche%3Fdatefilter%3Danytime%26sort%3Dweight%26word%3DCityplug%2520Vlan%22> (dernière consultation le 13/04/2017).

¹⁰⁸ Rossel prend une participation majoritaire (77%) : GOSSET. O, « Rossel reprend la société de marketing Redpharma », Sur *L'Echo.be*, 22/09/2017 <https://www.lecho.be/entreprises/media-marketing/rossel-reprend-la-societe-de-marketing-redpharma/9935169.html> (dernière consultation le 9 décembre 2020) et S.A, « Rossel se renforce dans le secteur pharma », Sur *mm.be*, 20/09/2017 <https://www.mm.be/news-fr-25640-rossel-se-renforce-dans-le-secteur-pharma> (dernière consultation le 9 décembre 2020).

¹⁰⁹ Les négociations commencent en 2017 pour se finaliser au début de l'année 2018 : S.A, « Rossel et Sipa Ouest-France sont entrés en négociation exclusive en vue de l'acquisition de Digiteka », Sur *Mediaspecs.be*, 30/11/2018 <https://www.mediaspecs.be/fr/rossel-et-sipa-ouest-france-sont-entres-en-negociation-exclusive-en-vue-lacquisition-digiteka/> (dernière consultation le 9 décembre 2020).

¹¹⁰ *La Libre Essentielle* est lancée au mois d'octobre 1998, mais cette opération n'est pas comptabilisée dans notre base de données dans la mesure où il s'agit d'un supplément encarté dans *La Libre* : IPM, *États financiers de l'exercice 2000*, Bruxelles, 2001, p. 29.

2004). Il investit peu dans de nouveaux domaines (une activité en 1998, 1999¹¹¹, 2000, 2003, 2005, 2007 et 2008). Lors des trois années les plus prolifiques (2001, 2006, 2009), la diversification du groupe atteint pour chacune de celles-ci, trois nouvelles activités. En 2001, IPM lance le site internet de son quotidien *La Libre Belgique* et signe un partenariat avec le groupe Hachette pour proposer une déclinaison belge (*La Libre Match*) du magazine français *Paris Match*¹¹². Il développe un hebdomadaire dominical *La DH Dimanche*¹¹³. En 2002, il pénètre le secteur de la presse gratuite en lançant *La Tribune de Bruxelles*¹¹⁴. En 2009, le groupe continue son développement dans la presse écrite, en s'occupant des activités d'édition du *Courrier International* en Belgique¹¹⁵, et en diffusant le magazine mensuel *Brussels's Tribune* à destination des expatriés résidant dans la capitale belge¹¹⁶. À partir du début des années 2010, la diversification d'IPM est plus volumineuse. Le groupe lance au moins une nouvelle activité chaque année. Deux accélérations peuvent être observées : en 2011 (5 nouvelles activités), puis en 2018 (à nouveau 5 nouvelles activités). Cette augmentation s'explique par le développement du groupe dans de nouveaux

¹¹¹ Lancé en 1999, le site *Jobstoday* est actif sur le marché de l'emploi. Une joint-venture et réalisée avec Clickx, une filiale du groupe VUM : IPM, *États financiers de l'exercice 2000*, Bruxelles, 2001, p. 35.

¹¹² La collaboration prend la forme d'un groupement économique d'intérêt européen au sein duquel IPM possède 50% du capital, l'autre moitié étant détenue par le groupe français : M. A, « Paris Match fête ses dix ans ! », Sur *La Libre.be*, 01/03/2012 <https://www.lalibre.be/culture/medias-tele/paris-match-belgique-fete-ses-dix-ans-51b8e6f7e4b0de6db9c5c48e> (dernière consultation le 9 décembre 2020) et IPM, *États financiers de l'exercice 2001*, Bruxelles, 2002, p. 30.

¹¹³ LECLERCQ. H, « La DH du dimanche fête ses 20 ans : retour ce qui était presque une évidence... » Sur *DHnet.be*, 07/06/2020 <https://www.dhnet.be/medias/divers/la-dh-du-dimanche-fete-ses-20-ans-retour-sur-l-histoire-de-ce-qui-etait-presque-une-evidence-5edc10007b50a630070afd5e> (dernière consultation le 8 décembre 2020).

¹¹⁴ Selon le rapport de gestion d'IPM, l'hebdomadaire est tiré à plus de 100.000 exemplaires : IPM, *États financiers de l'exercice 2002*, 2003, p. 28. Le canal de distribution du titre a évolué au fur et à mesure de son développement. D'abord encarté dans les éditions de *La Libre* et de *La DH*, le titre a été, ensuite, distribué dans les réseaux de l'enseigne Delhaize, dans le secteur de l'horeca et dans les stations de métro à Bruxelles : S.A, « TBX descend dans le métro », Sur *La Libre.be*, 27/04/2006 <https://www.lalibre.be/economie/entreprises-startup/tbx-descend-dans-le-metro-51b88e6ce4b0de6db9ade020> (dernière consultation le 8 décembre 2020).

¹¹⁵ La collaboration prend la forme d'un groupement économique d'intérêt européen au sein duquel IPM possède 50% du capital, l'autre moitié étant détenue par *Le Courrier International* : IPM, *États financiers de l'exercice 2009*, Bruxelles, 2010, p. 11 et 41.

¹¹⁶ IPM, *États financiers pour l'exercice 2008*, Bruxelles, 2009, p. 44.

secteurs¹¹⁷ (l'économie numérique) et, d'autre part, par la création de sites intentionnistes sur lesquels nous aurons l'occasion de revenir au cours de la recherche. L'année 2020 (7 activités) semble marquer un tournant décisif dans le périmètre des activités du groupe. Suite à la décision de la commission parlementaire du Parlement de la Région wallonne préconisant la cession des actifs de Tecteo-Nethys dans le secteur des médias, les titres des Éditions de L'Avenir sont mis en vente. Initiée au début de l'année 2020, la procédure aboutit à l'acquisition par IPM du quotidien régional belge *L'Avenir* et des magazines *Le Journal des Enfants*, *Moustique* et *Télépocket*¹¹⁸.

Durant les années 2000, Tecteo/Nethys mène une stratégie de diversification horizontale de produits liés aux évolutions technologiques observées sur le câble (nouveaux services disponibles comme la téléphonie et internet¹¹⁹). La première pénétration stratégique du groupe dans le contenu s'effectue lors du rachat de la chaîne de télévision payante *Be Tv* en 2008¹²⁰. Deux ans plus tard, le groupe

¹¹⁷ Cette volonté du groupe de se développer dans de nouveaux secteurs s'observe dans les États financiers de l'exercice 2010 et, plus spécifiquement, dans la partie consacrée aux perspectives de l'année 2011. Dans celles-ci, il est indiqué que « des développements sont en cours sur de nouveaux secteurs d'activités » : IPM, *États financiers de l'exercice 2010*, Bruxelles, 2011, p. 50.

¹¹⁸ Les sites internet sont également intégrés au sein de la base de données.

¹¹⁹ L'introduction de la bidirectionnalité et l'augmentation du débit du câble coaxial permettent le développement de ses nouveaux services : JENNOTTE, A. « L'ADSL et les câblodistributeurs, c'est la guerre ! Câble contre cuivre, deux technologies se font concurrence sous la terre pour vous connecter plus vite à l'internet. Deux accès sous la loupe : disponibilité, tarifs, simplicité d'utilisation », Sur *Le Soir.be*, 26/05/2001 <https://plus.lesoir.be/art/d-20010526-W2PEW2?referer=%2Farchives%2Fcherche%3Fdatefilter%3Danytime%26facets%3DIPTC%253A04010009%26sort%3Ddate%2Basc%26start%3D20%26word%3DCable%2Bt%25C3%25A9l%25C3%25A9phone>

(dernière consultation le 7 décembre 2020).

¹²⁰ Au début de la décennie 2000, la chaîne cryptée *Canal+* (ancien nom de *Be Tv*) était la propriété de Canal+ France (Vivendi), de la RTBF (par le biais de la régie publicitaire RMB) et du câblo-opérateur Brutélé : ANTOINE, F. *Les radios et les télévisions...*, 2001, pp. 136-139. Suite à des mouvements dans son actionnariat (retrait de la RTBF et des actionnaires historiques français), la société est reprise en 2003 par les câblodistributeurs belges francophones (par le biais de l'entité ACM), un acteur privé (Deficom) et la Socofe (intercommunale active sur le secteur d'électricité dans la province de Liège). L'ACM est une société fondée en 1997 afin d'assurer les interconnexions techniques entre les différents câblodistributeurs en Wallonie et à Bruxelles : ANTOINE, F., « Socio-économie des médias... », 1998, p. 65. Le rapport de gestion de la Socofe lié à l'exercice 2003 indique que l'intercommunale a été amenée

participe au projet radiophonique *Twizz* en partenariat avec IPM¹²¹. Entre 2011 et 2013, il se concentre sur le lancement de nouveaux produits de télécommunication. Il obtient ainsi la quatrième licence de téléphonie mobile en partenariat avec le câblodistributeur flamand Telenet¹²² et lance ses premières offres *triple play* (téléphonie fixe, internet et télévision)¹²³, ainsi que de nouvelles offres de téléphonie mobile. Il faut en fait attendre 2014 pour observer une inflexion

à investir dans *Canal+* en raison des « sollicitations » des acteurs du câble. En 2007, une consolidation se réalise dans le secteur de la câblodistribution en Wallonie et à Bruxelles. Ce mouvement a des conséquences sur l'actionnariat de l'ACM, car Tecteo y renforce son influence. En 2008, Deficom cède la totalité de sa participation dans *Be Tv* à Newico, filiale de Tecteo. Par cette opération, l'intercommunale Tecteo possède désormais la majorité de l'actionnariat de la société par le biais de Newico (33%), Tecteo (13,8%), la Socofe (3,1%) et l'A.C.M (50,1%) : JENOTTE. A, « Accord wallon sur Canal+ : Socofe, Deficom et ACM se partageront le gâteau. Le montage wallon est presque bouclé », Sur *Le Soir.be*, 24/07/2003 <https://plus.lesoir.be/art/d-20030724-W2HX9Y?referer=%2Farchives%2Fcherche%3Fdatefilter%3Danytime%26sort%3Ddate%2520asc%26word%3DCanal%2520Plus%2520Socofe> (dernière consultation le 10 décembre 2020) et SOCOFE, *États financiers de l'exercice 2003*, Bruxelles, 2004, p. 27 ; SOCOFE, *États financiers de l'exercice 2008*, Bruxelles, 2009, p. 11 ; BE TV, *États financiers de l'exercice 2008*, Bruxelles, 2009, p. 39 ; TECTEO, *États financiers de l'exercice 2009*, Bruxelles, 2010, p. 38 ; PUBLIFIN, *États financiers de l'exercice 2014*, Bruxelles, 2015, p. 54 et LOVENS. P.-F, « Tecteo peut acquérir 100% de Be Tv », Sur *La Libre.be*, 27/09/2008 <https://www.lalibre.be/economie/entreprises-startup/tecteo-peut-acquerir-100-de-betv-51b89fbbe4b0de6db9b3b48f> (dernière consultation le 10/10/2020).

¹²¹ En 2005, IPM a pris une participation de 50% dans la radio *Ciel FM* : IPM, *États financiers de l'exercice 2005*, Bruxelles, 2006, p. 26. En 2006, le groupe augmente sa participation dans la radio (89,71%) : IPM, *États financiers de l'exercice 2006*, Bruxelles, 2007, p. 38. En janvier 2010, les fonds propres de la SA *Twizz Radio* (ex *Ciel IPM*) augmente grâce à investissement de 2 millions d'euros entièrement souscrit par Tecteo. Cela permet au groupe liégeois (via la structure ACM) d'obtenir 40% du capital de la radio : S.A, « *Twizz* mélange les genres », *Media Marketing*, mars 2010, p. 7 et IPM, *États financiers de l'exercice 2009*, 2010, p. 43.

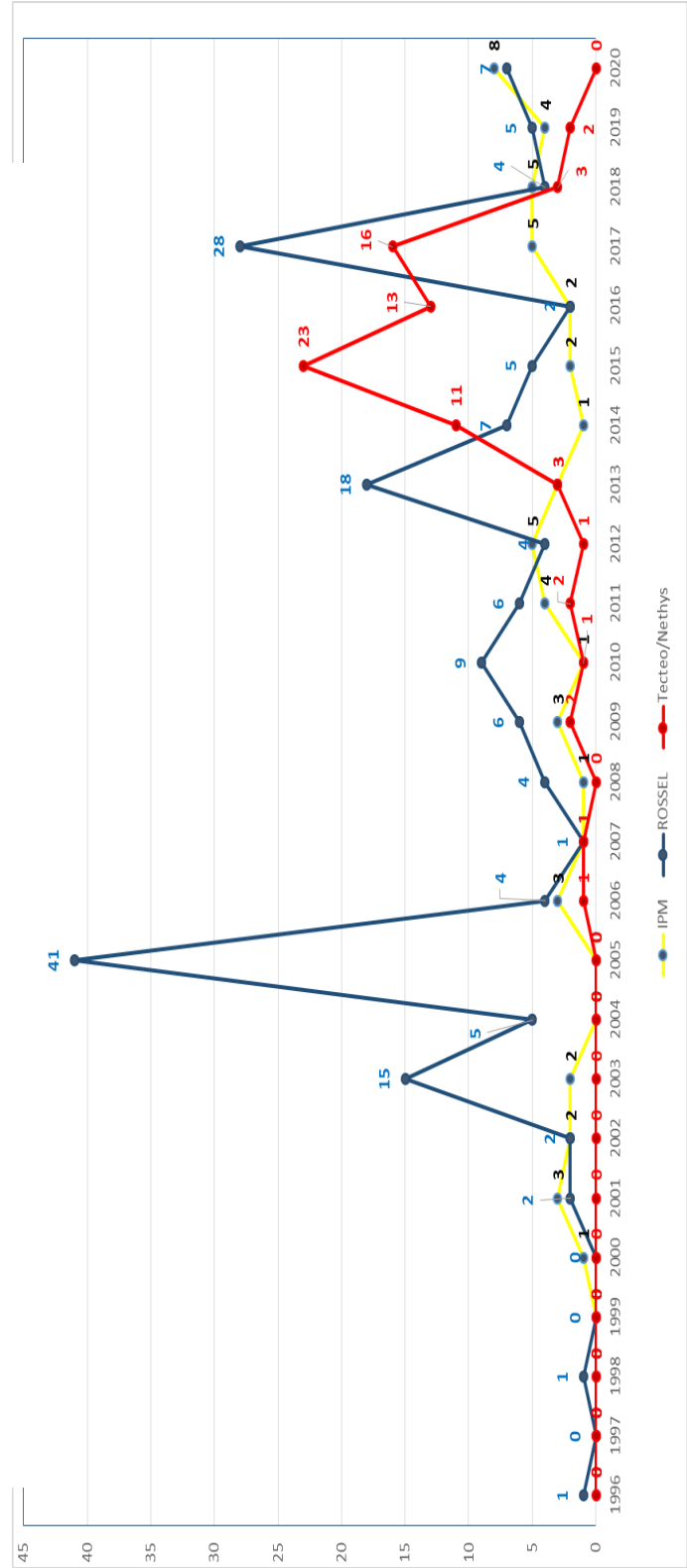
¹²² S.A, « La 4^e licence GSM acquise à Voo et Telenet », Sur *Trends.levif.be*, 27/06/2011 https://trends.levif.be/economie/high-tech/la-4e-licence-gsm-acquise-a-voo-et-telenet/article-normal-203573.html?cookie_check=1607435568 (consulté le 10 décembre 2020) et MUNSTER. J.-F, « Telenet et Voo mis en demeure par l'IBPT d'exploiter leur licence 3G », Sur *Le Soir.be*, 25/04/2013 <https://plus.lesoir.be/art/d-20130424-G11585?referer=%2Farchives%2Fcherche%3Fdatefilter%3Danytime%26sort%3Dweight%26word%3DTelenet%2520et%2520Voo%2520mis%2520en%2520demeure> (dernière consultation le 10 décembre 2020).

¹²³ Sous la marque *Voo*, les offres sont commercialisées en octobre 2006 : TECTEO, *États financiers de l'exercice 2007*, Bruxelles, 2008, p. 42.

stratégique majeure du groupe. À partir de cette année, de nombreuses diversifications sont réalisées dans le domaine des médias et, plus particulièrement, dans la presse écrite (11 en 2014, 23 en 2015, 13 en 2016, 16 en 2017). L'année 2018 se caractérise par un ralentissement significatif de ce mouvement (3 items) qui se confirme en 2019 (2 items) et en 2020 par un arrêt de la stratégie de croissance du groupe dans la presse écrite (0 item recensé). La fin de la diversification de Tecteo-Nethys s'explique par l'éclatement du scandale Publifin en Belgique révélant la rémunération élevée d'hommes politiques pour leur participation à des réunions fictives de comités sectoriels¹²⁴. Cette affaire engendre une réflexion de fond sur le périmètre commercial de l'intercommunale débouchant sur l'arrêt complet des diversifications dans les médias et, finalement, la cession progressive des activités acquises dans la presse.

¹²⁴ Selon le rapport de la commission d'enquête, des dysfonctionnements ont été observés dans la gouvernance de l'entité : « *La rémunération des membres des comités de secteur n'a pas été fixée par l'Assemblée générale de PUBLIFIN comme l'exigeaient les statuts de l'intercommunale. [...]. En outre, les rémunérations octroyées aux membres des comités de secteur, disproportionnées par rapport aux prestations accomplies, s'accompagnent d'un déficit de transparence caractérisé du management du groupe et d'indices de dissimulation.* » : PARLEMENT WALLON, *Rapport de la commission d'enquête parlementaire chargée d'examiner la transparence et le fonctionnement du Groupe Publifin*, Namur, 861 (1), 2017, p. 15.

Figure 7. La temporalité des diversifications menées par les groupes Rosel, Tecteo/Nethys et IPM



1.2. Zone géographique

À partir des données du **Tableau 31**, on remarque que Rossel est le groupe dont la proportion des diversifications à l'étranger est la plus élevée. Sur les 193 activités recensées, 93 ont été réalisées en dehors du territoire belge. Le groupe acquiert deux titres dans la presse magazine en France, seul ou en collaboration avec d'autres acteurs : *Première* (2014) et *Psychologies* (2014)¹²⁵. Il investit également dans la presse gratuite d'information *20 minutes* en collaboration avec Ouest-France (2016)¹²⁶. La croissance du groupe dans d'autres pays que la France s'est principalement réalisée par le biais de sa filiale Vlan. En collaboration avec un partenaire local, Rossel a tenté de créer en Chine une version chinoise de sa presse gratuite d'annonces du nom de *Fu Lai*¹²⁷. Le groupe possédait aussi plusieurs *call centers* en France, au Luxembourg, ainsi qu'en Bulgarie¹²⁸.

¹²⁵ En 2014, la version française du magazine *Psychologies* est vendue à la société 4B Media détenue conjointement par Rossel, les Éditions Ventures, Deficom Group et Olidopoli. Toutefois, les états financiers de Rossel et Cie (exercice 2014) indiquent que Rossel est actionnaire à 100% de la société 4B Media située à Paris. Lors de l'exercice 2015, Rossel et Cie est toujours actionnaire de 4B Media, mais sa participation atteint désormais « seulement » 25%. La version belge de *Psychologies* était déjà publiée par les Éditions Venture. Cette fois-ci en tant qu'unique actionnaire, Rossel acquiert le magazine *Première* (Première S.A) et sa déclinaison sur internet : S.A, « Lagardère cède Psychologies à 4B Media et Première au groupe Rossel », Sur *Mediaspecs*, 11/08/2014 <https://www.mediaspecs.be/fr/lagardere-cede-psychologies-a-4b-media-et-premiere-au-groupe-rossel/> (dernière consultation le 10 décembre 2020) et ROSSEL ET CIE, *États financiers de l'exercice 2014*, Bruxelles, 2015, p. 25 et ROSSEL ET CIE, *États financiers de l'exercice 2015*, Bruxelles, 2016, p. 23.

¹²⁶ Le groupe rachète la part détenue par l'entreprise norvégienne Shibsted : BELGA, « Le groupe Rossel prend près de 50% du capital de 20 Minutes France », Sur *Trends.levif.be*, 12/01/2016 <https://trends.levif.be/economie/pub-et-medias/le-groupe-rossel-prend-pres-de-50-du-capital-de-20-minutes-france/article-normal-449255.html> (dernière consultation le 10 décembre 2020).

¹²⁷ *Media Marketing*, septembre-octobre 2006, p. 26.

¹²⁸ Dans les états financiers de l'exercice 2008, on remarque que le groupe est actionnaire de plusieurs *call-centers* : Ebos Belgique (71,25%) et Ebos France (75%). Lors de l'exercice 2009, deux nouvelles acquisitions Contact Center Alliance (75%) et Euroccor Odd (50%) rejoignent le périmètre de Rossel et Cie. Puis, le groupe se sépare de ses sociétés en 2016 : ROSSEL ET CIE, *États financiers de l'exercice 2008*, Bruxelles, 2010, p. 21 et ROSSEL ET CIE, *États financiers de l'exercice 2009*, Bruxelles, 2010, p. 24 et ROSSEL ET CIE, *États financiers de l'exercice 2016*, Bruxelles, 2017, p. 55.

L'internationalisation des deux autres groupes est moins prononcée. Sur les 79 activités de diversification de Tecteo/Nethys, 32 s'insèrent dans le cadre géographique français. Elles concernent les prises de participation dans Nice-Matin et La Provence. Il convient de mentionner ici que ces groupes possèdent d'autres titres. C'est ce qui explique le pourcentage élevé des diversifications situées dans l'Hexagone dans la diversification du conglomérat. Nice-Matin possède le quotidien éponyme, des activités dans la presse quotidienne gratuite (*Cnews*), l'édition (*Edition Gilletta*), les voyages (*Nice-Matin Voyage*), quelques magazines (*Story*, *Golf Azur*, *Art&Enchères*) et dans l'immobilier (*Surface privée*). Les autres activités de Nethys situées à l'étranger notamment en Serbie et en Afrique touchent le secteur initial d'activités du groupe¹²⁹ - c'est-à-dire l'électricité - et s'éloignent du spectre de notre analyse. La zone géographique d'affaires d'IPM reste principalement centrée sur le marché belge. Sur les 56 activités du groupe, 53 se situent à l'intérieur des frontières de la Belgique. Le groupe possède seulement trois *items* en France : une participation dans la structure Refondation¹³⁰ au sein de laquelle ont été comptabilisés le quotidien national *Libération*, le site *Libération.fr*, ainsi que l'agence événementielle *Les forums de Libération*.

¹²⁹ Ses actifs sont liés à l'acquisition d'une société Electrawinds par Nethys. Parmi ceux-ci figurent 21 parcs éoliens en France et en Belgique, ainsi que des projets en développement en Serbie, Roumanie et au Kenya : PUBLIFIN, *États financiers de l'exercice 2014*, Bruxelles, 2015, p. 53 et COUNASSE. X, « Tecteo devient le maître de l'éolien offshore », Sur *Le Soir.be*, 23/04/2014 <https://plus.lesoir.be/art/d-20140422-G1U7N4?referer=%2Farchives%2F Recherche%3Fdatefilter%3Danytime%26sort%3Dweight%26word%3DElectrawinds%2520tecteo> (consulté le 10/10/2020).

¹³⁰ En 2001, IPM prend une participation dans le quotidien *Libération* afin de mettre en place un accord de coopérations rédactionnelles et logistiques entre les titres : IPM, *États financiers de l'exercice 2001*, Bruxelles, 2002, p. 26. Toutefois, la société Mediascap est fondée en 2006 en vue de financer de nouveaux développements dans les médias. C'est cette entité qui détient des participations dans la structure Refondation. Nous n'avons pas trouvé l'agencement des structures de propriété qui permettent (avant 2006) à IPM d'investir dans le quotidien français : IPM, *États financiers de l'exercice 2006*, Bruxelles, 2007, p. 38.

Tableau 31. Les activités de diversification des groupes médias selon leur origine géographique (en effectif)

Groupe/ pays	Belgique	France	Autres pays	Total
IPM	53	3	0	56
ROSSEL	95	93	5	193
Tecteo/Net hys/ Les Éditions de L’Avenir	41	32	6	79

Source : base de données constituée par Rémy Bersipont

1.3. Le degré de liaison et les secteurs

La diversification de Rossel est fortement liée aux métiers principaux de presse (154 activités sur 193) (**Tableau 32**). Outre les titres que nous avons déjà mentionnés, le groupe acquiert de nombreux autres actifs dans le secteur en Belgique et en France. Il investit dans la presse gratuite *Metro* (2003) en partenariat avec Concentra, par le biais d’une participation de 49 % dans Mass Transit Media¹³¹. En 2005, il lance également *7 Dimanche*, un hebdomadaire gratuit¹³². En collaboration avec le Persgroep, il crée une *joint-venture* Mediafin qui édite le quotidien économique *L’Echo* et son pendant néerlandophone *De Tijd* (2005)¹³³. Il est également progressivement monté dans le capital de la

¹³¹ Rossel possède 49% de la société Mass Transit Media : ROSSEL ET CIE, *États financiers de l’exercice 2003*, Bruxelles, 2004, p. 10.

¹³² S.A, « La bataille du dimanche », *Media Marketing*, octobre 2005, p. 58.

¹³³ En 2017, les actions du Persgroep dans Mediafin sont vendues à Roularta Media Group. Cette cession s’inscrit dans le cadre d’un accord plus large au cours duquel le Persgroep acquiert les parts de Roularta Media Group dans Medialaan (chaînes de télévision VTM, Q2, Vitaya, CAZ, Qmusic et JOE, *Mobile Vikings*, etc) : ROULARTA, « Roularta Media Group vend sa participation dans Medialaan et acquiert 50% des parts de Mediafin », Sur *Roularta.be*, 02/10/2017 <https://www.roularta.be/fr/%C3%A0-propos-de-roularta/communiqu%C3%A9s/roularta-media-group-vend-sa-participation-dans-medialaan-et>

presse germanophone¹³⁴ jusqu'à devenir, en 2017, actionnaire majoritaire (75 %) de deux sociétés éditant respectivement le quotidien belge de langue allemande *Grenz-Echo* et deux hebdomadaires gratuits d'annonces¹³⁵. Après avoir repris la partie publicitaire de *Ciné Télé Revue* en partenariat avec Les Éditions de L'Avenir, Rossel rachète la partie éditoriale du titre en 2019¹³⁶. En France, le groupe continue d'étendre son périmètre d'activités en prenant le contrôle du *Courrier Picard* (2009)¹³⁷, de *La Voix de L'Aisne* (2013)¹³⁸ et, plus récemment, de *Paris-Normandie* (2020)¹³⁹.

La proportion des activités moyennement liées aux métiers historiques de Rossel s'élève à 30 occurrences sur 193. Au sein de cette catégorie, se trouvent les nouvelles activités liées aux métiers secondaires et de supports mobilisés par un éditeur de presse écrite dans le processus général de production d'information (le marketing-communication et

(dernière consultation le 11 décembre 2020).

¹³⁴ ANTOINE, F, « Socio-économie des médias... », 1998, p. 61 et S.A, « Grenz-Echo : pour 50% à Rossel », Sur *Le Soir.be*, 07/07/1996 <https://plus.lesoir.be/art/d-19961107-W33JJ4?referer=%2Farchives%2Fcherche%3Fdatefilter%3Danytime%26sort%3Dweight%26word%3DGrenz-Echo%2520%253A%2520pour%252050%2525%2520%25C3%25A0%2520Rossel%2520>

(dernière consultation le 11 décembre 2020).

¹³⁵ La société *Ostbelgischer Medienverlag* édite les hebdomadaires gratuits *Der Wochenspiegel* et *Kurrier Journal*. Elle est elle-même est la fusion de la S.A. *Sankt Vither* et de la S.A. *Eupener* en 2003 : ROSSEL ET CIE, *États financiers de l'exercice 2003*, Bruxelles, 2004, p. 27.

¹³⁶ S.A, « Rossel en passe d'acquérir Ciné Télé Revue », Sur *mm.be*, 23/09/2019 <https://www.mm.be/news-fr-40166-rossel-en-passe-d-acquerir-cine-tele-revue>

(dernière consultation le 11 décembre 2020)

¹³⁷ Les actifs liés au groupe français (Courrier Picard, Picardie Matin, Nordipresse) sont intégrés au périmètre de consolidation de Rossel lors de l'année 2009 (plus précisément, le 15 décembre 2009) : ROSSEL ET CIE, *États financiers de l'exercice 2009*, Bruxelles, 2010, p. 49.

¹³⁸ La société Aisne Nouvelle est intégrée au périmètre de Rossel lors de l'exercice 2013 : ROSSEL ET CIE, *États financiers de l'exercice 2013*, Bruxelles, 2014, p. 52.

¹³⁹ S.A, « Rachat du quotidien Paris-Normandie : Rossel l'emporte », Sur *Mediaspecs.be*, 15/06/2020 <https://www.mediaspecs.be/fr/rachat-du-quotidien-paris-normandie-rossel-lemporte/#:~:text=Le%20tribunal%20de%20commerce%20de,supprimer%2060%20emplois%20sur%20240> (dernière consultation le 10 décembre 2020) et S.A, « Rossel débarque à Paris-Normandie », Sur *mm.be*, 15/06/2020 <https://www.mm.be/news-fr-46951-rossel-debarque-agrave-paris-normandie> (dernière consultation le 10 décembre 2020).

l'IT). Ainsi, Rossel investit dans le secteur des *call-centers* en Belgique, au Luxembourg, en France et en Bulgarie (*Contact Center Alliance*, *Ebos France* et *Ebos Belgique* et *Euroccor*¹⁴⁰). Le groupe a pris des participations dans des agences proposant des services de communication. En 2011, il pénètre à la hauteur de 66%, l'actionnariat d'Unimédia, une société spécialisée dans la réalisation de supports de communication pour les administrations communales et les hôpitaux¹⁴¹. Acquisée partiellement (40 % de l'actionnariat) en 2013, *NewsMaster* propose des services de *copywriting*¹⁴². Les rédacteurs de cette société sont notamment chargés de réaliser les articles du supplément *lifestyle* weekend du *Soir : SoSoir*. Rossel acquiert plusieurs agences de communication comme *Confi and publishing* (2015)¹⁴³ et, finalement, *Bepublic* et *Bereal* (2018)¹⁴⁴. On peut également citer ici l'acquisition de la société *S2 Media* spécialisée dans le marketing sur les réseaux sociaux¹⁴⁵. Par le biais d'une entreprise informatique Audaxis (au sein de laquelle Rossel est actionnaire depuis l'an 2000), le groupe développe un produit de CMS web *DPI24/7* gérant la publication de contenus sur des sites internet. Après avoir implémenté l'outil aux titres de son portfolio, le groupe a capitalisé sur l'expertise acquise en interne pour vendre le produit à d'autres éditeurs de presse¹⁴⁶.

¹⁴⁰ Ses activités sont cédées en 2016 : ROSSEL ET CIE, *États financiers de l'exercice 2016*, Bruxelles, 2017, p. 55.

¹⁴¹ ROSSEL ET CIE, *États financiers de l'exercice 2011*, Bruxelles, 2012, p. 24 et S.A, « Qui sommes-nous ? », Sur *uni-media.be*, s.d <http://www.uni-media.be/unimedia/> (dernière consultation le 10 décembre 2020).

¹⁴² S.A, « Collaboration de Rossel et Newsmaster », Sur *Mediaspecs.be*, 16/04/2013 <https://www.mediaspecs.be/fr/collaboration-de-rossel-et-newsmaster> (dernière consultation le 7 décembre 2020). La société Solution 3.0 (Newsmaster) fait son entrée dans le périmètre de Rossel en 2013 : ROSSEL ET CIE, *États financiers de l'exercice 2013*, Bruxelles, 2014, p. 52.

¹⁴³ Le 12 janvier 2015, Mediafin fait l'acquisition de Comfi & Publishing sprl. Comfi est un bureau de consultance en matière de communication d'entreprise : MEDIAFIN, *États financiers de l'exercice 2015*, Bruxelles, 2016, p. 38.

¹⁴⁴ MEDIAFIN, *États financiers de l'exercice 2018*, Bruxelles, 2019, p. 36.

¹⁴⁵ S.A, « S2 Media, un bateau à la dérive », Sur *Digimedia*, 13/09/2012 <https://digimedia.be/content.php?rubric=News&lng=fr&id=12642&title=s2-media-un-bateau-la-d-rive>

(dernière consultation le 7 décembre 2020) et ROSSEL ET CIE, *État financier de l'exercice 2012*, Bruxelles, 2013, p. 23.

¹⁴⁶ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel et entretien avec cadre supérieur Rossel 11.

Les activités moyennement liées comprennent également celles situées dans d'autres médias comme la radio et la télévision. Rossel a ainsi acquis partiellement ou totalement plusieurs chaînes de radios locales situées dans le Nord de la France : *Champagne FM*, *Happy FM*, *Contact FM* et *radio RDL* et, dans la région germanophone belge *Radio Contact Ostelbelgien* en 2017¹⁴⁷. Le groupe a aussi élargi ses activités dans les agences et des sociétés de production de contenus audiovisuels. Par le biais de La Voix d'InterNep, il est ainsi actionnaire d'une agence de presse couvrant le Nord-Pas-de-Calais, la Picardie et la Belgique et fournissant des reportages à *TF1* et à *LCI*¹⁴⁸. En Belgique, le groupe possède, depuis 2016, la société de production audiovisuelle *Mooviz*. Celle-ci réalise des vidéos publicitaires pour des annonceurs (*Seat*, *Let's Go City*, etc), ainsi que des contenus journalistiques comme l'émission de football *Coup d'envoi* diffusée sur le site internet de Sudpresse ou des reportages audiovisuels pour l'émission *Inside* diffusée sur *Voo Sport* et sur *Lavenir.net*.

Rossel s'est peu développé dans des domaines éloignés de son *core business* initial (à peine 9 occurrences sur 193 au sein de notre base de données). Le groupe investit dans plusieurs agences événementielles. En 2015, il acquiert partiellement l'entreprise *Zeelos* fondée par l'ancien directeur de RTL-Belgium Freddy Tacheny¹⁴⁹. Cette société est active dans plusieurs secteurs dont notamment l'organisation d'événements sportifs en Belgique (*Military Run* et la *Green Run*) et la gestion de carrières d'athlètes de haut niveau. Par le biais du groupe La Voix, Rossel s'est aussi allié avec Altice Média de Patrick Drahi pour gérer *L'Étudiant* (diversification liée), mais aussi la partie événementielle de la société organisant différents salons professionnels dans le Nord de la France (diversification faiblement liée). Toujours par le biais de sa participation dans La Voix du Nord, le groupe est également devenu propriétaire d'une maison d'édition *La Voix*

¹⁴⁷ S.A, « Le groupe Rossel La Voix prend le contrôle de la radio RDL », Sur *Rossel.be*, 24/10/2018 <http://www.rossel.be/actualites/le-groupe-rossel-la-voix-prend-le-contrôle-de-la-radio-rdl.html> (dernière consultation le 10 décembre 2020).

¹⁴⁸ S.A, « Rossel achète Ouest info à TF1 », Sur *Mediaspecs*, 04/03/2019 <https://www.mediaspecs.be/fr/rossel-achete-ouest-info-de-tf1/> (dernière consultation le 10 décembre 2020).

¹⁴⁹ S.A, « Rossel en tandem avec Freddy Tacheny dans Zelos Events », Sur *mm.be*, 27/01/2015 <https://www.mm.be/news-fr-7636-rossel-en-tandem-avec-freddy-tacheny-dans-zelos-events> (dernière consultation le 7 décembre 2020) et ROSSEL ET CIE, *États financiers de l'exercice 2015*, Bruxelles, 2016, p. 52.

Éditions. En 2009, Rossel intègre au sein de son périmètre d'activités, le site *Tickenets.be* permettant aux internautes d'acheter en ligne des places pour des concerts et d'autres événements culturels¹⁵⁰. Au sein de ces activités faiblement liées, il faut également mentionner la tentative d'*e-commerce* du groupe au début des années 2010 par le lancement de R-Shop Channel, société commune entre Rossel et Cie et Sudpresse¹⁵¹, ainsi que les investissements réalisés en 2011 pour devenir actionnaire majoritaire de Groupolitan, une société proposant des offres groupées de produits et de services en ligne¹⁵². Au milieu des années 2000, Rossel reprend progressivement le site de rencontres *Rendezvous.be* à ses deux fondateurs Alexandre Baudoux et Arnaud Huret¹⁵³. La dernière activité non liée du groupe est Elitro, une agence intérim située en Bulgarie¹⁵⁴.

Tecteo/Nethys est le groupe qui proportionnellement développe le plus d'activités faiblement liées à son *core business* initial (67 sur 79 diversifications). Les résultats obtenus pour ce cas doivent être interprétés à la lumière de nos choix méthodologiques. En effet, si on prend en considération que les télécommunications et l'énergie constituent le domaine stratégique d'activités du groupe, sa diversification dans les contenus audiovisuels (par le biais de *Be tv*) et dans la presse écrite (*L'Avenir*, *Moustique*, etc.) est faiblement liée en

¹⁵⁰ ROSSEL ET CIE, *États financiers de l'exercice 2009*, Bruxelles, 2010, p. 2.

¹⁵¹ La société intègre le périmètre de consolidation de Rossel et Cie et de Sudpresse au cours de l'exercice 2011 : SUDPRESSE, *États financiers de l'exercice 2011*, Bruxelles, 2012, p. 19.

¹⁵² Groupolitan noue des accords avec des partenaires (hôtels ou restaurants, par exemple). L'entreprise propose, ensuite, à des particuliers, des offres issues de son réseau de partenaires à des prix cassés. Elles doivent atteindre un certain seuil de réservation pour être valables : MUNSTER, J.-F., « Rachat de la société belge Groupolitan : Rossel mise sur les achats groupés en ligne, Sur *Le Soir.be*, 27/04/2011 <https://plus.lesoir.be/art/d-20110427-W0QM9E?referer=%2Farchives%2Fcherche%3Fdatefilter%3Danytime%26sort%3Dweight%26word%3DGroupolitan> (dernière consultation le 7 décembre 2020) et ROSSEL ET CIE, *États financiers de l'exercice 2011*, Bruxelles, 2012, p. 11 et S.A., « Groupolitan », *Media Marketing*, 2011, p. 33.

¹⁵³ LAUWENS, J.-F., « Le groupe de presse vient d'acquérir le site de rencontre Rendezvous.be : Rossel se renforce sur internet, Sur *Le Soir.be*, 19/10/2007 <https://plus.lesoir.be/art/d-20071019-W1Z2Z8?referer=%2Farchives%2Fcherche%3Fdatefilter%3Danytime%26sort%3Dweight%26word%3DRendez-vous%2520Rossel> (dernière consultation le 7 décembre 2020).

¹⁵⁴ S.A., Elitro », Sur *Studioweb.lesoir.be*, S.d <http://studioweb.lesoir.be/rosselbe/societes/elitro> (dernière consultation le 11 décembre 2020).

raison du manque de liens entre les métiers de base et ceux mobilisés dans les sociétés médiatiques acquises. Lorsqu'on se réfère au tableau synthétisant les résultats par secteur d'activités (**Tableau 33**), on observe que la presse écrite constitue le principal domaine dans lequel s'effectuent les diversifications (41 sur 79 opérations). En 2014, Tecteo/Nethys rachète les titres de presse écrite appartenant à l'ancienne structure Medi@bel à Corelio. Plus précisément, il s'agit du quotidien régional belge francophone payant *L'Avenir*, la presse toutes boîtes *Proximag*, ainsi que la presse hebdomadaire jeunesse *Le Journal des Enfants*. La participation dans *Nostalgie*, ainsi que celle dans Audiopresse restent, toutefois, en possession du groupe flamand. Cette acquisition constitue le point de départ pour Tecteo-Nethys de sa stratégie de diversification dans la presse écrite. En 2014, le groupe prend une participation dans *M Belgique*, la déclinaison belge du newsmagazine français *Marianne*¹⁵⁵. En 2015, le groupe Sanoma souhaite défaire son portfolio de plusieurs titres. Tecteo/Nethys propose alors une offre pour *Moustique* et *Télépocket*¹⁵⁶. La même année, le groupe reprend, en collaboration avec un entrepreneur privé, la société TheNewPub éditant *PUB*, un magazine spécialisé dans les médias et la communication¹⁵⁷. Mais l'année 2015 marque surtout le point de départ de la diversification internationale du groupe. En effet, le conglomérat pénètre le marché de la presse quotidienne régionale française, en prenant une participation de 11 %¹⁵⁸ dans le groupe La Provence éditant plusieurs éditions régionales du quotidien *La Provence* et quelques magazines (*Gens du Sud*, *À table* et *En Ballade* etc.). L'année suivante, il investit dans le capital du groupe français Nice-Matin à hauteur de

¹⁵⁵ S.A, « Tecteo dans le capital de M... Belgique via Be TV », Sur *mm.be*, 20/08/2014 <https://www.mm.be/news-fr-4518-tecteo-dans-le-capital-de-m-8230-belgique-via-be-tv> (dernière consultation le 10 décembre 2020).

¹⁵⁶ La finalisation de la vente des deux titres est réalisée en janvier 2016. Toutefois, cette diversification a été comptabilisée en 2015 dans notre base de données.

¹⁵⁷ Auparavant, le magazine (première édition en 1976) est édité par Wolters Kluwer : LALOUX, Ph, « Magazine Pub : Nethys réduit sa participation au profit de Mediaschool », Sur *Le Soir.be*, 20/02/2018 <https://plus.lesoir.be/141201/article/2018-02-20/magazine-pub-nethys-reduit-sa-participation-au-profit-de-mediaschool> (dernière consultation le 10 décembre 2020).

¹⁵⁸ JOUX, A, « Nethys au capital de La Provence et Nice Matin. Paris Normandie en cessation de paiement », *La revue numérique*, 38-39, 2016 <https://la-rem.eu/2016/10/nethys-capital-de-provence-nice-matin-paris-normandie-cessation-de-paiement/> (dernière consultation le 17 août 2019) et L'AVENIR DÉVELOPPEMENT, *États financiers de l'exercice 2017*, Bruxelles, 2018, p. 23.

20 % (qui monte à 33,99 % en 2017¹⁵⁹), lequel possède les titres *Nice-Matin*, *Var-Matin*, *Corse-Matin*, *Monaco-Matin*, ainsi que les éditions Gilleta¹⁶⁰. Au moment où nous avons réalisé notre recueil de données en juillet 2018, Tecteo/Nethys avait le projet de prendre une participation dans le capital d'une PME active dans l'évènementiel en Wallonie. Les articles de presse dépouillés durant l'année 2018 et 2019 et les entretiens réalisés en fin de recherche (2020), n'ont pas fait écho de l'opération, confirmant que celle-ci ne s'est finalement pas réalisée¹⁶¹.

La diversification d'IPM se réalise davantage dans des secteurs éloignés de son métier initial d'éditeur de presse écrite (près de 16 occurrences sur les 56 recensés). Profitant de la légalisation des jeux de hasard en ligne, IPM lance *Betfirst* en 2012. Initialement restreinte aux paris sportifs¹⁶², la plateforme s'élargit, ensuite, aux paris hippiques (2013)¹⁶³ et aux jeux de casino (2014)¹⁶⁴. Le groupe acquiert deux

¹⁵⁹ S.A, « Augmentation de la participation de Nethys dans Nice-Matin : Stéphane Hazée dénonce « un double jeu », Sur *RTBF.be*, 29/12/2017 https://www.rtbf.be/info/belgique/detail_augmentation-de-la-participation-de-nethys-dans-nice-matin-stephane-hazee-ecolo-denonce-un-double-jeu?id=9800016 (dernière consultation le 09/12/2020) et L'AVENIR DÉVELOPPEMENT, *États financiers de l'exercice 2017*, Bruxelles, 2018, p. 23.

¹⁶⁰ S.A, « De Moustique à la Provence, Stéphane Moreau fait son Shopping », *Media Marketing*, décembre 2015, p. 12.

¹⁶¹ Entretien avec cadre moyen EdA 11.

¹⁶² La S.A. Sagevas (qui exploite la licence pour les paris sportifs) entre dans le périmètre de consolidation d'IPM lors de l'exercice 2011. Les paris sportifs sont distribués en *offline* via un réseau dans les librairies et d'agences, et en *online* via le site internet *BetFIRST.be*. IPM vend en deux temps une partie de ses actions dans la société. De ce fait, il devient actionnaire minoritaire (48,11%) en 2018 : IPM, *États financiers de l'exercice 2011*, Bruxelles, 2012, p. 37 ; IPM, *États financiers de l'exercice 2012*, Bruxelles, 2013, p. 44 et IPM, *États financiers de l'exercice 2018*, Bruxelles, 2019, p. 10.

¹⁶³ La S.A Vincennes (paris hippiques) fait son apparition dans le périmètre du groupe en décembre 2013. Elle est possédée à 100% par IPM. Toutefois, en 2015, la société est remplacée par une société Turf Belgium au sein de laquelle la participation d'IPM est minoritaire (49,92%) : IPM, *États financiers de l'exercice 2013*, Bruxelles, 2014, p. 40 et p. 42 et IPM, *États financiers de l'exercice 2015*, Bruxelles, 2016, p. 39.

¹⁶⁴ En avril 2014, le groupe acquiert une licence de jeux de casino par le rachat de l'entreprise B&M possédant deux licences de jeux de casino, ainsi que deux salles de jeux. Actionnaire exclusif, le groupe diminue sa participation la société en 2018 pour passer à 48,1% : IPM, *États financiers de l'exercice 2013*, Bruxelles, 2014, p. 45 et IPM, *États financiers de l'exercice 2014*, 2015, p. 43 et IPM, *États financiers de l'exercice 2018*, 2019, p. 41.

agences de voyage (*Wantotravel* [2018]¹⁶⁵ et *Continents insolites* [2018])¹⁶⁶, et s'est développé dans la gestion d'espaces de *coworking* (2019)¹⁶⁷. Il a créé des sites agréant les services payants d'entreprises partenaires. *MonsieurEnergie.be* permet aux internautes de souscrire à des offres d'achat groupé pour diminuer leurs factures de gaz et d'électricité¹⁶⁸. On trouve également dans cette catégorie *Fleurdelyst* (2013)¹⁶⁹, un site de création de liste de cadeaux de mariage, *voitreconciergerie.be* (2017), une plateforme en ligne proposant des offres payantes de petits boulots (tondre la pelouse, s'occuper d'une personne âgée, sortir les animaux, etc.), *voirecamping.be*¹⁷⁰ et, finalement, *Séraphin.be* qui agrège les offres de plusieurs compagnies d'assurances¹⁷¹. Le groupe crée également quelques petits sites thématiques. Plateforme visant les amateurs de course à pied, *Belgiumrunning*¹⁷² contient des informations et des résultats sur les compétitions pédestres, ainsi qu'un agenda des principales courses de la saison. Il investit dans plusieurs sites comme *Cinebel* (2003)¹⁷³ et

¹⁶⁵ WantoTravel rentre dans le périmètre du groupe en 2018. La société est détenue à 50% par IPM : IPM, *États financiers de l'exercice 2018*, Bruxelles, 2019, p. 41.

¹⁶⁶ En réalité, il s'agit de plusieurs sociétés (Association des Grands Voyageurs, Continents Insolites France et Continents insolites SA) : IPM, *États financiers de l'exercice 2018*, Bruxelles, 2019, p. 41.

¹⁶⁷ SLITS. V, « Securex et IPM (*La Libre*, *La DH*) s'associent dans le coworking », Sur *La Libre.be*, 10/07/2019 <https://www.lalibre.be/economie/entreprises-startup/securex-et-ipm-la-libre-la-dh-s-associent-dans-le-coworking-5d237a019978e215c771114c> (dernière consultation le 9 décembre 2020) et VAN CAMPENHOUT. P, « Un nouvel espace de coworking branché près du Cinquantenaire », Sur *La Libre.be* <https://www.lalibre.be/economie/immo/un-nouvel-espace-de-coworking-branche-pres-du-cinquantenaire-5df11cc0f20d5a0c46f70f91> (consulté le 10/12/2020).

¹⁶⁸ S.A, « Mr Énergie, le courtier en énergie qui vous permet de faire des économies », Sur *La Libre.be*, 29/09/2017 <https://www.lalibre.be/network/entreprises/mr-energie-le-courtier-en-energie-qui-vous-permet-de-faire-des-economies-59ce41d1cd70be70bcb5a494> (dernière consultation le 10 décembre 2020).

¹⁶⁹ DE MEEÛS. D, « La Libre se lance dans les listes de mariage sur internet », Sur *La Libre.be*, 10/12/2013 <https://www.lalibre.be/economie/entreprises-startup/la-libre-se-lance-dans-les-listes-de-mariage-sur-internet-52a6d5513570f96638c9e07e> (dernière consultation le 10 décembre 2020).

¹⁷⁰ Entretien avec cadre supérieur 14 IPM.

¹⁷¹ Entretien avec cadre supérieur 14 IPM et IPM, *États financiers de l'exercice 2017*, Bruxelles, 2018, p. 47.

¹⁷² La première mention du site fait son apparition lors de l'exercice 2015 : IPM, *États financiers de l'exercice 2015*, Bruxelles, 2016, p. 38.

¹⁷³ IPM acquiert la société Spot éditant le site *Cinebel* : IPM, *États financiers de l'exercice 2003*, Bruxelles, 2004, p. 25.

Gourmandiz (2018)¹⁷⁴ proposant aux internautes des recettes de cuisine. *Propriétaire-Conseil.be* est un site sur lequel les détenteurs de biens immobiliers trouvent des informations pour les aider à gérer leur patrimoine¹⁷⁵. Depuis 2010, la pénétration du groupe dans les rares activités liées à ses métiers historiques s’observe dans le secteur des annonces immobilières. IPM procède à une série d’acquisitions, d’abord, *Logic-Immo* en 2012¹⁷⁶ à qui appartient le portail éponyme, mais aussi la version hebdomadaire papier distribuée gratuitement en Belgique, puis *Immotransit* en 2019¹⁷⁷. Les éléments qui viennent d’être exposés renforcent l’interprétation mentionnée plus haut, selon laquelle les nouvelles ambitions du groupe dans la presse écrite manifestées à l’occasion des négociations liées à la vente de *Paris-Normandie* (finalement acquis par Rossel) et celles des Éditions de L’Avenir¹⁷⁸ constituent un changement majeur dans les domaines de diversification privilégiés par le groupe depuis le début de la décennie 2010.

¹⁷⁴ Entretien avec cadre moyen 8 IPM et S.A, « *Gourmandiz.be* débarque chez IPM et RMB », Sur *Mediaspecs*, 21/03/2018 <https://www.mediaspecs.be/fr/gourmandiz-be-debarque-chez-ipm-et-rmb/> (dernière consultation le 10 décembre 2020).

¹⁷⁵ MA. F, « *Propriétaire-conseil.be*, un site dédié aux propriétaires de biens en Belgique », Sur *La Libre.be*, <https://www.lalibre.be/economie/immo/proprietaire-conseil-be-un-site-dedie-aux-proprietaires-de-biens-en-belgique-5aa7b106cd7063d56733d8c9> (dernière consultation le 7 décembre 2020).

¹⁷⁶ *Logic-Immo* est édité par la SA Concept Multimedia Belgium qui est intégrée au périmètre de consolidation d’IPM lors de l’exercice 2012 : IPM, *États financiers de l’exercice 2012*, Bruxelles, 2013, p. 40 et p. 43.

¹⁷⁷ MIKOLAJCZAK. CH, « *Logic Immo et Immo Transit font bloc* », sur *La Libre.be*, 25/09/2019 <https://www.lalibre.be/economie/immo/logic-immo-et-immo-transit-font-bloc-5d8b16039978e25f644927fb> (dernière consultation le 10/10/2020) et entretien avec cadre moyen 7 IPM.

¹⁷⁸ S.A, « *Nethys : accord pour le rachat des Éditions de L’Avenir par IPM* », Sur *lavenir.net*, 09/07/2020 https://www.lavenir.net/cnt/dmf20200709_01489979/nethys-accord-pour-le-rachat-des-editions-de-l-avenir-par-ipm (dernière consultation le 10 décembre 2020) et S.A, « *IPM reprend L’Avenir, Moustique et Télé Pocket* », Sur *mm.be*, 09/08/2020 <https://www.mm.be/news-fr-47673-ipm-reprend-l-avenir-moustique-et-tele-pocket> (dernière consultation le 10 décembre 2020) et NETHYS, *États financiers de l’exercice 2019*, Bruxelles, 2020, p. 45.

Tableau 32. Les activités de diversification des groupes médias selon le degré de liaison (en effectif)

Groupe/liaison	Faible	Moyen	Forte	Total
IPM	16	6	34	56
ROSSEL	9	30	154	193
Tecteo/Nethys/Les Éditions de L'Avenir	67	0	12	79

Source : base de données constituée par Rémy Bersipont

Tableau 33. Les activités de diversification des groupes médias selon le secteur d'investissement (en effectif)

Secteur/groupe	IPM	ROSSEL	Tecteo-Nethys-Les Éditions de L'Avenir
Presse écrite	15	89	41
Presse et publicité en ligne	14	41	16
Radio	2	4	1
Télévision	0	5	2
Com et événementiel	3	13	2
Services numériques	15	26	1
Autres	7	15	16
Total	56	193	79

Source : base de données constituée par Rémy Bersipont

1.4. Les modes

Si nos résultats font émerger des différences majeures entre les groupes de presse au niveau des modalités géographiques, du degré de liaison, ainsi que des secteurs visés par leur diversification, ils mettent également en évidence certains éléments communs. Si on analyse le mode opératoire par lequel les diversifications se réalisent (**Tableau 34**), on remarque que les alliances constituent le mode le plus souvent employé. Ce mode représente respectivement 31 (IPM), 103 (Rossel) et 51 (Tecteo-Nethys) *items* de l'ensemble des diversifications des groupes. Finalement, la croissance organique est proportionnellement plus utilisée par IPM (14 opérations sur les 56 recensées) que chez les autres cas analysés : respectivement 35 (sur les 193) pour Rossel et 10 (sur les 79) de Tecteo-Nethys.

Tableau 34. Les activités de diversification des groupes médias selon le mode de l'opération (en effectif)

Groupe/mode	Développement interne	Alliance	Fusion et acquisition	Total
IPM	14	31	11	56
ROSSEL	35	103	55	193
Tecteo/ Nethys/Les Éditions de L'Avenir	10	51	18	79

Source : base de données constituée par Rémy Bersipont

2. Facteurs et effets¹⁷⁹

2.1. Mutualisation des coûts IT

2.1.1. Les coûts insaisissables

L'estimation de la proportion de l'IT dans la structure des coûts d'un groupe médiatique se révèle être une opération particulièrement ardue. Dans le rapport préliminaire aux EGMI en 2011, la structure des coûts de la presse quotidienne francophone est divisée en cinq catégories : les autres coûts (11%) les coûts commerciaux (16%), les coûts de diffusion (17%), les coûts de l'impression (25%) et, finalement, les coûts de production intellectuelle (31%)¹⁸⁰. Les deux auteurs remarquent que la répartition est légèrement différente dans la presse quotidienne régionale française¹⁸¹. Malgré la qualité des données récoltées, leur analyse ne fournit pas d'information sur la proportion de l'IT dans la structure générale des coûts de la presse écrite quotidienne francophone.

L'évaluation des dépenses d'un groupe dans l'informatique par le biais des états financiers se heurte à différents problèmes. Contrairement à un investissement dans une rotative qui se répercute dans le bilan par une augmentation des immobilisations corporelles et par un amortissement sur plusieurs années dans le compte de résultat, les coûts IT se répartissent dans une multitude de rubriques en fonction de leur nature. Les développements informatiques peuvent ainsi être amortis sur plusieurs années à la manière de ce qui se fait dans le cas d'une rotative (coûts CAPEX)¹⁸². On intègre aussi dans cette catégorie de coûts ceux liés aux infrastructures comme les serveurs et les différents outils nécessaires pour faire fonctionner les systèmes informatiques. Dans certains cas, les groupes de presse n'entretiennent qu'une simple relation commerciale avec un fournisseur de logiciels par le biais d'un

¹⁷⁹ Nous utilisons ces deux termes en référence aux travaux menés par le Centre de Recherche et d'Information socio-politiques : CRISP, « Morphologie des groupes et entreprises de presse (III) », *Courrier Hebdomadaire du CRISP*, 16 (682), 1975, p. 1.

¹⁸⁰ ANTOINE. F et HEINDERYCKX, *États des lieux des médias...*, 2011, p. 15 et p. 16.

¹⁸¹ La proportion de la diffusion dans la structure globale des coûts est plus élevée dans la PQR française qu'en Belgique francophone. Les chercheurs constatent également que la part des coûts commerciaux est moins importante chez les groupes français que dans les groupes belges.

¹⁸² Entretien avec cadre moyen 10 EdA et entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

contrat de licence. On parle alors de coûts OPEX. Ces coûts d'utilisation sont comptabilisés dans la rubrique « Services et biens divers » dans laquelle ils sont mélangés avec d'autres dépenses. Le salaire des membres du personnel de l'IT sera intégré dans la catégorie « rémunérations, charges et pensions » au sein de laquelle rentrent toutes les dépenses liées aux salaires des employés.

Malgré ces éléments, les entretiens réalisés auprès des managers mettent en évidence le rôle conséquent de l'IT dans la structure des coûts d'un groupe de presse quotidienne. Ainsi, selon ce cadre supérieur, 7 % du chiffre d'affaires de son entreprise est investi annuellement dans le développement des outils informatiques. Il ajoute que les coûts IT sont gigantesques et ont augmenté au cours de ces dernières années : « *Vous devez construire des sites internet. Vous devez vous assurer que votre information est disponible sur une multitude de plateformes. Vous devez vous assurer que vous avez des firewall qui sont les plus puissants du monde afin d'éviter que des pirates rendent vos sites inaccessibles ou rentrent sur ceux-ci pour y faire n'importe quoi.* »¹⁸³ Selon cet autre cadre supérieur, les coûts liés au projet d'installation du nouveau système éditorial, c'est-à-dire les licences du logiciel, le temps consacré par les équipes à son implémentation, la formation à son utilisation des journalistes et du personnel technique s'élèvent à plusieurs millions d'euros¹⁸⁴. Cet autre cadre supérieur nuance, toutefois, l'importance de l'IT dans la structure générale des coûts d'une entreprise de presse écrite : « *Les coûts IT deviennent de plus en plus importants - c'est vrai -. Toutefois, ils restent très petits si on les compare aux coûts rédactionnels. (...) Théoriquement, si vous prenez 120 journalistes, cela fait grosso modo 8,4 millions d'euros, auxquels vous devez ajouter le coût des contrats d'agence de presse (Belga, agence photo et AFP) et celui des personnes techniques impliquées dans la production. Vous arrivez facilement à 10-12 millions de coûts pour une rédaction. Je peux vous assurer qu'on ne dépense pas cette somme-là en informatique par an.* »¹⁸⁵ À défaut d'être les plus importants donc et de pouvoir les estimer précisément, les coûts IT constituent un élément non-négligeable de la structure des coûts des

¹⁸³ Entretien avec cadre supérieur 14 IPM.

¹⁸⁴ Entretien avec cadre moyen 11 EdA.

¹⁸⁵ Entretien avec cadre supérieur 15 IPM.

entreprises de presse écrite. Dès lors, il nous a semblé important de les prendre en considération dans l'analyse.

2.1.2. Rossel : le champion de la mutualisation

La mutualisation des coûts IT des groupes de presse écrite doit être analysée à la lueur des spécificités de leur stratégie de diversification. Notre analyse quantitative a mis en évidence le développement international de Rossel en France, et, plus accessoirement, au Luxembourg, en Chine et en Bulgarie. Au début des années 2010, le groupe se compose, selon ce cadre supérieur, de nombreux titres de presse employant chacun leurs propres système éditorial et leurs outils informatiques spécifiques : « *L'IT de Rossel était disparate. Chaque titre avait son activité, ses habitudes. Chacun avait ses propres logiciels de comptabilité, son propre système de production éditoriale et de gestion de bons de commande publicitaires. (...). C'était un spaghetti d'outils.* »¹⁸⁶ L'implémentation d'un logiciel externe ou le développement d'une solution IT interne à partir d'un code *open source* impliquait la mobilisation de nombreux informaticiens. Un travail similaire était, en fait, réalisé autant de fois que Rossel possédait de titres différents. La diversité des logiciels utilisés et le coût de la main-d'œuvre IT mobilisée alourdissaient la structure des coûts et les performances économiques du groupe¹⁸⁷. Au vu du volume conséquent de titres de son portfolio, le management supérieur prend, au début des années 2010, la décision d'uniformiser les logiciels afin de mutualiser les coûts : « *Le développement d'un logiciel open source en interne et/ou l'implémentation d'une solution IT extérieure ne sont réalisés qu'une seule fois pour l'ensemble du groupe.* »¹⁸⁸

Le premier projet de mutualisation informatique concerne les deux outils de publication d'information : le *web cms dpi 24/7* et le logiciel éditorial *Newsgate*. Développé par la société Audaxis sous l'impulsion de Rossel, le premier s'occupe de la gestion et de la publication de *news* sur un site internet. Le second est le logiciel qui permet aux journalistes, aux marketeurs et aux employés du pré-média de réaliser le journal chaque jour. Dans les années 2000, Rossel emploie *Hermès*, un système

¹⁸⁶ Entretien avec cadre supérieur 11 Rossel.

¹⁸⁷ Entretien avec cadre supérieur 10 Rossel, entretien avec cadre journaliste 3 Rossel et entretien avec cadre supérieur 11 Rossel.

¹⁸⁸ Entretien avec cadre supérieur 11 Rossel.

dont la conception est fortement marquée par la publication monocanale (le papier). Le groupe se tourne alors vers la firme danoise CCI éditant le logiciel éditorial *Newsgate*. Ce programme constitue le premier projet d'ampleur de mutualisation de l'IT du groupe : « *Newsgate et dpi 24/7 ont été les premiers outils qui ont été développés pour Sudpresse, La Voix du Nord et Le Soir. À partir du moment où tu en développes un seul, toutes les évolutions et l'entretien sont communs. On ne le fait qu'une seule fois et pour tout le monde au niveau corporate.* »¹⁸⁹ À cette mutualisation des outils éditoriaux s'ajoute celle des autres logiciels nécessaires à la production de l'information et ceux des services supports, c'est-à-dire les programmes de gestion d'abonnement, de gestion de la publicité et des services financiers¹⁹⁰. Cette stratégie s'observe également dans des développements communs réalisés sur les applications mobiles¹⁹¹.

2.1.3. L'informatique entre un opérateur de télécommunications et un éditeur de presse

La mutualisation des coûts IT entre Tecteo/Nethys et ses actifs dans la presse écrite est plus difficile à mettre en œuvre en raison de l'historique complexe des Éditions de L'Avenir. Le groupe a vécu plusieurs changements d'actionnaires depuis les années 2000. Suite au désengagement de l'évêché de Namur et des familles catholiques, le groupe flamand VUM (devenu en 2006 Corelio) devient actionnaire à 100 % de *Vers L'Avenir*, mais aussi du *Journal des Enfants* et de *Passe-Partout* (qui deviendra *Proximag* en 2013). En 2014, la nature de l'actionnariat est, une fois de plus, bouleversée lorsque Corelio vend une partie de ses actifs au groupe Tecteo. La mutualisation de l'IT entre les titres de presse écrite et les activités de câblodistribution de Nethys est un sujet sensible au moment où nous avons mené nos entretiens, en raison de la nature publique de la structure de l'entreprise (intercommunale), et par les tensions engendrées par l'affaire Publifin au sein du groupe (entre la rédaction du quotidien et l'actionnaire) et au sein de la société belge. Certaines personnes rencontrées n'ont pas souhaité aborder le sujet en raison de clauses de confidentialité présentes dans leur contrat ou des répercussions éventuelles que les données récoltées pourraient avoir sur leur vie professionnelle. Nous

¹⁸⁹ Entretien avec cadre moyen 6 Rossel.

¹⁹⁰ Entretien avec cadre supérieur 10 Rossel.

¹⁹¹ Entretien avec cadre moyen 6 Rossel.

avons rencontré un nombre conséquent de journalistes, d'employés des départements supports, ainsi que des cadres dirigeants pour essayer d'obtenir un maximum de points de vue avec l'ambition de fournir l'analyse qualitative la plus objective possible. Il est important de noter que nous n'avons pas eu l'occasion de rencontrer le management supérieur de Tecteo/Nethys¹⁹².

2.1.4. L'intégration de *L'Avenir* au sein du groupe VUM (et, ensuite, Corelio) (2007-2014)

L'année 2007 marque la rupture actionnariale des Éditions de *L'Avenir* avec leurs racines catholiques belges francophones. Corelio applique alors, selon ce cadre supérieur, une stratégie d'uniformisation des logiciels employés au sein des différents médias qui le composent : « *On va intégrer les logiciels informatiques, car Les Éditions de L'Avenir font partie d'un grand groupe. On doit travailler ensemble. Cela fait sens de standardiser en interne. On doit limiter les coûts.* »¹⁹³ Or, au moment de la reprise, Les Éditions de *L'Avenir* emploient des logiciels différents de ceux de Corelio. Ainsi, les équipes du quotidien utilisent *Hermès*, tandis que c'est un autre système éditorial qui est employé au *Standaard* et au *Nieuwsblad*. Les rares journalistes internet de *L'Avenir* travaillent sur un *web cms* développé à partir d'un code *Drupal open source* distinct de celui utilisé par les journalistes du groupe flamand. Un cadre supérieur nous renseigne sur l'ampleur du fossé existant entre le quotidien de presse régionale et les actifs dans le Nord du pays : « *L'Avenir et les titres de Corelio s'apparentaient presque au jour et la nuit, en ce qui concerne les outils IT. Il n'y n'avait aucun logiciel informatique commun.* »¹⁹⁴

La fin de la décennie 2000 marque une réflexion de fond au sein du management du groupe flamand sur le processus de production de

¹⁹² Nous avons, toutefois, tenté d'intégrer leur vision du phénomène en nous appuyant sur leurs auditions devant la commission parlementaire mise en place pour étudier le fonctionnement du groupe Publifin.

¹⁹³ Entretien avec cadre moyen 11 EdA. Un autre cadre exprime une idée similaire : « *Nous allons faire un logiciel financier et un système de reporting pour l'ensemble des entreprises. On va implémenter un système publicitaire commun. On va faire un système de gestion de la vente au numéro et des abonnements communs. On va développer des plateformes digitales communes. On va faire du profilage sur internet de façon commune.* » : Entretien avec cadre supérieur 18 EdA.

¹⁹⁴ Entretien avec cadre moyen 11 EdA.

l'information et, plus spécifiquement, sur l'articulation des contenus entre le quotidien papier et le site internet¹⁹⁵. Les systèmes éditoriaux employés au sein des titres du groupe ont été installés à la fin des années 1990. Implémenté en 1998, le système éditorial *Hermès* constituait un changement majeur pour la rédaction de *L'Avenir*. Il permettait, en effet, aux journalistes d'écrire leurs articles directement dans la mise en page du journal au sein de *templates* préalablement établis. Pour reprendre les termes employés par ce cadre supérieur de *L'Avenir* : « *Il a révolutionné la rédaction (...). On donnait aux journalistes une grande autonomie. Chacun avait la possibilité de faire de la maquette. Chacun voyait exactement ce qui allait en être dans le journal (...).* »¹⁹⁶

Similairement à ce que nous avons observé chez Rossel, ces logiciels sont le reflet d'une époque : celui de la production de masse du monoproduit papier. Or, le développement du média internet remet en cause leur pertinence dans le cadre d'un projet industriel de production d'information bimédia¹⁹⁷. Les solutions technologiques orientées vers le produit papier ne favorisent pas l'investissement des journalistes traditionnels sur le numérique, ni la collaboration entre les journalistes du papier et ceux d'internet, ni la mutualisation des coûts IT entre les titres du portfolio de Corelio¹⁹⁸. Des démarches sont alors engagées afin de trouver un *web cms* pour l'ensemble des titres. Après plusieurs hésitations et l'échec de l'implémentation du logiciel *Pollo-Polli*, les cadres supérieurs prennent la décision de moderniser l'outil initialement employé par les titres du groupe flamand. Corelio lance également un appel d'offres pour le système éditorial afin de trouver un logiciel permettant la meilleure articulation entre la ligne de production de l'édition papier et celle du site internet. Ce cadre supérieur IT relate assez bien les enjeux techniques liés au choix d'un nouveau cms : « *Comment va-t-on donner l'opportunité à la rédaction de pouvoir contribuer au site web par le biais d'un logiciel unique ? Comment peut-on intégrer le web cms au système éditorial classique ?* »¹⁹⁹ Au terme d'un processus de sélection, le logiciel *Méthode* de la firme

¹⁹⁵ Entretien avec cadre moyen 11 EdA et entretien avec cadre supérieur 19 EdA.

¹⁹⁶ Entretien avec cadre moyen 11 EdA

¹⁹⁷ Nous renvoyons au chapitre 7 sur le modèle d'affaires de l'information si le lecteur souhaite obtenir plus de détails à ce sujet.

¹⁹⁸ Entretien avec cadre supérieur 17 EdA.

¹⁹⁹ Entretien avec cadre moyen 11 EdA.

EidosMédia est choisi, et, ensuite, implémenté au sein du groupe namurois en 2011.

L'autre grand projet IT de la période Corelio porte sur le changement du logiciel de gestion d'abonnements. Au début des années 2000, Les Éditions de L'Avenir utilisent un système *Diva* provenant du quotidien français *Le Dauphiné Libéré*²⁰⁰. Corelio souhaite étendre la solution extérieure SAP appliquée dans les autres titres du groupe à *L'Avenir*, suscitant, selon ce cadre moyen, l'incompréhension du département IT : « *Le logiciel employé par la VUM était un des modules SAP conçus pour la vente au numéro et la gestion des abonnements. Lorsque nous avons choisi Diva, SAP avait été écarté, car il ne correspondait pas à nos besoins, et était beaucoup trop cher ! Mais Corelio l'utilisait.... (...).* On nous a dit que si le logiciel fonctionnait pour les titres flamands, il devait aussi être pertinent pour Les Éditions de L'Avenir. »²⁰¹ La mutualisation des outils informatiques est également réalisée au niveau des applications mobiles²⁰². Si Corelio impose la plupart de ces outils informatiques, quelques logiciels provenant de l'entreprise namuroise sont, toutefois, appliqués à l'ensemble du groupe : « *On a également fait une synergie au niveau du réseau extranet nécrologie qui avait été développé par L'Avenir à Namur. Nous l'avons exporté à la VUM. On a utilisé la plateforme de classement sportif CSIS (M-Skills). Il ne fallait pas non plus dire que tout ce qui vient de Namur était mauvais et tout ce qui venait de Grand-Bigard était excellent.* »²⁰³ La phase finale d'intégration informatique se concrétise dans le courant de l'année 2013 lors du déplacement des infrastructures IT de *L'Avenir* vers les bâtiments de Corelio situés à Grand-Bigard²⁰⁴.

2.1.5. Le projet de filiale informatique transnationale

En 2013, Corelio signe un accord avec Concentra, propriétaire du *Belang van Limburg* et de la *Gazet van Antwerpen*. Les groupes rassemblent la majorité de leurs titres papier dans une *joint-venture* Mediahuis. Plusieurs marques restent en *stand alone* comme *Metro*²⁰⁵ ou la presse toutes boîtes *Rondom*. Quelques mois plus tard, Corelio

²⁰⁰ Entretien avec cadre moyen 10 EdA et entretien avec cadre supérieur 19 EdA.

²⁰¹ Entretien avec cadre moyen 11 EdA.

²⁰² Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

²⁰³ Entretien avec cadre supérieur 18 EdA.

²⁰⁴ Entretien avec cadre moyen 11 EdA.

²⁰⁵ Il s'agit d'une *joint-venture* entre Concentra et Rossel.

annonce son intention de vendre Les Éditions de L’Avenir. Plusieurs projets de reprise sont alors présentés, mais c’est, finalement, Tecteo qui achète l’ensemble des actifs de presse écrite. Au moment de l’acte de vente, l’informatique du groupe namurois est complètement intégrée à celle de son homologue flamand. Lors de la négociation se pose évidemment la question de l’IT : que va faire Tecteo d’un titre de presse régionale francophone dont les infrastructures informatiques sont situées en Flandre et qui, depuis 2007, s’est progressivement intégré aux titres de Corelio, si bien qu’il partage avec lui désormais la plupart des outils de production ? Lors du rachat au début de l’année 2014, la solution préconisée pour la gestion des logiciels prend alors la forme de contrats *SLA (Service Level Agreement)*²⁰⁶. Les Éditions de L’Avenir obtiennent l’autorisation d’utiliser les outils informatiques de Corelio, moyennant le paiement au groupe flamand d’une licence annuelle d’utilisation. Cette solution a été privilégiée pour des raisons économiques. Le coût de rapatriement de l’infrastructure et de développement en interne des outils informatiques aurait été, selon ce cadre moyen, trop élevé par rapport à celui que Les Éditions de L’Avenir pouvaient supporter financièrement²⁰⁷.

Après l’acquisition des actifs de presse écrite des Éditions de L’Avenir, Tecteo/Nethys pratique une stratégie de diversification dans la presse écrite, en mobilisant la puissance financière issue de ses autres activités (voir section 1 de ce chapitre). Dans le portfolio de titres de plus en plus volumineux du groupe, les synergies informatiques tardent, toutefois, à se mettre en place. Quelques mois après le rachat de *Moustique* et *Télépocket* en 2015, les équipes rédactionnelles des deux titres continuent de travailler dans un système éditorial distinct de celui du quotidien²⁰⁸. Dans la même perspective, aucune synergie n’est réalisée entre la branche de câblodistribution VOO et Les Éditions de L’Avenir. Un cadre supérieur du quotidien explique la difficulté de mutualiser l’IT des deux entités par les problématiques de travail différentes des équipes informatiques, mais aussi par le manque de volonté de l’actionnaire de les mettre concrètement en œuvre : « *Il y a beaucoup de personnel IT chez Nethys, mais ils sont sur des compétences de télécommunications. Ils pourraient nous accueillir dans un certain*

²⁰⁶ Entretien avec cadre supérieur 17 EdA ; entretien avec cadre moyen 10 EdA, entretien avec cadre moyen 11 EdA et LES ÉDITIONS DE L’AVENIR, *États financiers de l’exercice 2014*, Bruxelles, 2015, p. 39.

²⁰⁷ Entretien avec cadre moyen 10 EdA et entretien avec cadre supérieur 19 EdA.

²⁰⁸ Entretien avec cadre supérieur 16 EdA.

*nombre de domaines. Il y a des opportunités d'économies d'échelle importantes. Cependant, il n'y a pas eu la volonté de le faire (...). »*²⁰⁹

Juste après la prise de participation dans La Provence (2015) et dans Nice Matin (2016), se met en place un projet de création d'une filiale informatique commune entre les titres du groupe. Les activités de cette filiale auraient été réparties entre la France et la Belgique : les développements réalisés sur chaque logiciel auraient été divisés entre les équipes des trois quotidiens, chacune étant spécialisée dans un domaine de compétences²¹⁰. On retrouve en fait dans ce projet le souci de réaliser des économies d'échelle, en amortissant les coûts de développement et de maintenance des programmes sur plusieurs titres. Cette filiale devait voir le jour durant l'année 2016-2017, mais restera une synergie inaboutie. En décembre 2016, l'éclatement du scandale Publifin plonge Les Éditions de L'Avenir et son actionnaire Nethys dans une période de turbulences. Ce scandale engendre une réflexion de grande ampleur sur le périmètre d'activités de l'intercommunale et l'arrêt définitif du projet de filiale informatique : « *L'idée est mise au frigo avec le scandale Publifin et les réflexions menées au sein du Parlement wallon sur le périmètre des activités d'une intercommunale. Tant que cette discussion n'est pas clôturée au niveau politique, c'est compliqué d'avancer.* »²¹¹ La conclusion de la commission parlementaire en charge d'examiner la transparence et le fonctionnement du groupe Publifin met fin au projet. Il est, en effet, conseillé à Tecteo/Nethys de se désengager de ses activités dans la presse écrite. À l'heure où nous rédigeons ces lignes, les actifs de presse écrite du groupe ont tous été vendus²¹². Le pacte d'actionnaires signé avec les membres de la société coopérative de Nice-Matin prévoyait que Nethys, par le biais de L'Avenir Développement, augmente au début de l'année 2019, sa participation dans le capital pour devenir actionnaire majoritaire du groupe, mais cette opération ne s'est finalement pas réalisée²¹³. Plus récemment, le groupe de

²⁰⁹ Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

²¹⁰ Les informaticiens des Éditions de L'Avenir auraient ainsi été considérés comme experts du système éditorial, *Méthode* d'EidosMédia : entretien avec cadre moyen 10 EdA, entretien avec cadre moyen 11 EdA et entretien avec cadre supérieur 16 EdA.

²¹¹ Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

²¹² *Proximag* n'a pas trouvé de repreneur et le toutes-boîtes a cessé sa parution.

²¹³ JENOTTE, A, « des salariés de Nice-Matin attaquent Nethys en justice », Sur *Le Soir.be* <https://plus.lesoir.be/263265/article/2019-11-27/des-salaries-de-nice-matin-attaquent-nethys-en-justice> (dernière consultation le 7 décembre 2020).

télécommunications a annoncé la vente de ses parts dans le groupe dirigé par Jean-Marc Pastorineau, ainsi que celles détenues dans La Provence à l'entrepreneur français Xavier Niel²¹⁴.

2.1.6. L'affaire Publifin et ses conséquences

Malgré les tensions entre les parties prenantes de l'entreprise suscitées par le scandale, Les Éditions de L'Avenir ont mené une stratégie progressive de reprise en interne de maîtrise de leurs outils IT et d'émancipation par rapport à Corelio-Mediahuis. Nous reviendrons plus en profondeur dans la suite du chapitre sur les désavantages économiques engendrés par l'adossement informatique de *L'Avenir* au groupe flamand, mais contentons-nous ici de mentionner que la première étape de ce projet a été franchie en 2017 avec la reprise en interne du système éditorial *Méthode*. Les développements et la maintenance du logiciel sont désormais entièrement gérés par l'équipe IT du groupe. Au moment où nous avons réalisé notre enquête de terrain, les équipes locales à Bouge travaillaient sur la transition du système de gestion d'abonnement de SAP vers *Shippo* de Protect-Media. Le groupe reste toujours dépendant de Corelio-Mediahuis sur certains domaines, notamment au niveau de l'infrastructure et du logiciel de gestion publicitaire²¹⁵. Toutefois, un cadre supérieur doute de l'avantage concurrentiel que peuvent obtenir Les Éditions de L'Avenir de cette reprise en interne des outils IT : « *Ils ont décidé de réinvestir dans un logiciel rédactionnel propre. Pour moi, c'est un non-sens, parce qu'il n'y avait pas de taille critique. Quand vous investissez un million, vous devez regarder ce que vous allez gagner. (...) Justifier un investissement dans un logiciel rédactionnel propre pour disposer de plus de flexibilité sur le programme... Je pense qu'ils n'ont jamais démontré que ce changement avait eu un impact certain sur la qualité de leurs contenus. (...). Il faut me montrer dans le Nieuwsblad ce qui*

²¹⁴ VANDE WEYER. M, « Nethys a cédé ses parts dans La Provence et Nice Matin à Xavier Niel », sur *Le Soir.be*, 28/06/2019 <https://www.lecho.be/entreprises/media-marketing/nethys-a-cede-ses-parts-dans-la-provence-et-nice-matin-a-xavier-niel/10141047.html> (dernière consultation le 7 décembre 2020) et NETHYS, *États financiers de l'exercice 2019*, Bruxelles, 2020, p. 45.

²¹⁵ Cette dépendance n'existe peut-être plus depuis l'accord survenu avec Rossel en décembre 2017. Rossel se charge désormais de la publicité en ligne des EdA. Il est donc probable que le logiciel employé par les EdA soit désormais *Adpoint*, le programme utilisé par les autres titres de Rossel.

*ne convient pas à L'Avenir ! »*²¹⁶ Et d'ajouter : « *Est-ce que je consacre 1,2 million d'euros pour un nouveau système éditorial qui me permet d'avoir un peu plus de flexibilité ou bien j'alloue cet argent pour investir dans le contenu ? »*²¹⁷

Les synergies informatiques entre les titres se sont légèrement améliorées. Ainsi, nous avons vu qu'après leur rachat en 2015, *Moustique* et *Télépocket* avaient continué d'employer leurs propres outils de production éditoriale. Ce n'est plus le cas en 2019 : « *Moustique et Télépocket bénéficient des services supports de l'ensemble des départements. Il y a déjà des accords sur les programmes de gestion.* »²¹⁸ La mutualisation de l'IT entre les activités de télécommunications et de presse de Nethys reste marginale. Notre enquête empirique n'a fait émerger qu'un seul partage d'outil informatique entre le câblodistributeur Voo et Les Éditions de L'Avenir : un logiciel de surveillance des propos tenus par les internautes sur les réseaux sociaux à propos des marques du groupe²¹⁹.

2.1.7. Mutualisation chez IPM

L'analyse quantitative a mis en évidence la spécificité de la diversification d'IPM par rapport aux deux autres groupes médiatiques. Après avoir lancé dans les années 2000 d'autres produits de presse écrite, le groupe a porté davantage sa diversification vers des secteurs éloignés de son *core business* initial, par le biais d'investissements dans les paris sportifs et les services internet (*Séraphin*, *MonsieurEnergie.be* etc.). En prenant en considération les spécificités de sa stratégie de diversification, on se pose la question des mutualisations susceptibles d'être générées au niveau de l'IT entre les entités du groupe actives sur des métiers distincts.

La mutualisation est limitée par le nombre de titres présents dans le portfolio d'IPM. Le système éditorial *Méthode* d'EidosMedia, ainsi que le *web cms* sont employés par les journalistes de *La Libre* et de *La DH*. La mutualisation des coûts IT entre les activités de presse et les entités actives sur d'autres marchés est compliquée à mettre en œuvre en raison

²¹⁶ Entretien avec cadre supérieur 18 EdA.

²¹⁷ Entretien avec cadre supérieur 18 EdA.

²¹⁸ Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

²¹⁹ Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

de la nature spécifique de chaque secteur. Un cadre supérieur relate le cas d'une négociation commune menée entre un fournisseur IT et l'ensemble des entités d'IPM portant sur un logiciel d'amélioration du référencement naturel sur le web : *« On vient de signer un contrat pour un outil. On a même proposé aux autres entités du groupe de l'employer aussi. Que pouvez-vous faire comme prix si vous ajoutez Séraphin.be et Betfirst, Paris Match et les voyages ? Le partenaire est intéressé, car cela lui fait plus de clients et nous, aussi, car on a une marge de négociation plus importante. (...) On a pu négocier le prix de la licence. »*²²⁰ Mais ce cadre supérieur mentionne, ensuite, que cette négociation a pu être permise par le caractère générique de l'outil *« pouvant être appliqué à plein d'industries »* et que *« c'est un cas assez rare au sein du groupe IPM »*²²¹. Les services de support informatique sont centralisés entre les médias et certaines autres activités : *« Avant, il y avait une équipe IT qui était spécifique à Logic-Immo, mais ce n'est plus le cas maintenant. Cela se passe aussi comme ça pour les agences de voyages. »*²²² D'autres activités ne sont pas concernées comme la solution de logiciel de gestion immobilière dont les développements restent gérés par sa propre équipe IT²²³.

2.1.8. Les limites de la mutualisation

Les progrès de la convergence dans l'industrie des médias ne permettent pas encore de partage d'outils informatiques de production entre un éditeur de presse écrite et une entreprise active dans l'audiovisuel ou la radio : *« Aujourd'hui, quand on est sur des médias différents, on ne peut pas avoir le même logiciel pour gérer la publicité. On ne gère pas la publicité sur une page papier ou sur une fenêtre publicitaire en télévision de la même façon. Ce ne sont pas les mêmes outils. Il n'y a pas de mutualisation possible. »*²²⁴ Si Rossel mutualise les coûts IT sur l'ensemble des titres de son portfolio, certains de ses médias échappent tout de même à cette logique. Le groupe laisse volontairement certaines entités en dehors du périmètre de mutualisation afin qu'elles conservent leur flexibilité sur leurs secteurs d'activités spécifiques²²⁵. Dans le cadre des *joint-ventures*, la décision

²²⁰ Entretien avec cadre moyen 8 IPM.

²²¹ Entretien avec cadre moyen 8 IPM.

²²² Entretien avec cadre moyen 8 IPM.

²²³ Entretien avec cadre moyen 7 IPM.

²²⁴ Entretien avec cadre supérieur 10 Rossel.

²²⁵ Entretien avec cadre supérieur 10 Rossel.

d'intégrer les solutions informatiques est également le résultat d'une négociation entre les deux partenaires de l'entité : « *Quand on est plusieurs actionnaires dans des sociétés, cela ne se décide pas tout seul. C'est une question de time to market et de coûts. Quels sont les avantages compétitifs des solutions qu'on défend ? Quels sont les investissements que cela engendre pour la société créée conjointement, c'est-à-dire soit Mediafin ou Mass Transit Media ? En combien de temps on peut le déployer ? On peut être plus cher, mais avoir la capacité de déployer plus vite. On a mis Adpoint en place chez Metro en trois mois. Aujourd'hui chez Mediafin, la direction a fait des choix assez récents, puisqu'ils se sont détachés des solutions du Persgroep. Après avoir analysé le marché, ils ont choisi deux applications IT qui viennent de chez nous. Pas toutes, mais deux.* »²²⁶

2.2. Mutualisation des ressources humaines (marketing et régie)

2.2.1. Préambule

Notre analyse se focalise principalement sur deux départements : le marketing et la régie publicitaire. Ces deux structures organisationnelles ne mobilisent pas l'ensemble des ressources humaines (hors rédaction) employées par un éditeur de presse. Cependant, elles constituent une part non négligeable du personnel intervenant dans le processus de création d'un produit de presse. Il convient de mentionner brièvement que la mutualisation s'observe également dans d'autres services. Ainsi, le département prémédia des Éditions de L'Avenir réalise des activités pour l'ensemble des titres du groupe. Nous n'avons pas obtenu d'informations sur la mutualisation du prémédia pour les titres de Rossel, et plus spécifiquement, sur la question du partage des ressources entre *Le Soir*, la presse toutes boîtes (Vlan) et la presse régionale payante (Sudpresse). Mais au vu de la stratégie de mutualisation déployée par le groupe au niveau de l'IT, il est fort envisageable que des synergies similaires aient également été réalisées au sein des départements techniques.

Finalement, certains services ont des compétences qui s'étendent à l'ensemble des titres du portfolio. Un département au sein des Éditions de L'Avenir s'occupe de gérer la comptabilité de l'ensemble des titres

²²⁶ Entretien avec cadre supérieur 10 Rossel.

avec quelques exceptions près (le magazine *PUB* reste géré indépendamment²²⁷). Il en va de même du département des ressources humaines dont les compétences dépassent le domaine du quotidien régional pour concerner l'ensemble des titres du groupe publiés en Belgique. Du côté de Rossel, *Le Soir* et les journaux Sudpresse disposent de leurs propres départements de ressources humaines, tandis que les services financiers ont été rassemblés au sein d'une filiale : « *Avant, on avait des équipes comptables et financières chez Vlan, Rossel & Cie et chez Sudpresse. On les a groupées au sein de Rossel Finances pour mutualiser les coûts.* »²²⁸

2.2.2. Département marketing

La mutualisation des ressources marketing de Rossel revêt certaines spécificités. Alors que les synergies de l'IT du groupe sont particulièrement poussées, elles sont moins développées dans le cas du marketing. En Belgique, les activités s'organisent principalement autour des deux titres : *Le Soir* et les éditions locales de Sudpresse. Les deux quotidiens conservent chacun leur propre département marketing. Chez Rossel, on explique cet agencement des ressources par la nécessité de réaliser des campagnes marketing qui soient en adéquation avec la nature de l'information fournie par chaque titre : « *On ne vend pas Le Soir comme on vend Sudpresse.* »²²⁹

Les synergies au niveau équipes du marketing des deux autres groupes de presse sont plus avancées. Au sein des Éditions de L'Avenir, les membres du personnel effectuent leur travail pour plusieurs titres (*L'Avenir*, *L'Avenir.net*, *Proximag*, *Moustique*, *Télépocket*). La responsable des concours réalise ainsi les jeux pour l'ensemble des marques²³⁰. Il en va de même aussi pour le responsable de fidélisation qui négocie auprès des partenaires commerciaux des avantages pour les abonnés (réductions pour des entrées dans des parcs d'attractions ou des entrées gratuites pour des soins de beauté, par exemple), tout en réalisant des études sur les efficacités du recrutement d'abonnés pour l'ensemble des titres²³¹. Les responsables promotion, c'est-à-dire les

²²⁷ Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

²²⁸ Entretien avec cadre supérieur 10 Rossel.

²²⁹ Sauf pour *Proximag* : entretien avec cadre journaliste 2 Rossel.

²³⁰ Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

²³¹ Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

commerciaux chargés d'établir des partenariats avec des événements culturels et festifs travaillent pour l'ensemble des marques²³².

Si, de manière générale, les employés du marketing sont amenés à gérer l'ensemble des titres appartenant au groupe, certains individus conservent des tâches liées exclusivement à un titre. Aux Éditions de L'Avenir, une employée s'occupe à temps plein du marketing du *Journal des Enfants*. Lors de la reprise de *Moustique* et de *Télépocket*, une employée a été engagée pour s'occuper exclusivement du marketing des deux titres avant que leur gestion soit répartie entre les membres du département²³³. En revanche, les synergies marketing entre les titres de presse et les activités de câblodistribution du groupe sont faibles. Elles se réalisent lors d'événements ponctuels ou à l'occasion de partenariats spécifiques : « *On réalise des actions de promotion ensemble. À la foire de Libramont, on prend un stand commun. Cela nous coûte moins cher. On travaille aussi à deux sur certaines négociations pour du sponsoring d'événements.* »²³⁴ Lorsque ces synergies sont mises en place, le management supérieur insiste pour affirmer qu'elles ne sont pas le fruit d'une stratégie globale insufflée par l'actionnaire, mais bien d'initiatives personnelles réalisées par le management opérationnel²³⁵. Chez IPM, un cadre explique la polyvalence des employés par les ressources limitées à sa disposition : « *On est une petite équipe. Et donc, on combine plusieurs casquettes. La personne qui gère une partie des partenariats est aussi responsable de la fidélisation et des produits+. Elle fait les trois responsabilités différentes. C'est assez complexe, mais c'est la richesse du métier.* »²³⁶ On peut se poser la question de la mutualisation des ressources humaines entre le marketing de presse avec celui des activités dans lesquelles le groupe s'est diversifié depuis le début des années 2010. Un cadre moyen note qu'il y en a peu²³⁷.

2.2.3. La régie publicitaire

La régie publicitaire constitue l'un des départements dans lesquels la mutualisation des ressources humaines est la plus avancée. Au sein des

²³² Entretien avec cadre moyen 12 EdA.

²³³ Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

²³⁴ Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

²³⁵ Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

²³⁶ Entretien avec cadre moyen 8 IPM.

²³⁷ Entretien avec cadre moyen 8 IPM.

cas analysés, une tendance de fond consiste à augmenter le nombre de produits et de titres vendus par les commerciaux publicitaires.

L'évolution de la régie Rossel est la plus représentative de ce phénomène. Au début des années 2000, les régies du *Soir* et de *Sudpresse* sont clairement distinctes, chaque équipe étant chargée de vendre le produit *Soir* ou le produit de presse local²³⁸. Les deux équipes sont fusionnées en 2007 pour constituer Rossel Advertising : « *On avait très peu de transversalité au sein du groupe. Chez Sudpresse, je me trouvais dans le silo de la presse quotidienne populaire de proximité (...) L'une des premières choses que j'ai faites en arrivant, a été de centraliser la régie. Il fallait rassembler les effectifs du Soir et de Sudpresse au niveau de la publicité régionale et regarder ce qu'on pouvait faire en commun.* »²³⁹ Le portfolio de titres commercialisés par la régie s'étoffe progressivement au fur et à mesure des acquisitions réalisées par le groupe. Actuellement, Rossel Advertising s'occupe de gérer la commercialisation publicitaire d'une vingtaine de marques belges et étrangères. C'est, par exemple, Rossel Advertising qui se charge de commercialiser les adresses IP du site du *Figaro.fr* : « *Après, nous avons conquis d'autres territoires, puisque notre but était d'être plus grand. Dans l'ordre, on est devenu la régie du Figaro pour les IP belges. Puis, on est allé chercher la régie de RTL dans le digital. Donc, on s'occupe de la commercialisation de la vente du display de RTL. Après, on a acquis des parts dans Passion-Santé-Gezondheid. On a rapatrié Le Soir Mag. Dans la foulée, on a pris des parts dans la société MAG Advertising pour reprendre les magazines d'IP Press. On est actionnaire minoritaire. On doit avoir une taille suffisante pour être leader.* »²⁴⁰ Le processus de mutualisation n'est, toutefois, pas complètement abouti : les équipes régionales du groupe restent actuellement distinctes de celles de Vlan. Du côté de Rossel, on explique le maintien de deux régies publicitaires distinctes par la granularité différente entre l'annonceur régional et local, tout en soulignant que c'est l'état de la situation en juin 2019, mais que celle-ci sera probablement amenée à évoluer prochainement²⁴¹.

²³⁸ Entretien avec cadre moyen 5 Rossel.

²³⁹ Entretien avec cadre supérieur 16 EdA.

²⁴⁰ Entretien avec cadre moyen 4 Rossel.

²⁴¹ Entretien avec cadre moyen 4 Rossel.

Lorsque Corelio était propriétaire des Éditions de L’Avenir, la régie publicitaire du groupe namurois est intégrée aux structures du groupe flamand sous le nom de Corelio Connect Sud. Les commerciaux qui vendent la publicité de *L’Avenir* et ceux qui s’occupent de la presse toutes boîtes continuent de travailler au sein d’entités distinctes. En 2014, les deux équipes (presse quotidienne et presse régionale) sont fusionnées au sein de la nouvelle structure L’Avenir Advertising. Les commerciaux vendent donc des produits publicitaires liés à l’ensemble des marques (y compris la presse toutes-boîtes). Il y a donc ici une différence notable avec la mutualisation à l’œuvre chez Rossel où les équipes de presse quotidienne et de presse gratuite continuent d’être distinctes. Les commerciaux voient leur gamme de produits publicitaires s’élargir au fur et à mesure de la diversification de Tecteo/Nethys dans la presse magazine (*Moustique* et *Télépocket*). La mutualisation des commerciaux publicitaires concerne exclusivement les titres de presse écrite, les espaces publicitaires de *Be tv* étant commercialisés par la RMB. Le management supérieur des Éditions de L’Avenir explique cette séparation par les ADN trop éloignés des deux produits : *« On est sur des marchés totalement différents. Be tv est très spécifique comme chaîne. Ce n’est pas comparable à une chaîne télé classique comme la RTBF ou RTL. C’est vraiment un public ciblé. (...) Tenter des synergies entre les équipes commerciales de Be tv et de L’Avenir n’avait pas beaucoup de sens, car L’Avenir est à la recherche de publicité locale et régionale (...) Si on voulait réaliser des synergies, il n’y avait strictement rien à faire. Il n’y avait pas d’effets de levier envisageables. »*²⁴²

Les mutualisations au niveau de la publicité entre un éditeur de presse écrite et un opérateur de télécommunications sont faibles. Entre le rachat des Éditions de L’Avenir par Tecteo en 2014 et 2020, peu de synergies ont été concrètement mises en place entre les deux entités. En septembre 2018, le management lançait une initiative test qui consistait à insérer des solutions de Voo proposées aux petites et moyennes entreprises dans la gamme de produits vendus par les commerciaux publicitaires de la régie de *L’Avenir*²⁴³. Dans la même perspective, les négociations entre le département marketing du groupe namurois et celui du câblodistributeur wallon ont permis selon un manager des Éditions de L’Avenir qu’un abonnement digital soit intégré à l’offre

²⁴² Entretien avec cadre supérieur 17 EdA.

²⁴³ Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

VOO One : *« Imaginons qu'un dentiste a besoin d'une connexion internet, l'offre VOO l'intéresse. Il achète l'offre de VOO et, en même temps, il a accès à l'ensemble des informations sur le site, ainsi qu'aux avantages abonnés. Cela permet d'augmenter les chiffres de diffusion du CIM et bien sûr les tarifs publicitaires derrière. »*²⁴⁴

La mutualisation des ressources humaines au sein d'IPM Advertising bénéficie de moins d'ampleur. Elle s'explique principalement par le fait que le groupe dispose du portfolio de titres le moins volumineux des groupes de presse écrite quotidienne payante en Belgique francophone, ainsi que par la nature du projet éditorial de ses deux quotidiens. Les commerciaux du groupe proposent des produits publicitaires aux annonceurs liés aux deux titres : *« Je m'occupais de la publicité régionale pour la zone de Bruxelles-Brabant. Mon but était de trouver des annonceurs comme les concessionnaires automobiles, les grands magasins de meubles indépendants, etc. Je leur proposais de faire de la publicité dans La DH et La Libre. »*²⁴⁵

2.3. Synergies journalistiques et rédactionnelles

La réalisation des synergies rédactionnelles est un sujet particulièrement délicat au sein d'un groupe média. D'un côté, les journalistes représentent proportionnellement la masse salariale la plus volumineuse au sein d'une entreprise de presse. C'est donc dans cette catégorie de dépenses que le management supérieur peut potentiellement le plus « couper » pour réaliser des économies en période de crise. Mais d'un autre côté, la rédaction incarne le « cœur nucléaire » d'un journal pour reprendre l'expression employée par plusieurs interlocuteurs rencontrés au cours de la recherche²⁴⁶. C'est, en effet, elle qui rédige le contenu rédactionnel, qui contribue au prestige et à l'attractivité de la marque média auprès des annonceurs, duquel découle une partie de l'avantage concurrentiel du titre sur le marché. Les stratégies de mutualisation des contenus rédactionnels se situent, en réalité, à la frontière des domaines de compétences de la rédaction et des cadres supérieurs. La rationalisation de l'outil de production peut être aisément perçue par les journalistes comme une immixtion du

²⁴⁴ Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

²⁴⁵ Entretien avec cadre moyen 9 IPM.

²⁴⁶ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel, entretien avec cadre journaliste 1 Rossel et cadre journaliste 11 EdA.

management supérieur dans le projet éditorial, tandis que, pour les patrons de presse, confrontés à un marché de la presse écrite quotidienne payante en déclin, elle est considérée comme le moyen le plus efficace de rétablir l'équation entre les recettes et les dépenses. Ces éléments expliquent en grande partie pourquoi les groupes de presse écrite ont pratiqué, depuis le milieu des années 2000, une stratégie prudente de synergies rédactionnelles²⁴⁷.

2.3.1. Le précurseur IPM

Lors de l'installation des équipes d'IPM dans le nouveau bâtiment du groupe en 2007²⁴⁸, les rédactions de *La Libre* et de *La DH* sont rassemblées dans le même espace de travail. Les deux titres conservent des journalistes spécifiques, mais une partie du contenu produit par chacune des rédactions peut potentiellement se retrouver dans l'un ou l'autre des deux journaux²⁴⁹. Le rassemblement des journalistes de *La Libre* et de *La DH* et, surtout, la collaboration souhaitée entre les deux rédactions sur les contenus, constituent un événement majeur dans l'évolution des conditions socio-économiques d'exercice des pratiques journalistiques. Il serait intéressant de revenir plus en profondeur sur les transformations identitaires liées à la réorganisation des rédactions d'IPM, mais mentionnons simplement ici qu'elle a été vécue difficilement par certains journalistes. Ainsi, certains d'entre eux - notamment les journalistes de *La Libre* - ont, certes, accepté que leurs articles soient publiés dans les deux quotidiens, mais refusent obstinément que leur signature apparaisse dans *La DH*²⁵⁰. Autrement dit, le management n'impose pas aux journalistes de *La Libre* de reprendre les contenus publiés par son homologue populaire, mais de réaliser cette synergie lorsqu'elle est utile, selon la logique de l'*open-bar* : « Si le rédacteur en chef de *La Libre* veut reprendre un article de *La DH* en sport, en fait divers, en politique ou dans toutes les matières, il le fait à partir du moment où il considère que cela représente une

²⁴⁷ Entretien avec cadre supérieur 18 EdA.

²⁴⁸ IPM, *États financiers de l'exercice 2006*, Bruxelles, 2007, p. 42.

²⁴⁹ Dès le début de la décennie 2000, IPM projette de mettre en place « de fortes synergies rédactionnelles, principalement dans le domaine des sports » : IPM, *États financiers de l'exercice 2001*, Bruxelles, 2002, p. 32.

²⁵⁰ Entretien avec cadre journaliste 8 IPM.

*plus-value. Si un journaliste de La Libre.be estime qu'il est important d'avoir cette information, il la prend tout simplement. »*²⁵¹

2.3.2. Mutualisation chez Rossel

Une prudence similaire s'observe de la part du management supérieur de Rossel dans la réalisation des mutualisations rédactionnelles sur deux catégories d'informations : le local et le sport.

En 2012, les pages régionales du *Soir* cessent d'être réalisées par des journalistes attachés au journal²⁵². Leurs contenus sont repris des différentes éditions locales de Sudpresse²⁵³. Une exception notable réside dans le cas des pages régionales de l'édition bruxelloise qui restent confectionnées par des journalistes du *Soir* travaillant au sein de la rédaction du quotidien²⁵⁴. Finalement, le passage de cinq à deux éditions régionales en avril 2016 (une pour Bruxelles et l'autre couvrant l'ensemble du territoire wallon) réduit le volume d'articles nécessitant d'être échangés entre les deux titres²⁵⁵.

L'autre grand projet de mutualisation porte sur les informations sportives. Nous avons vu que cette stratégie avait déjà été réalisée par IPM au début de la décennie 2000. Cette fusion a engendré des tensions entre les équipes rédactionnelles des deux quotidiens. Ce balisage sommaire permet de prendre conscience de l'ambition du projet de redéploiement du processus de production de l'information sportive au sein de Rossel. En effet, contrairement au cas d'IPM qui rassemble les journalistes sur un même lieu géographique (un plateau), ce projet de mutualisation intègre des équipes rédactionnelles travaillant sur des lieux de travail distincts. La rédaction sportive du *Soir* est située à Bruxelles, tandis que celle de Sudpresse est basée sur les hauteurs de Namur (Bouge). Les difficultés de collaboration sont accentuées par les lignes rédactionnelles des deux journaux qui s'opposent sur de nombreux points : « La Meuse à Liège est supportrice du Standard. La Nouvelle Gazette à Charleroi soutient le Sporting de Charleroi. Dans les articles, cela doit transpirer. Cela doit être un peu mauvaise foi. Ce

²⁵¹ Entretien avec cadre journaliste 8 IPM.

²⁵² Les pages locales de l'édition bruxelloise sont toujours rédigées par des journalistes du *Soir*.

²⁵³ Ils sont parfois légèrement modifiés par les éditeurs de la rédaction.

²⁵⁴ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

²⁵⁵ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

*traitement du sport du côté du Soir est juste impossible ! Cela n'est pas imaginable. Le contenu journalistique doit être objectif, neutre, composé d'analyses écrites avec du recul. »*²⁵⁶ Le dernier obstacle s'observe dans la conception elle-même du métier. Spécialisés dans un ou plusieurs sports, les journalistes sportifs du *Soir* ont une certaine estime d'eux-mêmes, selon un cadre journaliste de Sudpresse, alors que ceux du groupe de presse régionale sont plus polyvalents dans le traitement de l'actualité sportive : *« Un journaliste peut traiter aussi bien du tennis le lundi que le sport moteur le mardi et ainsi de suite. Il n'y a pas vraiment de spécialiste. »*²⁵⁷ En prenant en considération ces éléments initiaux, la collaboration entre les deux rédactions semble difficile à mettre sur pied.

Le rapprochement s'effectue, dans un premier temps, lors d'événements sportifs de grande ampleur. Jusqu'au début des années 2000, Sudpresse et *Le Soir* envoyaient chacun leur propre correspondant sportif pour les couvrir. Chaque journaliste rédigeait ses papiers selon les directives du titre pour lequel il travaillait, sans se soucier de ce qui était produit par son collègue. Le management modifie cette façon de travailler au début des années 2010, en essayant un maximum de mutualiser les ressources journalistiques allouées à la couverture des événements sportifs internationaux. Moyennant certains aménagements de fond et de style réalisés par l'éditeur, le contenu écrit par un journaliste de Sudpresse est repris par le journal *Le Soir* et réciproquement si c'est un journaliste du *Soir* qui est envoyé sur place. En 2013, le management supérieur approfondit les synergies rédactionnelles au niveau du traitement journalier de l'information sportive. Rossel change de système éditorial pour employer la solution *Newsgate*. L'implémentation du logiciel au sein des deux titres facilite les relations de travail des journalistes des deux rédactions²⁵⁸. Malgré cette évolution technique, la collaboration s'avère compliquée selon un cadre journaliste de Sudpresse²⁵⁹. Les premières synergies mises en place se passent assez mal, chaque titre n'étant pas satisfait de la matière qu'il obtient de l'autre : *« On était dans une synergie qui convenait à personne. En effet, je pense aux sports automobiles. Ils ont envoyé un journaliste du Soir suivre un rallye. Chez Sudpresse, on voulait un*

²⁵⁶ Entretien avec cadre journaliste 4 Rossel.

²⁵⁷ Entretien avec cadre journaliste 4 Rossel.

²⁵⁸ Entretien avec cadre journaliste 2 Rossel.

²⁵⁹ Entretien avec cadre journaliste 4 Rossel.

*article plus chaud dans l'émotion, dans le people, mais avec le journaliste du Soir, il n'y avait pas cela ! On devait reprendre des tartines de 8000 signes ! »*²⁶⁰

Pour résoudre le problème, une structure interne prenant le nom de Rossel Sport est mise sur pied en janvier 2016. À sa tête se trouvent deux journalistes - l'un du *Soir* et l'autre de Sudpresse - dont la mission est, d'une part, de veiller à la répartition des sujets entre les journalistes des deux entités et, d'autre part, de définir, en amont (quand cela est nécessaire), la thématique et l'angle des articles afin qu'une partie de ceux-ci puisse être publiée dans les deux journaux. Malgré la mise en place de cette structure chapeautant les deux rédactions, les collaborations ne sont pas aussi poussées que la direction le souhaiterait, la faute, selon ce cadre journaliste, à la mentalité des journalistes qui ne pouvaient pas concevoir que leur signature puisse apparaître dans un journal populaire²⁶¹. En 2017, un remaniement est alors réalisé au sein des cadres journalistes de Rossel Sport par lequel sont placés, toujours selon le management, des personnes plus ouvertes aux collaborations²⁶². Un cadre supérieur est également recruté afin de s'assurer que les deux journalistes à la tête de chaque rédaction communiquent suffisamment. Au cours des prochaines années, le management souhaite que les journalistes du groupe ne soient plus étiquetés ni *Le Soir*, ni Sudpresse, mais se présentent comme appartenant à la structure Rossel Sport. Si les journalistes le désirent, ils peuvent écrire deux papiers différents destinés aux deux titres, mais généralement, la solution privilégiée est l'écriture d'un papier commun à la fois pour Sudpresse et pour *Le Soir* : « *Quand un journaliste sportif va au GP de Spa-Francorchamps, il doit réfléchir à des angles qui conviennent pour les deux titres.* »²⁶³ Selon ce journaliste, les collaborations au sein de Rossel Sport semblent être apaisées. Il souligne que, si tout n'est pas encore totalement parfait, 9 fois sur 10, le travail se passe désormais sans problème²⁶⁴.

En plus des synergies rédactionnelles observées entre *Le Soir* et les journaux Sudpresse, d'autres mutualisations sont réalisées entre *Metro* et la presse toutes boîtes. En 2013, la situation économique de Vlan est

²⁶⁰ Entretien avec cadre journaliste 4 Rossel.

²⁶¹ Entretien avec cadre journaliste 4 Rossel.

²⁶² Entretien avec cadre journaliste 4 Rossel.

²⁶³ Entretien avec cadre journaliste 4 Rossel.

²⁶⁴ Entretien avec cadre journaliste 4 Rossel.

préoccupante. Depuis le milieu des années 2000, les petites annonces délaissent les éditions papier pour les sites de *pure players* digitaux comme *Immoweb*, *Ebay* ou *2^{ème} main.be*²⁶⁵. Les annonceurs régionaux perdent une partie de leur intérêt pour ce produit. Pour endiguer le déclin, Rossel décide alors d'augmenter le contenu rédactionnel afin de rehausser l'attractivité du titre pour les lecteurs et maintenir les prix des tarifs publicitaires par l'amélioration du contexte dans lequel la publicité des annonceurs est insérée. Toutefois, la création de contenus rédactionnels risque de se répercuter négativement sur les coûts, ce que veut absolument éviter le management supérieur en place à l'époque. Dès lors, la décision est prise d'insérer le contenu produit par Sudpresse dans les différentes éditions locales de Vlan : « *On ne voulait pas engager de rédacteurs. En 2016, on était à 60-70 % des contenus des éditions de Vlan repris de Sudpresse.* »²⁶⁶

Une stratégie similaire est pratiquée pour l'hebdomadaire dominical 7 Dimanche, selon des modalités légèrement différentes. Lors de son lancement en 2005, le titre dispose de ses propres journalistes. À l'occasion d'un changement dans la composition du management supérieur, les nouveaux cadres mettent en place une stratégie de mutualisation des contenus avec la presse régionale payante : « *En 2010-2011, Sudpresse reprend le contrat de production. Nous leur disons : donnez-nous la ligne éditoriale que vous souhaitez pour le 7Dimanche. Les journalistes s'inscriront dans cette ligne éditoriale. En 2012, on avait encore quelques bastions de journalistes, mais on les a tous éteints. Le 7 Dimanche s'est, ensuite, 100 % reposé sur l'éditorial de Sudpresse à partir de 2012-2013.* »²⁶⁷

Finalement, l'une des synergies les plus ambitieuses menées par Rossel s'observe dans la mise en place de LÉNA, une alliance entre de grands journaux européens comme *Le Figaro*, *La Repubblica*, *El País*, *La Tribune de Genève*, *Die Welt*, le *Tages-Anzeiger* et, finalement, la *Gazetta Wyborcza*²⁶⁸. Cet accord prévoit trois volets de collaboration entre les titres, dont l'un d'eux porte sur le partage de productions journalistiques. En tant que membre de cette alliance, *Le Soir* a la possibilité de réutiliser des contenus rédactionnels publiés dans l'un des

²⁶⁵ Nous revenons plus en profondeur sur la transition numérique des toutes boîtes dans le chapitre 8 du manuscrit.

²⁶⁶ Entretien avec cadre supérieur 16 EdA.

²⁶⁷ Entretien avec cadre supérieur 16 EdA.

²⁶⁸ Ce dernier titre ayant rejoint l'alliance en avril 2018.

différents titres partenaires. Cette collaboration évolue, ensuite, dans la première moitié de l'année 2019 par la publication d'un nouveau magazine encarté dans le quotidien, comprenant le « meilleur » des articles publiés par les membres de l'alliance, faisant ainsi concurrence à l'offre proposée en Belgique francophone par IPM avec *Le Courrier International*.

2.3.3. L'Avenir et les titres du portfolio de Nethys

L'analyse menée pour Rossel et pour IPM met en évidence une tendance de fond au sein de la presse écrite quotidienne : la mutualisation des contenus rédactionnels entre les titres appartenant au même groupe. Que cela soit entre *La DH* et *La Libre* ou encore *Le Soir* et les journaux Sudpresse, les synergies rédactionnelles font désormais partie intégrante des stratégies employées par les entreprises de presse écrite pour diminuer leurs coûts fixes de production. Ce type de stratégie pose certaines questions sur l'uniformisation des contenus journalistiques et sur la pluralité de l'offre d'informations disponibles en Fédération Wallonie Bruxelles. On peut donc s'interroger sur l'utilisation de cette stratégie au sein des Éditions de L'Avenir qui appartient, entre 2013 et 2020, à une intercommunale et, dont l'existence se motive par le souci de l'intérêt général. Dans cette perspective, la mise en place des synergies et donc une diminution du contenu journalistique ne rentrent-elles pas justement en contradiction avec ces missions consistant à incarner de la manière la plus adéquate possible, la représentation de l'intérêt général par le maintien d'une offre journalistique la plus complète possible, malgré l'impact conséquent qu'elle peut avoir sur les structures de coûts ? D'un autre côté, à l'heure de la production de contenus par les internautes (*user-generated content*) et de l'offre abondante de *news* sur le web, le maintien d'une offre d'information complète a-t-il encore un sens pour justifier le fait que le journal ne soit pas rentable et perde de l'argent ? La nature publique de l'actionnaire pose donc une série de questions complexes au niveau de la gouvernance d'entreprise.

Le choix réalisé par Tecteo-Nethys a été de suivre la logique du marché de la presse écrite en mettant en œuvre des projets de synergies rédactionnelles entre les titres de son portfolio, mais celles-ci se soldent par des échecs. Plusieurs synergies entre la rédaction sport de *L'Avenir* et celle de *Voo Sport* ont été tentées sans succès, selon un journaliste de la rédaction : « *On a essayé d'instaurer un point hebdomadaire. Cela*

n'a pas vraiment porté ses fruits. On s'est rendu compte qu'on ne pouvait pas nécessairement les aider et qu'ils n'avaient pas de choses qui nous intéressaient. Maintenant, cela demande des efforts et une vraie réflexion. »²⁶⁹ Depuis plusieurs années, des discussions sont également en cours pour que les journaux de *L'Avenir* puissent profiter des droits de la *Pro League* acquis par la chaîne de télévision *Voo Sport*. Selon ce cadre supérieur : « *Nous pourrions diffuser avec un léger décalage les phases les plus intéressantes, les buts ou les résumés des matchs sur lavenir.net.* »²⁷⁰ À court terme, l'objectif était de renforcer l'offre de contenus sportifs sur le site afin de créer un nouveau produit dédié exclusivement à l'information sportive. Sous la forme d'une application, ce produit est, finalement, proposé officiellement aux lecteurs au mois de septembre 2020²⁷¹.

Les tentatives de collaboration entre *Moustique* et *L'Avenir* ne sont pas non plus concrétisées, alors que la transformation du titre en *newsmagazine* laissait entrevoir un fort potentiel synergétique entre les deux rédactions. Ce cadre supérieur explique l'absence de collaboration entre les deux titres par la résistance de la rédaction de *L'Avenir* : « *Les réflexions sur des collaborations rédactionnelles n'ont pas encore abouti. Par exemple, des journalistes pourraient travailler pour L'Avenir mais aussi pour Moustique. Il y a eu des réflexions à ce sujet, mais le processus est compliqué à mettre en œuvre. Il y a des chasses gardées entre les rédactions.* »²⁷². Cette opinion est également partagée par cet autre cadre supérieur : « *Dès qu'on parle de mettre des contenus en mutualisation, les journalistes montent au créneau et invoquent la liberté de la presse, et créent des blocages. Moustique était une belle boîte. On pouvait mutualiser pas mal de choses, mais cela bloquait au niveau de la rédaction.* »²⁷³

Le cas de la presse toutes boîtes est intéressant à analyser à l'aune de ce qui a été réalisé chez Rossel avec les éditions de *Vlan*. Nous avons effectivement vu que le groupe avait monté son produit en gamme au début des années 2010 en y introduisant du contenu rédactionnel. Le

²⁶⁹ Entretien avec journaliste 4 EdA.

²⁷⁰ Entretien cadre moyen 10 EdA.

²⁷¹ S.A, « *L'Avenir Sport : nouvelle application mobile dédiée au sport* », sur *MediaSpecs*, 07/09/2020 <https://www.mediaspecs.be/fr/lavenir-sport-nouvelle-application-mobile-dediee-au-sport/> (dernière consultation le 10 décembre 2020).

²⁷² Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

²⁷³ Entretien avec cadre supérieur 16 EdA.

management ne souhaitant pas augmenter les dépenses, il a donc « puisé » dans les articles des journaux Sudpresse pour fournir aux éditions de Vlan le contenu dont elles avaient besoin. Si le même procédé d'*upscaling* s'observe en 2013 pour la presse toutes boîtes des Éditions de L'Avenir (le changement de titre de *Passe-Partout* vers *Proximag* s'accompagnant d'une modification d'un format proche de celui du magazine), celui-ci ne s'est pas traduit par la réutilisation des contenus produits par la rédaction du quotidien. Les synergies s'observent uniquement au niveau du marketing du titre. Celui-ci devient, en effet, *Proximag by L'Avenir* : « On souhaitait que la qualité de la ligne éditoriale de L'Avenir profite à Proximag, mais qu'à l'inverse, Proximag ne puisse pas détériorer la crédibilité de la marque L'Avenir. »²⁷⁴ Sous la supervision de la rédaction en chef, les articles de la presse toutes boîtes ne sont pas rédigés par les journalistes de *L'Avenir*, mais par des correspondants locaux indépendants²⁷⁵. Les synergies les plus abouties sur les contenus entre les titres de Tecteo/Nethys s'observent chez *Télépocket*. Les pages des programmes de télévision du magazine sont ainsi réutilisées pour *L'Avenir* et pour *Moustique*²⁷⁶.

Les résultats montrent donc un retard certain de *L'Avenir* dans le processus de synergies de contenus. Alors que les deux autres groupes de presse ont mis en place ce type de stratégie depuis 2007 (pour IPM) et le début des années 2010 (pour Rossel), les équipes rédactionnelles des Éditions de L'Avenir ont été largement épargnées par le phénomène. À la défense de la rédaction, l'évolution des structures actionnariales du groupe depuis le début des années 2000 n'a pas constitué un terreau fertile à la mise en place de telles stratégies. En effet, lors de la période de l'évêché et, ensuite, celle de Corelio, la situation de *L'Avenir* s'apparentait presque à un *stand alone* puisqu'il constituait le seul titre de presse quotidienne du portfolio actif sur le marché francophone belge. Notre enquête documentaire a révélé que quelques collaborations avaient été menées avec *Nostalgie* à la charnière des années 2000 et 2010, mais celles-ci ne se matérialisaient qu'à travers la présence de sons et de billets sur le site *Lavenir.net*²⁷⁷.

²⁷⁴ Entretien avec cadre supérieur 17 EdA.

²⁷⁵ Toutefois, ce cadre nous renseigne que « certains » correspondants locaux de *Proximag* rédigent également des articles pour le quotidien, sans mentionner leur nombre exact : entretien avec cadre moyen 10 EdA.

²⁷⁶ Entretien avec cadre supérieur 16 EdA.

²⁷⁷ Entretien avec cadre journaliste 11 EdA.

La rédaction n'a donc jamais été confrontée à un projet de synergies rédactionnelles approfondies impliquant sa collaboration avec d'autres titres de presse écrite. La mise en place de ce type de mutualisation apparaît donc comme un phénomène totalement neuf pour les journalistes, et donc d'autant plus susceptible de les perturber dans leurs rituels de travail. Depuis juin 2018, la situation a légèrement évolué. Deux synergies se sont mises en place entre les titres du groupe. Premièrement, *Proximag* commence à utiliser du contenu produit par *L'Avenir*, alimentant le mécontentement des journalistes de la rédaction²⁷⁸. Deuxièmement, en mai 2019, le groupe a lancé un *pure player* numérique, *Ilico*, à destination de la jeunesse sur le modèle du site *Vozer* émanant de *La Voix du Nord*. Les contenus employés par la nouvelle marque proviennent des différents médias du groupe²⁷⁹.

2.4. Partage d'expériences

La diversification des groupes dans de nouvelles activités favorise la collaboration et le partage d'expériences entre les entités qui les composent. Elle permet donc aux cadres supérieurs d'être au courant des dernières tendances sur le marché de l'information, mais également de réfléchir ensemble sur des solutions de *business*, source potentielle d'un avantage concurrentiel.

D'une part, les collaborations entre les entités de Rossel concernent les bonnes pratiques managériales ou encore le lancement de nouveaux produits publicitaires : « *Pour tous les outils achetés, que cela soit au niveau rédactionnel ou au niveau publicitaire, il y a des partages de connaissances importants avec la France. Je travaille pas mal avec les gens de La Voix du Nord, de Reims et de Cap régie sur ce qu'on va proposer demain aux annonceurs régionaux comme produits digitaux. Qu'est-ce qui sera le plus performant ? Comment va-t-on former nos commerciaux régionaux ?* »²⁸⁰ Ce cadre supérieur extérieur à Rossel est également convaincu que le partage d'expériences est essentiel pour améliorer les performances économiques d'un titre, malgré le fait que l'entreprise pour laquelle il travaille n'a pas développé ce type de collaboration : « *Plus vous êtes présents sur un nombre de marchés,*

²⁷⁸ Entretien avec cadre journaliste 11 EdA.

²⁷⁹ Le site a été fermé quelques mois après son lancement en raison de ses audiences décevantes. Par ailleurs, la rédaction n'a jamais été consultée dans la réalisation du *pure player*. Nous revenons dans le point 3 de ce chapitre sur cette question.

²⁸⁰ Entretien avec cadre moyen 4 Rossel.

*plus votre entreprise apprend. Vous apprenez comment cela se passe sur les autres marchés, comment les autres entreprises réalisent leur transition numérique. Il y a d'énormes intérêts dans l'apprentissage du management. »*²⁸¹ D'autre part, les titres de Rossel entretiennent des relations avec les membres de LÉNA. Leurs journalistes discutent ensemble des pratiques de travail et des stratégies à mettre en place pour réussir la transition numérique : *« On est en fait confronté aux mêmes défis. On n'a pas les mêmes réponses. On discute avec des journaux suisses et des titres espagnols, polonais et français. Qu'est-ce qui ressort de cela ? On a des discussions sur la vidéo, sur les stratégies de monétisation, sur le podcast. Avez-vous une rédaction intégrée ou pas ? »*²⁸²

Le développement des activités de Nethys dans le Sud de la France a également engendré des collaborations et un partage d'expériences au niveau de la distribution du produit papier : *« Des collègues de La Provence sont venus en Belgique. De notre côté, on est partis les voir en avril 2017. L'idée est de faire des réunions d'échange de bons procédés. Eux, ils ont un énorme réseau de ventes au porte-à-porte. Ce sont des gens qui vont vendre des abonnements chez les particuliers, dans les immeubles et dans les hypermarchés. On a déjà fait ce genre d'initiatives, mais pas de cette ampleur. »*²⁸³ Le contexte dans lequel les diversifications sont réalisées joue un rôle fondamental dans les relations entretenues entre les entités d'un groupe. Ce cadre supérieur mentionne ainsi que le partage d'expérience avec le groupe Nice-Matin a été plus difficile à mettre en place en raison de l'audit réalisé par les équipes du quotidien régional belge préalablement à la prise de participation de Nethys dans le groupe de presse régionale : *« Plusieurs cadres se sont rendus dans le Sud de la France pour examiner la situation du groupe. Après ça, c'est compliqué d'entretenir une relation constructive d'échanges avec nos collègues français, alors que nous avons passé plusieurs semaines à lister tous les éléments qui n'allaient pas au sein de leur business. »*²⁸⁴

Chez IPM, ce cadre supérieur mentionne que les équipes IT se sont récemment rendues dans un journal de la presse quotidienne nationale

²⁸¹ Entretien avec cadre moyen 15 IPM.

²⁸² Entretien avec cadre journaliste 2 Rossel.

²⁸³ Entretien avec marketeur 3 EdA.

²⁸⁴ Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

française pour obtenir des conseils sur l'implémentation d'un outil IT²⁸⁵. Dans la suite de la discussion, il mentionne que le groupe n'entretient pas de grandes collaborations avec des groupes de presse étrangère et qu'« *au final, que cela serait bien d'en avoir quelques-unes d'ici les prochaines années* »²⁸⁶.

2.5. Cross-promotion

Définie comme l'opération consistant à utiliser les médias d'un portfolio pour promouvoir les contenus ou les activités économiques du groupe auquel ils appartiennent²⁸⁷, la *cross-promotion* constitue le principal argument mobilisé par IPM pour justifier son développement dans des activités non liées à son métier d'éditeur de presse écrite. De nombreuses campagnes marketing pour l'agence de paris sportifs *Betfirst* sont diffusées dans les éditions papier et les sites internet des médias du groupe. C'est aussi cette logique qui régit le développement d'IPM dans le secteur du voyage : « *Il y a une complémentarité entre les lecteurs de La Libre, qui sont plutôt des individus âgés, disposant d'un pouvoir d'achat important et les offres de notre agence composées principalement de voyages de luxe.* »²⁸⁸ C'est également la *cross-promotion* qui explique le développement de Rossel dans certaines activités. En acquérant Groupolitan, le groupe souhaitait contribuer au développement du chiffre d'affaires de l'entreprise, en valorisant les offres et les produits de cette société aux audiences de ses sites par le biais de *display*. Si la *cross-promotion* s'observe également dans les autres groupes, elle concerne principalement le partage de contenus spécifiques entre les marques de leur portfolio. Ainsi, les espaces publicitaires non vendus dans les pages de la presse gratuite *Proximag* sont utilisés pour faire la promotion des contenus des autres titres du groupe²⁸⁹.

2.6. Augmentation du pouvoir de marché

La diversification des cas analysés dans le secteur de la presse écrite leur permet d'acheter des volumes de papier plus importants pour obtenir des tarifs avantageux. La diversification augmente également la

²⁸⁵ Entretien avec cadre moyen 8 IPM.

²⁸⁶ Entretien avec cadre moyen 8 IPM.

²⁸⁷ HARDY, J, *Cross-media promotion*, New York, Peter Lang Publishing, 2010, p. 15.

²⁸⁸ Entretien avec cadre supérieur 14 IPM.

²⁸⁹ Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

force des titres auprès des parties prenantes du secteur. Nous avons vu que *Le Soir* avait noué des alliances avec de grands quotidiens européens. Outre le fait que les accords permettent au journal d'utiliser une partie des contenus journalistiques produits par les membres de l'alliance, le fait d'appartenir à la LÉNA constitue une opportunité pour les journalistes d'augmenter leur force par rapport aux fournisseurs d'information : « *La LÉNA fonctionne bien pour décrocher des entretiens auprès de personnes connues comme le pape François par exemple. Moi, si je téléphone au Vatican en me présentant comme journaliste du Soir, je ne pense pas qu'il me prendra au sérieux, mais si on y va à sept titres, cela a plus d'impact. On a fait la première interview de Macron et la dernière interview de Merkel. J'ai lancé une interview pour Zuckerberg au nom de la LÉNA.* »²⁹⁰

Le fait qu'un groupe possède plusieurs titres permet d'augmenter le rapport de force dans la négociation entre l'employé du département marketing et le partenaire commercial²⁹¹. Ce cadre supérieur marketing du *Soir* relate ainsi le lancement d'une offre de promotion réalisée en 2011 qui a été rendue possible grâce à la force des deux titres quotidiens

²⁹⁰ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

²⁹¹ Pour comprendre l'impact de la diversification sur la fonction marketing d'un titre quotidien payant, il est nécessaire d'identifier les missions des responsables du recrutement et de la fidélisation. Selon un enquêté, le marketeur recrutement est chargé d'augmenter le nombre des abonnés papier et digitaux du journal. Pour y arriver, il dispose des offres d'abonnements classiques, mais il peut également démarcher des entreprises avec lesquelles il noue un partenariat afin de proposer des offres spécifiques. L'achat d'un abonnement au journal s'accompagne alors d'un cadeau gratuit (une montre, une caméra, une tablette, par exemple) ou par la possibilité d'obtenir des produits à des prix moins élevés que sur le marché traditionnel (ordinateurs, télévision, smartphone). C'est également le même procédé que l'on observe chez le responsable de la fidélisation. Sa mission est de faire en sorte que les personnes qui souscrivent à un abonnement restent abonnées au journal. Dans cette perspective, il négocie des partenariats avec des entreprises afin de proposer aux abonnés des produits à des tarifs avantageux (réductions pour aller dans un parc d'attractions ou dans un spa, des offres de bandes dessinées à des prix inférieurs à ceux qu'on trouverait dans le commerce, etc.). Les réductions obtenues sur les produits par le responsable recrutement ou fidélisation s'insèrent dans le cadre d'échanges d'encarts publicitaires qui se réalisent selon le ratio 1/2 ou 1/3. Plus précisément, la valeur des produits fournis par le partenaire doit correspondre à deux ou trois fois cette valeur en espace publicitaire dans le journal. Nous exposons le cas classique d'une négociation, mais il faut avoir conscience du fait que d'autres éléments entrent en considération dans la négociation. Le responsable fidélisation peut, par exemple, proposer des abonnements numériques au lieu d'espaces publicitaires : entretien avec marketeur 4 EdA.

payants : *« Fatalement, quand on a négocié avec cette entreprise.... Cela (le fait que Rossel possède deux quotidiens) te donne beaucoup plus de forces et de poids ! Quand on négocie avec des partenaires, c'est une force de pouvoir leur dire : vous allez avoir une visibilité sur 700 000 lecteurs par jour ! »*²⁹² Les collaborations entre les titres appartenant à Rossel se déroulent également lors des négociations avec des partenaires pour les produits²⁹³. Elles s'observent aussi avec des organisations de grande ampleur comme la Fédération de Hockey ou avec l'Union Belge de Football : *« C'est le marketing du Soir et de Sudpresse qui se mettent ensemble autour de la table avec les partenaires pour négocier. »*²⁹⁴ Au sein des Éditions de L'Avenir, la possession de titres de presse quotidienne, de toutes-boîtes et de presse magazine améliore aussi le positionnement des employés dans la négociation avec les partenaires : *« D'un point de vue économique, le fait de posséder plusieurs marques peut nous aider. On peut avoir un partenaire comme Carrefour qui est prêt à faire des échanges. On peut intégrer la marque L'Avenir alors qu'à la base, c'est un partenariat Moustique. Cela donne plus de poids, puisque nos titres sont présents partout en Fédération Wallonie-Bruxelles. »*²⁹⁵

2.7. Agilité et tests sur des petits marchés

2.7.1. Lenteur du processus industriel

Comme nous l'avons mis en évidence, Rossel mène un projet d'uniformisation des logiciels informatiques. La réalisation de cette mutualisation implique les réunions régulières du management des différents titres afin de discuter des avantages et inconvénients des programmes utilisés par le groupe. Selon ce cadre journaliste, cette méthode de travail collaboratif est source de lenteur des processus de décision stratégique : *« En dix ans, Rossel a énormément grandi. Le centre de gravité s'est déplacé en France. Ma perception était la suivante : j'avais l'impression que tout devenait extrêmement lourd. Avant, on pouvait réinventer le web en deux jours. Aujourd'hui, on est dans des processus industriels très complexes et des investissements*

²⁹² Entretien avec cadre moyen 6 Rossel.

²⁹³ Il s'agit des produits proposés aux abonnés à des tarifs avantageux ou aux prospects afin de les inciter à s'abonner : entretien avec cadre moyen 6 Rossel.

²⁹⁴ Entretien avec cadre moyen 6 Rossel.

²⁹⁵ Entretien avec marketeur 4 EdA.

extrêmement élevés qui me dépassent. »²⁹⁶ Il précise, ensuite, cette idée d'immobilisme : *« À l'époque, c'était confortable. On avait deux développeurs d'Audaxis « in house » qui étaient à côté de moi. Je leur disais d'ajouter un bouton là-bas. Ils le faisaient et je l'avais dans l'heure. Mais maintenant, quand il faut un nouveau bouton, il faut un cahier des charges, des users stories, et il faut six mois. Je suis un peu de mauvaise foi, mais cela montre l'évolution. Le numérique est devenu complexe... On est à fond en méthodes agiles, mais on reste très lent. C'est un embouteillage. »*²⁹⁷ Pour cet autre cadre, Rossel a sacrifié son agilité sur le marché au profit de la mutualisation des coûts : *« Si tu veux vraiment être in time-to-market, c'est un peu compliqué. Comme le processus industriel est plus lent, on a perdu cette force. Quand tu réfléchis, le temps de présenter l'idée, de la structurer, de la planifier, de la développer, cela peut prendre un an ! Donc, l'idée que tu as eue il y a un an qui était innovante est peut-être, au moment où elle est effectivement sur le marché, largement dépassée. »*²⁹⁸

Cette lenteur des processus industriels s'observe également au sein des Éditions de L'Avenir à l'époque où les titres de l'entreprise namuroise étaient intégrés à Corelio. Le choix d'un nouveau logiciel éditorial a nécessité, selon ce cadre moyen, la coordination de l'ensemble des titres du groupe : *« Il fallait qu'on s'accorde sur le bon système, que le cahier des charges soit rédigé et que cela soit implémenté. Cela a pris du temps. »*²⁹⁹

2.7.2. L'agilité des petites structures

Chez IPM, le processus de décision et d'implémentation des outils informatiques semble plus rapide en raison du portfolio limité de titres sur lequel les stratégies doivent être appliquées. Les processus de décision et de choix des outils informatiques impliquent moins de parties prenantes et moins d'investissements en temps du personnel, contribuant à écourter les délais nécessaires à l'implémentation d'un logiciel et au lancement d'un produit sur le marché : *« L'agilité, l'esprit d'entreprise et la focalisation des investissements sur les bonnes priorités constituent la clef pour une entreprise de taille moyenne (...)*

²⁹⁶ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

²⁹⁷ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

²⁹⁸ Entretien avec cadre moyen 6 Rossel.

²⁹⁹ Entretien avec cadre moyen 11 EdA.

*Nous venons d'installer un CRM pour la publicité en juillet. Notre fournisseur n'a jamais vu une implémentation aussi rapide et efficace dans d'autres grands groupes. »*³⁰⁰ Cette agilité explique en grande partie pourquoi IPM apparaît dans certains domaines comme plus rapide à mettre sur le marché des offres de produits. Ainsi, le groupe a été le premier à disposer d'une dmp (*data management platform*) en 2016, alors que, chez Rossel, en juin 2019, celle-ci était seulement sur le point d'être implémentée. Cette agilité permet à IPM d'être le premier éditeur de presse écrite en Belgique francophone à lancer des offres de contenus personnalisés³⁰¹. C'est également cette agilité qui permet au groupe de lancer la première offre d'information thématique segmentée payante *Les sports+*, tandis que son concurrent *L'Avenir* envisageait également le lancement d'un produit similaire en juin 2018³⁰².

Si IPM dispose d'une agilité lui permettant d'être qualifié, dans certains domaines, d'innovateur sur le marché belge francophone, le lancement de nouveaux produits reste une activité risquée d'un point de vue économique. En effet, le produit peut se révéler trop précoce par rapport aux besoins des clients ou, au contraire, une fois qu'il est lancé, ne plus ou ne pas correspondre aux souhaits des acteurs du marché. Dans le premier cas, les bénéfices dégagés au cours des premières années ne sont pas suffisants pour rembourser le coût de l'investissement consenti. C'est ce qui est arrivé à IPM lors du lancement de sa plateforme de *data management SixThense* à l'occasion de la coupe d'Europe de Football en France³⁰³. Dans le cas d'une évolution favorable en matière de *business*, le marché se transforme progressivement et les clients se dirigent vers l'offre qui semble la plus crédible en raison de sa durée d'existence. Le fait d'être le premier peut donc générer la possibilité d'acquérir un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents. Toutefois, d'un autre côté, si l'évolution du marché rend l'innovation caduque pour les clients, les investissements consentis sont définitivement perdus, impactant la santé financière de l'entreprise.

³⁰⁰ Entretien avec cadre supérieur 15 IPM.

³⁰¹ Entretien avec cadre moyen 7 IPM.

³⁰² Finalement, le produit a été lancé en septembre 2020.

³⁰³ Entretien avec cadre moyen 9 IPM.

2.7.3. Le cas particulier des Éditions de L'Avenir

La taille limitée du portfolio de Tecteo/Nethys laisserait supposer une agilité similaire à celle d'IPM. Or, dans les faits, ce n'est pas le cas. Lors de la reprise par Nethys en 2014, le choix du management a été de conserver les outils IT de Corelio-Mediahuis. Si cette option était la plus avantageuse au niveau des coûts, elle a obligé les Éditions de L'Avenir à suivre des stratégies proches des titres de son ancien actionnaire. L'agilité du groupe est, en réalité, « brimée » par sa dépendance envers les solutions IT de Corelio-Mediahuis. La rapidité de mise sur le marché de nouveaux produits, ainsi que les améliorations sur les produits existants ont donc été plus lentes : *« Comme je suis dans une petite structure qui dépend d'intervenants externes comme Mediahuis (les analyses, les ressources IT), ma rapidité sur le marché est freinée. Je vais avoir de la qualité, mais cela va prendre du temps. »*³⁰⁴

Étant donné que Corelio-Mediahuis développait ses activités sur des marchés étrangers (acquisitions en Flandre et aux Pays-Bas), les demandes de modification sur certains outils IT provenant de *L'Avenir* ne sont plus considérées comme prioritaires : *« On était devenu la cinquième roue du carrosse »,* note ce cadre journaliste de *L'Avenir* : *« On n'avait pas la main sur les développements, ni sur les plannings. Ce n'était pas simple d'évoluer là-dedans ! Autant cela s'était bien passé lorsque Corelio était actionnaire, mais, après, cela a été très compliqué ! »*³⁰⁵ Cet avis est partagé par un cadre supérieur : *« On était tributaire des choix stratégiques de Mediahuis par le fait que les outils restaient communs ! Donc, il fallait se décrocher afin de pouvoir se fixer des objectifs propres à l'entreprise. »*³⁰⁶ Le partage des outils IT avec Corelio-Mediahuis a donc impliqué pour le groupe, d'une part, de suivre les stratégies proches du groupe flamand et, d'autre part, d'alourdir considérablement le processus de création de nouveaux produits.

³⁰⁴ Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

³⁰⁵ Entretien avec cadre moyen 14 EdA.

³⁰⁶ Entretien avec cadre supérieur 16 EdA.

2.7.4. Test de produits et atténuation des risques

Le fait qu'un groupe de presse possède plusieurs titres permet de réaliser des implémentations sur des petits titres avant de les généraliser à l'ensemble du portfolio. Au milieu des années 2010, *Le Soir* a mis en place une offre d'information innovante sur son site internet : *le 17H*. Le produit a, ensuite, été répliqué pour les journaux de Sudpresse sous le nom de *Sudinfo+*. Ce cadre journaliste note que : « *Le Soir a toujours été considéré comme le défricheur. C'est le seul titre national de qualité de référence là où Rossel est plutôt un groupe de presse régionale. Si cela fonctionnait au Soir, on appliquait ailleurs* »³⁰⁷. Disposer de plusieurs titres constitue également une opportunité pour le groupe de presse de tester l'efficacité d'un processus d'implémentation de programmes informatiques à grande échelle. Ainsi, au début des années 2010, Corelio installe, dans un premier temps, son nouveau système éditorial aux titres des Éditions de *L'Avenir* avant d'implémenter celui-ci aux autres titres du groupe : « *Le risque financier engendré par l'échec du logiciel éditorial aurait été moindre.* »³⁰⁸

2.8. Rationalisation des infrastructures

Outre la mutualisation des outils IT, les groupes de presse écrite quotidienne payante rationalisent leurs infrastructures. Rossel centralise la plupart de ses activités de presse en Belgique autour de deux bâtiments : l'un situé à Bruxelles, siège historique du *Soir*, et l'autre à Namur où se trouve le siège central du groupe régional Sudpresse. Les journalistes et les équipes de la régie et des départements supports sont rassemblés au sein de ces deux bâtiments. Lorsque Rossel se développe dans la presse belge, les équipes du titre acquis sont le plus souvent délocalisées au siège central à Bruxelles. Cette stratégie s'observe lors du déménagement des activités du groupe dans la presse gratuite d'annonces. Suite aux difficultés économiques du secteur, les équipes de *Vlan* ont emménagé dans le bâtiment historique du *Soir*³⁰⁹. Des synergies des actifs immobilisés sont également pratiquées par les autres groupes. Lors des achats de *Télépocket* et *Moustique*, les ressources humaines des deux titres ont été transférées au siège social de *L'Avenir* à Namur, alors que la

³⁰⁷ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

³⁰⁸ Entretien avec cadre supérieur 17 EdA.

³⁰⁹ Entretien avec cadre supérieur 11 Rossel.

rédaction de *Moustique* a emménagé dans les locaux de Voo appartenant également à Tecteo-Nethys. En 2007, IPM déménage de ses locaux devenus trop étroits vers un ancien bâtiment industriel entièrement rénové où les activités du groupe ont été rassemblées.

C'est finalement dans les infrastructures servant à l'impression des journaux que des synergies fortes peuvent être remarquées. Rossel investit dans de nouvelles rotatives au milieu des années 2000. Au fur et à mesure de sa diversification, le groupe ferme la plupart des autres sites d'impression pour centraliser la production des titres de son portefeuille dans un unique site. Localisées à Bruxelles, les rotatives d'IPM impriment les titres du groupe, tout en réalisant quelques activités de labeur pour des magazines français³¹⁰. Le cas de Tecteo-Nethys est particulier. Étant initialement actif dans l'électricité et les télécommunications, le groupe ne dispose pas d'outils d'impression. Un contrat est signé en 2014 avec les anciens actionnaires du quotidien régional pour que les titres du groupe continuent d'être imprimés sur les rotatives de Corelio dans le Brabant flamand. Toutefois, en 2016, Corelio-Mediahuis annonce le déménagement de son centre d'impression à Anvers. Des négociations sont alors entamées avec plusieurs partenaires industriels. Après une longue période d'incertitudes et de tensions au sein de l'entreprise, la décision est finalement prise de confier l'impression du journal à *Rossel Printing Company*, suscitant des réactions inquiètes au sein de la rédaction, les journalistes voyant dans ce choix du management la première étape d'un projet global d'intégration entre les deux groupes³¹¹.

3. Diversification et indépendance journalistique

La diversification des groupes de presse écrite dans des secteurs éloignés du monde des médias pose la question de l'indépendance de leurs journalistes dans le traitement d'un sujet ou d'une thématique d'actualités liés de près ou de loin à ces nouveaux domaines d'affaires. En effet, on peut se poser la question de l'orientation des contenus, tout en sachant que ceux-ci peuvent impacter la réputation ou le succès

³¹⁰ Le groupe a renouvelé son outil de production en 2007. L'imprimerie est entrée en production en 2008 : IPM, *États financiers de l'exercice 2006*, Bruxelles, p. 43 et IPM, *États financiers de l'exercice 2008*, Bruxelles, 2009, p. 38.

³¹¹ Nous revenons plus en profondeur sur cette question dans le point 3.2 de ce chapitre.

d'une autre entreprise « amie » et altérer positivement ou négativement les performances économiques de l'ensemble du groupe³¹².

3.1. *L'indépendance préservée chez Rossel et IPM*

L'analyse des entretiens³¹³ montre que les journalistes des deux groupes sont épargnés par l'immixtion de logiques commerciales liées aux structures croisées de propriété. Chez Rossel, la question des tensions entre les intérêts de l'actionnaire et l'indépendance de la rédaction est apparue à l'occasion d'une enquête internationale *Lux Leaks* menée conjointement par le quotidien avec d'autres journaux étrangers. Au cours de celle-ci, les journalistes ont mis la main sur des dossiers d'entreprises réalisant de l'évasion fiscale depuis le Grand-duché du Luxembourg. Au sein de ceux-ci, est apparue une société apparentée au groupe Rossel. Découvrant avec surprise cette information, les journalistes ont alors pris la décision de recueillir des renseignements auprès de l'administrateur délégué du groupe avant de publier leur enquête. Après avoir entendu les explications, les journalistes ont diffusé l'information tout en insérant les justifications de l'existence de cette société au Luxembourg avancées par le management supérieur³¹⁴.

Il convient de s'intéresser spécifiquement au cas d'IPM, un groupe dont une partie non négligeable des revenus dépend du chiffre d'affaires généré par des activités situées en dehors du monde des médias³¹⁵. Les

³¹² Les paragraphes suivants se focalisent sur IPM et Tecteo-Nethys. La section 1 de ce chapitre a, en effet, mis en évidence les spécificités de diversification d'IPM par rapport aux deux autres groupes de presse. C'est ce groupe qui a élargi son périmètre d'affaires à des activités éloignées du monde de la presse écrite. Dans le cas de Tecteo-Nethys, le groupe était déjà actif dans de nombreux secteurs d'activités (énergie, câblodistribution, fonds de pension, assurances, etc.) avant son rachat des Éditions de L'Avenir en 2014. En prenant en considération leur périmètre d'activités, ces deux groupes apparaissent donc comme ceux qui sont potentiellement le plus exposés aux conflits d'intérêts liés à des structures croisées de propriété. Même si nous avons vu que Rossel s'était développé dans quelques activités peu en lien avec le secteur de la presse écrite, la proportion de ces opérations par rapport à l'ensemble des activités du groupe était assez faible.

³¹³ Entretien avec cadre journaliste 1 Rossel, entretien avec journaliste 2 Rossel, entretien avec journaliste 1 et entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

³¹⁴ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

³¹⁵ Le chiffre d'affaire généré par l'entité (IPM annuel) abritant les principales activités du groupe dans la presse écrite quotidienne (principalement *La Libre* et *La DH*) occupent, en 2011, 89,6% de l'ensemble du chiffre d'affaires global du groupe (IPM consolidé). Suite aux diversifications au cours de la décennie 2010, ce

entretiens réalisés auprès des enquêtés semblent montrer dans la pratique quotidienne du journalisme, peu de relations concrètes entre les *business* diversifiés en dehors des médias et la rédaction. Ce journaliste mentionne que les rapports avec la société de paris sportifs se limitent à l'insertion sur les sites de *La DH* et de *La Libre* de tableaux de scores en dessous desquels un lien renvoie vers le site de paris sportifs³¹⁶. Le groupe a lancé un *think thank La Libre Network*, c'est-à-dire un rassemblement d'entrepreneurs organisant des événements et publiant de temps en temps des opinions dans le journal. Ce cadre journaliste souligne également qu'il n'entretient aucune relation avec les personnes qui s'occupent de ce réseau : « *Ils ont publié quelques opinions sur le site de La Libre. On les a diffusées en tant que content marketing, mais cela n'a pas été plus loin. Je n'ai aucun contact avec ces gens. La seule chose sur laquelle je pourrais chicaner, c'est une clarification sur la nature du réseau : est-ce que c'est un réseau d'entreprises ou simplement des individus qui veulent publier une opinion ?* »³¹⁷ L'absence de contacts s'observe également avec l'agence de communication numérique *Whitefox* : « *On a reçu un mail qui nous informait que le groupe créait une agence, mais je n'en sais pas plus.* » Rachetant plusieurs sociétés de voyage, IPM publie certains contenus sur ses sites liés à ces activités. Selon les cadres journalistes rencontrés, ces articles sont clairement référencés comme de la *native advertising*³¹⁸. L'entrée de ces nouvelles activités ne semble non plus intervenir dans le choix des sujets décidés par les membres de la rédaction : « *Si un journaliste part en reportage à l'étranger, ce n'est*

pourcentage diminue progressivement pour atteindre 32,7% en 2016. Il remonte à 69% (2017) et à 58% (2018). Le groupe IPM réduit sa participation dans la Sagevas à 80,63% en 2017 et, ensuite, à 48,11 % en 2018. Cela engendre un changement dans le périmètre du groupe impactant le chiffre d'affaires provenant des comptes consolidés. Le groupe diminue aussi sa participation de 100% à 48,1% dans la société de casino B&M. Les calculs ont été réalisés à partir des états financiers (annuels et consolidés) d'IPM disponibles sur le site de la Banque Nationale de Belgique. Les détails sur l'évolution des participations dans la Sagevas et B&M viennent de deux états financiers spécifiques : IPM, *États financiers de l'exercice 2017*, Bruxelles, 2018, p. 10 et IPM, *États financiers de l'exercice 2018*, Bruxelles, 2019, p. 10.

³¹⁶ Entretien avec journaliste 8 IPM.

³¹⁷ Entretien avec cadre journaliste 8 IPM.

³¹⁸ Dans le cadre de cette recherche, le *native advertising* est défini comme la déclinaison numérique du publi-reportage. C'est-à-dire une publicité composée de textes sous forme rédactionnelle. Financés par un annonceur et élaborés sous son contrôle direct ces textes sont rédigés ou conçus entièrement par des agences spécialisées qui réalisent le contenu par des pigistes : MATTELART, A, *La publicité...*, 1990, p. 80.

*pas parce que c'est une destination proposée par Continent insolites ou par WantoTravel. »*³¹⁹ Lorsque la question de l'immixtion des nouvelles activités a été abordée avec un cadre supérieur, celui-ci a tout de suite estimé nécessaire de justifier les limites de son domaine de compétences : « *Moi, je suis responsable de la gestion des médias, rien d'autre. »*³²⁰ Ce cadre journaliste considère que la diversification du groupe dans d'autres activités économiques est, certes, moins « noble » que les activités de presse écrite, mais qu'elle permet au groupe d'améliorer sa santé économique. Il enchaîne, en soulignant que, dans ce cas précis, la diversification semble donc être une bonne chose pour le journalisme³²¹.

3.2. Tensions entre le personnel de L'Avenir et le management exécutif de Nethys

3.2.1. Les débuts de la relation et les premières tensions (2014-2016)

Lorsque la vente par Corelio des actifs de presse écrite des Éditions de L'Avenir à Tecteo est actée au début de l'année 2014, la rédaction et le management local du groupe namurois sont partagés entre inquiétude et curiosité face à l'arrivée de cet opérateur de télécommunications dans la structure de propriété du journal : « *D'un côté, on était effaré d'avoir des politiques comme actionnaires. On se dit : c'est n'importe quoi ! Ce n'est pas le rôle d'une intercommunale de racheter un titre de presse et puis, on s'est dit : pourquoi pas ? Ils ont des compétences, ils ont un savoir-faire au niveau des télécoms et de tout ce qui est télé. Et donc, il y avait des connexions possibles. Il y a peut-être moyen de développer des projets ensemble.* »³²² L'arrivée d'une entreprise dont une partie du management supérieur exécutif est associée au parti socialiste liégeois³²³, fait également remonter au sein de la rédaction les

³¹⁹ Entretien avec cadre journaliste 15 IPM.

³²⁰ Entretien avec cadre supérieur 14 IPM.

³²¹ Entretien avec cadre journaliste 15 IPM.

³²² Entretien avec cadre supérieur 16 EdA.

³²³ Stéphane Moreau, CEO de Nethys, occupe la fonction de bourgmestre d'Ans entre 2011 et 2017 en tant que mandataire PS. Suite au scandale Publifin, il démissionne du parti en 2017 : ROYEN. M-C, « Stéphane Moreau, ascension et chute du magicien d'Ans », sur *Le Vif.be*, 25/01/2021 <https://www.levif.be/actualite/belgique/stephane-moreau-ascension-et-chute-du-magicien-d-ans-portrait/article-normal-1384021.html> (dernière consultation le 20 février 2021). André Gilles, président du conseil d'administration de Nethys, occupe des fonctions de député PS à la Province de Liège.

souvenirs des heures sombres du quotidien des années 1990 durant lesquelles les journalistes avaient déjà bataillé ferme pour empêcher l’immixtion du propriétaire dans le contenu rédactionnel : « *On avait déjà eu une expérience très compliquée avec l’évêché de Namur.* »³²⁴ Suite à ces tensions, une charte rédactionnelle avait, finalement, été rédigée et signée entre les parties internes de l’entreprise³²⁵. Celle-ci fixait les limites de chaque protagoniste. L’évêché de Namur avait ainsi le droit à une rubrique hebdomadaire, *La chronique pastorale*, écrite par André Léonard, mais la rédaction conservait une indépendance totale dans le choix et le traitement des sujets d’actualité³²⁶. La rédaction de *L’Avenir* a donc déjà eu une relation compliquée avec un actionnaire politique. L’identité de ses journalistes s’est donc construite sur un terreau fertile propice à l’émergence de valeurs puissantes d’autonomie et d’indépendance, et de la conviction ferme que la définition du projet éditorial du quotidien était de sa responsabilité, et que le volet industriel relevait de celle des actionnaires et des cadres supérieurs. Cette parenthèse historique sur les relations entre la rédaction et les actionnaires des Éditions de *L’Avenir* nous semble essentielle dans la compréhension de la suite des événements.

Entre 2014 et 2016, les relations entre le personnel des Éditions de *L’Avenir* et Nethys se dégradent progressivement malgré le fait que le management opérationnel du groupe namurois est maintenu en place. L’administrateur délégué et les cadres supérieurs du département marketing et IT sont conservés. Un cadre est engagé pour s’occuper de la nouvelle régie *L’Avenir Advertising*. L’état-major de la rédaction est également préservé. Engagé en 2009 pour insuffler des réflexes bimédias à la rédaction papier, le rédacteur en chef est maintenu, tout

Il est exclu du PS en avril 2017 : BODEUX. PH, « André Gilles, exclu du PS, n’a pas mesuré l’impact du scandale Publifin », Sur *Le Soir.be*, 20/04/2017 <https://plus.lesoir.be/90768/article/2017-04-20/andre-gilles-exclu-du-ps-na-pas-mesure-limpact-du-scandale-publifin> (dernière consultation le 20 février 2021).

³²⁴ Entretien avec cadre supérieur 18 EdA.

³²⁵ Entretien avec cadre supérieur 18 EdA, entretien avec cadre journaliste 12 EdA et entretien avec cadre journaliste 7 EdA.

³²⁶ Un cadre journaliste nous fait part de la fin de la publication de la chronique religieuse. Les valeurs promues par une de celles-ci posaient problème pour la rédaction. Le rédacteur en chef de l’époque décide de ne pas la publier. À partir de ce moment, la chronique a disparu, et la rédaction n’a jamais subi de menaces ou de pressions de la part de l’évêché pour réintroduire la rubrique en question : entretien avec cadre supérieur 17 EdA et entretien avec cadre journaliste 12 EdA.

comme les autres cadres journalistes³²⁷. Toutefois, les premières pressions de l'actionnaire sur la rédaction se manifestent dès octobre 2014 lors de la publication d'un dossier sur une fraude fiscale par des cadres d'Ethias³²⁸. Par ailleurs, des interrogations au sein du personnel sur la compétence du management de Nethys surviennent à l'occasion des diversifications réalisées dans la presse en Belgique et en France. Plusieurs enquêtés au sein des Éditions de L'Avenir nous ont fait part de leur incompréhension ou du manque d'information sur les intentions de Nethys dans le Sud de l'Hexagone³²⁹, reconnaissant ainsi l'intérêt économique des diversifications internationales, mais, en doutant en même temps des véritables motivations derrière leur réalisation : *« Il y a des intelligences derrière les acquisitions me semble-t-il... Mais est-ce que c'est la perspective de réaliser des économies d'échelle qui a motivé les actionnaires à racheter une partie de Nice Matin et La Provence ? Ça, je n'en sais rien. Je l'espère, mais je ne sais pas si c'est le cas.... En tant qu'opérationnel, je trouve que cela a de l'intérêt d'avoir des systèmes en commun et d'être ensemble pour augmenter nos capacités d'investissement. »*³³⁰ Ce cadre journaliste mentionne sa surprise lors de l'annonce de la reprise des deux titres de Sanoma en novembre 2014 : *« On a appris l'acquisition de Moustique du jour au lendemain. La nouvelle est tombée comme ça au matin de la même façon que cela s'était produit pour Nice Matin et La Provence. Dans quel type de stratégie elle s'insère ? C'est très vague... »*³³¹

³²⁷ Ici, il s'agit du secrétaire de rédaction et du rédacteur en chef de l'information nationale.

³²⁸ Celle-ci se réalise à l'occasion d'un article sur les cadres d'Ethias suspectés de fraude à l'assurance. Selon un article émanant de la rédaction de *L'Avenir*, le CEO de Nethys a appelé le rédacteur en chef pour lui faire part de son mécontentement : RÉDACTION, « Comment Stéphane Moreau et Pol Heyse, les patrons de Nethys ont sabordé L'Avenir », sur *Lavenir.net*, 16/02/2019 https://www.lavenir.net/cnt/dmf20190215_01297215/comment-stephane-moreau-et-pol-heyse-les-patrons-de-nethys-ont-saborde-l-avenir (dernière consultation le 11 décembre 2020).

³²⁹ RÉDACTION, « Comment Stéphane Moreau et Pol Heyse, les patrons de Nethys, ont sabordé L'Avenir », sur *Lavenir.net*, 16/02/2019 https://www.lavenir.net/cnt/dmf20190215_01297215/comment-stephane-moreau-et-pol-heyse-les-patrons-de-nethys-ont-saborde-l-avenir (dernière consultation le 11 décembre 2020) et entretien avec journaliste 2 EdA et entretien avec journaliste 7 EdA.

³³⁰ Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

³³¹ Entretien avec cadre journaliste 14 EdA.

3.2.2. Le délitement de la confiance (2016-2018)

Les relations entre le personnel et l'actionnaire se dégradent particulièrement lors de la révélation de l'affaire Publifin. Dès que le scandale éclate, la couverture du sujet par les journalistes de *L'Avenir* suscite des tensions³³². Chaque événement est interprété par chaque camp comme une tentative d'immixtion dans le domaine de compétences de l'autre. Les frontières sur les zones de responsabilités de chacun - entre d'un côté, la réalisation du projet éditorial (le ressort de la rédaction), et, de l'autre, le projet industriel (responsabilité du management supérieur) - sont d'autant plus poreuses que les décisions stratégiques devant être prises, supposent leur alignement. Ainsi, le choix de l'imprimerie ressort, dans un premier temps, du management supérieur. À première vue, il s'agit d'une décision d'affaires dont l'objectif est de trouver la meilleure solution d'impression d'un point de vue économique pour l'entreprise. Elle rentre donc dans le champ de compétences du management supérieur, et non dans celui de la rédaction. Mais, dans ce cas précis, la situation implique également des modifications de format du journal, et donc une redéfinition, ou, tout du moins, un recadrage du projet éditorial. Depuis 2014, l'impression des exemplaires du quotidien est régie par un contrat SLA avec Corelio Printing. Étant tenu au courant des intentions de son partenaire flamand à propos de sa stratégie de centralisation de ses outils d'impression à Paar-Berigen³³³, le management supérieur des Éditions de *L'Avenir* réalise des démarches pour trouver une solution au problème d'impression. Trois pistes sont alors envisagées. La première est de renouveler le SLA avec le groupe flamand, mais celle-ci n'obtient pas les faveurs des dirigeants pour des raisons de coûts³³⁴. La deuxième solution consiste à faire imprimer le quotidien par une société indépendante Europrinter située dans la région de Charleroi. L'avantage essentiel de cette option réside dans le fait que les

³³² RÉDACTION, « Comment Stéphane Moreau et Pol Heyse, les patrons de Nethys, ont sabordé L'Avenir, sur *Lavenir.net*, 16/02/2019 https://www.lavenir.net/cnt/dmf20190215_01297215/comment-stephane-moreau-et-pol-heyse-les-patrons-de-nethys-ont-saborde-l-avenir (dernière consultation le 11 décembre 2020) et COUNASSE. X, « Presse : trois scénarios crédibles pour le futur de L'Avenir », sur *Le Soir.be* 27/02/2018 <https://plus.lesoir.be/142514/article/2018-02-27/presse-trois-scenarios-credibles-pour-le-futur-de-lavenir> (dernière consultation 21.09.2020).

³³³ Entretien avec cadre moyen 12 EdA.

³³⁴ Entretien avec cadre supérieur 19 EdA.

caractéristiques techniques de l'imprimerie permettraient de conserver le format du journal³³⁵. La troisième solution apparaît comme la plus controversée. L'impression de *L'Avenir* serait délocalisée vers les rotatives de Rossel à Nivelles. Ce changement semble le plus avantageux d'un point de vue économique, puisque de nombreux véhicules de l'AMP viennent déjà chercher les quotidiens locaux de Sudpresse et du journal *Le Soir* pour les distribuer aux quatre coins de la Wallonie³³⁶. Cependant, cette option impliquerait une adaptation du format du journal (du tabloïd belge au berlinois) et une modification non seulement du graphisme, mais aussi de l'agencement des rubriques. Cette solution devrait s'accompagner d'une refonte partielle du projet éditorial, ce qui est impossible à réaliser, selon les journalistes, en un laps de temps si court et avec un directeur des publications n'ayant pas l'assentiment de la rédaction³³⁷. Le choix définitif de l'imprimerie est gardé à la discrétion du management pendant de nombreux mois par les cadres supérieurs, alimentant les suspicions et la méfiance des journalistes et du personnel sur l'option privilégiée. Selon la rédaction, Europrinting apparaît comme la meilleure solution, car elle est la seule qui garantisse l'indépendance du groupe de presse régionale, tandis que l'impression du quotidien à Nivelles reviendrait à placer *L'Avenir* sous le contrôle partiel de leur principal concurrent, ouvrant ainsi la porte à la fusion prochaine du groupe namurois avec Sudpresse³³⁸.

³³⁵ S.A, « À Charleroi, on est toujours prêt à imprimer L'Avenir », Sur *Lavenir.net*. 22/11/2018 https://www.lavenir.net/cnt/dmf20181122_01260622/a-charleroi-on-est-toujours-pret-a-imprimer-l-avenir (dernière consultation 18 septembre 2020).

³³⁶ Entretien avec cadre moyen 12 EdA.

³³⁷ Nous revenons plus en profondeur sur cet élément dans la suite du chapitre.

³³⁸ Les informations proviennent du courrier des représentants du personnel (CNE, SETCA) et de la rédaction (AJP et société des journalistes). Cette lettre est adressée au président du conseil d'administration Pol Heyse. On la retrouve partiellement dans BAILLY, F, « L'Avenir sur les charbons ardents », sur *L'Echo.be*. 25/02/2018 <https://www.lecho.be/entreprises/media-marketing/l-avenir-sur-des-charbons-ardents/9986237.html> (dernière consultation 21 septembre 2020) et S.A, « Choix de rotative et diversité de la presse », Sur *Lavenir.net*, 25/02/2018 https://www.lavenir.net/cnt/dmf20180225_01130086/ce-lundi-se-joue-la-diversite-de-la-presse (consulté le 10 décembre 2020). L'intervention de Philippe Leruth à la commission média du parlement de la Fédération Wallonie-Bruxelles, permet de prendre conscience de cette inquiétude : « Nous redoutons justement l'impression sur les rotatives du groupe Rossel, parce que cela nous paraît ouvrir une autoroute vers l'intégration des Éditions de L'Avenir dans le groupe Rossel. » : PARLEMENT DE LA FÉDÉRATION WALLONIE BRUXELLES, *Auditions sur le secteur économique de la presse et notamment Les Éditions de L'Avenir*, Bruxelles, 812 (1), 2018, p. 12.

Finalement, le management supérieur annonce sa décision d'imprimer *L'Avenir* sur les presses de Rossel après un conseil d'entreprise extraordinaire. La décision est annoncée en octobre 2018, alors qu'elle était déjà entérinée au sein du management supérieur depuis le mois de juin *a minima*³³⁹. Le choix des rotatives de Rossel implique de mener une refonte de fond en comble du graphisme du journal et de l'organisation des rubriques pour correspondre au format berlinois. Les journalistes critiquent une décision stratégique prise dans la précipitation, mettant les équipes dans une situation de stress intense, et qui, de plus, ne correspond pas aux souhaits du lectorat³⁴⁰. La contestation monte aussi au sein des autres départements. Dans le cadre de ses activités, la régie publicitaire prévoit la réalisation de suppléments plusieurs mois à l'avance afin de permettre le débauchage d'annonceurs. Or, la vente d'un espace publicité variant fortement en fonction du format et de l'espace disponible, le changement du journal risque d'avoir de graves conséquences sur les revenus publicitaires du titre³⁴¹. Au prix d'une nouvelle crise, la décision est, finalement, prise d'imprimer le quotidien en demi-berlinois³⁴².

Plusieurs autres signes renforcent la crainte des journalistes d'une consolidation imminente dans la presse régionale francophone sous l'égide de Rossel. Dès 2016, le conseil d'administration de Nethys nomme un nouvel administrateur à la tête du groupe namurois pour réaliser des synergies transversales entre les titres du portfolio du groupe. Le profil du candidat semble correspondre à la fonction, puisqu'il connaît bien Les Éditions de *L'Avenir*. Il a commencé à sa

³³⁹ Lors d'un entretien réalisé en juin 2018, un cadre moyen mentionne que le choix de l'impression avait déjà été arrêté, mais qu'il n'avait pas été encore communiqué au personnel. Le personnel est informé de la décision à la suite d'un conseil d'entreprise en octobre 2018 : MUNSTER, J.-F., « Rossel devrait devenir l'imprimeur de *L'Avenir*, sur *Le Soir.be*, 22/10/2018 <https://plus.lesoir.be/186010/article/2018-10-22/rossel-devrait-devenir-limprimeur-de-lavenir> (dernière consultation le 10 décembre 2020).

³⁴⁰ Réalisées par le marketing du groupe, des études ont montré que les lecteurs du journal préféraient le format classique du tabloïd belge au format berlinois : entretien avec cadre moyen 10 EdA et S.A., « *L'Avenir* opte pour le format berlinois : un choix controversé et tardif, Sur *lavenir.net*, 24/10/2018 https://www.lavenir.net/cnt/dmf20181023_01247109/l-avenir-opte-pour-le-format-berlinois-un-choix-controverse-et-tardif (dernière consultation le 10 décembre 2020).

³⁴¹ Entretien avec cadre moyen 12 EdA.

³⁴² S.A., « *L'Avenir* vote le plan social. Mais après ? », Sur *ajp.be*, 06/12/2018 <http://www.ajp.be/lavenir-vote-le-plan-social-mais-apres/> (dernière consultation le 10 décembre 2020).

carrière en tant que commercial régional à la régie publicitaire, et a notamment participé au lancement de l'édition liégeoise de *Vers L'Avenir* en juin 2005³⁴³. Il a donc une connaissance de l'entreprise pour y avoir travaillé de nombreuses années, et côtoyé une bonne partie des cadres supérieurs de l'époque qui sont toujours en place. Pour l'actionnaire, il bénéficie donc de suffisamment de légitimité auprès des directeurs de départements pour déployer son projet industriel de synergies. Son expérience joue également en sa faveur. En effet, c'est lui qui a été chargé d'organiser la fusion des équipes de commerciaux publicitaires du *Soir* et de Sudpresse dans les années 2000³⁴⁴. Toutefois, la vision du personnel est légèrement différente. Certes, le nouvel administrateur délégué est un ancien de *L'Avenir*, mais c'est, avant tout, un cadre supérieur qui a occupé les dix dernières années de sa vie professionnelle dans les structures du concurrent Rossel. Si sa nomination à la tête de *L'Avenir* semble constituer un atout pour la réalisation du projet industriel de presse écrite porté par l'actionnaire, elle est considérée par le personnel comme la preuve des liens de plus en plus étroits unissant la destinée future de *L'Avenir* à celle du groupe Rossel³⁴⁵.

3.2.3. La nomination de nouveaux cadres (2018)

Après deux ans à la tête des Éditions de *L'Avenir* marquées par une tension constante entre les équipes locales à Namur et l'actionnaire suite au scandale Publifin (voir point précédent), l'administrateur délégué quitte son poste, n'estimant plus avoir la légitimité nécessaire aux yeux du personnel et de l'actionnaire pour porter le projet industriel³⁴⁶. Arrivé juste avant l'éclatement de l'affaire Publifin dans les médias, il n'a pas eu l'occasion de mettre en œuvre toutes les synergies transversales pour lesquelles il avait été engagé³⁴⁷. Ce départ

³⁴³ Entretien avec cadre moyen 12 EdA.

³⁴⁴ Entretien avec cadre supérieur 16 EdA.

³⁴⁵ Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

³⁴⁶ Le projet industriel s'appuie sur la réalisation de synergies entre les actifs de presse écrite acquis par Nethys : COUNASSE, X, « Presse : trois scénarios crédibles pour le futur de *L'Avenir* », sur *Le Soir.be* 27/02/2018 <https://plus.lesoir.be/142514/article/2018-02-27/presse-trois-scenarios-credibles-pour-le-futur-de-lavenir> (dernière consultation 21.09.2020).

³⁴⁷ Le projet de filiale informatique commune entre les titres français et belges, est « tombé à l'eau » dès 2016. En revanche, les synergies humaines, ainsi que certains projets éditoriaux ont avancé au niveau des titres de presse écrite. La mue éditoriale du magazine de télévision *Moustique* en *newsmagazine* a été réalisée en collaboration

engendre une réattribution des postes au sein du management supérieur et une inflexion majeure de l'actionnaire dans sa stratégie de nomination des cadres. Nous avons vu que, en 2014, Nethys avait laissé les gestionnaires locaux en place. En 2016, le groupe avait fait appel à un administrateur provenant de Rossel et donc externe au groupe namurois. Une fois que celui-ci quitte ses fonctions, le groupe liégeois place deux de ses hommes à la tête de l'entreprise. Le patron de Voo prend la direction des Éditions de L'Avenir³⁴⁸. En octobre 2008, le poste de directeur général est confié à l'ancien CEO de l'antenne belge du groupe finlandais Sanoma auquel Nethys avait racheté les titres *Moustique* et *Télépocket* en 2015³⁴⁹.

L'augmentation des pressions de l'actionnaire sur la ligne éditoriale du journal se confirme quelques mois plus tard lors de la nomination au sein de la rédaction en chef. Après avoir résisté pendant toute l'affaire Publifin aux injonctions et aux pressions des actionnaires sur les contenus liés au scandale Publifin et aux pratiques managériales « douteuses »³⁵⁰ des cadres supérieurs exécutifs de Nethys, le rédacteur en chef de *L'Avenir* quitte ses fonctions³⁵¹. À la surprise de la rédaction,

avec les équipes rédactionnelles du titre et le département marketing de *L'Avenir*. Les outils éditoriaux et de gestion des deux titres sont désormais similaires à ceux du quotidien. Nous renvoyons le lecteur à la partie sur les synergies IT entre les titres du portfolio de Nethys.

³⁴⁸ BELGA, « Jos Donvil est le nouvel administrateur délégué des Éditions de L'Avenir », *Lavenir.net*, 26/02/2018 https://www.lavenir.net/cnt/dmf20180226_01130981/jos-donvil-est-le-nouvel-administrateur-delegue-des-editions-de-l-avenir (consulté le 7 décembre 2020).

³⁴⁹ HERMINAIRE, J.-C et SERRET, P, « Beaucoup de gens restent passionnés », sur *Lavenir.net* https://www.lavenir.net/cnt/dmf20191022_01397518/beaucoup-de-gens-restent-passionnes (dernière consultation le 9 décembre 2020).

³⁵⁰ Réalisé sur demande du nouveau management de Nethys par le cabinet de consultance Deloitte, un rapport pointe des « dépenses atypiques » de la direction d'alors s'élevant à 38,7 millions d'euros. Une dizaine d'instructions pénales sont ouvertes : COUNASSE, X, MATRICHE, J et JENOTTE, A, « Nethys : le système Moreau mis à nu », Sur *Le Soir.be*, 09/12/2020 <https://plus.lesoir.be/342547/article/2020-12-09/nethys-le-systeme-moreau-mis-nu> (dernière consultation le 16 décembre 2020). Plus largement, la commission spéciale du Parlement de la Région wallonne souligne plusieurs défaillances et anomalies dans la politique de rémunération au sein des instances dirigeantes des sociétés liées à l'intercommunale : COMMISSION D'ENQUÊTE PARLEMENTAIRE, *Rapport de la commission d'enquête parlementaire chargée d'examiner la transparence et le fonctionnement du groupe PUBLIFIN*, Namur, Parlement de la Région wallonne, 2017, p. 15.

³⁵¹ BELGA, « Thierry Dupièvre quitte L'Avenir, Philippe Lawson y débarque », Sur *Le Soir.be*, 25/06/2018 <https://plus.lesoir.be/164624/article/2018-06-25/thierry->

il est remplacé au mois de juin 2018 par un journaliste travaillant au quotidien économique *L'Echo*. Avant de rentrer plus en détail sur les problèmes engendrés par cette nomination, il convient de mentionner, au même moment, les départs de deux autres cadres supérieurs : le directeur de la transformation numérique et celui de la régie publicitaire. Officialisés à la fin du mois de juin 2018, ces départs ne semblent pas liés à des problèmes entre les personnes concernées et l'actionnaire, mais s'inscrivent dans le cadre général de mutation des structures organisationnelles du groupe³⁵². En revanche, le changement de rédacteur en chef par un directeur des publications cristallise les tensions. Les statuts de la charte rédactionnelle prévoient, en effet, que la personne occupant ce poste soit acceptée à la fois par l'actionnaire et par les journalistes. Ce consensus s'observe lors de la désignation du rédacteur en chef précédent³⁵³. Or, en juin 2018, avant même qu'une procédure de recrutement soit officiellement lancée, Nethys nomme au poste de directeur des rédactions un journaliste de *L'Echo*³⁵⁴. N'ayant

[dupiereux-quitte-lavenir-philippe-lawson-y-debarque](#) (dernière consultation le 7 décembre 2020).

³⁵² Dès la création du premier site internet du quotidien, *votrejournal.be*, un responsable du site web est engagé pour s'occuper des opérations. Cette personne est amenée à gérer des profils de personnes très diversifiés allant des développeurs web à des journalistes, en passant par les premiers marketeurs web. La croissance des audiences, ainsi que la montée en complexité technique du site débouchent sur une augmentation progressive du cadre ETP travaillant sur des matières en lien avec le site. Ce phénomène engendre la création du département digital. En 2018, les missions de ce département se sont considérablement réduites. Au départ réticente à considérer le site internet comme un média, la rédaction s'est emparée à la fin de la décennie 2000, de la responsabilité éditoriale du site, tandis que le travail de communication et de création des concours liés à *Lavenir.net* a été rapatrié au sein du département marketing. Il ne reste plus concrètement au sein du département digital que les missions de maintenance et d'évolution du site, des tâches de *reporting* des audiences, ainsi que la veille et la réalisation d'initiatives digitales ou de projets de changements numériques. Or, il s'agit de métiers et de compétences qui sont proches de ceux qui sont mobilisés au sein du département informatique. L'équipe de développeurs est donc intégrée au département IT et la mission de transformation numérique échoit au directeur de ce même département. Le départ du directeur de la régie publicitaire s'explique par la volonté de l'actionnaire et du nouvel administrateur délégué de rassembler les deux pôles du journal, c'est-à-dire le BtoC (lectorat) et le BtoB (annonceurs) au sein d'une même fonction afin d'avoir une meilleure vision des deux marchés et ainsi favoriser la prise de décisions stratégiques pertinentes : entretien avec cadre moyen 11 EdA.

³⁵³ Entretien avec cadre journaliste 12 EdA.

³⁵⁴ BELGA, « Thierry Dupièreux quitte L'Avenir, Philippe Lawson y débarque », Sur *Le Soir.be*, 25/06/2018 <https://plus.lesoir.be/164624/article/2018-06-25/thierry->

pas été consultés dans ce choix, les journalistes de *L'Avenir* ne reconnaissent pas son autorité. Ces derniers considèrent que le terme de directeur des publications semble être un subterfuge pour court-circuiter la procédure de désignation traditionnelle du rédacteur en chef, et ainsi renforcer la mainmise de Nethys sur les contenus éditoriaux³⁵⁵. Pour l'actionnaire, le terme « directeur de publication » renvoie non seulement à la gestion opérationnelle des équipes journalistiques de l'ensemble de son pôle médias, mais s'inscrit plus largement dans la volonté du groupe de créer des synergies transversales de contenus entre les différents titres du portfolio et notamment entre le magazine *Moustique* et *L'Avenir*³⁵⁶.

Malgré le non-respect de la procédure de désignation³⁵⁷, les collaborations au sein de la rédaction se mettent en place entre juin et septembre 2018. Au cours de ces deux mois, le directeur des publications rencontre plusieurs journalistes afin de prendre conscience de leurs aspirations et de définir en correspondance une ébauche de projet éditorial cohérent³⁵⁸. Cette période d'adaptation et de découverte prend fin en septembre 2018 lorsqu'il présente un premier projet éditorial. Cette réunion expose les attentes et les manières de travailler divergentes entre le directeur et les membres de la rédaction. En quête de légitimité auprès des journalistes, le premier souhaite les intégrer à la définition du projet éditorial. Pour ce faire, il réalise une présentation sommaire des lignes directrices afin de stimuler les idées de la rédaction, et, ensuite, intégrer celles-ci dans le cadre d'une véritable proposition³⁵⁹. Or, les journalistes assistant à la réunion, ne sont pas du

[dupiereux-quitte-lavenir-philippe-lawson-y-debarque](#)(dernière consultation 7 décembre 2020).

³⁵⁵ RÉDACTION, « Nethys et les Éditions de L'Avenir : rattraper quatre ans de temps perdu », sur *Lavenir.net*, 24/10/2018 https://www.lavenir.net/cnt/dmf20181023_01247167/nethys-et-les-editions-de-l-avenir-rattraper-quatre-ans-de-temps-perdu (dernière consultation le 10 décembre 2020).

³⁵⁶ Entretien avec cadre supérieur 16 EdA.

³⁵⁷ RÉDACTION, « Pourquoi L'Avenir était en grève ? L'enjeu de l'indépendance », Sur *Lavenir.net*, 18/07/2019 https://www.lavenir.net/cnt/dmf20190718_01358979/pourquoi-l-avenir-etait-en-greve-l-enjeu-de-l-independance (dernière consultation le 18/07/2019).

³⁵⁸ Entretien avec cadre journaliste 10 EdA.

³⁵⁹ À l'occasion des auditions sur le secteur de la presse écrite se tenant au Parlement de la Fédération Wallonie Bruxelles, le directeur des publications s'explique sur sa présentation : « *Pour revenir sur le projet rédactionnel, j'ai présenté en août une première ébauche ; dans la présentation, j'avais bien précisé que c'était une première*

tout dans la même optique. Ils veulent, avant tout, être rassurés sur la capacité du directeur à porter le projet éditorial du quotidien au cours des prochaines années, alors que l'entreprise est en proie à des difficultés économiques³⁶⁰. Ils attendent donc une présentation solide, postulant une proposition éditoriale aboutie autour de laquelle ils peuvent se rallier³⁶¹. Chacun des protagonistes sort de la réunion avec un sentiment d'incompréhension. Le directeur des publications n'obtient pas la collaboration des journalistes, tandis que, de leur côté, les membres de la rédaction n'ont pas été convaincus par sa présentation. Cette réunion confirme définitivement à leurs yeux le fait qu'il ne constitue pas la bonne personne pour les représenter auprès de l'actionnaire. Les relations continuent à se dégrader à tel point que la rédaction vote une motion de défiance à son égard en octobre 2018³⁶². À partir de ce moment, les journalistes du quotidien ne le considèrent plus comme un interlocuteur pertinent, et ne reconnaissent plus son autorité en tant que manager de la rédaction, ni son rôle éditorial. Cette motion alimente de nouvelles tensions avec l'actionnaire. Réaffirmant son soutien au directeur des publications, Nethys considère que tout manque de collaboration avec ce dernier sera considéré comme une faute professionnelle.

3.2.4. Le blocage (2018-2020)

À ce contexte délétère s'ajoute un plan de restructuration officialisé en novembre 2018, prévoyant initialement la suppression de 60 équivalents temps pleins, soit 25 % des effectifs du journal répartis dans

ébauche, et c'est une présentation qui appelle des contributions de la part de toute l'équipe, pour que ce soit un projet collectif. »: PARLEMENT DE LA FÉDÉRATION WALLONIE BRUXELLES, *Auditions sur « le secteur économique de la presse... »*, 2018, p. 31.

³⁶⁰ LA RÉDACTION, « Le malaise du personnel de L'Avenir confirmé », Sur *Lavenir.net*, 21/06/2019 https://www.lavenir.net/cnt/dmf20190621_01350153/le-malaise-du-personnel-de-l-avenir-confirme (dernière consultation 11 décembre 2020). Pour plus d'informations, nous renvoyons à l'analyse des états financiers de l'entreprise réalisée au point suivant.

³⁶¹ Entretien avec cadre journaliste 10 EdA, entretien avec cadre journaliste 11 EdA et entretien avec cadre journaliste 14 EdA.

³⁶² La rédaction ne le considère plus comme un interlocuteur pertinent dans le cadre du travail quotidien : MUNSTER, J.-F., « Le personnel de « L'Avenir » persiste : Lawson, c'est non ! », Sur *Le Soir.be*, 23/01/2019 (<https://plus.lesoir.be/202388/article/2019-01-23/le-personnel-de-lavenir-persiste-lawson-cest-non>) (dernière consultation le 11 décembre 2020).

tous les départements, mais concernant principalement la rédaction (31,74 ETP)³⁶³. Une fois la procédure Renault de licenciement collectif enclenchée au mois de novembre 2018, les discussions commencent entre les représentants syndicaux, les journalistes et les cadres supérieurs du journal agissant au nom de l'actionnaire. Les négociations se réalisent dans une certaine précipitation, dans la mesure où elles doivent être bouclées avant la fin de l'année, suite à un changement dans la législation sociale modifiant l'âge minimal requis pour partir en préretraite, et limitant ainsi le nombre potentiel de départs qui pourraient se réaliser par ce biais³⁶⁴. Des départs volontaires, ainsi que des préretraites sont actés, mais ne suffisent pas à atteindre le quota souhaité par la direction. Trois licenciements secs sont alors annoncés à la fin du mois de février 2019. Ceux-ci concernent le rédacteur en chef de l'information nationale, un journaliste du même service, ainsi que le *community manager*. Particulièrement investie dans les négociations, l'Association des Journalistes Professionnels agite l'existence d'une liste noire possédée par les actionnaires sur laquelle se trouverait le nom des journalistes ayant traité l'affaire Publifin et que le management supérieur de Nethys voudrait écarter. Pour l'AJP, il s'agit d'un licenciement ciblé, consistant en une nouvelle preuve de la volonté d'immixtion de l'actionnaire dans le contenu rédactionnel. Si l'un des journalistes licenciés est effectivement le chef du service dans lequel la majeure partie de l'affaire a été traitée, il a lui-même écrit très peu sur l'affaire, et n'a pas eu de pressions de la part de Nethys pour pousser la ligne éditoriale vers la direction souhaitée par l'actionnaire³⁶⁵. Toutefois, aux yeux du management, il apparaît comme le leader d'un acte d'insubordination hiérarchique. En février 2019, en fin de journée, après le départ du directeur des publications, il remplace le contenu du

³⁶³ S.A, « Restructuration à L'Avenir : pas de journal ce mardi et ce mercredi, le site web à l'arrêt », sur *Lavenir.net* 4.03.2019 : https://www.lavenir.net/cnt/dmf20190304_01304822/restructuration-a-l-avenir-pas-de-journal-ce-mardi-et-ce-mercredi-le-site-web-a-l-arret (dernière consultation le 20 septembre 2020).

³⁶⁴ Entretien avec cadre moyen 10 EdA et RTBF, « Restructuration à L'Avenir : les journalistes prennent leurs distances par rapport au directeur des rédactions », Sur *RTBF.be*, 26/10/2020 https://www.rtbf.be/info/societe/detail_restructuration-a-l-avenir-pas-de-greve-prevue-mais-la-redaction-prend-ses-distance-par-rapport-au-directeur-des-redactions?id=10057659 (dernière consultation le 11 décembre 2020).

³⁶⁵ Entretien avec cadre journaliste 14 EdA.

panneau³⁶⁶ de l'édition du lendemain par plusieurs articles sur les relations tumultueuses entre Les Éditions de L'Avenir et Nethys³⁶⁷.

Depuis la seconde partie de l'année 2018, et l'annonce du plan massif de licenciements, le dialogue est rompu entre l'actionnaire et les parties prenantes internes de l'entreprise. La rédaction refuse de reconnaître le directeur des publications, alors que l'actionnaire semble ignorer les revendications du personnel et des journalistes, entraînant un blocage persistant. Le lancement d'*Illico* est représentatif de la disparition complète de confiance entre les actionnaires et le personnel du groupe namurois. Confronté au vieillissement du lectorat de *L'Avenir*, Nethys lance un site internet *Illico* à destination des adolescents et des jeunes adultes. Piloté par une petite cellule de journalistes proches du management supérieur de Nethys, le titre est mis sur le marché en juillet 2019 sans que les journalistes de la rédaction ne soient associés au projet. Du côté du marketing de *L'Avenir*, les demandes de soutien au lancement adressées à l'équipe d'*Illico* sont restées sans réponse : « *Le projet s'est réalisé en dehors de toute concertation avec la rédaction et le marketing. (...) Bien sûr que la rédaction a été surprise ! Elle n'a pas du tout été intégrée dans la création de la marque ! Il n'y avait pas de business plan. Il n'avait rien prévu pour vendre de la publicité... On a envoyé des courriels aux responsables d'Illico à Liège pour savoir si c'était possible de réaliser des campagnes marketing pendant l'été pour soutenir le lancement... Ils ne nous ont jamais répondu...* »³⁶⁸

À des fins de clarté, il est nécessaire de mentionner que les principaux conflits expliqués ci-dessus sont constellés d'événements plus factuels qui, s'ils ne remettent pas en cause les lignes principales du raisonnement, contribuent à l'élargissement du fossé entre les équipes opérationnelles sur place à Namur et l'actionnaire. Un de ces événements est assurément l'épisode des cartons d'invitation qui s'est

³⁶⁶ En interne, ce terme est utilisé pour désigner les deux premières pages du journal. Les articles composant le panneau décryptent une actualité. Plus rarement, il peut porter sur une actualité froide.

³⁶⁷ Un titre du dossier est particulièrement éloquent à ce propos : S.A, « Comment Stéphane Moreau et Pol Heyse, les patrons de Nethys, ont sabordé 'L'Avenir', sur *Lavenir.net*, 16.02.2019. L'article est toujours disponible en ligne : https://www.lavenir.net/cnt/dmf20190215_01297215/comment-stephane-moreau-et-pol-heyse-les-patrons-de-nethys-ont-saborde-l-avenir (dernière consultation le 21 septembre 2020).

³⁶⁸ Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

produit lors des mois précédant le 100^e anniversaire du journal. Pour l'occasion, sont prévues en novembre 2018 plusieurs festivités dont une soirée pour laquelle des invitations sont envoyées à Nethys. Mais le management supérieur semble ne pas leur accorder d'importance, puisqu'elles traînent pendant de longues semaines dans les locaux à Liège, allant jusqu'à menacer l'existence de la soirée³⁶⁹. Lors des jours de grève organisés par la rédaction lors du mois de juillet 2019, en guise des protestations aux pressions du management supérieur³⁷⁰, les journalistes web, privés d'accès au *web cms*, sont dans l'incapacité de publier des informations sur *Lavenir.net*. Ils réagissent alors sur Twitter, en dénonçant une manœuvre du management supérieur pour empêcher la rédaction de s'exprimer par les outils techniques. Au tout début du mois de juin 2018, le directeur des publications vient tout juste de prendre ses fonctions. Tandis que la rédaction souligne sa proximité politique avec l'actionnaire, celui-ci réalise son premier éditorial sur un sujet particulièrement délicat : l'affaire judiciaire Mathot, un scandale touchant le Parti Socialiste liégeois. Sa thématique et surtout l'opinion contenues entre les lignes sont considérées comme une preuve du « décalage » du directeur des publications avec la ligne éditoriale du journal³⁷¹. Elles contribuent à alimenter au sein de la rédaction l'idée d'une nomination fondée, non pas sur des compétences de journaliste et de gestionnaire, mais en raison d'acointances politiques. Or, ces deux éléments - expertise matière et capacités de gestion - sont essentiels dans la désignation d'un cadre supérieur au sein d'une rédaction. Celui-ci doit, en effet, avoir le respect de ses confrères, en maîtrisant les matières traitées par la rédaction et, d'autre part, être en mesure de gérer une rédaction qui s'étend sur l'ensemble du territoire wallon. Lors d'une réunion au Parlement de la Fédération Wallonie-Bruxelles, le directeur des publications présente une partie de son projet

³⁶⁹ Entretien avec cadre moyen 10 EdA et JORIS. M et CAUCHIE. C, « Inquiétudes aux Éditions de L'Avenir à quelques semaines du centenaire du quotidien », sur *RTBF.be*, 23/10/2018 https://www.rtbf.be/info/societe/detail_restructuration-a-l-avenir-pas-de-greve-prevue-mais-la-redaction-prend-ses-distance-par-rapport-au-directeur-des-redactions?id=10057659 (dernière consultation le 11 décembre 2020).

³⁷⁰ LA RÉDACTION, « Les journalistes de L'Avenir priés de se taire », Sur *Lavenir.net*, 16/07/2019 https://www.lavenir.net/cnt/dmf20190716_01358483/les-journalistes-de-l-avenir-pries-de-se-taire (dernière consultation le 11 décembre 2020).

³⁷¹ LA RÉDACTION, « Les Éditions de L'Avenir : après les licenciements, des désignations ciblées », Sur *Lavenir.net*, 02/07/2019 https://www.lavenir.net/cnt/dmf20190701_01353719/apres-les-licenciements-des-designations-ciblees (dernière consultation le 11 décembre 2020).

éditorial devant un panel de politiques, de journalistes et de managers de *L'Avenir*. À côté de lui, un cadre supérieur du journal fait des « gestes de la main », semblant vouloir l'inciter à écourter sa présentation. Ce type d'évènement est rapidement diffusé sur les réseaux sociaux par la rédaction qui y voit la preuve concrète d'une soumission du directeur des publications aux injonctions d'un cadre supérieur³⁷². Alors que la rédaction s'épanche des problèmes de gestion du journal par Nethys dans la presse belge, le directeur des publications accorde un entretien exclusif aux journaux d'IPM. Dans celui-ci, il mentionne qu'il a été victime de racisme dans l'exercice de ses fonctions³⁷³. Après que la rédaction ait découvert avec stupeur ces propos, la société des rédacteurs diffuse un communiqué de presse dans lequel elle rejette ces accusations³⁷⁴. Prenant conscience de son erreur, le directeur des publications reconnaît qu'il a été trop loin, et finira par s'excuser des propos maladroits tenus dans la presse.

4. Analyse économique à partir des états financiers

4.1. Préambule

La méthode des ratios est le résultat des pratiques concrètes des acteurs liés de près ou de loin au monde des affaires. Elle est ainsi employée par des investisseurs à la recherche de secteurs d'activités dans lesquels ils espèrent faire fructifier leur patrimoine financier. Elle revêt également un intérêt pour les partenaires commerciaux d'une entreprise (fournisseurs, par exemple) afin de déterminer si cette dernière dispose de suffisamment de liquidités pour honorer ses dettes à court terme.

³⁷² RÉDACTION, « Éditions de L'Avenir : après les licenciements, des désignations ciblées, Sur *Lavenir.net*, 02/07/2019 https://www.lavenir.net/cnt/dmf20190701_01353719/apres-les-licenciements-des-designations-ciblees (dernière consultation le 11 décembre 2020).

³⁷³ TASSIN, S, « Philippe Lawson, directeur des rédactions de L'Avenir : « Je suis le premier black à être patron d'une rédaction, je pense que cela dérange certains », Sur *La Libre.be*, 06/03/2019 <https://www.lalibre.be/economie/entreprises-startup/philippe-lawson-directeur-des-redactions-de-l-avenir-je-suis-le-premier-black-a-etre-patron-d-une-redaction-je-pense-que-ca-derange-certains-5c801f1c7b50a60724521a35> (dernière consultation le 11 septembre 2020).

³⁷⁴ BELGA, « Stupéfaction des journalistes de L'Avenir après les accusations de racisme de Ph. Lawson », sur *La Libre.be*, 07/03/2019 <https://www.lalibre.be/dernieres-depeches/belga/stupefaction-des-journalistes-de-l-avenir-apres-les-accusations-de-racisme-de-ph-lawson-5c81005c7b50a607245e767e> (dernière consultation le 10 décembre 2020).

Lors d'un plan de restructuration au sein d'une société, les ratios peuvent servir d'arguments pour le management afin de justifier des licenciements ou, au contraire, constituer le pilier de défense du personnel pour contester leur pertinence. La multiplicité des parties prenantes liées à l'entreprise implique en concomitance une explosion des ratios disponibles pour l'analyse financière. Chaque partie prenante en utilise une batterie spécifique dans le cadre de ses propres préoccupations. Une institution bancaire sera attentive au niveau d'endettement d'une société, tandis que l'administrateur délégué portera son intérêt sur le ratio de productivité humaine. Un investisseur financier se focalisera sur le *Return on Investments* (ROI) ou le *Return on Equity* (ROE)³⁷⁵. Dans le cadre de cette recherche, nous avons privilégié des ratios généraux présentés dans les ouvrages suivants : *Comptabilité et analyse des états financiers* de Karine Cerrada, Yves de Rongé et Michel de Wolf et *The economics and financing of media companies* de Robert Picard³⁷⁶. Au sein de ceux-ci, nous avons sélectionné ceux qui semblaient être le plus pertinents pour l'analyse, tout en appliquant les recommandations d'usage préconisées par les auteurs³⁷⁷. Il convient également de s'interroger sur les données des états financiers à partir desquelles nous avons effectué le calcul des ratios. Si les bilans et les comptes de résultat constituent des documents primordiaux pour l'analyse financière, ils ne sont qu'une représentation comptable du patrimoine et des performances économiques d'une société. Même si leur réalisation est encadrée par une législation stricte, elle laisse place à une certaine marge de manœuvre. L'agencement des données peut être réalisé à dessein par les comptables et par les managers supérieurs d'une entreprise pour exposer une image « positive » de son patrimoine et de ses performances économiques. Par exemple, la répartition de l'actif, du passif et des résultats au sein du plan minimal comptable normalisé (PMCN) revêtira des formes

³⁷⁵ Les différents acteurs et parties prenantes de l'organisation n'ont pas nécessairement les mêmes préoccupations ni les mêmes questions lorsqu'ils procèdent à l'analyse financière d'une entité : CERRADA, K, DE RONGÉ, Y et DE WOLF, M, *Comptabilité...*, 2015, p. 244.

³⁷⁶ PICARD, R. *The economics and financing of media companies...*, 2011.

³⁷⁷ La méthode des ratios doit impérativement s'appliquer sur plusieurs années, car, souvent, ce sont les tendances, les évolutions à la hausse ou à la baisse qui sont révélatrices. Il est souvent utile d'utiliser plusieurs ratios simultanément. Il est important de comparer les ratios de l'entité avec la moyenne d'un ensemble d'entités comparables. Finalement, il est indispensable de lire avec attention les règles d'évaluation de l'annexe aux comptes annuels.

différentes selon que l'entreprise concernée soit cotée en bourse, ou que son actionnariat soit aux mains de familles³⁷⁸.

Il est également important de resituer l'analyse des états financiers d'une entreprise dans le cadre global des relations capitalistiques qu'elle entretient avec d'autres sociétés. Un groupe peut être constitué de nombreuses entités qui disposent, certes, chacune de leur propre existence juridique, mais qui collaborent éventuellement les unes avec les autres pour la création d'un produit. Identifier ces relations est primordial, car elles impactent la répartition des ressources mises à disposition de l'entreprise, l'ensemble des emplois de fonds qui sont effectués, mais également ses performances économiques. Par exemple, en analysant les comptes consolidés de Vlan, on observe une chute brutale du chiffre d'affaires du groupe entre 2014 et 2015³⁷⁹. Cette baisse pourrait être interprétée comme le signe d'un ralentissement de l'activité de la presse toutes boîtes, alors que, en réalité, cette contraction du chiffre d'affaires provient simplement du rapatriement de l'impression du titre au niveau de *Rossel Printing*, tandis que, jusque-là, elle était réalisée par une société intégrée dans le périmètre de Vlan. Ce transfert impacte fondamentalement les comptes de résultat, car le chiffre d'affaires consolidé du groupe intégrait celui généré par la société en charge de l'impression du toutes boîtes. Dans ce cas précis, l'impression est un coût pour le groupe, tout en participant à l'augmentation de son chiffre d'affaires. Les relations capitalistiques entre les sociétés peuvent également perturber l'interprétation des ratios d'endettement ou la proportion des certains postes dans la structure globale du bilan et des comptes de résultats. Un ratio élevé de dettes d'une société pourrait laisser croire à l'analyste externe qu'elle est fortement endettée auprès d'institutions bancaires, alors que les dettes de l'entreprise peuvent, en réalité, être tout simplement contractées auprès d'une autre société du groupe. Il en va de même pour la

³⁷⁸ Si une entreprise est cotée, les états financiers seront établis selon des standards spécifiques afin de répondre aux exigences des parties prenantes du secteur (investisseurs boursiers, sociétés de services de conseil et d'aides aux investissements, etc.). Si ces contraintes économiques existent aussi pour les entreprises familiales, elles se manifestent selon d'autres modalités. Ne devant pas rétribuer d'actionnaires autres que lui-même, un dirigeant d'une PME pourrait ainsi être plus prompt de conserver les bénéfices au sein de sa société.

³⁷⁹ Le chiffre d'affaires total s'est élevé à 6,4 millions d'euros contre 18,8 millions en 2014, soit une variation du simple au tiers. Ceci est la conséquence de l'abandon du rôle d'intermédiaire de la société dans les coûts d'impression des journaux du groupe Vlan : VLAN, *États financiers de l'exercice 2015*, Bruxelles, 2016, p. 36.

répartition des montants dans certains postes des comptes de résultats. En 2014, les Éditions de L’Avenir signent des contrats de *Service Level Agreement* (SLA) avec Corelio-Mediahuis afin de pouvoir continuer à utiliser les services informatiques du groupe flamand. Les coûts informatiques liés à l’emploi de ces logiciels sont donc comptabilisés en poste 61 « services et biens divers », tandis que, dans d’autres sociétés de presse où l’informatique est internalisé, les dépenses IT sont réparties entre plusieurs autres postes des comptes de résultat³⁸⁰.

4.2. Quelques éléments supplémentaires à propos de la comparaison

En prenant en considération ces éléments, il semble de bon sens de fournir quelques informations sur les sociétés qui sont le sujet de l’analyse financière (**Tableau 36**). Nous avons sélectionné les entreprises qui éditent les quotidiens payants belges francophones généralistes. Plus précisément, il s’agit de Rossel et Cie, IPM, Sudpresse et Les Éditions de L’Avenir. Il convient d’être prudent dans l’utilisation des données issues des états financiers de ces quatre sociétés, car ces dernières constituent également la coupole juridique pour des activités situées en dehors de la presse. Lorsqu’on analyse les comptes consolidés de Rossel et Cie, on intègre dans le périmètre empirique de l’étude l’ensemble des affaires du groupe en Belgique et à l’étranger. C’est le même constat pour IPM dont les comptes consolidés rassemblent, certes, les actifs dans la presse quotidienne, mais aussi toutes les activités du groupe en dehors des médias (paris sportifs, agences de voyages, etc.). Lorsque nous utilisons des ratios spécifiques pour jauger des activités de presse quotidienne (ou à défaut de presse écrite plus généralement), nous nous appuyons sur les données issues des comptes annuels des sociétés mentionnées. Là encore, les données ne concernent pas uniquement la presse quotidienne payante généraliste. Par exemple, les états financiers annuels de Rossel et Cie portent sur *Le Soir* et sur le magazine *Le Soir Mag*. S’il est possible de distinguer les quotidiens appartenant à Rossel (édités par deux sociétés différentes), cette distinction n’est pas réalisable pour les quotidiens *La Libre* et *La DH*, car les activités de production de ces deux titres sont intégrées au sein de la même entité IPM.

³⁸⁰ Les salaires du personnel informatique pourraient être, par exemple, comptabilisés dans le poste frais de personnel.

Tableau 36. Le périmètre partiel des activités d'exploitation couvertes par les entités analysées

Les Éditions de L'Avenir	Rossel et Cie (annuels)	Rossel et Cie (consolidés)	IPM³⁸¹ (annuels)	IPM (consolidés)
- <i>L'Avenir</i> - <i>Le Journal des Enfants</i> - <i>L'Avenir.net</i>	- <i>Le Soir</i> - <i>Le Soir+</i> - <i>Le Soir Mag</i> (+ site internet)	- Ensemble des activités du groupe	- <i>La Libre</i> - <i>La DH</i> - <i>La Libre.be</i> et <i>La DH.be</i>	- Ensemble des activités du groupe

Source : États financiers provenant de la Banque Nationale de Belgique

4.3. Analyse financière

4.3.1. La rentabilité

Dans un premier temps, on s'intéresse aux résultats nets (**Tableau 37**). Constitués par la production intermédiaire (les revenus issus de l'activité d'exploitation desquels on déduit l'ensemble des coûts (achat de marchandises, les services et biens divers, les autres charges d'exploitation, les rémunérations du personnel, les résultats financiers³⁸², les résultats exceptionnels³⁸³, ainsi que les impôts), ils constituent un premier indicateur intéressant dans le cadre de l'analyse économique d'une entreprise. De manière générale, dans le cas des sociétés abritant les activités de presse quotidienne en Belgique francophone, ils sont plutôt négatifs. On observe ainsi des résultats nets

³⁸¹ Si on s'appuie sur les comptes consolidés d'IPM, on apprend que la société groupe réalise ses activités dans l'éditions des quotidiens (*La Dernière Heure*, *Les Sports* et *La Libre Belgique*), des périodiques *Momento*, *Lire DH*, *Télé DH*, les sites de *La Libre.be* et *dhnet.be*, les sites intentionnistes, la régie publicitaire, ainsi que les services supports. Cela n'intègre donc pas les activités dans la radio (IMP radio Sa,) de la CMB (concept Multimédia Belgium qui édite le magazine et le site *Logic-immo*).

³⁸² On déduit les résultats financiers lorsque ces derniers sont négatifs.

³⁸³ On déduit les résultats exceptionnels lorsque ces derniers sont négatifs.

négatifs de la société IPM entre 2011 et 2017. La situation est plus contrastée pour Les Éditions de L’Avenir. Après une succession de résultats nets positifs entre 2011 et 2015, l’indicateur se dégrade à partir de 2016, et reste négatif au cours des années 2017 et 2018 (respectivement -1,2 millions et -11,3 million d’euros). C’est également le cas de l’entreprise Sudpresse. Après des exercices négatifs entre 2012 et 2015, le groupe retrouve une situation positive lors des trois dernières années (2016, 2017 et 2018). Une seule entité de presse, Rossel et Cie, présente des résultats nets positifs tout au long de la période analysée. Dans le cadre de notre comparaison avec les autres acteurs du secteur, les montants interpellent : la société dégage des résultats nets positifs oscillant entre 7,9 millions d’euros en 2015 et 26,5 millions en 2018.

Tableau 37. Les résultats nets en euros des sociétés abritant les activités de presse quotidienne (2011-2018)

Groupe/année	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Rossel et Cie (AN)	8 86 5 033	8 896 912	13 57 2 009	12 839 739	7 907 352	14 80 3 853	10 82 4 468	26 547 655
IPM (AN)	- 4 29 9 571	-3 076 332	-3 081 786	-3 349 771	-282 146	-2 601 768	-389 379	299 483
EDA (AN)	1 56 2 832	893 465	1 226 342	150 924	199 617	-513 868	-1 239 604	- 11 336 310
SUDPRESSE (AN)	- 1 26 6 180	-198 219	-234 072	-19 817	-1 261 919	1 254 157	396 145	736 744

Source : données compilées par Rémy Bersipont à partir des états financiers disponibles sur le site de la Banque Nationale de Belgique

Il convient de mentionner que les résultats nets ne sont pas totalement pertinents pour jauger la rentabilité d’une société, dans la mesure où,

comme nous l'avons mentionné en début de cette section, ils intègrent des éléments liés à sa politique d'amortissement et ceux provenant des résultats financiers et des résultats exceptionnels (non liés au cycle d'exploitation du produit). Ils ne constituent donc pas un indicateur pertinent pour jauger la rentabilité de son cycle d'exploitation. Si une société possède des participations dans d'autres entreprises, les bénéfices provenant de ses actifs altèrent positivement ou négativement les comptes de résultat. On peut observer le même phénomène lors de la vente d'immobilisations corporelles comme une rotative ou un bâtiment (non liées au cycle d'exploitation). La réalisation de plus-values provenant de ce type de vente peut générer un résultat exceptionnel (ou non-récurrent) affectant positivement le résultat net d'une société³⁸⁴. La prise en considération du périmètre concret par les résultats nets permet de nuancer l'exception constituée par Rossel et Cie. En effet, en se focalisant sur les résultats financiers et exceptionnels du groupe (**Tableau 38**), on remarque qu'au sein de notre échantillon, il s'agit de la société dont ces deux postes affectent le plus favorablement ses résultats nets : le groupe obtient un résultat financier positif situé entre 6,9 millions en 2015 à 24,7 millions d'euros en 2018. Dans le cas des autres groupes de presse, les résultats financiers sont moins élevés (IPM, Sudpresse), ou sont même négatifs. Dans ce dernier cas, ils viennent alors affecter négativement les comptes de résultat nets des entreprises de presse écrite (Les Éditions de L'Avenir).

³⁸⁴ CERRADA, K, DE RONGÉ, Y et DE WOLF, M, *Comptabilité...*, 2015, p. 285.

Tableau 38. Les résultats financiers en milliers d’euros des sociétés abritant les activités de presse quotidienne (2011-2018)

Groupe/année	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ROSSEL (AN)	9 734 319	16 796 499	8 195 516	6 902 415	7 815 348	13 974 476	9 339 604	24 672 904
IPM (AN)	480 292	1 808 217	52 622	-195 767	407 367	-1 588 381	596 891	2 524 546
L'AVENIR (AN)	23 458	-76 531	-88 347	-18 288	83 204	- 15291	-50 220	-33 901
SUDPRESSE (AN)	63409	- 88813	5138	26836	302 138	-5 973	80 431	155 519

Source : données compilées par Rémy Bersipont à partir des états financiers disponibles sur le site de la Banque Nationale de Belgique

Pour prendre conscience de la rentabilité économique du cycle d’exploitation d’une société, les analystes extérieurs emploient plus généralement la notion anglo-saxonne d’EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) ou celle francophone d’EBE (Excédent Brut d’Exploitation). Cet indicateur calcule la rentabilité économique du cycle d’exploitation concret, en retirant donc du périmètre d’analyse les éléments associés au rythme de production d’une société sur le long terme, comme les amortissements, les produits/charges financières ou des produits/charges exceptionnels. Il calcule donc les bénéfices générés par l’exploitation concrète des produits de la société, c’est-à-dire le chiffre d’affaires et les revenus issus des autres produits d’exploitation desquels on vient soustraire les achats et les approvisionnements, les services et bien divers, les rémunérations et charges sociales du personnel, ainsi que les autres charges d’exploitation. En se référant au tableau ci-dessous (**Tableau 39**), les données obtenues permettent de nuancer l’affirmation émise

plus haut selon laquelle les groupes de presse ne sont pas rentables. On remarque que, hormis le cas d'IPM (dont l'excédent brut d'exploitation est négatif tout au long de la période analysée), les autres groupes sont généralement positifs. L'EBE de Rossel et Cie se situe entre 1,18 millions d'euros (2011) et 6,2 millions d'euros en 2017. On observe la même tendance pour Les Éditions de L'Avenir (sauf pour l'année 2018 où on obtient -438,8 millions d'euros) et pour Sudpresse avec des EBE positifs tout au long de la période analysée avec des montants situés entre 187 000 euros (2011) et 4,6 millions d'euros (2015) sauf pour l'année 2012 (-845 000 euros).

Tableau 39. L'Excédent brut d'exploitation (EBE ou EBITDA) en euros des sociétés abritant les activités de presse quotidienne (2011-2018)

Groupe/année	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Rossel et cie (AN)	1 173 634	-2 186 063	3 476 494	4 993 375	5 521 289	4 493 258	6 293 573	5 874 485
IPM (AN)	-3 932 910	-4 736 851	-2 200 286	-1 029 233	-217 501	-1 014 081	-982 630	-2 321 382
EDA (AN)	2 433 317	1 942 052	3 101 759	1 764 973	1 902 272	1 220 519	552 168	-438 777
SUDPRESSE	187 370	-845 579	3 125 904	4 413 291	4 575 480	2 349 029	2 364 086	2 699 444

Source : données compilées par Rémy Bersipont à partir des états financiers disponibles sur le site de la Banque Nationale de Belgique

Le traitement des données comptables des groupes permet de mettre en évidence le rôle prépondérant de la gestion des investissements sur le long terme dans la rentabilité globale des entreprises de presse écrite. En effet, en amortissant les investissements conséquents dans les logiciels des départements de production (rédaction et publicité) et de supports (comptabilité, marketing, etc.), ainsi que ceux liés aux infrastructures (rotatives ou bâtiments) sur un portfolio large de titres,

les groupes de presse diminuent la proportion des coûts occupés par ces postes dans les comptes de résultat de chacune de leurs sociétés respectives.

On peut prolonger l'analyse de la rentabilité des entreprises de presse en prenant en considération leur ratio de taux de marge opérationnelle brute (**Tableau 40**). Ce ratio calcule la rentabilité des ventes avant charges non décaissées et produits non encaissés. Le traitement des données pour les entreprises sélectionnées met en évidence des tendances similaires à ceux constatés lors de l'analyse de l'EBE.

Tableau 40. Le ratio (en pourcentage) de taux de marge brute d'exploitation des sociétés éditant des activités de presse quotidienne payante généraliste (2011-2018)

Groupe/année	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	MA
ROSSEL (AN)	0,9	-1,9	2,8	4,1	4,5	3,8	5,8	5,3	3
IPM (AN)	-4,1	-4,9	-2,8	-0,4 %	0,6	-0,1	0	-2,3	-2
L'AVENIR (AN)	5,6	4,3	6,7	3,5	3,6	2,3	1,1	-0,9	3
SUDPRESSE (AN)	0,3	-1,5	5,5	7,4	8,0	4,2	4,6	5,5	4

Source : données compilées par Rémy Bersipont à partir des états financiers disponibles sur le site de la Banque Nationale de Belgique et du site Infogreffe.fr

Portant jusqu'à maintenant sur les activités de presse écrite des entreprises, l'analyse gagnerait en pertinence en étant réalisée également sur les comptes consolidés des groupes afin de déterminer si leur stratégie de croissance dans des secteurs d'affaires liés (ou non) aux médias améliorent les ratios observés dans le cas des activités historiques de presse. Répondre à cette question n'est pas possible pour les Éditions de L'Avenir et Sudpresse. Dans le premier cas, les diversifications dans la presse magazine et à l'étranger sont réalisées respectivement par le biais de la filiale L'Avenir Hebdo et par L'Avenir développement. Ils ne sont donc pas intégrés aux résultats du groupe namurois. On pourrait appuyer notre raisonnement en utilisant les

données provenant des états financiers de Nethys, mais la comparaison n'aurait pas beaucoup de sens, dans la mesure où elle porterait sur une société dont les revenus issus de la presse écrite sont marginaux au sein du chiffre global d'affaires. Dans le cas de Sudpresse, les résultats sont remontés au sein de l'entreprise Rossel (cons), et sont donc mélangés avec ceux provenant des activités du groupe. Le tableau suivant (**Tableau 41**) met en évidence le fait qu'au sein des deux groupes de presse pour lesquels il est possible de réaliser l'analyse, le ratio de taux de marge brute d'exploitation s'est amélioré : il est ainsi passé de 3 % en moyenne annuelle chez Rossel à 7,7 %, de -2 % à 0,7 % pour IPM.

Tableau 41. Le ratio (en pourcentage) de taux de marge brute d'exploitation des groupes consolidés (IPM et Rossel) (2011-2018)

Groupe/année	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	MA
ROSSEL (CONS)	7,3	5,1	6,4	8,3	9,1	8,3	8,8	8,2	7,7
IPM (CONS)	-2,3	-2,6	-1,0	1,0	1,8	1,7	3,8	3,5	0,7

Source : données compilées par Rémy Bersipont à partir des états financiers disponibles sur le site de la Banque Nationale de Belgique

4.3.2. L'endettement

Il est intéressant de fournir quelques données sur le niveau d'endettement des groupes de presse. Nous nous sommes intéressé à la proportion d'endettement des sociétés au sein desquelles les groupes réalisent leurs activités de presse écrite quotidienne généraliste payante

(consolidés lorsque cela a été possible). Nous avons utilisé deux ratios : celui de solvabilité, qui calcule la proportion des fonds propres de la société sur le passif total et le ratio d'endettement, portant sur le rapport entre les fonds empruntés et le passif total. Si on se réfère aux données (**Tableau 42** et **Tableau 43**), on observe ainsi que la proportion des fonds propres dans la structure du passif des groupes n'évolue pas selon les mêmes dynamiques. Par exemple, la solvabilité de Rossel s'améliore tout au long de la période analysée, en passant respectivement de 36 % (2011) à 50 % (2018). *A contrario*, la solvabilité d'IPM se dégrade : en 2011, la proportion des fonds propres (34 %) est presque similaire à celle de son concurrent belge. Au cours des années suivantes, les fonds propres diminuent jusqu'à ne plus représenter que 11 % des ressources à disposition du groupe, le reste étant composé des provisions pour risques et charges, des dettes à long terme, ainsi que des dettes à court terme. L'étude de l'endettement est moins pertinente pour Les Éditions de L'Avenir dans la mesure où les dettes peuvent être détenues par des sociétés apparentées au groupe. Toutefois, nous distinguons l'apparition de fonds propres négatifs Les Éditions de L'Avenir (2018). Il convient de rappeler qu'une entreprise en situation de fonds propres négatifs est légalement en situation de faillite, dans la mesure où elle ne dispose plus de capitaux suffisants pour honorer les diverses échéances dues auprès de fournisseurs ou d'institutions bancaires. Il est alors nécessaire soit de recapitaliser la société, en augmentant le capital social (par l'injection d'argent frais), soit de transférer les bénéfices de l'exercice comptable au passif.

Tableau 42. Le ratio (en pourcentage) de solvabilité des Éditions de L’Avenir et des groupes de presse consolidés (Rossel et IPM) (2011-2018)

Groupe/année	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ROSSEL (CONS)	36	35	36	39	40	43	45	50
IPM (CONS)	34	30	23	15	15	9	9	11
L'AVENIR (AN)	31	29	37	40	38	34	34	-24

Source : données compilées par Rémy Bersipont à partir des états financiers disponibles sur le site de la Banque Nationale de Belgique

Tableau 43. Le ratio (en pourcentage) d’endettement global des Éditions de L’Avenir et des groupes de presse consolidés (Rossel et IPM) (2011-2018)

Groupe/année	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ROSSEL (CONS)	64	65	64	61	60	57	55	50
IPM (CONS)	66	70	77	85	85	91	91	89
L'AVENIR (AN)	69	71	63	60	62	66	66	124

Source : données compilées par Rémy Bersipont à partir des états financiers disponibles sur le site de la Banque Nationale de Belgique

Ces données constituent un substrat empirique intéressant pour expliquer la diversification des groupes de presse écrite dans des secteurs spécifiques (presse écrite, activités numériques) où le besoin de capitaux est, certes, nécessaire, mais où il est moins conséquent que pour acquérir des sociétés actives dans le secteur audiovisuel. On peut trouver également dans ce ratio un élément pouvant expliquer le recourt à l’alliance comme mode de diversification le plus employé. Le fait de s’associer avec un ou plusieurs partenaires permet de diminuer les montants consentis par les groupes pour mettre en œuvre leur stratégie

de croissance externe. En combinaison avec d'autres éléments structurels (législation, appartenance à d'autres groupes, etc.), ce ratio permet de fournir quelques pistes afin de comprendre pourquoi les groupes de presse se développent si peu dans le domaine de la télévision ou dans celui des télécommunications. Leur niveau d'endettement ne leur permet pas de débloquer des fonds suffisants pour acquérir ce type d'acteurs « trop importants » sur le marché médiatique.

4.3.3. La rentabilité de l'actionnaire

Le *Return on Equity* (ROE) détermine l'attrait que représente une société aux yeux d'investisseurs. On peut aussi le désigner par le taux de rendement du capital, puisqu'il calcule l'augmentation annuelle de fonds au sein d'une entreprise. Par exemple, un investisseur ayant investi 100 euros dans une entité avec un ROE de 20 % attendra une augmentation de la valeur intrinsèque de ses fonds propres s'élevant à 20 euros. Les recherches menées sur le sujet estiment que les investisseurs attendent généralement un ROE annuel de 15 %, lorsqu'ils scrutent les sociétés susceptibles d'accueillir leurs investissements³⁸⁵. En se référant au tableau ci-dessous (**Tableau 44**), on remarque qu'aucun des cas analysés situés dans la presse écrite ne répond à ces critères. En nous concentrant sur la moyenne annuelle du ROE (dernière colonne à droite), on discerne que c'est Rossel et Cie qui présente le ratio le plus proche : 9 %. Cependant, il faut être particulièrement prudent dans l'interprétation du ROE annuel moyen, car celui-ci lisse des événements comptables qui altèrent artificiellement l'indicateur de rentabilité du capital. C'est principalement pour cette raison que le tableau comprend non seulement le ROE moyen annuel, mais aussi les résultats précis pour chaque année. Une lecture plus détaillée des résultats fait, en effet, apparaître plusieurs anomalies. On peut remarquer que les Éditions de L'Avenir présentent un ROE annuel moyen par an assez surprenant de 36 %. En réalité, ce pourcentage s'explique par le plan de licenciements de l'année 2018 (10,03 millions d'euros dans les charges exceptionnelles) qui se répercute dans les fonds propres en les réduisant³⁸⁶. On observe une anomalie similaire chez Sudpresse au cours de l'exercice comptable 2011 où le ROE de la

³⁸⁵ PRADIÉ, CH, « Capitalisme et financiarisation des industries culturelles... », 2005, p. 87.

³⁸⁶ EDA. *États financiers des Éditions de L'Avenir pour l'exercice 2018, 2019*, Bruxelles, p. 9.

société se situe à -326 %. Lorsqu'on cherche l'explication dans les états financiers, on remarque que ce pourcentage se justifie par les résultats nets négatifs (-1,3 millions d'euros) et par les fonds propres peu élevés (388 536 euros) issus de l'affectation des pertes provenant des exercices précédents (-5,6 millions d'euros)³⁸⁷. Pour compenser la disparition des fonds propres, une recapitalisation de la société à la hauteur de 3,6 millions d'euros est réalisée au cours de l'exercice 2012³⁸⁸.

Tableau 44. Le Return on Equity (ROE) des Éditions de L'Avenir et des groupes de presse (Rossel et IPM) (2011-2018)

GROUPE/ ANNEE	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	MA
ROSSEL (AN)	7,9 %	7,5 %	10,6 %	9,3 %	5,6 %	10,5 %	7,3 %	15,5 %	9 %
IPM (AN)	-20,0 %	- 16,9 %	- 20,1 %	- 21,5 %	-2,0 %	- 21,3 %	-1,6 %	0,9 %	-13 %
L'AVENIR (AN)	22,2 %	14,6 %	14,6 %	1,8 %	2,3 %	-6,3 %	- 18,1 %	253,0 %	36 %
SUDPRESSE (AN)	- 325,9 %	-5,2 %	-6,6 %	-0,5 %	- 51,9 %	34,0 %	9,7 %	6,0 %	-43 %

Source : données compilées par Rémy Bersipont à partir des états financiers disponibles sur le site de la Banque Nationale de Belgique

³⁸⁷ Un plan de restructuration est mis en place au cours de l'année 2011. Il est déclaré en état d'achèvement dans le rapport de gestion de l'exercice 2011 : SUDPRESSE, *États de l'exercice 2011*, Bruxelles, 2012, p. 41.

³⁸⁸ SUDPRESSE, *États financiers de l'exercice 2012*, Bruxelles, 2013, p. 42.

Les données du ROE des entités au sein desquelles se réalisent les activités de presse écrite tendent à montrer que ces sociétés ne constituent pas des réceptacles attractifs aux yeux des investisseurs souhaitant faire fructifier leurs avoirs monétaires. En effet, les ROE de ces sociétés sont négatifs ou en dessous des standards en vigueur dans le secteur commercial. Ce ratio pourrait donc expliquer pourquoi les groupes de presse écrite en Belgique francophone comme IPM et Rossel sont préservés des tentatives d'acquisitions d'acteurs étrangers. Il n'est pas intéressant financièrement pour un groupe (médiatique ou actif dans d'autres domaines économiques) de croître, en acquérant des entreprises disposant d'un ROE inférieur à celui en vigueur dans les sociétés qui composent déjà leur groupe. D'un point de vue économique, l'intégration d'une activité de presse au sein du périmètre consolidé d'une entité peut porter préjudice au ROE moyen de la société consolidée et s'inscrire en porte-à-faux de la logique des actionnaires financiers souhaitant obtenir le plus de rendement possible de leurs capitaux. Dans cette perspective, les ROE faibles ou négatifs des entités abritant des activités de presse constitueraient, en réalité, une protection contre la pénétration d'acteurs issus de l'audiovisuel ou d'autres domaines commerciaux. Peu attrayants pour un investisseur étranger, les groupes de presse écrite en Belgique francophone réaliseraient leurs activités dans un environnement « protecteur », les préservant des convoitises de plus grands groupes en raison de leur ROE modéré ou, en tout cas, en-deçà des standards du marché.

Pour que notre raisonnement soit exhaustif, il est nécessaire de prolonger les réflexions sur le ROE aux groupes consolidés (**Tableau 45**), c'est-à-dire aux entités qui intègrent l'ensemble des activités des groupes (et donc pas seulement leurs activités dans la presse écrite). La détermination de ces ratios permettra de savoir si les diversifications permettent de rendre attractifs les cas analysés auprès d'investissements en dépit des ROE faibles ou négatifs résultant de leurs activités historiques dans la presse écrite. À partir de données issues des comptes consolidés, on remarque que, comptablement, les diversifications n'améliorent pas fondamentalement les ROE des groupes. Ceux-ci restent en-dessous des standards à l'œuvre sur le marché : celui de Rossel oscille entre 3,6 % (en 2012) à 9,3 % (en 2016). La diversification semble engendrer une dégradation du ROE dans le cas d'IPM, dans la mesure où il n'y a qu'une seule année (2018) où le groupe propose un ROE positif.

**Tableau 45. Le Return on Equity (ROE) de Rossel et de IPM
(2011-2018)**

RENTABILITE ACTIONNAIRE	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	MA
ROSSEL (CONS)	8,6 %	3,6 %	4,8 %	4,4 %	8,0 %	9,3 %	6,4 %	5,6 %	6 %
IPM (CONS)	- 20, 6 %	- 16,8 %	- 24,8 %	- 50,5 %	- 16,6 %	- 57,8 %	-4,1 %	18,7 %	-22 %

Source : données compilées par Rémy Bersipont à partir des états financiers disponibles sur le site de la Banque Nationale de Belgique

4.3.4. La productivité des effectifs

Nous avons mis en évidence la situation de déficit quasi chronique des deux groupes de quotidiens de la presse française nationale de notre corpus. En prenant acte de cet état, nous souhaitons savoir si celle-ci est la conséquence de pratiques de travail moins optimisées en leur sein que celles en œuvre dans les groupes de presse écrite en Belgique francophone. Ce cadre supérieur mentionne qu' « *En Belgique, il est nécessaire que les journalistes aient une productivité particulièrement élevée. Dès lors, nous devons éviter les duplications qui ne servent à rien.* »³⁸⁹. En ayant conscience de ces éléments, on s'est donc intéressé au ratio de productivité humaine des employés des groupes de presse écrite, c'est-à-dire la valeur ajoutée (production intermédiaire de laquelle on soustrait les achats d'approvisionnement et de marchandises, les services et biens divers) divisée par le nombre d'effectifs comptabilisés en équivalents temps plein.

Les résultats obtenus (**Tableau 46**) font émerger une différence majeure entre Rossel et Cie et les autres entreprises, puisque cette société présente, seule, une moyenne annuelle pondérée (121 700 euros) au cours de la période analysée. Elle se situe loin devant IPM (66 500 euros), Les Avenir (73 800 euros) et Sudpresse (82 100 euros)

³⁸⁹ Entretien avec cadre supérieur 15 IPM.

Les résultats obtenus doivent être nuancés. Les ratios de productivité humaine semblent, selon un cadre supérieur des Éditions de L’Avenir, être fortement altérés par le segment d’information couvert par chaque titre. En effet, la productivité d’un employé œuvrant au sein d’un groupe de presse régionale sera moins élevée que celle observée au sein d’un groupe de presse actif sur le secteur de l’information nationale : *« Pour la presse quotidienne régionale, vous avez besoin de plus d’effectifs pour couvrir l’actualité dans les petites communes. C’est le même processus avec les commerciaux publicitaires qui travaillent avec les montants des annonceurs régionaux. Ce ne sont pas du tout les mêmes sommes que celles mobilisées sur le marché de la publicité nationale. »*³⁹⁰

Tableau 46. Le ratio de productivité humaine des sociétés éditant des activités de presse quotidienne payante généraliste (2011-2018)

PRODUCTIVITÉ HUMAINE	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	MA
ROSSEL (AN)	101 660	97 402	11 7904	124 523	13767 8	12350 3	13821 9	13306 9	121.74 5
IPM (AN)	54 264	57 562	63 012	69 285	76048	73074	73343	65280	66.483
L'AVENIR (AN)	77 507	74 941	79 742	75 052	72613	70451	71111	68715	73.767
SUDPRESSE (AN)	66 009	75 048	82 593	91 774	88643	85844	84691	82628	82.154

Source : données compilées par Rémy Bersipont à partir des états financiers disponibles sur le site de la Banque Nationale de Belgique

³⁹⁰ Entretien avec cadre moyen 14 EdA.

Nous avons cherché à confirmer ou infirmer ce résultat en utilisant un second dénominateur pour comparer les cas belges francophones : les frais de personnel (**Tableau 47**). Le rapport entre la valeur ajoutée et les frais de personnel (rémunération, charges sociales et pensions) nuancent l'interprétation précédente. En effet, on remarque que les ratios obtenus par les groupes de presse belges francophones, ne se détachent pas nettement les uns des autres. Rossel et Cie conserve le meilleur ratio des cas de presse écrite. L'entité est ensuite suivie par Sudpresse (1,20), Les Éditions de L'Avenir (1,11) et IPM (0,96).

Tableau 47. Le rapport entre la valeur ajoutée et les frais du personnel (rémunération, charges sociales et pensions) des sociétés éditant des activités de presse quotidienne payante généraliste (2011-2018)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	MA
ROSSEL (AN)	1,34	1,25	1,48	1,56	1,81	1,66	1,77	1,73	1,57
IPM (AN)	0,83	0,79	0,89	1,03	1,11	1,05	1,05	0,93	0,96
L'AVENIR (AN)	1,18	1,14	1,21	1,12	1,12	1,08	1,04	0,98	1,11
SUDPRESSE (AN)	1,03	0,96	1,22	1,39	1,34	1,20	1,21	1,23	1,20

Source : données compilées par Rémy Bersipont à partir des états financiers disponibles sur le site de la Banque Nationale de Belgique

On peut se poser la question de l'impact des diversifications dans le rapport entre la valeur ajoutée des groupes et les frais de personnel : l'élargissement de leur périmètre d'affaires permet-il aux éditeurs d'améliorer leur ratio ? En nous appuyant sur le tableau ci-dessous (**Tableau 48**), les données sont plutôt contrastées. D'une part, on remarque que le ratio (moyenne annuelle) est moins élevé chez Rossel et Cie consolidés (1,30) que chez Rossel et Cie annuels (1,57). Assez surprenant, ce résultat pourrait s'expliquer par la liaison des diversifications réalisées par le groupe avec les métiers historiques d'éditeur. Dans la section 1, nous avons, en effet, mis en évidence que Rossel s'était diversifié principalement dans le secteur de la presse écrite. On peut supposer que la diminution du ratio s'explique par l'intégration, au sein du périmètre du groupe, de nombreux titres de presse quotidienne régionale dont la productivité humaine semble être

moins élevée que dans un titre se positionnant sur le segment de l'information nationale. D'autre part, IPM est le seul groupe dont les diversifications semblent clairement améliorer le ratio observé dans les activités de presse écrite quotidienne. Celui-ci passe de 0,96 (moyenne annuelle) à 1,19 (moyenne annuelle).

Tableau 48. Le rapport entre la valeur ajoutée et les frais de personnel (rémunération, charges sociales et pensions) des groupes de presse écrite quotidienne payante généraliste (IPM et Rossel) (2011-2018)

VA/C S	201 1	201 2	201 3	201 4	201 5	201 6	201 7	201 8	M A
IPM (CON)	0,97	0,95	1,03	1,18	1,29	1,33	1,39	1,42	1,1 9
ROSS EL (CON)	1,28	1,21	1,25	1,31	1,35	1,32	1,33	1,32	1,3 0

Source : données compilées par Rémy Bersipont à partir des états financiers disponibles sur le site de la Banque Nationale de Belgique

CHAPITRE 6 : LES MODÈLES D’AFFAIRES (INFORMATION)

Ce chapitre analyse la recomposition des ressources journalistiques des entreprises de presse écrite consécutive au développement du canal de diffusion numérique. Initialement, les rythmes de travail des journalistes des sites se rapprochent de ceux de leurs confrères du papier. S’ils sont, certes, amenés à publier plusieurs articles au cours de la journée, leur travail est contraint par les capacités des logiciels éditoriaux sur lesquels ils réalisent leurs activités. En effet, ceux-ci sont des programmes assez neufs dont les technologies balbutiantes n’offrent pas la possibilité d’actualiser régulièrement les contenus. Cette « période préhistorique » d’allocation des ressources se caractérise par plusieurs autres éléments. Les cellules s’occupant des sites internet des quotidiens apparaissent, aux yeux des journalistes du papier, comme une voie de garage pour « les punis », « les journalistes mal à l’aise au sein de leur service », « ceux dont on ne veut plus à la rédaction ». Vivant professionnellement en marge de la rédaction papier, ces journalistes publient des *digests* ou des articles complets provenant du journal, tout en travaillant sur des systèmes éditoriaux différents de ceux de leurs collègues du papier.

Puis, les groupes de presse souhaitant étoffer leur offre d’information en ligne allouent à leurs sites des ressources journalistiques chargées de suivre l’actualité en continu. Les journalistes s’occupant du web rejoignent leurs confrères au sein des *newsrooms*. Les rythmes de travail de ces journalistes sont en décalage avec ceux observés au sein des rédactions papier. Ils publient de nombreux articles au cours de leur journée en flot continu. Comme nous l’avons vu, cette propension à la rapidité des sites internet est accentuée par les mœurs de lecture des internautes. Ceux-ci disposent d’applications permettant de recevoir des notifications qui poussent les journalistes internet à s’orienter de plus en plus vers le flot au détriment des pratiques des journalistes papier, se rapprochant davantage de l’éditorial. La méfiance entre les deux sous-cultures professionnelles provient également des différents modèles économiques pratiqués sur les supports papier et internet. Cependant, elle s’amointrit lors de la mise en place des offres payantes d’information en ligne.

Le journal papier qui était le produit principal de l'entreprise, c'est-à-dire celui auquel les journalistes pensaient lors des réunions de rédaction, change progressivement de statut. C'est désormais l'offre payante en ligne qui constitue l'offre dominante. Désormais les journalistes internet travaillent non seulement sur le même système éditorial, mais sur la même interface dénuée des repères de publication sur le papier. L'accès au chemin de fer du journal est réservé à quelques journalistes qui se chargent de l'édition papier du lendemain durant l'après-midi. On observe une assimilation des valeurs du journalisme de flot et des valeurs du journalisme éditorial au sein d'une nouvelle figure : celle du journalisme multimédias. Toutefois, cette assimilation ne s'applique pas uniformément à l'ensemble des membres de la rédaction. Par ailleurs, la spécialisation à l'œuvre dans les *newsrooms* implique qu'il y ait, à l'heure actuelle, toujours un journaliste qui s'occupe la journée durant du fil info, alors que d'autres ressources sont plutôt consacrées à la concrétisation de projets sur le long terme.

Limitées à des discussions entre cadres des deux départements, les relations entre les journalistes et les marketeurs deviennent plus étroites, au début des années 2010, lors de l'engagement des *community managers*. Fruit de tensions entre la rédaction et le marketing qui la considèrent tous les deux comme leur dû, cette fonction hybride revêt des aspects divers en fonction des groupes. Au *Soir*, le poste est, d'abord, occupé par le marketeur internet avant d'être confié à deux *community managers* dépendant toujours du marketing. Suite à des conflits avec les journalistes, il est internalisé au sein de la rédaction avant d'être de nouveau transféré au marketing. Chez IPM, le marketing a repris la main sur la fonction à partir de 2013. Aux Éditions de L'Avenir, le *community manager* qui souhaitait donner une orientation journalistique à la gestion des réseaux sociaux est remplacé en 2016. Son poste dépend toujours de la cellule internet intégrée au sein de la rédaction. Abordant les rapports entre journalistes et commerciaux publicitaires, notre recherche montre que les relations entre les deux professions se sont moins intensifiées qu'avec le marketing, chaque département conservant son espace territorial au sein des entreprises de presse. Proposées par les régies, les offres de *native advertising* empiètent, toutefois, sur le contenu des journalistes. Réalisées par des personnes au statut ambigu entre celui de pigiste et de *copywriter* travaillant en dehors de la rédaction, ces publicités sont clairement balisées avec

une signalisation indiquant leur nature. Si nous avons montré que les journalistes gardaient la maîtrise sur la création des contenus, nous avons souligné la dépossession des rédactions, de certains suppléments (*SoSoir*), ainsi que la création d'espaces de production de contenus, où travaillent des journalistes à mi-chemin entre la partie commerciale et la rédaction (*Belgium iPhone* ou *Geeko*).

1. Préambule

Avant de commencer notre analyse, il convient de formuler plusieurs éléments à son sujet. Si des repères chronologiques sont présents tout au long du chapitre, les modifications organisationnelles et la mise en place effective des offres d'information s'inscrivent dans un processus de réflexion et d'implémentation s'étalant de quelques mois à plusieurs années. Il y a donc un décalage entre d'un côté, la pensée managériale *prévisionnelle* préparant la future allocation des ressources à l'œuvre au sein des rédactions, et de l'autre, le processus de production de l'information. Cette remarque s'observe lors du lancement du *17H*, l'offre payante numérique du *Soir*, en 2013. Celle-ci pourrait apparaître pour les lecteurs, comme un moment charnière dans l'évolution des pratiques journalistiques du quotidien, puisque, sous les ordres de la rédaction en chef, une partie des journalistes « papier » est invitée à terminer ses articles un peu avant 17H afin qu'ils soient disponibles pour l'offre payante numérique. Plus largement, cette offre pourrait être perçue comme un retournement de la source principale de valeur entre le produit web et celui papier. Or, selon un de nos enquêtés, les réflexions sur la création d'une offre payante en ligne sont déjà en gestation au sein du management à la charnière des années 2011 et 2012, une période marquée empiriquement par la course à l'audience, la monétisation de l'information par la publicité et la supériorité de valeur accordée au produit papier¹. Par ailleurs, si *Le 17H* constitue la première « véritable » offre payante numérique du *Soir*, il s'agit de fournir quelques articles du journal en primeur aux abonnés papier et aux personnes ayant souscrit au service. Au sein de l'articulation globale des produits d'information provenant de la rédaction, l'édition papier demeure alors le principal référent. En effet, c'est pour elle que les sujets en réunion de rédaction sont « pensés ». Si cette offre apparaît

¹ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

primordiale à insérer dans notre raisonnement, *Le 17H* n'implique pas une réorganisation globale des lignes de production de l'information, tout au plus certains ajustements qui, comme nous le verrons, forcent les journalistes à raccourcir ponctuellement leur rythme traditionnel de travail.

Finalement, au sein de ce chapitre, nous concevons l'exercice de la profession journalistique davantage comme un élément au sein d'une d'organisation industrielle de production d'information que comme un ensemble de pratiques intrinsèques. Selon Jean-Marie Charon, l'organisation industrielle renvoie à l'existence d'un mode rationnel de production, d'une division du travail, d'une standardisation des procédures et des produits². Cette acception du journalisme éloigne donc ponctuellement notre analyse des études portant sur les évolutions des pratiques journalistiques consécutives au développement des médias numériques (rapports avec les sources, style d'écriture, relations avec le personnel technique, respect de la déontologie, etc.)³. En considérant le journalisme comme une activité de production culturelle, nous accordons un grand soin à resituer ces évolutions à l'aune des changements techniques, économiques et organisationnels survenant au sein des entreprises de presse, et plus largement de leur environnement⁴.

2. La « préhistoire »

À leur création, les premiers sites internet des groupes de presse s'apparentent à des supports promotionnels sur lesquels se trouvent des informations sommaires sur le journal⁵ ou/et à des sites *vitrines* où sont

² CHARON. J.-M, *La nature politique du journalisme politique*, Québec, Les Études de communication publique, 2000, p. 5.

³ Nous nous contentons ici d'un florilège restreint de publications centrées sur la Belgique francophone : DEGAND. A et GREVISSE. B, « Aux sources des nouvelles en ligne : le pari sur la fiabilité de l'information », In LE CAM. F, et RUELLAN. D (Ed.), *Changements et permanence du journalisme*, Paris, L'Harmattan, 2014, pp. 178-197 ; DEGAND. A et GREVISSE. B, *Journalisme en ligne : pratiques et recherches*, Bruxelles, De Boeck, 2015 et PIGNARD-CHEYNEL. N et VAN DIEVOET, L, *Journalisme mobile : usages informationnels, stratégies éditoriales et pratiques journalistiques*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, 2019.

⁴ PICARD. R, « The Economics of Journalism and News Provision », In VOS, T (Ed.), *Journalism...*, 2018, p. 285 et p. 286 et KLEIS NIELSEN. R, « The Business of News », In WITSCHGE. T, ANDERSON. C. W, DOMINGO. D et HERMIDA. A (Ed.), *The Sage Handbook of Digital Journalism*, Los Angeles, Sage Publication, 2016, p. 64.

⁵ Entretien avec cadre moyen 14 EdA et entretien avec cadre journaliste 7 Rossel.

publiés des *digests* ou/et des articles d'information du quotidien. Lancé en juillet 1996⁶, *Le Soir en ligne* comprend, à ses débuts, des résumés d'articles de l'édition papier. Les objectifs initiaux étaient, d'une part, de fournir quelques informations pour les internautes-lecteurs du *Soir* qui n'avaient pas eu l'occasion d'acheter le journal du jour, et d'autre part, de constituer une porte d'entrée pour les internautes vers le support physique⁷. Les sites des deux quotidiens du groupe IPM sont lancés au tout début de la décennie 2000 par deux journalistes ayant certaines prédispositions avec le milieu de l'informatique et des nouvelles technologies⁸. Au sein des titres régionaux, la mise en place des sites est plus tardive. Chez *Vers L'Avenir*, un premier site d'actualité, *Les Nouveaux Médias de L'Avenir*, avait, certes, été mis sur pied au milieu des années 1990. Cependant, l'initiative s'était arrêtée après quelques mois en raison des coûts élevés de son fonctionnement et des perspectives limitées de revenus⁹. En réalité, il faut attendre les élections communales de 2006 pour que le groupe se lance dans le projet de construction d'un site internet de *news*¹⁰. Un directeur numérique est alors recruté. En septembre 2006, il met en place un site d'information, *Votrejournal.be*, proposant des petits résumés confectionnés à partir de la matière du papier. Un journaliste indépendant travaille alors à la rédaction entre 19H et 23H. Il fait le tour des bureaux locaux d'information par téléphone afin de définir avec les journalistes de garde, les actualités pertinentes à valoriser sur le site. Le journaliste indépendant se rend, ensuite, dans le chemin de fer¹¹ du

⁶ GUYOT. J.C, « L'année du multimédia... », 1997, p. 54.

⁷ Entretien avec journaliste 1 Rossel.

⁸ Le site de *La Dernière Heure Les Sports* est mis en ligne en 2000 en prélude à l'organisation de l'Euro 2000 de Football organisé en Belgique et aux Pays-Bas. Le site de *La Libre Belgique* est lancé en 2001 : entretien avec cadre moyen 6 Rossel et COLSON. V et HEINDERYCKX. F, « Do Online Journalists Belongs in the Newsroom ? A Belgian Case of Convergence », In PATERSON. CH et DOMINGO. D (Ed.), *Making Online News...*, 2008, p. 147 et REBUFFAT. J, « La presse belge s'aligne. *Le Soir* n'est plus tout seul en ligne. La concurrence débarque. », Sur *Le Soir.be*, 13/01/2001 <https://plus.lesoir.be/art/d-20010113-W2QF18?referer=%2Farchives%2Fcherche%3Fdatefilter%3Danytime%26facets%3DIPTC%253A01026000%26sort%3Ddate%2Basc%26word%3DLe%2BSoir%2Ben%2Bligne%2BRebuffat> (dernière consultation le 22 décembre 2020).

⁹ VAN PEEL. H, *Vers L'Avenir...*, 2006, p. 36.

¹⁰ Entretien avec journaliste 4 EdA.

¹¹ Dans ce manuscrit, nous employons le terme « chemin de fer » pour désigner l'interface graphique dans un logiciel éditorial dans laquelle les journalistes écrivent leur article.

journal, et rédige un bref résumé dans le *web cms*¹². Le lancement du site internet de *news* de Sudpresse se réalise plus tardivement, en octobre 2008. Disposant jusqu'alors d'un site presque statique sur lequel quelques informations par jour étaient publiées, le groupe organise des réunions de travail rassemblant des journalistes et des commerciaux sensibles à internet pour mettre au point un site d'information qui prend le nom de *Sudinfo*¹³.

Les rythmes de publication des journalistes internet sont assez proches de ceux de leurs collègues réalisant la version papier¹⁴. Si les actualisations du *Soir en ligne* en cours de journée sont possibles dès 1998, elles s'avèrent compliquées à réaliser en raison des limitations techniques des outils informatiques. En effet, il s'agit de logiciels dont les technologies neuves ne sont pas encore totalement maîtrisées. Dans sa thèse de doctorat, Amandine Degand relate le cas d'un journaliste qui, lors d'une opération d'actualisation, fait « planter » *Le Soir en ligne*, le forçant à réaliser des manipulations sur le serveur lui-même afin de relancer le site¹⁵. De son côté, le chercheur Sylvain Malcorps relate les difficultés de publication des articles par les journalistes du quotidien économique *L'Echo*¹⁶. Ces journalistes vivent alors en vase clos, isolés de leurs collègues du papier. La rédaction internet commune entre *La Libre Belgique* et *La Dernière Heure* est installée dans les bâtiments situés au Boulevard Émile Jacqmain entre la rédaction de *La Libre* au deuxième et les journalistes du quotidien sportif du troisième étage¹⁷. Les journalistes du *Soir en ligne* travaillent dans une pièce séparée qui est nommée « la piscine » : « *Un local perdu, sans fenêtre, qui faisait comme un laboratoire.* »¹⁸ Chez *Vers L'Avenir*, les journalistes internet sont placés dans un espace de travail situé à la périphérie de la rédaction¹⁹. La seule exception à cette tendance

¹² Entretien avec cadre journaliste 11, EdA.

¹³ Entretien avec cadre journaliste 7 Rossel.

¹⁴ Les journalistes s'occupant du site du *New York Time* suivent également un rythme similaire aux journalistes du papier. Ils publient leurs articles sur le site en fin de journée, suivant le cycle de publication du papier : BOCZKOWSKI, P, *Digitizing the News : Innovation in Online Newspapers*, Cambridge, MIT Press, 2004.

¹⁵ DEGAND, A, *Le journalisme face au web...*, 2012, p. 138.

¹⁶ MALCORPS, S, « L'entreprise de presse et son audience en ligne. La construction des *web metrics* comme données stratégiques dans le secteur des médias belges », *Réseaux*, 5 (205), 2017, p. 152.

¹⁷ DEGAND, A, *Le journalisme face au web...*, 2012, p. 144.

¹⁸ Entretien avec cadre journaliste 1 Rossel.

¹⁹ Entretien avec journaliste 4, EdA.

s'observe chez Sudpresse, où les rédacteurs internet s'installent au cœur de la *newsroom*²⁰.

3. La poussée vers le flot

3.1. Le déménagement des journalistes internet au centre des newsrooms

Au *Soir*, les journalistes internet sont placés au milieu du plateau de la rédaction en plusieurs étapes²¹. Par manque de place, le directeur des développements multimédias s'y installe seul, avant d'être rejoint ponctuellement, puis définitivement, par les journalistes internet²². En 2007, les journalistes indépendants de *Votrejournal.be* quittent leur espace de travail situé à l'extrémité de la rédaction pour rejoindre « la soucoupe », une structure ronde centrale permettant de faciliter la communication avec les journalistes de la rédaction nationale. Alors que, chez *Vers L'Avenir*, le groupe a profité du déménagement de ses anciens bâtiments étroits du boulevard Mélot pour installer les journalistes internet au centre de la rédaction, il ne se produit pas le même déplacement spatial des ressources chez IPM lorsque l'entreprise change de locaux. Les journalistes internet qui travaillaient dans le *no man's land* du boulevard Emile Jacqmain ne suivent pas le chemin de leurs collègues papier lorsque le groupe migre vers ses nouveaux locaux à quelques encablures du parc du Cinquantenaire. Après une tentative d'implémentation ratée au sein de la rédaction des deux titres²³, les journalistes internet sont remontés au premier étage près des équipes informatiques et du studio de la radio *CIEL Info*.

3.2. La création des départements multimédias

Lors de la création des sites des quotidiens, une différence notable s'observe dans la place des ressources journalistiques internet au sein des groupes de presse. Du côté de *Vers L'Avenir* et d'IPM, la rédaction internet ne dépend pas hiérarchiquement de la rédaction en chef papier. Elle est intégrée dans un nouveau département multimédias au sein

²⁰ Entretien avec cadre journaliste 7 Rossel.

²¹ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

²² DEGAND, A, *Le journalisme face au web...*, 2012, p. 140.

²³ *Ibidem*.

duquel travaillent d'autres métiers liés à la gestion du site, comme des marketeurs ou des développeurs. L'ensemble de ces équipes sont supervisées par un directeur multimédias qui lui-même dépend hiéarchiquement de l'administrateur délégué²⁴. Dès 2007, la place de la rédaction internet pose problème chez *Vers L'Avenir*. Prenant conscience que le site internet ressort du domaine éditorial, les journalistes s'opposent à ce qu'il soit sous la dépendance hiérarchique d'un directeur autre que le rédacteur en chef, qui, par ailleurs, est également en charge de piloter des projets commerciaux²⁵. Suite à des interpellations de la société des rédacteurs, une solution est trouvée avec les journalistes internet qui restent, certes, au sein du département multimédias, mais réalisent désormais leurs activités sous la responsabilité éditoriale du rédacteur en chef adjoint. Au *Soir*, le journaliste recruté pour rapprocher les deux rédactions (internet et papier) s'occupe de la gestion opérationnelle de l'équipe du *Soir en Ligne* (SEL) et des développements du site. Il travaille « *main dans la main* » avec la partie commerciale de l'entreprise au cours de réunions régulières : « *Je passais ma vie avec eux.* »²⁶ Les journalistes internet sont intégrés au sein de la rédaction papier, la gestion des ressources étant le fruit d'une discussion entre le directeur des développements numériques et le directeur général du quotidien²⁷. Chez Sudpresse, la situation est plus floue. Si un journaliste prend part au lancement du site et s'occupe de la gestion des ressources journalistiques, supposant une maîtrise de la rédaction sur *Sudinfo*, l'arrivée rapide d'un directeur numérique laisse imaginer la mise en place d'une structure hiérarchique indépendante similaire à celles en vigueur chez IPM et à *Vers L'Avenir*²⁸. Assez peu connectées *a priori* à la pratique du journalisme, ces questions hiérarchiques sont, toutefois, essentielles dans la compréhension de l'allocation des ressources budgétaires dédiées au développement d'internet. Le fait d'intégrer les journalistes gérant les sites au sein d'un département indépendant de la rédaction permet au directeur multimédias et à son supérieur (l'administrateur délégué), de gérer le *tempo* des investissements numériques.

²⁴ Entretien avec journaliste 8 IPM.

²⁵ Entretien avec cadre journaliste 11 EdA.

²⁶ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

²⁷ C'est en tout cas de lui que semble dépendre le responsable des développements numériques.

²⁸ Entretien avec cadre journaliste 7 Rossel.

3.3. La constitution des rédactions internet

L'engagement des ressources consacrées à internet de *Vers L'Avenir* s'insère au sein d'une conjonction d'évènements. D'une part, le groupe souhaite étoffer son offre d'information en ligne, en proposant un suivi de l'actualité tout au long de la journée²⁹. Représentatif de cette ambition, le site internet change alors de nom pour devenir *Actu24.be* en 2007³⁰. D'autre part, sous l'impulsion du groupe flamand Corelio qui détient, à ce moment, l'ensemble de la structure de propriété de *Vers L'Avenir*, un plan de restructuration prévoit le licenciement d'une vingtaine de personnes essentiellement dans le domaine technique³¹. C'est dans le cadre de ce plan qu'un assistant de rédaction et deux membres du prépresse sont rapatriés au sein de la cellule internet³². Premier salarié du site, cet assistant écrit des contenus réguliers à partir de dépêches et/ou d'informations provenant de la concurrence, alors que ses deux collègues au profil plus technique suivent des formations pour réaliser des productions multimédias³³. Le même mouvement s'opère, selon des modalités quasi-similaires, au sein des autres groupes de presse. Au *Soir*, la décision est prise d'augmenter le nombre de dépêches disponibles sur *Le Soir en Ligne*³⁴ : « On va faire un site d'actualités dont l'objectif est de répondre à la question suivante : qu'est-ce qui se passe maintenant ? »³⁵ Les journalistes internet travaillant pour les sites de *La Libre Belgique* et de *La Dernière Heure* sont logés à la même enseigne. Ils réalisent des activités de veille de

²⁹ Entretien avec journaliste 4 EdA.

³⁰ Selon le management, cette marque permettait aux lecteurs de mieux identifier l'aspect instantané et continu des informations disponibles sur le site. Elle a également été choisie pour des raisons de gestion. Un temps envisagé, le choix de *Vers L'Avenir.be* a été rejeté par le management, car les équipes des journalistes des éditions locales du titre n'y étaient pas favorables. Selon le management supérieur, elles voyaient ce nom comme une perte d'indépendance sur la ligne éditoriale de leur édition locale : entretien avec cadre supérieur 17 EdA.

³¹ Entretien avec cadre supérieur 17 et DRESSE. I, « 'Vers L'Avenir' va devoir supprimer 29 emplois : Corelio met l'Avenir au pas », sur *Le Soir.be* 17.03.2007 : <https://plus.lesoir.be/art/d-20070317-W23NEF?referer=%2Farchives%2Fcherche%3Fdatefilter%3Danytime%26sort%3Ddate%2520asc%26word%3DCorelio%2520met%2520l%2527Avenir%2520au%2520pas> (dernière consultation le 10/10/2020).

³² Entretien avec journaliste 4 EdA.

³³ Entretien avec journaliste 4 EdA.

³⁴ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

³⁵ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

l'actualité, et alimentent le site en dépêches, tout en faisant attention à ne pas travailler sur le même sujet que les journalistes du papier sous peine de subir leur courroux³⁶. Se succédant en journée, deux journalistes internet de *Sudinfo* s'occupent de suivre l'actualité en temps réel. Leur travail se compose essentiellement de lecture, de toilettage et de publication de dépêches³⁷.

3.4. Le modèle économique sur internet : libre accès et publicité

Les premières informations présentes sur les sites s'apparentent à des *digests* de quelques articles (ou des articles complets) présents dans le journal papier. À partir de la seconde moitié des années 2000, s'adjoignent à ce contenu des dépêches mises en ligne régulièrement pour créer de véritables sites d'actualité en temps réel. S'inspirant des conventions de l'écosystème d'internet, les éditeurs de presse écrite quotidienne payante misent sur la gratuité de l'information en ligne afin d'attirer une large audience pouvant, ensuite, être monétisée dans le cadre d'une offre publicitaire³⁸. Dans cette perspective, se pose la question de l'ensemble des contenus produits par les journalistes papier. En effet, ces articles constituent, certes, le cœur de la valeur du produit *print*, mais ils apparaissent également comme une source potentielle d'un avantage compétitif pour attirer des audiences larges sur internet. Le dilemme de la presse écrite quotidienne payante est donc le suivant : faut-il continuer à diffuser des dépêches sur les sites internet en préservant la valeur du papier ou, au contraire, diffuser tout le contenu (ou une partie) du journal afin de proposer une offre d'information complète rivalisant avec celle des concurrents, mais tout en dévaluant potentiellement la valeur des informations contenues dans le produit payant papier ? À partir d'une interrogation commune sur la valeur de chaque produit, les groupes de presse ne mettent pas en place les mêmes stratégies organisationnelles.

Lors du lancement d'*Actu24.be* en 2007, le management prend la décision de créer une passerelle informatique entre le système éditorial classique (*Hermès*) et le *web cms*, permettant de transférer automatiquement tous les contenus de l'édition papier vers le site³⁹.

³⁶ Entretien avec cadre journaliste 8 IPM.

³⁷ Entretien avec cadre journaliste 7 Rossel.

³⁸ ARRESE, Á, « From Gratis to Paywalls... », 2015, p. 1055.

³⁹ Entretien avec cadre journaliste 13 EdA.

Cette opération prenant le nom de « *batch* de nuit » est également développée au sein d'IPM⁴⁰. Concrètement, dès que les journalistes ont terminé la rédaction de leur papier, celui-ci suit le cheminement traditionnel de la ligne de production du journal. Il est corrigé et, ensuite, envoyé avec le reste des contenus vers la rotative. En parallèle de ce cheminement, un lien informatique « aspire », pendant la nuit, tout le contenu du journal pour le déposer dans le *web cms*⁴¹. Le système éditorial employé alors chez IPM et les Éditions de L'Avenir papier étant printo-centré, ce transfert n'est pas optimal⁴². De nombreux problèmes techniques et graphiques ponctuent l'opération. La titraille et les chapeaux des articles, essentiels pour le journal papier, s'adaptent mal aux codes de lecture sur internet. Certains « cadrés » du quotidien, dont l'existence se justifiait par leur insertion dans la mise en page globale de la page, deviennent sur le site, des articles indépendants à l'intérêt éditorial limité. Alors que le rôle du journaliste internet se restreignait au traitement de dépêches, il est désormais chargé de s'occuper de la résolution de ces problèmes lorsque les articles sont publiés au matin sur le site internet des quotidiens. Son rôle consiste à travailler dans le *web cms* pour modifier les titrilles inappropriées, retravailler certaines accroches ou supprimer des articles lorsque leur publication sur le site ne s'avère pas pertinente. C'est également lui qui est responsable de la hiérarchisation de l'information des différentes pages d'accueil du site. La masse de travail augmentant considérablement, la décision est prise au sein de *Vers L'Avenir* d'augmenter les ressources du site internet en matinée. Au premier journaliste internet vient s'adjoindre un spécialiste région s'occupant principalement de ces trois missions : correction des *bugs* liés au transfert, suivi de l'actualité chaude régionale et locale (dépêches) et hiérarchisation des pages d'accueil des régions⁴³. Au *Soir* et chez les journaux de Sudpresse, la situation est quelque peu différente : le transfert des articles du papier n'est pas automatisé⁴⁴. Ce choix fort est réalisé à dessein : le management estime que le transfert automatique des articles papier vers les sites risque de nuire à la mise en place de pratiques bimédias, le journaliste papier n'ayant plus aucun intérêt à

⁴⁰ Entretien avec cadre journaliste 8 IPM.

⁴¹ Entretien avec cadre moyen 11 EdA.

⁴² Entretien avec cadre journaliste 6 Rossel.

⁴³ Entretien avec cadre journaliste 11 EdA.

⁴⁴ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel et entretien avec cadre journaliste 6 Rossel.

publier sur internet dans la mesure où il sait déjà, quoi qu'il arrive, que son article se retrouvera le lendemain en libre accès sur le web⁴⁵.

3.5. La stratégie du bimédia

L'articulation entre les journalistes internet et ceux du papier s'inscrit dans la stratégie qualifiée par le management de bimédia. Après avoir recueilli les informations nécessaires à leurs articles pour le quotidien, les journalistes sont invités à réaliser dans le système éditorial, avant ou après la publication effective de leur article principal sur le papier, un bref résumé mis en ligne directement sur internet ou conservé pour le lendemain matin. Témoin du rôle dominant joué par le support papier, le journal « physique » reste le produit principal de valeur. En effet, c'est sur ce support que l'on trouve la « véritable » information, celle qui possède de la plus-value, celle qui a été l'objet d'un travail journalistique approfondi. Sur internet se trouvent, en primeur, les résumés donnant une information factuelle aux internautes, et dont la publication est l'objet de discussions éditoriales. Cette stratégie est appliquée différemment, selon les titres, en fonction de leur ligne éditoriale et de leur culture d'entreprise. Au *Soir*, cette pratique engendre les premières collaborations effectives entre des journalistes internet et ceux du papier. Ces derniers sont amenés, sur une base volontaire, à réaliser un court article, soit directement dans le *web cms*, soit à le rédiger directement dans le *cms papier* et, ensuite, de prévenir la rédaction du *Soir en ligne* pour que les journalistes internet aillent le chercher dans le système. La dernière possibilité consiste à écrire le bimédia dans un document *Word* et à envoyer le fichier par mail aux journalistes internet. Il est également demandé aux journalistes papier de communiquer à la rédaction du site toutes les photographies ou documents qui pourraient être utilisés à des fins d'enrichissement multimédias. Chez les titres du groupe IPM, un journaliste travaillant au sein des différents services s'occupe de la coordination entre les contenus du papier et ceux présents sur les sites internet⁴⁶. Le travail de ce référent web au sein de la rédaction papier se révèle, toutefois, délicat, car ce rôle, principalement occupé par des jeunes journalistes, se heurte à la réticence des plus anciens dont les pratiques de récolte d'information et de rédaction sont ancrées dans le cycle de production

⁴⁵ Entretien avec cadre journaliste 6 Rossel.

⁴⁶ Entretien avec cadre journaliste 15 IPM.

de l'édition papier quotidienne⁴⁷. Au sein de l'ensemble des quotidiens des groupes de presse, les chefs des cellules internet participent ponctuellement à des réunions de la rédaction papier. Le rédacteur en chef de *La Libre.be* assiste aux réunions des journalistes afin d'être au courant des actualités suivies tout au long de la journée⁴⁸. Sa présence a pour objectif de créer des relations avec les journalistes papier et d'inciter ces derniers à fournir des versions abrégées de leurs articles pour le web. Aux Éditions de L'Avenir, le chef de la cellule internet participe également aux réunions de la rédaction nationale, mais l'opération n'est pas systématique : les journalistes papier travaillent sur des rythmes différents de ceux du journalisme de flot de la cellule internet. Ce rôle est confié à un coordinateur éditorial assuré par un rédacteur en chef adjoint, travaillant au sein de « la soucoupe », et qui s'assure de l'allocation efficiente des équipes journalistiques au cours de la journée⁴⁹.

Les premières réflexions sur la primeur de l'information entre les supports internet et papier voient alors le jour. Si les articles provenant du journal sont partiellement ou tous mis en ligne au matin par les journalistes internet, des discussions s'engagent sur les informations *factuelles* mises en primeur sur les sites respectifs des éditeurs. En effet, une des craintes qui animent les rédactions papier consiste à affirmer que la publication d'un bimédia avant la sortie effective du quotidien contribue à diminuer la valeur d'une information exclusive : publier un scoop en bimédia à 17H comporte le risque que l'information soit reprise par les journaux télévisés du soir, par les dépêches *Belga*, et, finalement, diffusée sur l'ensemble des sites des médias, alors qu'il s'agissait d'une exclusivité. Il est pris la décision de travailler au cas par cas, et de maintenir les informations exclusives et inédites pour le journal papier. Chez *Vers L'Avenir*, c'est la même philosophie qui prévaut : aucune obligation de publier sur internet n'est imposée aux journalistes. La publication d'un bimédia se justifie dans le cadre de l'articulation d'une offre globale d'information dans laquelle le papier reste le produit principal, et dont le traitement de l'actualité sur internet est principalement orienté vers le flot : « *Il ne faut surtout pas tout publier sur le site avant le papier.* »⁵⁰ Il n'est pas question de dévaloriser un scoop de l'édition physique, en le publiant, en premier

⁴⁷ Entretien avec cadre journaliste 15 IPM.

⁴⁸ Entretien avec cadre journaliste 8 IPM et entretien avec cadre journaliste 15 IPM.

⁴⁹ Entretien avec cadre journaliste 11, EdA.

⁵⁰ Entretien avec cadre supérieur 17, EdA.

lieu, sur internet. Chez Sudpresse, la production journalistique de chacune des équipes rédactionnelles (locales, générale et sport) est fixée à deux bimédias⁵¹. Observant la courbe d'audience du site qui croît à plusieurs moments au cours de la journée, le chef de la cellule internet, en collaboration avec le management, exige des journalistes du papier d'augmenter le rythme de la publication à cinq bimédias répartis à des heures précises : 12H, 17H, 22H et 7H⁵². Concrètement, pendant que, sur le site internet, les journalistes ancrés dans le rythme du flot se relaient pour suivre l'actualité en continu, le chef de l'édition internet reçoit, durant la matinée ou en début d'après-midi, les sujets traités dans l'ensemble des éditions papier du lendemain. Il décide alors de « faire son marché » dans les contenus et sélectionne ceux qui sont pertinents à valoriser sur *Sudinfo*⁵³. Une fois les sujets définis, les journalistes internet téléphonent, en fin d'après-midi, aux équipes éditoriales situées dans les provinces pour qu'elles réalisent un résumé de leur article qui sera publié directement sur le site ou qui (si l'info apparaît suffisamment « consistante») sera conservé pour la *deadline* du lendemain matin⁵⁴.

En nous appuyant sur les données issues des entretiens, cette stratégie bimédia se révèle particulièrement complexe à implémenter au sein des rédactions papier. Comme nous l'avons mis en évidence, les rédactions utilisent des systèmes éditoriaux printo-centrés qui ne sont pas conçus ergonomiquement pour réaliser des publications sur internet. Si les équipes informatiques des quotidiens modifient, certes, ces systèmes pour permettre des publications sur les sites, les manipulations nécessitant la mise en ligne d'un bimédia ne sont pas intuitives pour les journalistes habitués à leurs routines d'écriture dans le chemin de fer. Chez *Vers L'Avenir*, des démarches pour changer de système éditorial sont entreprises auprès de fournisseurs pour trouver une solution informatique facilitant la collaboration entre les journalistes du papier et ceux d'internet. Au bout d'un processus de sélection, le groupe Corelio jette son dévolu sur le système éditorial *Méthode* d'EidosMedia. Ce logiciel est, d'abord, déployé pour *Le Journal des Enfants*, *Deuzio* et *L'Avenir* avant d'être implémenté aux titres

⁵¹ Entretien avec cadre journaliste 7 Rossel.

⁵² Entretien avec cadre journaliste 7 Rossel et entretien avec cadre journaliste 6 Rossel.

⁵³ Entretien avec cadre journaliste 6 Rossel et entretien avec cadre journaliste 4 Rossel.

⁵⁴ En interne, cette stratégie prend le nom de rétention : entretien cadre journaliste 6 Rossel et entretien avec cadre journaliste 7 Rossel et entretien avec cadre journaliste 4 Rossel.

flamands du groupe⁵⁵. Ce logiciel rassemble les canaux de publication d'internet et *print* au sein d'une même interface. Cela implique que le journaliste papier a la possibilité de rédiger directement son article dans le *web cms* ou alors d'écrire un papier en avance sur le chemin de fer qu'il modifie ensuite. Il a également la possibilité de transférer directement son article écrit dans le chemin de fer vers internet, en remplissant certaines métadonnées, cette dernière procédure prenant le nom de copie-canal⁵⁶. Si l'outil fournit les conditions favorables à la mise en place de réflexes bimédias, les journalistes de *Vers L'Avenir* sont déboussolés par ce nouveau logiciel dont l'interface est bien différente de celle sur laquelle ils avaient l'habitude de travailler. Des formations données à l'ensemble des journalistes du groupe se concentrent, en réalité, sur les réflexes de publications sur le support papier : « *On s'est rendu compte que l'aspect numérique de la formation arrivait trop tôt. Les journalistes avaient encore besoin de s'habituer à l'outil de publication papier avant qu'on vienne leur expliquer des manipulations nécessaires pour publier sur internet. À ce moment, il fallait surtout s'assurer qu'on puisse réaliser le journal du lendemain avec le nouvel outil.* »⁵⁷ D'autre part, selon un cadre journaliste, dès que la rédaction en chef pose la question de l'investissement des journalistes papier sur le numérique, ces derniers renvoient à la question du temps de travail et aux ressources disponibles : « *Il y avait une inertie dingue. C'était très dur pour un rédacteur en chef de faire bouger les lignes par rapport à cela. Je me souviens. C'était vraiment dur. On ne faisait pas attention à cela. Dès qu'on nous en parlait, on mettait l'obstacle des moyens : ok, on peut le faire, mais alors avec quels moyens ? Cela suffisait pour remettre le couvercle et pouf... on passait à autre chose.* »⁵⁸

Il convient également de contextualiser les collaborations web-*print* dans le cadre plus large de l'ensemble des activités éditoriales menées par les journalistes qui ne sont pas amenés à réaliser des articles chaque jour. C'est le cas de la rédaction nationale de *Vers L'Avenir* qui se compose d'un service d'information nationale et d'un service magazine, où travaillent des spécialistes matières (culture, *lifestyle*, etc.), dont les rythmes de production sont régis par la publication hebdomadaire. À la charnière des années 2000 et 2010, la rédaction en

⁵⁵ Entretien avec cadre moyen 11 EdA.

⁵⁶ Entretien avec cadre journaliste 11 EdA.

⁵⁷ Entretien avec cadre journaliste 11 EdA.

⁵⁸ Entretien avec cadre journaliste 14 EdA.

chef prend la décision de rassembler les deux services au sein d'une structure commune afin d'augmenter les ressources consacrées au suivi quotidien de l'actualité nationale⁵⁹. Mais l'initiative est un échec : habituée à des rythmes de travail hebdomadaires, une partie des journalistes du service magazine éprouve des difficultés à écrire chaque jour pour le quotidien : « *Ceux qui travaillaient sur les matières comme l'environnement, la santé, avaient leur page par semaine. C'était un travail de magazine. Et donc, ces journalistes ont dû apprendre à retravailler dans l'actualité chaude. Cela a été super dur !* »⁶⁰ Cette proximité des journalistes papier avec le rythme des publications hebdomadaires s'observe également au sein des services qui composent les rédactions des autres groupes de presse écrite. Les journalistes qui y travaillent consacrent, certes, la principale partie de leur temps à la rédaction d'articles pour le quotidien, mais ils écrivent également des papiers pour les divers suppléments qui jalonnent la publication du journal. Chez *Vers L'Avenir*, le service d'information générale s'occupe, à ce moment, de l'écriture de l'hebdomadaire *Deuzio* publié dans l'édition du weekend⁶¹. Au *Soir*, le service culture est responsable du supplément, *Mad*⁶². Il en va de même pour les services de *La Libre Belgique* qui sont en charge des suppléments du quotidien (comme, par exemple, *Arts Libres*, piloté par le service culture⁶³). Le rythme de publication impliqué par la stratégie du bimédia s'oppose donc plus largement à des cycles de production hebdomadaires se rapprochant de la presse magazine, et faisant pencher les pratiques des journalistes papier plutôt vers le modèle éditorial que vers celui de flot.

Dans le même temps, l'évolution des technologies et des mœurs de consommation du lectorat sur le web creuse le fossé entre les deux rédactions. Le début des années 2010 se caractérise par le développement des smartphones et des applications mobiles, poussant, selon les cadres journalistes rencontrés, les rédactions internet à s'inscrire dans une temporalité de l'instantanéité⁶⁴. Les audiences de *La*

⁵⁹ Entretien avec cadre journaliste 14 EdA.

⁶⁰ Entretien avec cadre journaliste 14 EdA.

⁶¹ Entretien avec journaliste 2 EdA et entretien avec cadre journaliste 10, EdA.

⁶² Entretien avec cadre journaliste 1 Rossel.

⁶³ Entretien avec cadre journaliste 15 IPM.

⁶⁴ Entretien avec cadre journaliste 7 Rossel, entretien avec cadre journaliste 3 Rossel et entretien avec journaliste 4 EdA. Selon Yannick Estienne, l'activité du journaliste en ligne consiste, lorsqu'il écrit, à produire à un rythme soutenu des « papiers » et des brèves, certes, plus courts en taille que la moyenne des articles de presse écrite, mais en plus grand nombre. Quelques lignes plus loin, le chercheur souligne que « le

Libre.be stagnant, les journalistes internet considèrent le développement des applications comme un moyen de reprendre des parts de marché à leurs concurrents : « *Pour réduire le gap entre l'audience de La Libre et Le Soir, on avait besoin d'être réactifs... on savait qu'être le premier à envoyer une notification pouvait faire la différence. Cela nous a forcés à être toujours plus rapides. C'est un des critères d'engagement de l'époque... on doit toujours essayer d'être avant les autres...* »⁶⁵ Au *Soir*, les journalistes internet sont incités par le directeur du journal à être les plus rapides sur l'information. Ce cadre journaliste utilise une image qui, malgré son aspect caricatural, résume relativement bien les contours du travail que le management souhaite esquisser pour les journalistes internet : « *À l'époque, j'avais un directeur général qui avait un chronomètre sur son bureau. Il m'appelait, parce qu'on avait une minute de retard par rapport à La DH sur la mise en ligne d'une dépêche.* »⁶⁶

Déjà complexe à piloter pour des journalistes réalisant leurs activités sur un même plateau, la collaboration *print*-internet est ardue à instaurer avec des rédactions locales qui travaillent historiquement en autonomie par rapport au siège. Chez *Vers L'Avenir* et chez Sudpresse, il faut attendre la toute fin des années 1990 pour que les différentes éditions du journal soient rassemblées au sein d'une même entreprise : Les Éditions de L'Avenir⁶⁷ et Sudpresse⁶⁸. Avant ce rassemblement, le chef d'édition d'une locale de *Vers L'Avenir* était membre d'un collège de rédacteurs en chef au sein duquel il avait la même influence que celui travaillant à Namur⁶⁹. Les collaborations sont aussi très minimales dans la mesure où la rédaction nationale⁷⁰ de chez Sudpresse et celle de chez

journaliste web doit mettre en œuvre certaines qualités telles qu'écrire de façon rapide, claire et concise »: ESTIENNE. Y. *Le journalisme après internet*, Paris, L'Harmattan, 2007, p. 178 et p. 180.

⁶⁵ Entretien avec journaliste 8 IPM.

⁶⁶ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

⁶⁷ GREVISSE. B, « L'année de la presse écrite... », 1998, p. 38.

⁶⁸ Ce rassemblement concerne *La Nouvelle Gazette*, *La Province*, *La Meuse* et *La Lanterne*. Il s'agit, d'abord, d'un label commun en vue de valoriser l'ensemble des titres auprès des acteurs du marché publicitaire. Cette appellation est également retenue par les conseils d'administration pour donner un nom à la future société qui sera créée au sein de Rossel pour représenter de manière plus cohérente l'ensemble de la presse régionale du groupe. Les sociétés anonymes des titres régionaux sont mises en liquidation et remplacées au 1^{er} janvier 1999 par une société unique, Sudpresse : GREVISSE. B, « L'année de la presse écrite... », 1999, p. 38 et 41.

⁶⁹ Entretien avec cadre journaliste 12 EdA.

⁷⁰ Chez Sudpresse, elle se désigne sous le terme de « la générale »

Vers L'Avenir⁷¹ s'occupent des informations nationales, mais n'ont pas d'expertise dans le suivi de l'information locale. D'autre part, les locales se distinguent les unes des autres par les ressources à leur disposition. Chez Sudpresse, la rédaction de Verviers est composée de quelques journalistes qui ont, selon ce cadre journaliste, « *le nez toute la journée dans le guidon* »⁷², tandis que la situation est plus favorable au sein de la locale de Liège composée d'une dizaine de journalistes⁷³. Il se produit le même phénomène chez *Vers L'Avenir* où les antennes locales de Namur et du Luxembourg possèdent des ressources plus nombreuses que celles de Marche-en-Famenne ou du Brabant wallon. Finalement, l'investissement des locales sur internet est intrinsèquement lié à l'espace éditorial qui leur est confié sur les sites. Or, sur *Sudinfo*, les sections consacrées aux informations régionales prennent, lors des débuts du site, la forme de deux petits bandeaux sur les côtés de la page d'accueil⁷⁴. Lors de l'uniformisation des marques de *Vers L'Avenir* en 2010, *Actu24.be* change de nom pour devenir *lavenir.net*. À cette occasion, les pages d'accueil régionales du site, qui étaient calquées sur les éditions du journal, sont rassemblées en cinq pages d'accueil provinciales. L'espace éditorial sur le site ne réunit donc pas les conditions favorables à l'appropriation du web par les bureaux locaux d'information dans la mesure où il est partagé avec d'autres éditions locales⁷⁵.

Les modalités de travail bimédia varient également suivant la personnalité du chef de service. Parfois, c'est le chef d'édition qui s'occupe de la publication des bimédias à destination du site internet⁷⁶. *A contrario*, un chef de service peut demander à ses journalistes de les réaliser eux-mêmes. La publication des informations sur internet est aussi favorisée par l'abondance de dépêches sur la zone couverte par la locale⁷⁷. Les relations entre la cellule internet et les équipes papier sont ponctuées de tensions : « *J'ai eu plusieurs discussions animées avec le chef de cette locale. Il me disait que je lui demandais de faire trop de trucs sur internet.* »⁷⁸ Chez Sudpresse, si les journalistes dans les locales

⁷¹ Chez Vers L'Avenir, elle se désigne sous le terme de « service TE »

⁷² Entretien avec cadre journaliste 6 Rossel.

⁷³ Entretien avec cadre journaliste 6 Rossel.

⁷⁴ Entretien avec cadre journaliste 7 Rossel.

⁷⁵ Entretien avec journaliste 4 EdA.

⁷⁶ Entretien avec cadre journaliste 7 Rossel.

⁷⁷ Entretien avec cadre journaliste 6 Rossel.

⁷⁸ Entretien avec cadre moyen 14 EdA.

n'écrivent pas la version bimédia de leur article papier, la cellule internet se charge elle-même de la réaliser ou alors de publier l'article papier complet sur le site⁷⁹.

Si les journalistes internet n'existaient pas aux yeux de leurs collègues du papier ou étaient consciemment (ou non) ignorés entre 1996 et 2007, leur installation au sein des plateaux des rédactions confronte deux sous-cultures de la profession qui s'opposent sur de nombreux éléments. D'un autre côté, les journalistes du papier considèrent que le recueil, la rédaction et la publication d'un article sont régis par des réflexes de validation de l'information, de confrontation des sources et de nuance des arguments. De l'autre côté, travaillant à quelques mètres d'eux, des journalistes internet n'accordent que peu d'intérêt au style, et prennent généralement peu de temps pour peser le poids d'une information. L'arrivée du journalisme web bouleverse également les territoires éditoriaux à l'œuvre au sein des entreprises de presse où il y avait un expert culture, un expert politique, un expert économie, etc. Les journalistes sur internet sont amenés à traiter de toutes les matières et de tous les sujets. À une spécialisation des journalistes papier (« le service comme pôle d'experts »)⁸⁰ succèdent des journalistes polyvalents qui écrivent sur tout, mais qui, selon les journalistes du papier, ne sont experts de rien. Cette césure est plus nette dans les journaux de qualité au sein desquels les journalistes se considérant comme des experts sont plus nombreux que dans la presse populaire, qui traite par essence de sujets moins techniques. À ces éléments s'ajoutent des contingences hiérarchiques liées à leur tâche d'édition. Selon cet enquêté, les journalistes internet souffrent, à ce moment, de la comparaison avec leurs collègues du papier qui les considèrent comme des copistes, c'est-à-dire des personnes qui ne produisent pas de contenus, et qui n'ont pas de carnet d'adresses⁸¹, et dont la mission est de reprendre la production des « vrais » journalistes du papier. Ayant travaillé dans les cellules internet des groupes de presse durant cette période, deux membres de la cellule web emploient le terme de « barons »⁸² pour désigner les journalistes papier, ce qui exprime assez bien l'asymétrie de la relation hiérarchique entre la cellule internet et la rédaction papier. Celle-ci est accentuée par les contingences sociales à l'œuvre au sein des *newsrooms*. Garants du respect de la ligne éditoriale

⁷⁹ Entretien avec cadre journaliste 7 Rossel et entretien cadre journaliste 4 Rossel.

⁸⁰ Entretien avec journaliste 1 Rossel.

⁸¹ Entretien avec journaliste 8 IPM.

⁸² Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel et entretien avec cadre journaliste 11 EdA.

du titre et de certaines pratiques déontologiques, les journalistes du papier n'hésitent pas « à tomber » sur leurs jeunes collègues du web pour les recadrer lorsque ces derniers produisent du contenu estimé « en décalage » avec la ligne éditoriale du journal papier⁸³.

Cependant, le journalisme numérique ne se résume pas à du journalisme se rapprochant du flot. Au fur et à mesure de l'augmentation du trafic des sites de *news*, de nouvelles ressources humaines aux pratiques moins rapides sont engagées pour les sites. Ces journalistes travaillent selon des rythmes de travail plus proches de ceux de la rédaction papier que ceux de leurs confrères de la cellule internet. Après la fin de l'édition papier de Liège, le management de *Vers L'Avenir* doit replacer une partie des journalistes ayant participé au projet au sein de l'entreprise. L'un d'eux est attribué à la cellule internet où il est chargé de produire des contenus vidéo⁸⁴. Chez Sudpresse, un journaliste est engagé pour réaliser des articles de rebond sur l'actualité chaude, ainsi que de la production audiovisuelle⁸⁵. Si les pratiques de ces journalistes internet constituent un retour de balancier (du flot vers l'éditorial), elles ne contribuent pas à rapprocher la rédaction papier de la cellule internet. En effet, les productions de ces journalistes s'apparentent à des expérimentations s'éloignant des contenus classiques (articles écrits) alors produits par les journalistes papier⁸⁶. À *La Libre.be* est engagé un journaliste dont le rôle est d'alimenter le site par des contenus de divertissement censés amener du trafic⁸⁷. *Vers L'Avenir* recrute un journaliste pour identifier les *buzz* sur le web et les relayer sur le site internet⁸⁸. Chez Sudpresse, même si la ligne éditoriale de *Sudinfo* se compose des informations du journal (sous la forme complète ou bimédia), la cellule internet ajoute « une ligne de buzz » afin d'augmenter le trafic⁸⁹.

3.6. Le rapprochement sous l'égide des premières offres payantes

Au début des années 2010, s'opère une mutation du modèle économique des groupes de presse écrite sur les sites internet de leurs

⁸³ Entretien avec cadre journaliste 11 EdA.

⁸⁴ Entretien avec cadre journaliste 6 Rossel.

⁸⁵ Entretien avec cadre journaliste 7 Rossel.

⁸⁶ Entretien avec cadre journaliste 6 Rossel.

⁸⁷ Entretien avec journaliste 8 IPM.

⁸⁸ Entretien avec cadre journaliste 11 EdA.

⁸⁹ Entretien avec cadre journaliste 7 Rossel.

quotidiens. Si les éditeurs avaient déjà proposé aux lecteurs des offres payantes d'information en ligne au cours de la décennie 2000, ces dernières s'apparentaient à des tests ou à des essais qui ne remettaient pas fondamentalement en cause la stratégie du libre accès. Le web est également utilisé comme un support pour améliorer la valeur du produit papier. Au début de l'année 2008, IPM lance, par exemple, deux éditions numériques abrégées de ses quotidiens à 16H30. Composé des principales informations de la journée et de quelques articles du journal papier du lendemain, ce produit est accessible pour les abonnés, ainsi qu'à tous les lecteurs ayant acheté le journal au numéro. Ils accèdent au produit en introduisant sur le site internet un code présent dans les pages respectives des deux quotidiens⁹⁰. Au début des années 2010, les premières offres payantes prennent la forme d'un accès aux répliques du journal, c'est-à-dire à la version Pdf de l'édition papier. De l'aveu des managers rencontrés, elles ne sont que peu prisées par les internautes dans la mesure où tous les contenus qui se trouvaient dans le Pdf étaient mis en ligne gratuitement⁹¹. Sur les sites se trouvent les informations brèves et les articles complets du journal envoyés de nuit (*L'Avenir*, *La Libre*, *La Dernière-Heure*) ou distillés partiellement ou totalement tout au long de la journée par les journalistes de la cellule internet (*Le Soir* et *Sudpresse*). Pouvant, certes, se retrouver en avance sur le site (par le biais d'un bimédia), une information du journal publiée en *web first* est l'objet de discussions éditoriales spécifiques entre les rédactions papier et internet. Le cas échéant, si elle est effectivement publiée sur le site, elle prend la forme d'un article factuel dont l'objectif est de renvoyer au journal payant publié le lendemain matin.

À la charnière des années 2011 et 2012, les managers des groupes de presse entament des réflexions sur le modèle économique de l'information sur internet. Si les audiences de leurs sites ont augmenté continuellement au cours des années précédentes, cette croissance ne s'est pas retranscrite dans l'augmentation des revenus publicitaires (voir l'annexe consacrée à la publicité). Ils renouvellent alors leur modèle économique, en proposant diverses solutions de monétisation de l'information par le lectorat. Un *metered paywall* est mis en place sur le site internet de *L'Avenir* au cours de l'année 2013⁹². Ce système instaure des limitations d'usage : après avoir lu quatre articles, les internautes se voient proposer une inscription afin de pouvoir continuer

⁹⁰ *Media Marketing*, décembre 2007- janvier 2008, p. 25.

⁹¹ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel et entretien avec cadre moyen 8 IPM.

⁹² Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

leur lecture. Une fois que le seuil de neuf articles est atteint, l'accès du site leur est bloqué à moins de souscrire à un abonnement numérique payant⁹³. À *La Libre* et à *La Dernière Heure*, des développements sont également réalisés pour proposer une offre payante prenant la forme d'un *freemium*, c'est-à-dire un site composé à la fois de contenus gratuits et payants distingués les uns des autres par la présence d'un petit cadenas indiquant l'insertion des articles payants derrière le mur⁹⁴. L'initiative payante du *Soir* et de *Sudpresse* s'inscrit davantage dans la volonté de rapprocher l'offre d'information sur internet, des conventions à l'œuvre sur le papier. Étant une offre d'information hiérarchisée, *Le 17H* intègre les informations les plus importantes de la journée et également plusieurs articles réalisés par des journalistes de la rédaction papier. Sur *Sudinfo* est lancée une offre similaire prenant le nom de *Sudinfo+*. Publiée un peu plus tard que *Le 17H* (18H30), elle se compose de contenus propres et des articles issus des différentes éditions locales, de la rédaction nationale et des équipes de journalistes sportifs. Si ces offres prennent la forme d'un abonnement numérique spécifique, elles sont également intégrées gratuitement à celles auxquelles les abonnés papier ont souscrit. Elles constituent donc un produit en soi, tout en étant également un service d'information supplémentaire, « une valeur ajoutée » pour les abonnés à la version papier du journal.

Ces premières offres payantes impactent, selon des intensités variables, l'organisation des ressources et le rythme des journalistes travaillant au sein des groupes de presse écrite. Au *Soir*, la mise en place du *17H* ajoute une contrainte supplémentaire pour les journalistes du papier dans la réalisation du bimédia. Il y a désormais un produit numérique « éditorialisé » clairement défini, et devant être alimenté par les journalistes *print* : « *Le projet du 17H nous a beaucoup embêtés, parce que, jusqu'à présent, on était préservés de l'obligation de servir spécifiquement le web.* »⁹⁵ Les journalistes *print* réalisent alors un résumé de leur article devant être publié dans l'édition papier du lendemain, ou rédigent un article qui sera publié à la fois dans *Le 17H* et dans le produit physique. Dans le premier cas, le lancement de cette offre force les journalistes papier à réaliser du bimédia, et, dans l'autre cas, elle les pousse à raccourcir leur cycle de production de l'information. Selon un journaliste du *Soir*, cette stratégie suscite de la

⁹³ Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

⁹⁴ Entretien avec journaliste 8 IPM.

⁹⁵ Entretien avec journaliste 1 Rossel.

réticence au sein de la rédaction, car la production d'un article pour cette première offre payante numérique arrive au plus mauvais moment de la journée : « *17H est une heure totalement incongrue... (...) Cela cassait le rythme... cela perturbait la collecte d'information devant servir au papier.* »⁹⁶ Chez Sudpresse, le lancement de *Sudinfo+* s'accompagne de la mise en place d'une cellule de quelques journalistes s'occupant spécifiquement de cette offre⁹⁷. Travaillant au sein de cette nouvelle unité, ils rédigent des contenus exclusifs et ils prennent contact avec les autres équipes du groupe pour qu'elles mettent quelques-uns de leurs articles à disposition de l'offre payante⁹⁸. Si les effets organisationnels au sein de la rédaction sont relativement similaires à ceux observés au *Soir*, cette nouvelle cellule s'insère difficilement dans les modes de fonctionnement à l'œuvre entre la rédaction internet et les équipes de journalistes de Sudpresse⁹⁹. En effet, comme nous l'avons vu, les journalistes de la cellule internet prenaient contact avec les chefs de service des locales afin de leur demander de réaliser des articles bimédias. En fin de journée, la cellule *Sudinfo+* effectue la même opération sans qu'il y ait de concertation avec le responsable internet¹⁰⁰. Par ailleurs, les articles qui auraient dû être en bimédia sur *Sudinfo* (et qui auraient donc attiré une audience conséquente sur le site), sont rassemblés sous la forme d'un produit payant, et ne peuvent donc plus servir à ramener du trafic sur le site principal. Les journalistes s'occupant de *Sudinfo* ont l'impression que cette nouvelle cellule court-circuite leurs relations avec les locales, mais aussi accapare les informations qui auraient été utilisées pour générer du trafic sur l'offre numérique gratuite¹⁰¹. Aux collaborations complexes avec la cellule internet s'ajoutent des relations tendues avec la rédaction en chef qui ne comprend pas pourquoi les journalistes de cette cellule ne réalisent qu'un ou deux articles par jour, tandis que les équipes de la rédaction nationale sont surchargées de travail. Les

⁹⁶ Entretien avec journaliste 1 Rossel.

⁹⁷ Selon deux journalistes rencontrés au cours de l'enquête, cette cellule était composée de 3-4 journalistes : entretien avec cadre journaliste 4 Rossel et entretien avec cadre journaliste 6 Rossel.

⁹⁸ Entretien avec cadre journaliste 6 Rossel.

⁹⁹ Entretien avec cadre journaliste 4 Rossel.

¹⁰⁰ Entretien avec cadre journaliste 4 Rossel.

¹⁰¹ Entretien avec cadre journaliste 5 Rossel et entretien avec cadre journaliste 4 Rossel.

journalistes de *Sudinfo+* sont alors réquisitionnés officieusement pour réaliser des articles d'informations nationales pour l'édition papier¹⁰².

Il est important de noter que le lancement de ces offres payantes s'inscrit dans un contexte technique propre à Rossel. À la fin des années 2000, le groupe sonde le marché à la recherche d'un nouveau système éditorial pour remplacer *Hermès*. Le groupe choisit la solution informatique *Newsgate* d'une société danoise CCI. Comme le nom du logiciel l'indique, l'objectif est d'avoir une porte d'entrée (un *story folder*) par laquelle le journaliste écrit un contenu pouvant être, ensuite, envoyé vers le chemin de fer du journal ou directement sur le site¹⁰³. Le lancement de l'offre payante numérique du *Soir* et des journaux Sudpresse constitue donc une bonne opportunité pour les journalistes de réaliser directement les articles par le biais du *story folder* et non plus dans l'interface dédiée au journal papier. Toutefois, dans les faits, les pratiques de la rédaction ne changent pas du jour au lendemain¹⁰⁴. Attachés à leurs routines, les journalistes de la rédaction continuent d'écrire directement dans le chemin de fer, malgré les possibilités techniques offertes par le nouveau système éditorial. Si ces deux produits n'ont pas rencontré de succès auprès du lectorat, comme en témoigne leur disparition rapide, ils contribuent à modifier les rythmes de travail des journalistes papier, et à intensifier leurs relations avec les journalistes internet.

La mise en place des offres payantes chez les deux autres groupes de presse ne modifie pas fondamentalement les sillons organisationnels dans lesquels prennent place les collaborations entre les journalistes papier et ceux travaillant pour le site internet. Aux Éditions de L'Avenir, les articles produits par les journalistes papier sont toujours transférés directement sur le site internet lors du « *batch* de nuit », mais le journaliste papier a la possibilité de cocher une case dans le logiciel éditorial afin de déterminer si son article sera considéré dans le cadre du *mettered paywall* comme un article à valeur ajoutée (et donc comptabilisé dans le nombre d'articles maximum pouvant être consultés par l'internaute) ou une production gratuite¹⁰⁵. Le management estime que toutes les informations ne doivent pas être

¹⁰² Entretien avec cadre journaliste 6 Rossel.

¹⁰³ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

¹⁰⁴ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

¹⁰⁵ Entretien avec journaliste 4 EdA.

comptabilisées dans le calcul effectif¹⁰⁶. La consultation des brèves n'est pas prise en considération dans l'établissement de seuil, tandis que les informations avec de la plus-value, comme l'essentiel des actualités locales, sont comptabilisées, voire à certaines occasions, accessibles uniquement aux lecteurs disposant d'un abonnement¹⁰⁷. Cette stratégie pose problème pour les journalistes de la rédaction nationale, dans la mesure où il s'agit d'une actualité que l'on retrouve, la plupart du temps, dans tous les journaux, mais qui est traitée selon « un état d'esprit *L'Avenir* »¹⁰⁸. Les journalistes de ce service ne savent donc pas, selon ce cadre journaliste, si leur article doit être mis gratuitement ou, au contraire, être comptabilisé comme un article à plus-value (et donc comptabilisé dans le calcul du seuil)¹⁰⁹. À *La Libre Belgique* et à *La Dernière Heure*, les articles produits par les journalistes papier sont transférés directement sur les sites internet du groupe au matin. En collaboration avec le management, un canevas des articles devant être en payant est défini : « *Tous les éditos, ainsi que les informations exclusives sont derrière le mur payant. Lors du lancement du site, on agence les contenus pour faire en sorte que la page d'accueil comprenne 30 % d'articles payants.* »¹¹⁰

4. Vers la fin des rédactions printo-centrées

4.1. Reverse publishing au Soir et chez Sudpresse

Les offres payantes numériques (*Le 17H* et *Sudinfo+*) ayant constitué des échecs commerciaux¹¹¹, le management de Rossel réfléchit à une offre payante plus conventionnelle. Au *Soir*, elle prend la forme de deux produits numériques : d'un côté, *Le Soir.be* qui est constitué du fil info et des dépêches tombant tout au long de la journée¹¹², et, de l'autre côté, *Le Soir+* qui reprend l'ensemble des informations publiées sur le gratuit, les contenus (parfois enrichis par les éditeurs) réalisés par des journalistes multimédias (nouvelle désignation des journalistes du

¹⁰⁶ Entretien avec cadre moyen 14 EdA.

¹⁰⁷ Entretien avec cadre moyen 14 EdA.

¹⁰⁸ Entretien avec cadre journaliste 14 EdA.

¹⁰⁹ Entretien avec cadre journaliste 14 EdA.

¹¹⁰ Entretien avec cadre journaliste 8 IPM.

¹¹¹ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel, entretien avec cadre journaliste 4 Rossel et entretien avec cadre journaliste 6 Rossel.

¹¹² Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

papier), ainsi que des services complémentaires comme l'accès aux archives. Lancé au printemps 2015¹¹³, *Le Soir+* change la place accordée au journal papier au sein de l'offre globale d'information et dans les modes d'organisation de la rédaction. Désigné en interne sous le nom de « Médiamorphose », ce plan s'articule autour d'un principe fondamental : tous les articles de fond produits par la rédaction (aussi bien les journalistes internet que ceux papier) doivent, d'abord, être réalisés pour alimenter l'offre payante en ligne *Le Soir+*. Cette primauté accordée au site internet modifie le rôle du quotidien : celui-ci vise à rassembler au sein de ses pages « la crème du cappuccino »¹¹⁴, c'est-à-dire les articles les plus pertinents ayant été publiés préalablement sur la plateforme payante en ligne. Ce changement dans la domination d'un produit apparaît comme un tournant au *Soir* où, jusqu'alors, le modèle reposait sur la préséance du produit papier sur le site internet. Toutefois, l'édition papier reste le support premier pour certaines grands scoops ou enquêtes internationales auxquelles les journalistes du *Soir* prennent part (*LuxLeaks*, *Panama Papers*, etc.). Hormis ces matières spécifiques, l'ensemble des scoops, des informations exclusives sont publiés, en premier lieu, sur l'offre payante numérique.

Cette nouvelle répartition de la valeur au sein des produits éditoriaux implique des modifications de l'organisation de la rédaction. Alors que l'édition papier constituait le référent ultime, c'est-à-dire celui pour lequel les sujets en réunion de rédaction étaient pensés, elle n'arrive plus qu'en second lieu, les journalistes travaillant, d'abord, pour fournir de la valeur ajoutée au site. La rédaction internet change alors de nom pour prendre le nom de *desk* d'éditeurs numériques. Ce sont des journalistes en charge de réceptionner les articles des chasseurs d'information (c'est-à-dire ceux qui vont sur le terrain et, plus largement, ceux qui créent des contenus), et de décider sur quels canaux ils doivent être valorisés¹¹⁵. L'objectif de cette stratégie est d'abolir les frontières qui existent entre les journalistes internet et ceux du papier :

¹¹³ DI PRAMA. C, « de la petite histoire du soir.be à la grande histoire d'internet », Sur *Le Soir.be*, 29/10/2016 <https://plus.lesoir.be/66332/article/2016-10-29/de-la-petite-histoire-du-soirbe-la-grande-histoire-dinternet?referer=%2Farchives%2F Recherche%3Fdatefilter%3Danytime%26sort%3Dweight%26word%3DLe%2520Soir%2520en%2520ligne%2520actualit%25C3%25A9s%2520internet%22>

(dernière consultation le 22 décembre 2020).

¹¹⁴ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

¹¹⁵ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

« *Il n'est plus question de parler de journaliste papier, ni de journaliste internet, mais de journaliste tout court.* »¹¹⁶

Dans cette nouvelle organisation, les journalistes rédigent, le plus souvent, dans le *story folder* de Newsgate¹¹⁷. Une fois que le contenu est finalisé, il est alors pris en charge par un *deskeur* dont la mission est de publier l'article sur le site du *Soir*+, en modifiant si nécessaire sa titraille afin de mieux répondre aux codes du web et/ou des réseaux sociaux¹¹⁸. À la fin de la journée, une fois que l'ensemble des articles ont été écrits, la rédaction en chef s'occupe de déterminer les contenus qui seront publiés dans l'édition papier du lendemain¹¹⁹. Cette réorganisation indique des changements éditoriaux essentiels dans le processus de production journalistique que l'on qualifiait autrefois de papier. Lors du lancement du *17H* et de *Sudinfo*+, l'objectif est de pousser les journalistes de la rédaction à adopter un rythme de publication plus court, puisque leur article doit être publié pour la fin de l'après-midi. Si les rythmes de travail des journalistes étaient, certes, modifiés de façon ponctuelle selon le déroulé de l'actualité, ils ne sont plus, dans la nouvelle organisation de la rédaction, entièrement rythmés par la sortie du quotidien dans la mesure où leur article doit être disponible, en premier lieu, sur internet : « *Le management nous a dit que, en raison de la transition numérique, on devait désormais travailler en flux continu... On devait alimenter le web dès que c'était pertinent de lâcher de l'information... Cela ne correspond pas à notre mode traditionnel de production.* »¹²⁰

Après l'échec commercial de *Sudinfo*+, Sudpresse lance un *freemium* à la fin de l'année 2017. Au sein de cette nouvelle offre, la fonction de *Sudinfo* qui centralisait jusqu'alors l'ensemble des articles gratuits et payants des journalistes, change de nature. Si le site s'articule toujours autour d'une page d'accueil générale comprenant les articles nationaux, ainsi que des bandeaux régions, il se compose non plus de cinq sous-pages d'accueil régionales, mais de quatorze, chacune correspondant à

¹¹⁶ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

¹¹⁷ Le journaliste est, toutefois, encore amené à pénétrer dans le chemin de fer lorsque les circonstances de l'actualité l'exigent. Si l'édition papier est bientôt bouclée, il est alors plus efficient de rédiger son papier directement dans le chemin de fer : entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

¹¹⁸ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

¹¹⁹ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

¹²⁰ Entretien avec journaliste 1 Rossel et entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

une édition locale de Sudpresse¹²¹. Géré par l'ancienne cellule internet (qui prend le nom de cellule ENG pour Éditions Numériques Gratuites), *Sudinfo* se compose d'actualités nationales, d'articles *people*, de contenus *life style* et de faits divers factuels : « *C'était important de continuer à traiter les faits divers sur Sudinfo, car ce type d'article représente quand même 40 % du trafic du site. Si on retirait les faits divers, Sudinfo mourrait.* »¹²² Cette plateforme est complétée par quatorze sites internet composés d'actualités de proximité se trouvant derrière un *hard paywall*¹²³. Prioritairement destinés aux sites payants, les articles produits par les journalistes des bureaux locaux sont conçus et calibrés pour la lecture numérique. Comme observé au *Soir*, les journalistes sont invités à écrire directement dans le *story folder* de *Newsgate* : « *Il faut sortir les journalistes des contraintes du papier.* »¹²⁴ Les chefs d'édition sont incités à ne plus attribuer à leurs journalistes un espace concret au sein d'une page, mais leur communiquent simplement un nombre approximatif de signes¹²⁵. L'objectif est de centraliser l'ensemble des activités d'édition encore aux mains des locales dans un service *desk* unique situé dans les bâtiments principaux du groupe sur les hauteurs de Namur¹²⁶. La primauté accordée à l'offre payante numérique n'implique pas l'abandon de la stratégie d'implémentation bimédia. Au cours de la journée, les journalistes sont amenés à réaliser des *teasers* parsemés d'hyperliens, dont l'objectif est de renvoyer l'internaute vers l'offre payante des sites locaux¹²⁷. L'ensemble des éditions numériques payantes est coordonné par des journalistes de la cellule ENA (Édition Numérique Abonnés). S'occupant principalement de l'édition, ces journalistes vérifient que les pages d'accueil de chaque édition payante sont correctement alimentées en information. Ils réceptionnent les articles des locales, les enrichissent et modifient éventuellement leur titraille ou leur chapeau afin d'être mieux référencés par Google ou visibles sur les réseaux sociaux¹²⁸. Ces journalistes s'occupent aussi de rédiger les *teasers* sur *Sudinfo* pour les petites équipes des locales qui n'auraient pas le temps de les réaliser. Si les actualités exclusives sont

¹²¹ Entretien avec cadre journaliste 6 Rossel.

¹²² Entretien avec cadre journaliste 5 Rossel.

¹²³ Entretien avec cadre journaliste 6 Rossel.

¹²⁴ Entretien avec cadre journaliste 6 Rossel.

¹²⁵ Entretien avec cadre journaliste 6 Rossel.

¹²⁶ Entretien avec cadre journaliste 6 Rossel.

¹²⁷ Entretien avec cadre journaliste 5 Rossel.

¹²⁸ Entretien avec cadre journaliste 6 Rossel.

destinées prioritairement à l'offre payante internet, un chef d'édition nous glisse, toutefois, en fin d'entretien, que « *les éditions locales continuent de garder certaines informations pour le journal du lendemain, parce que, malgré tout, c'est le papier qui nous fait vivre* »¹²⁹.

4.2. *L'Avenir et les quotidiens d'IPM*

Aux Éditions de L'Avenir et chez les quotidiens d'IPM, la priorité à la publication des informations sur l'offre payante numérique au détriment du produit papier est également mise en place. À *La Libre* et à *La DH*, les journalistes du papier reçoivent une formation pour publier directement dans le *back-office*, mais l'organisation de la production est encore printo-centrée, c'est-à-dire que les journalistes rédigent principalement leur article dans le chemin de fer du journal avant de réaliser une copie canal¹³⁰ pour le transférer vers le *web cms*¹³¹. Il se produit également le même phénomène du côté de *L'Avenir* où, malgré ses possibilités techniques, *Méthode* reste sous-exploité : « *Les journalistes continuent de l'utiliser comme ils utilisaient Hermès, il y a dix ans. Ils réalisent leurs articles dans le chemin de fer du journal.* »¹³²

Toutefois, un changement s'observe dans le renversement de valeur du produit numérique payant. Les deux groupes publient, en priorité, certains de leurs contenus sur leurs sites respectifs. Aux Éditions de L'Avenir, des réflexions sont menées au sein du comité de direction au cours de l'année 2014 pour changer les modalités du système de paiement des articles. Mis en place en 2013, le *metered paywall* s'avère peu efficace au niveau de la conversion d'abonnés numériques, le management suspectant l'utilisation par les internautes d'outils techniques permettant d'outrepasser le comptage (navigation privée)¹³³. La diminution du palier d'articles consultables ne produisant pas les effets escomptés, le système est remplacé par un site *freemium* dont le principe est similaire à celui des quotidiens d'IPM¹³⁴. S'appuyant sur ce nouveau système de paiement, la rédaction commence progressivement, à partir de 2018, à fournir quelques articles du papier

¹²⁹ Entretien avec cadre journaliste 7 Rossel.

¹³⁰ Nous renvoyons le lecteur au point 3.5 dans lequel cette notion est explicitée.

¹³¹ Entretien avec journaliste 8 IPM.

¹³² Entretien avec cadre journaliste 11 EdA.

¹³³ Entretien avec cadre moyen 14 EdA et entretien avec cadre journaliste 11 EdA.

¹³⁴ Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

en primeur sur l'offre payante numérique : *« Dimanche, on a la conférence de presse de Martinez. On décide de faire la conférence de presse en gratuit. Juste derrière, c'est dix lignes de texte. On le fait aussi au gratuit après pour la newsletter, une heure plus tard, on revient avec l'analyse de composition qu'on va mettre en payant. C'est ce qu'on fait de plus fin au niveau de la stratégie. On ose l'avant-première où on met l'article publié dans le journal du lendemain sur le web. »*¹³⁵ La rédaction locale de Namur publie ainsi quatre à cinq contenus prévus pour l'édition papier en primeur sur le site internet¹³⁶. Il s'observe le même phénomène du côté des quotidiens du groupe IPM où, malgré l'utilisation printo-centrée du logiciel éditorial, la proportion d'articles des journalistes papier publiée en primeur sur internet augmente chaque année, tout comme le pourcentage de contenus payants proposés sur la page d'accueil des deux sites : *« Je participe à une réunion de rédaction print qui a lieu à 10H15. Chaque chef de service apporte son programme du jour. À la fin de cette réunion, on détermine tous les sujets qui doivent effectivement passer en webfirst... si possible avant 17H. Si l'actualité l'exige, je demande que les articles soient prêts à midi ou à 15H parce qu'on sait que plus l'article sera inséré dans l'actualité chaude, plus il aura la chance d'être lu. »*¹³⁷

En 2020, le management prend une décision similaire à celle de Rossel : les contenus produits par les journalistes sont prioritairement destinés à l'offre payante sur internet. Ce changement de « domination produit » se couple avec la volonté de mettre fin aux rythmes de publication du journal papier : *« Avant, notre spécialiste des États-Unis suivait les votes des caucus aux USA, son article devait être prêt pour l'édition du lendemain. Maintenant, il doit être prêt à minuit afin de pouvoir être lu par nos lecteurs sur le site internet au matin. »*¹³⁸ Si ces changements organisationnels ont déjà fait l'objet de tests au cours de l'année 2020 en s'appuyant sur l'ancien système éditorial, ils deviendront effectifs à la charnière des années 2020 et 2021. En effet, IPM a commencé les travaux d'implémentation d'un nouveau système éditorial, Arc Publishing, utilisé notamment par le *Washington Post*¹³⁹. Les changements organisationnels se matérialiseront concrètement avec ce logiciel. Les journalistes réaliseront leur article dans une interface

¹³⁵ Entretien avec cadre journaliste 11 EdA.

¹³⁶ Entretien avec cadre journaliste 11 EdA.

¹³⁷ Entretien avec journaliste 8 IPM.

¹³⁸ Entretien avec cadre supérieur 14 IPM.

¹³⁹ Entretien avec journaliste 8 IPM.

dénuée des repères du papier. Le chemin de fer ne sera plus accessible qu'à quelques journalistes qui se réuniront en milieu d'après-midi¹⁴⁰. Les réunions de rédaction ne seront plus orientées vers le produit papier, mais vers l'offre payante numérique¹⁴¹.

4.3. *Le rapprochement entre le journalisme de flot et de l'éditorial*

Il convient de remarquer le rapprochement entre les rythmes de travail des journalistes autrefois papier avec ceux d'internet. En effet, nous avons vu que le journalisme internet, par son immédiateté, son manque de recul par rapport à l'actualité, son absence de carnet d'adresses, ou par le peu d'importance accordé au style, s'opposait au journalisme papier. Désormais, le journaliste « multimédias » abandonne les rythmes de travail impliqués par la publication du papier. À travers la figure du journaliste multimédias proposée par le management, il y a le souhait de combiner les avantages des deux cultures professionnelles à travers le rebond sur l'actualité, la rapidité avec le recul critique et le recoupement des sources. Au *Soir*, ce syncrétisme s'observe dans le discours des managers : « *Lors des périodes intenses d'actualités, on demandera aux journalistes le beurre et l'argent du beurre. Ils devront être réactifs, en sortant un papier de rebond sur l'actualité, mais ils devront également être excellents sur les papiers d'analyse et de réflexion.* »¹⁴² Aux Éditions de L'Avenir, ce discours est bien assimilé au sein de la rédaction en chef qui voit dans ces nouvelles pratiques de travail la possibilité de combler les lacunes dans le suivi de l'actualité, suite au plan de restructuration de novembre 2018. Au cours de celui-ci, une trentaine de journalistes ont quitté l'entreprise, principalement au sein des éditions locales et à la rédaction internet. Selon les cadres journalistes rencontrés, la diminution des effectifs doit être compensée par l'exploitation plus efficace des capacités numériques des journalistes épargnés par le plan : « *Tous les services doivent pouvoir répondre à trois temporalités d'information : le temps 1 : la breaking news : on doit être capable de livrer une information en trente minutes maximum, aussi bien à la rédaction nationale que dans les locales à Verviers ou à Liège. Les journalistes doivent être aussi capables de réaliser un rebond sur l'actualité après une heure ou quatre heures, lié à une information sur les réseaux sociaux ou sur une information d'un*

¹⁴⁰ Entretien avec cadre supérieur 14 IPM.

¹⁴¹ Entretien avec cadre journaliste 8 IPM.

¹⁴² Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

*concurrent. Il y a un troisième temps qui se rapproche plutôt du journal qui va du lendemain à une semaine. »*¹⁴³

L'autre changement d'*Arc Publishing* réside dans la légèreté de son architecture prenant la forme d'un outil d'édition en ligne, disponible sur les smartphones et les ordinateurs portables des journalistes¹⁴⁴. Conceptualisé à la fin des années 2000, le système *Méthode* était uniquement accessible par le biais d'un ordinateur fixe ou, au mieux, sur les ordinateurs portables de quelques journalistes occupant des fonctions de gestion. Cette absence de disponibilité sur les supports nomades a des conséquences concrètes sur les pratiques de journalisme en mobilité. Privés d'outil de publication directe sur le site internet, les journalistes assistant à une conférence de presse ne peuvent, en effet, qu'employer des plateformes internationales comme *Twitter*, *Instagram* ou *Facebook* pour publier les informations factuelles en temps réel. Le processus de publication sur le site internet des titres *en live* reste au stade artisanal. S'ils souhaitent que leur information soit disponible sur les sites de leur titre, les journalistes doivent envoyer un mail à un membre de la rédaction maîtrisant le *cms web* ou alors informer les journalistes de la cellule internet de réaliser un article succinct à partir de leurs *tweets*¹⁴⁵.

Le système éditorial qui sera employé par Rossel au cours des prochaines années repose sur la même philosophie. Nouvelle version de *Newsgate*, CUE permettra aux journalistes de rédiger directement des articles depuis leur smartphone et leur ordinateur portable. Alors que l'insertion de la vidéo au sein d'un article requerrait des manipulations techniques aussi bien sur *Méthode* que sur *Newsgate*, elle sera facilitée, selon plusieurs cadres journalistes de Rossel, dans le cadre de ces nouveaux systèmes éditoriaux¹⁴⁶.

Du côté des Éditions de L'Avenir, les réflexions sur l'implémentation d'un nouveau système éditorial se sont déroulées dans un contexte de tensions récurrentes avec l'actionnariat du groupe suite au scandale Publifin. Depuis leur rachat par Tecteo en 2013 (effectif en 2014), le quotidien régional et les autres titres du groupe dépendaient toujours du système éditorial de Mediahuis. Concrètement, tous les

¹⁴³ Entretien avec cadre journaliste 11 EdA.

¹⁴⁴ Entretien avec cadre supérieur 14 IPM.

¹⁴⁵ Entretien avec cadre supérieur 14 IPM.

¹⁴⁶ Entretien avec cadre supérieur 14 IPM et entretien avec cadre journaliste 2 Rossel.

développements de fond réalisés sur le logiciel de production d'information devaient obtenir l'approbation du management des titres flamands. *L'Avenir* devait appliquer tels quels les changements souhaités par Mediahuis sans avoir son mot à dire sur le sujet, dans la mesure où le groupe s'inscrivait simplement dans une relation de clientèle¹⁴⁷. Afin de permettre une utilisation plus efficace de l'outil, le management reprend en interne la maîtrise liée à *Méthode*. À partir de ce moment, des développements sont alors demandés aux équipes IT du groupe pour faciliter la publication d'information sur internet par les journalistes. Lorsqu'ils rédigent leur article dans l'interface de composition du journal, les journalistes ont la possibilité de choisir un titre spécifique pour le web¹⁴⁸. Des automatisations sont également effectuées dans la gestion des *newsletters* (gérées depuis 2017-2018 par les locales). Les sujets qui y figurent sont puisés automatiquement, selon leur ordre de hiérarchisation, sur la page d'accueil¹⁴⁹. Sous l'impulsion du département multimédias, des développements avaient été envisagés afin d'introduire un bouton *push* dans le système éditorial. Cependant, ils n'ont pas vu le jour, le groupe préférant concentrer ses ressources sur d'autres projets¹⁵⁰.

Annoncé au début du mois de juillet 2020, le rachat des titres des Éditions de *L'Avenir* par IPM pose la question de l'emploi du futur outil éditorial. Alors que *L'Avenir* a consacré des ressources techniques et budgétaires conséquentes¹⁵¹ au cours de ces dernières années pour récupérer son autonomie éditoriale de Mediahuis, ce rachat annonce des discussions vives au sein du management de *L'Avenir* dont les équipes IT ont acquis une expertise sur le développement de *Méthode*. D'autre part, les équipes informatiques d'IPM travaillent sur l'implémentation d'un système éditorial concurrent. Dans la logique des économies d'échelle à l'œuvre dans le monde de la presse, il est fort probable que le système éditorial et l'ensemble des logiciels employés par la nouvelle entité soient uniformisés entre les titres du groupe, et que, dès lors, les ressources investies dans la reprise en interne de la maîtrise du système éditorial *Méthode* - qui auraient pu être employées pour améliorer le contenu ou diminuer le nombre de départs volontaires au sein de la rédaction - n'aient que peu d'intérêt sur le long terme. Cependant, la

¹⁴⁷ Entretien avec cadre moyen 10 EdA et entretien avec cadre moyen 11 EdA.

¹⁴⁸ Entretien avec cadre journaliste 11 EdA.

¹⁴⁹ Entretien avec cadre moyen 14 EdA.

¹⁵⁰ Entretien avec cadre moyen 14 EdA.

¹⁵¹ Près d'1,2 millions d'euros selon les chiffres récoltés lors des entretiens.

mise en place d'un système éditorial indépendant s'inscrivait également dans le cadre d'un projet plus large d'économies d'échelle, consistant à appliquer ce logiciel aux autres titres du groupe, et notamment aux quotidiens de la presse régionale française *Nice-Matin* et *La Provence*. Ne pouvant pas prévoir le sort qui serait réservé au pôle presse de Nethys, les cadres des Éditions de L'Avenir ont donc enclenché le processus de reprise en interne du système éditorial, sans savoir que les titres du groupe seraient revendus à un autre actionnaire quelques années plus tard.

Les éléments qui avaient contribué à séparer les journalistes papier et internet tendent à s'effacer dans la mesure où la production des journalistes papier est prioritairement réservée à l'offre payante numérique. Alors qu'autrefois, l'aboutissement du cycle de production des journalistes papier s'observait lors de la publication du papier, celui-ci est désormais similaire aux journalistes du web, le produit numérique. Parallèlement à ce processus, les rédactions s'occupant des sites des groupes se sont étoffées de journalistes aux pratiques se rapprochant des canons du modèle du papier. N'étant plus composées uniquement de journalistes de flot, elles intègrent également des ressources humaines réintroduisant des réflexes de recul critique et de durée. Aux Éditions de L'Avenir, la rédaction internet a porté le projet de création d'un *weblab*. Cette sous-cellule de la rédaction internet développe du *data journalism*, réalise des infographies interactives et crée des *serious games* à l'occasion de divers événements¹⁵². Requérant la collaboration entre des journalistes et des développeurs, ces projets éditoriaux peuvent s'étaler sur plusieurs jours, semaines, voire mois¹⁵³, c'est-à-dire des rythmes de recueil, de rédaction et de publication qui s'éloignent de ceux du journalisme de flot. Ces rythmes de travail renvoient plus largement à ceux des journalistes papier, lorsqu'ils confectionnent leur article hebdomadairement pour les divers suppléments du quotidien.

Ce rapprochement s'observe également dans le rapatriement de la gestion des budgets consacrés au journalisme internet sous la responsabilité des rédactions en chef. En effet, nous avons montré que

¹⁵² Par exemple, le *weblab* crée un jeu invitant l'internaute à se mettre dans la peau d'un bourgmestre. Ce dernier doit prendre plusieurs décisions politiques (rénovation d'un bâtiment, hausse des impôts) qui impacteront sa popularité auprès de la population et les finances à disposition de sa commune.

¹⁵³ Entretien avec journaliste 3 EdA.

les équipes internet ne dépendaient pas hiérarchiquement de la rédaction en chef, mais bien d'un directeur chapeautant un département multimédias, au sein duquel des marketeurs et des développeurs travaillaient simultanément. Cette spécificité impliquait que les ressources journalistiques œuvrant pour le site et celles du journal papier étaient gérées spécifiquement : d'un côté, le directeur numérique en charge de la rédaction internet et d'autre part, la rédaction en chef pour le papier. Par exemple, chez IPM, la rédaction en chef de *La Libre* n'avait aucun pouvoir sur l'allocation des ressources journalistiques au sein de la cellule internet¹⁵⁴. Chez Sudpresse, cette structure indépendante est remplacée au cours de la seconde moitié des années 2010 par une cellule ENA et une cellule ENG, qui sont sous la responsabilité de journalistes intégrés au sein de la rédaction¹⁵⁵. Le directeur numérique est alors amené à occuper des fonctions de transformation numérique au niveau du groupe Rossel. Aux Éditions de L'Avenir, bien que les journalistes internet travaillent sous la responsabilité éditoriale de la rédaction, ils dépendent de l'autorité de directeur numérique jusqu'en 2013. À ce moment, le chef d'édition internet passe sous la responsabilité directe du rédacteur en chef¹⁵⁶. Intégré au sein de la rédaction en chef sous la fonction d'adjoint internet, c'est lui qui s'occupe de la gestion des plannings et des horaires des membres des journalistes du site. Privé des journalistes internet, le département multimédias des Éditions de L'Avenir existe jusqu'en juin 2018, moment où les équipes de développeurs qui y travaillaient sont transférées vers l'IT. Un réagencement similaire des ressources s'observe chez IPM. Si nous n'avons pas eu l'occasion de retrouver l'année précise de rapatriement des journalistes internet dans le giron de la rédaction, il semble assez logique de dater ce mouvement au cours de l'année 2017. En effet, c'est à ce moment que le directeur multimédias quitte l'entreprise et que le rédacteur en chef de *La Libre.be* prend ses fonctions de rédacteur en chef de *La Libre*¹⁵⁷.

¹⁵⁴ Entretien avec cadre journaliste 15 IPM.

¹⁵⁵ Il nous a été impossible de déterminer la date exacte du changement : entretien avec cadre journaliste 5 Rossel et entretien avec cadre journaliste 6 Rossel.

¹⁵⁶ Entretien avec cadre journaliste 11 EdA.

¹⁵⁷ Entretien avec cadre journaliste 8 IPM.

4.4. L'effacement de deux sous-cultures professionnelles ?

Les paragraphes précédents tendent à montrer une volonté structurelle de la part du management de pousser à l'abolition des frontières qui caractérisaient les journalistes papier, s'inscrivant plutôt dans le modèle éditorial, et ceux d'internet proches du modèle du flot. Ce rapprochement signifie-t-il la disparition actuelle de deux sous-cultures professionnelles au sein des rédactions des groupes de presse écrite telles qu'elles existaient au lancement des sites internet ? Il convient de nuancer le raisonnement dans la mesure où les différences sont loin d'avoir été tout à fait gommées. En fin de carrière, des journalistes papier résistent encore et toujours à ces changements : « *Tu vois, le journaliste en face de moi, il n'a aucun réflexe bimédia. Il fait encore du journalisme, comme il y a vingt ans.* »¹⁵⁸ Qualifié de dinosaures par les autres membres de la rédaction de *L'Avenir*, ce journaliste de la rédaction nationale a, certes, pris le pli de la révolution numérique, mais ses pratiques journalistiques n'ont pas, selon lui, subi de changements fondamentaux : « *Je réalise rarement des articles sur internet. Lorsque je le fais, c'est parce que c'est vraiment une nécessité. Et lorsque cela se produit, je me contente de mettre plusieurs photos. Ma pratique est essentiellement imprégnée par des réflexes du papier.* »¹⁵⁹ Le même phénomène s'observe du côté des quotidiens d'IPM, où certains journalistes âgés continuent de travailler selon des rythmes de publication du papier : « *À partir d'un certain âge, on ne se bat plus. Du côté de la rédaction en chef, on sait que cela ne sert à rien de leur faire la leçon. Cela ne sert à rien d'insister. D'ici quelques années, ils partiront à la retraite et on passera à autre chose.* »¹⁶⁰ Au *Soir*, les nouveaux et anciens journalistes multimédias n'ont pas la même perception de ces changements. Les jeunes journalistes laissent volontiers leur article à des *deskeurs* afin que ceux-ci puissent modifier la titraille ou aller dans le corps du texte pour le raccourcir. *A contrario*, attachés au statut de journaliste auteur-salarié, d'autres membres (au sein de notre corpus, ceux qui sont les plus âgés) de la profession revendiquent une maîtrise totale de leur papier : « *Ce journaliste ne partira pas de la rédaction tant qu'il ne saura pas où son article sera publié. Il voudra qu'on le tienne au courant de tous les changements et qu'on obtienne son accord sur les phrases mises en exergue, sur la*

¹⁵⁸ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

¹⁵⁹ Entretien avec journaliste 7 EdA.

¹⁶⁰ Entretien avec cadre journaliste 8 IPM.

titraille ou si on va mettre ou pas une lettrine au début de son article. »¹⁶¹ Ce journaliste au *Soir* nous renseigne aussi sur le fait que les métiers d'édition restent toujours dans l'imaginaire des journalistes papier comme « pratiqués par des petits jeunes », alors que ce n'était plus complètement le cas au moment où nous avons clôturé notre phase de terrain. Certains journalistes ont commencé leur carrière dans le web il y a quinze ans et y sont toujours actuellement¹⁶². Malgré la volonté de faire tomber les barrières entre les sous-cultures journalistiques, les différentes facettes du métier restent toujours bien présentes. La spécialisation des fonctions au sein des rédactions implique, à l'heure actuelle, qu'il y ait toujours un journaliste internet en flux tendu sur l'actualité, qui s'occupe toute la journée de la gestion du fil info¹⁶³. Finalement, si des tendances de rapprochement entre les différentes cultures journalistiques s'observent, il faut avoir à l'esprit que, au sein de ces tendances, chaque journaliste vit cette transformation numérique de sa propre façon. Selon nous, il ne s'agit pas d'un rapprochement uniformisateur « tous les journalistes travaillent comme ça », mais plutôt d'un écosystème de production visant à faire tomber les frontières entre les canaux de diffusion (papier vs. internet) au sein duquel chaque journaliste, à partir de ses propres conceptions du journalisme, de ses compétences et de sa propension au changement, exerce ses pratiques. Autrement dit, les stratégies et les tendances mises en évidence au cours de ce chapitre doivent plutôt être considérées comme un cadre structurel contraignant la culture professionnelle multiple observée au sein des rédactions.

Se focalisant sur les ressources allouées au sein des rédactions pour leur site de *news*, les paragraphes précédents contiennent peu d'informations sur l'utilisation des nouveaux formats, comme les *podcasts* et les vidéos, par les journalistes des groupes de presse quotidienne payante. Ces formats innovants font leur apparition dans la seconde moitié de la décennie 2000 sous l'impulsion des technologies *DSL*. En élargissant le volume de données de la bande passante, ces technologies couplées avec l'amélioration des langages de programmation permettent l'insertion de formats vidéo et de bandes sonores sur sites de *news*. Dès le lancement d'*Actu24.be*, des collaborations sont menées entre *L'Avenir* et *Nostalgie*. Un journaliste de la radio met à disposition plusieurs de ses productions sur le site du

¹⁶¹ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

¹⁶² Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

¹⁶³ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

quotidien régional¹⁶⁴. Chez Sudpresse, nous avons vu qu'un journaliste était chargé de réaliser de la vidéo et des formats sortant de l'ordinaire dès la création du site. C'est également le cas à *Vers L'Avenir* où le journaliste internet réalise des interviews d'hommes politiques¹⁶⁵. Chez IPM, les équipes internet s'installent au premier étage, juste à côté du studio de la radio *Ciel Info* avec laquelle des collaborations sont envisagées. L'utilisation des nouveaux formats est donc consubstantielle à l'allocation des ressources journalistiques pour les sites. Toutefois, il n'y a jamais eu par les groupes de presse d'industrialisation du processus de production, mais plutôt une succession d'initiatives ponctuelles. Ainsi, aux Éditions de L'Avenir, l'ensemble des journalistes salariés sont dotés d'*iPhones* afin de pouvoir rapporter des photographies et des rushes du terrain. Des négociations sont entamées pour imposer un volume de production de vidéos par journaliste. Toutefois, celles-ci n'aboutissent pas¹⁶⁶. Un petit studio est également installé dans un recoin de la rédaction où les journalistes peuvent s'installer pour poser leur voix et réaliser un montage¹⁶⁷.

De manière générale, le recueil de rushes vidéo par les journalistes n'est pas généralisé au sein des groupes de presse analysés. Dans les rédactions, la production de vidéos est plutôt de la responsabilité des photographes dont les métiers se sont transformés : « *Le photographe de la rédaction est devenu le reporter vidéo de la rédaction. Il va aller filmer les gens qui font la fête à Liège après le titre du Standard de Liège, par exemple.* »¹⁶⁸ Aux Éditions de L'Avenir, les deux monteurs, rapatriés lors de restructuration en 2007, ont, certes, suivi des formations pour produire des contenus audiovisuels. Toutefois, un membre de la rédaction internet considère que ce sont des personnes âgées qui font des reportages assez académiques : « *Ils ne feront jamais des formats à la Brut.* »¹⁶⁹ L'initiative menée par le département marketing pour illustrer les articles de football régional est assez symptomatique de la difficulté d'instauration de réflexes vidéo au sein des journalistes, et plus largement des correspondants locaux. Ainsi, en 2018, le groupe signe un accord avec une *web tv* liégeoise *Footbook*, en

¹⁶⁴ Entretien avec cadre journaliste 11 EdA.

¹⁶⁵ Entretien avec cadre journaliste 6 Rossel.

¹⁶⁶ Entretien avec cadre journaliste 13 EdA.

¹⁶⁷ Entretien avec cadre supérieur 17 EdA.

¹⁶⁸ Entretien avec journaliste 4 EdA.

¹⁶⁹ Entretien avec journaliste 5 EdA.

vue de proposer sur son site internet les résumés des meilleures actions du football régional¹⁷⁰. Initialement restreinte à quelques matchs par province, l'offre s'élargit à une dizaine de matchs en 2020¹⁷¹. Au *Soir*, l'industrialisation de la production reste également balbutiante, selon ce cadre journaliste : « *La stratégie vidéo est compliquée à mettre en place. Nous n'avons pas les moyens pour atteindre du volume suffisant* »¹⁷². Chez IPM, la production des vidéos est principalement réalisée par trois anciens photographes. Ces difficultés de production communes aux trois cas analysés sont accentuées par les logiciels éditoriaux employés par les rédactions qui, bien que tournés vers la publication web, requièrent des manipulations techniques relativement complexes pour introduire des formats s'écartant du texte et de l'image¹⁷³. Les réflexions sur les *podcasts* et la vidéo semblent avoir marqué un tournant ces deux dernières années. Aux Éditions de L'Avenir, le photographe devenu vidéaste a formé plusieurs journalistes au sein de la rédaction. À l'occasion de grands événements comme la coupe du monde, un des journalistes ayant suivi la formation a réalisé de nombreuses *stories* sur *Instagram*¹⁷⁴. Plusieurs initiatives de *podcasting* ont été menées par les groupes de presse. *L'Avenir* a réalisé une série de contenus audio à l'occasion de son 100^{ème} anniversaire. Rossel et IPM ont postulé ensemble à un fonds de Google pour mettre en place une offre de *podcasts* sur leurs sites respectifs dont les premières réalisations sont sorties au cours de l'année 2020¹⁷⁵.

5. Bouger les lignes : rapprocher les deux mondes

Après avoir étudié l'impact de l'arrivée des sites internet sur l'allocation des ressources rédactionnelles des groupes de presse écrite quotidienne, nous nous intéressons aux initiatives déployées par le management pour pousser les journalistes, dont les pratiques sont historiquement régies par des conventions du papier, à publier sur le web. Comment susciter leur investissement ? Comment les impliquer à publier des informations sur internet ? Ce défi est particulièrement

¹⁷⁰ Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

¹⁷¹ Cette offre est *packagée* sous la forme d'un produit unique permettant aux internautes de consulter uniquement les articles sportifs.

¹⁷² Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

¹⁷³ Entretien avec cadre supérieur 14 IPM, entretien avec journaliste 4 EdA et entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

¹⁷⁴ Entretien avec journaliste 4 EdA.

¹⁷⁵ Entretien avec journaliste 8 IPM.

complexe à mettre en œuvre pour le management, puisque, comme nous l'avons vu, toute une série de contraintes techniques, économiques et psychologiques entravent cette opération. Outre les grandes orientations déjà mises en évidence (modèle économique, système technique, psychologie, placement au sein de la rédaction, etc.) qui influent sur les collaborations entre les rédactions papier et internet, plusieurs éléments rapprochent les journalistes au cours de la période étudiée. Cette partie ambitionne de revenir plus en profondeur sur ceux-ci.

5.1. Les ressources humaines

L'un des premiers éléments employés par le management pour implémenter des réflexes bimédias au sein des rédactions repose sur la gestion des ressources humaines. Chez *Vers L'Avenir*, l'administrateur délégué prend la décision de changer de rédacteur en chef pour le remplacer par un journaliste ayant effectué la majorité de sa carrière dans la radio : « *Cette personne venait d'un média de l'instantanéité. Il savait donc ce qu'on devait publier au cours de la journée sur le site internet et ce qu'on devait garder pour le journal.* »¹⁷⁶ La gestion des ressources humaines consiste également à placer des journalistes ayant occupé des fonctions sur les sites à des postes à responsabilités au sein de la rédaction en chef. Aux Éditions de L'Avenir, le pigiste qui venait au journal pour écrire des synthèses des articles des locales est propulsé coordinateur de la cellule internet en 2013 avant de devenir rédacteur en chef adjoint chargé du numérique à partir de 2018. Après avoir occupé une fonction de gestion à *La Libre.be*, un journaliste est nommé à la tête de la rédaction multimédias de *La Libre*¹⁷⁷.

Ces changements ne se réalisent pas uniquement au niveau de la rédaction en chef, mais également au sein des ressources journalistiques à la base. Aux Éditions de L'Avenir, la rédaction nationale organise l'initiative « petit matin » afin de sensibiliser les journalistes papier aux conventions et aux rythmes de publication des articles sur le site. Chaque matin, un journaliste de la rédaction nationale commence sa journée à 7H pour la terminer à 15H. Il rejoint « la soucoupe » où, en collaboration avec les rédacteurs finaux internet, il est amené à réaliser des brèves ou à écrire des articles de rebond sur une actualité

¹⁷⁶ Entretien avec cadres supérieur 17 EdA.

¹⁷⁷ Entretien avec cadre journaliste 8 IPM.

« chaude ». Cette initiative vise à familiariser les journalistes papier aux exigences de rythmes de production plutôt ancrés dans le modèle du flot, ainsi qu’aux manipulations techniques nécessaires à la publication sur le web. Lancée en 2016, cette initiative est, cependant, stoppée sous l’impulsion du rédacteur en chef de la rédaction nationale qui se retrouvait avec trop peu d’effectifs pour suivre l’actualité durant la journée¹⁷⁸.

5.2. Fédérer par le contenu

Le contenu constitue également un moyen pour sensibiliser les journalistes papier à l’utilisation des nouveaux formats du web comme la vidéo et les *podcasts*. Au début des années 2010, les journalistes de *La Libre.be* créent un contenu « Trois questions à... », impliquant une collaboration entre la cellule internet et la rédaction papier. Sous la forme d’un face-caméra, les journalistes internet interrogent leurs collègues à propos d’une thématique dont ils sont experts¹⁷⁹. En permettant de disposer d’un contenu exclusif sur le site, cette initiative ambitionne d’habituer les journalistes papier aux codes encore étrangers de l’audiovisuel. Au *Soir*, une émission vidéo est lancée quotidiennement sur le site : le *11H02*. Au cours de celle-ci, un journaliste de la rédaction internet interroge un de ses confrères du papier sur le sujet qu’il a publié au matin dans le journal ou à propos du sujet sur lequel il est en train de travailler pour l’édition du lendemain¹⁸⁰. Cette émission impliquait pour les journalistes papier de se familiariser avec le format vidéo, mais impactait également leur rythme de travail. Diffusée en fin de matinée, elle impliquait pour les journalistes papier qui y participaient de décaler leur rendez-vous avec leurs interlocuteurs en début d’après-midi, ce qui réduisait le temps à leur disposition pour réaliser leur article destiné au journal une fois qu’ils revenaient à la *newsroom*¹⁸¹. D’autres formats ont ainsi été mis en place afin d’inciter les journalistes papier à interagir en temps réel avec leur public. À *La Libre*, sur la proposition de la cellule internet, les journalistes du papier sont amenés à monter au premier étage pour discuter avec des internautes : « *Lors d’une crise politique, j’ai conversé pendant des heures. Je me souviens que j’en étais ressorti*

¹⁷⁸ Entretien avec cadre journaliste 14 EdA.

¹⁷⁹ Entretien avec journaliste 8 IPM.

¹⁸⁰ Entretien avec journaliste 1 Rossel.

¹⁸¹ Entretien avec journaliste 1 Rossel.

totallement éreinté. »¹⁸² Les moments d'intense actualité constituent également des opportunités pour approfondir la collaboration entre le papier et internet : « *Lors de la tuerie à Liège, j'étais un contact permanent avec la cellule internet. Ensemble, on déterminait ce qu'on devait mettre sur le site et ce qu'on devait garder pour le journal du lendemain.* »¹⁸³ Au *Soir*, des rapprochements entre les journalistes internet et ceux du papier se réalisent à l'occasion des événements majeurs comme les attentats ou les crises politiques au cours desquels les journalistes papier quittent leur emplacement de travail traditionnel pour s'asseoir au milieu de la rédaction web¹⁸⁴.

Au cours de la décennie 2000, les blogs se développent au sein de l'écosystème internet. S'inscrivant dans ce mouvement, IPM et Rossel lancent respectivement leur propre service dans le but de renvoyer les audiences qui y sont réalisées vers leur site de *news*. Chez IPM, la plateforme est ouverte à l'ensemble des internautes qui peuvent tous potentiellement créer leur blog. *A contrario*, chez Rossel, la création de blog est limitée aux correspondants locaux (Sudpresse) ou aux journalistes de la rédaction (*Le Soir*). C'est le dernier cas qui est intéressant dans ce chapitre, puisque le management pousse les journalistes papier à y écrire des analyses supplémentaires n'apparaissant pas dans le journal. L'utilisation de ces blogs permettait aux journalistes papier de réaliser leur activité de rédaction dans une interface web, bien loin des codes du chemin de fer traditionnel du système éditorial¹⁸⁵. Si l'initiative est investie par plusieurs membres de la rédaction, elle engendre des dérapages chez certains journalistes qui préfèrent publier sur leur blog leur analyse complète de 9 000 signes qui n'a pas pu être insérée dans le journal, faute de place, risquant de créer une cannibalisation des contenus du blog (gratuits) avec ceux présents dans le journal (payants)¹⁸⁶. Chez IPM, *DH Radio* est utilisée dans le cadre d'un projet de construction de rédaction multimédias. Si le studio principal est toujours situé au premier étage des locaux rue des Francs, le management installe un mini-studio au centre de la *newsroom*. Les journalistes papier y sont régulièrement invités en tant qu'experts pour émettre des avis sur le déroulé de l'actualité¹⁸⁷. Cette

¹⁸² Entretien avec cadre journaliste 15 IPM.

¹⁸³ Entretien avec cadre journaliste 6 Rossel.

¹⁸⁴ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

¹⁸⁵ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

¹⁸⁶ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

¹⁸⁷ Entretien avec cadre supérieur 15 Rossel.

intégration par le contenu a été plus compliquée à mettre en place dans la presse quotidienne de proximité comme *L'Avenir* ou les journaux de Sudpresse. En plus de la distance physique séparant la cellule internet (à Namur) des locales (en région), s'ajoute la nature le plus souvent hyper-ciblée des actualités traitées et leur caractère abstrait pour la cellule internet. À l'approche des élections communales de 2018, les rédactions de *L'Avenir* se mobilisent autour d'un grand projet éditorial commun *Destination commune*. Chaque semaine, un dossier sur une thématique sociétale est publié dans les pages du journal. Fruit d'une collaboration entre les journalistes de la cellule internet (et plus spécifiquement le *weblab*) et ceux des locales, cette initiative, en plus de constituer un contenu de qualité pour le lecteur, pousse les différentes rédactions à sortir de leur cadre géographique de compétences pour collaborer autour d'une thématique commune¹⁸⁸.

5.3. Le discours managérial : effacer et valoriser

Les cadres supérieurs mettent en place un discours managérial dont l'objectif est de faire prendre conscience aux journalistes qu'internet constitue un outil et même un média à part entière qui, au lieu de tuer le *business* du papier, constitue un moyen de le sauver : « *Dans une période de changement, les gens comprennent vite ce qu'ils perdent, mais ils ne prennent pas conscience de ce qu'ils gagnent. Il fallait donc leur dire que les audiences étaient différentes entre le site et le papier et que, sur le site, il y avait moyen de réaliser toute une série d'infographies et de photographies pour faciliter l'assimilation de l'information par le lecteur.* »¹⁸⁹ Le discours consiste à retirer au sein de l'imaginaire culturel des journalistes tous les éléments péjoratifs associés au web qui prennent généralement la forme de maximes diverses comme : « *internet va tuer le business du papier* », « *ceux qui s'occupent du site ne sont pas des journalistes. Ils ne produisent rien* ». Dans cette perspective, le discours managérial évolue pour gommer les différences : « *Le journalisme du Soir peut être pratiqué à la fois sur le papier et sur le site internet.* »¹⁹⁰ Au cours des entretiens, plusieurs enquêtés ont insisté sur le fait qu'à l'heure actuelle, on ne parle plus, au sein des rédactions, de journaliste papier ou de journaliste internet, mais

¹⁸⁸ Entretien avec journaliste 3 EdA.

¹⁸⁹ Entretien avec cadre moyen 14 EdA.

¹⁹⁰ Entretien avec cadre journaliste 1 Rossel.

de journaliste tout court¹⁹¹. Au *Soir*, le management a installé près du pôle d'édition (anciennement cellule internet) une tirelire en forme de cochon dans laquelle les journalistes déposent une pièce à chaque fois qu'ils mentionnent le terme « papier » au cours d'une discussion¹⁹². Dans le même état d'esprit, les métiers d'édition du web, qui étaient autrefois dévalorisés au sein des rédactions par l'utilisation de divers termes tels que « les punis »¹⁹³, « les déchets »¹⁹⁴, « ceux qu'on ne veut plus ailleurs »¹⁹⁵ ou « les placardisés »¹⁹⁶, apparaissent primordiaux dans la réussite de la transition numérique des quotidiens : « *Le rôle des éditeurs va encore se renforcer au fil des années.* »¹⁹⁷ Dans le discours managérial, ils n'apparaissent plus comme des exécutants ne disposant d'aucun réseau et se contentant des tâches laborieuses de traitement de dépêches et d'édition des contenus produits par les « barons » du papier, ils sont désormais des « *metteurs en scène de contenu* »¹⁹⁸. Plus largement, le management leur attribue un rôle aussi prépondérant qu'au journaliste produisant de l'information : « *Ils savent quel type d'information va fonctionner sur les réseaux sociaux.* »¹⁹⁹ Chez Sudpresse, les journalistes de la cellule ENA qui réalisent principalement des teasers et des tâches d'édition sont même comparés à des orfèvres : « *Ce sont eux qui polissent les bijoux et pierres précieuses de l'information afin qu'ils soient bien visibles dans les vitrines.* »²⁰⁰

5.4. Les audiences

Dans ce processus d'assimilation, la communication des audiences aux rédactions joue un rôle prépondérant. Jusqu'à la fin des années 2000, les journalistes disposent de peu de moyens pour déterminer si leur

¹⁹¹ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel, entretien avec cadre journaliste 6 Rossel et entretien avec cadre journaliste 11 EdA.

¹⁹² Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

¹⁹³ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

¹⁹⁴ Entretien avec cadre journaliste 4 Rossel.

¹⁹⁵ Entretien avec cadre journaliste 7 Rossel.

¹⁹⁶ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

¹⁹⁷ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

¹⁹⁸ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

¹⁹⁹ Entretien avec cadre supérieur 13 Rossel.

²⁰⁰ Entretien avec cadre journaliste 6 Rossel.

article a été lu²⁰¹. Ils scrutaient des chiffres trimestriels du CIM et ceux des enquêtes lecteurs menées sporadiquement par le département marketing. En réalité, ils n'avaient pas les moyens de déterminer si c'était leur article qui avait suscité l'achat du journal ou bien celui d'un de leurs collègues. Ils pouvaient, certes, avoir un *feedback* qualitatif avec le courrier des lecteurs. Cependant, celui-ci n'était pas représentatif de l'ensemble du lectorat touché. Lorsqu'un journal publiait une information exclusive, les tirages étaient augmentés, mais il fallait attendre trois semaines pour que l'AMP²⁰² communique les chiffres réels de ventes de l'édition dans les points de vente physiques²⁰³. Avant le lancement des sites internet par les groupes de presse, les journalistes ne disposent donc pas d'indicateurs en temps réel pour juger du succès de leur mission d'information. Ils insèrent la réussite de celle-ci dans le cadre plus général de l'augmentation de la vente au numéro ou de celle des abonnés. Ce sont des repères espacés, des points d'ancrage sporadiques qui n'impliquent, en aucun cas, un retour direct sur sa production personnelle : « *Avant, pour dire que notre journal était bon, on avait des enquêtes lecteurs et les chiffres CIM et le taux d'abonnement.* »²⁰⁴

Dès la fin des années 2000 se développent des outils de mesure d'audience, notamment *Google Analytics*. Limité initialement à une analyse *a posteriori* des données d'audience des sites, le logiciel permet, ensuite, d'avoir un aperçu en temps réel des articles qui fonctionnent le mieux sur internet²⁰⁵. Dans un premier temps, les journalistes papier n'accordent pas d'intérêt aux chiffres d'audience de la version numérique de leur titre, dans la mesure où, selon ce journaliste du *Soir*, il s'agit d'une audience restreinte, bien en deçà de celle qui est charriée par le produit papier : « *Je ne vais pas écrire pour moi-même sur internet, car je sais que cela ne va pas remonter en suffisance.* »²⁰⁶ Lorsqu'un mauvais chiffre d'audience est communiqué à un journaliste, celui-ci se retranche vers les standards rassurants

²⁰¹ Selon Yannick Estienne, la relation des journalistes avec leurs publics s'appuyait sur une connaissance empirique et intuitive : ESTIENNE. Y. *Le journalisme après internet...*, 2007, p. 236 et p. 237.

²⁰² L'Agence et Messageries de la Presse (AMP) est une entreprise chargée de la distribution de quotidiens et de périodiques dans les points physiques en Belgique (principalement de la vente au numéro).

²⁰³ Entretien avec marketeur 3 EdA.

²⁰⁴ Entretien avec cadre journaliste 14 EdA.

²⁰⁵ Entretien avec cadre journaliste 7 Rossel.

²⁰⁶ Entretien avec journaliste 1 Rossel.

employés alors pour juger de la *publicisation* de son papier. Dans la culture professionnelle des journalistes papier, l'emploi de nouveaux termes tels que « visiteurs uniques », « visites », « pages vues » est associé à la culture du *buzz* et non à des indicateurs pertinents de diffusion de leur contenu au sein d'une large couche de la population : « *On offrait gratuitement nos perles aux cochons.* »²⁰⁷ Ce journaliste internet nous raconte, d'ailleurs, qu'« *en arrivant avec des chiffres précis, les journalistes papier nous (journalistes internet) considéraient presque comme grossiers* »²⁰⁸. Les indicateurs d'efficacité de la mission d'informer des journalistes restent ceux de la diffusion payante papier du quotidien. En communiquant ces indicateurs traditionnels aux membres de la rédaction, le risque pour le management est d'insérer les journalistes dans une mauvaise dynamique dans la mesure où les chiffres de la diffusion payante sont en baisse constante : « *C'était difficile de se motiver. On avait travaillé comme des malades pour publier un dossier béton, et on ne voyait pas les résultats en termes de vente. On avait l'impression que si l'on faisait du bon journalisme ou pas, c'était du pareil au même.* »²⁰⁹

Cette logique apparaît d'ailleurs, dans un premier temps, comme un élément nuisant au développement des pratiques numériques des journalistes papier. Aux Éditions de L'Avenir, la communication des audiences est parfois synonyme de découragement et de perte de sens du métier : « *Les audiences sont cruelles. Un journaliste peut avoir l'impression d'avoir écrit le papier de sa vie et, finalement, il n'est cliqué que quelques fois sur le site internet. C'est dur.* »²¹⁰ Chez Sudpresse, les éditions locales ne disposent pas des outils d'analyse des audiences. Lorsque les chefs de service demandent ce qui a le mieux fonctionné sur le site au chef de la cellule internet, celui-ci leur communique une liste au-dessus de laquelle trônent des articles *people*, *buzz* et des faits divers : « *Il était particulièrement compliqué d'avoir un retour sur notre investissement numérique. C'était décourageant, car on avait publié un article sur le site qui était intéressant, mais celui-ci performait beaucoup moins que des articles basés sur le buzz et le*

²⁰⁷ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

²⁰⁸ Entretien avec cadre journaliste 11 EdA.

²⁰⁹ Entretien avec cadre journaliste 14 EdA. Un autre exemple : « *C'était terrible de voir les chiffres de vente. Je n'en pouvais plus. Vous demandez aux gens de donner le meilleur d'eux-mêmes et vous n'avez aucune amélioration de la diffusion payante !* » : entretien avec cadre journaliste 1 Rossel.

²¹⁰ Entretien avec cadre moyen 14 EdA.

putacklic. »²¹¹ Lors du lancement des offres numériques payantes, le management de Sudpresse prend la décision de former les chefs de services à l'utilisation de *Google analytics*, permettant aux journalistes locaux d'avoir un retour précis sur les audiences générées par la publication de leurs articles : « *On peut dire exactement ce que Luxembourg fait comme trafic et audience ! On peut dire exactement ce que Liège fait ! Alors que, avant, à l'époque, c'était très compliqué de discerner sur Sudinfo si les articles de Verviers par exemple fonctionnaient bien.* »²¹². Ces pratiques sont également présentes au sein des autres groupes de presse. Chez *Vers L'Avenir*, les journalistes internet sont informés des audiences du site par le directeur multimédias : « *On devait atteindre autant de visiteurs à la fin de l'année ou autant de parts de marché.* »²¹³

Il convient de comprendre pourquoi ces données d'audience, si mal considérées chez les journalistes papier, sont désormais assimilées ou, à tout le moins, admises au sein des rédactions. D'une part, suite à la mise en place des offres payantes d'information sur internet et des évolutions des logiciels des mesures d'audience, un second indicateur d'audience en ligne, plus qualitatif, et plus en accord avec les valeurs des journalistes papier se développe: celui d'abonnés numériques et de temps de lecture. Alors que le management des groupes de presse se concentrait sur l'augmentation des audiences dans la perspective de maximiser les revenus publicitaires, il réoriente leur stratégie vers la recherche d'abonnés numériques. D'autre part, il y a, au sein des journalistes, la prise de conscience que c'est sur internet que se trouve la voie de salut pour toucher de nouveaux lecteurs : « *Ce qui m'a vraiment marqué et qui m'a aidé à prendre conscience de l'importance du web, ce sont les courbes d'audience de L'Avenir. (...) Elles progressaient quoi ! Je me souviens quand on était à 2 000 ou 3 000 utilisateurs uniques et qu'on disait « objectif 10 000 ». Tout le monde ricanait et, un an plus tard, on y était ! Dès lors, j'ai compris qu'il se passait quand même quelque chose.* »²¹⁴ À ce moment, les entreprises de presse n'abandonnent pas la logique d'audience, mais orientent leur stratégie dans le cadre plus large d'un statut évolutif du lecteur (voir partie de l'annexe consacrée au marketing). Il y a donc par le management une mise en évidence, d'une part, de l'abonné et du temps

²¹¹ Entretien avec cadre journaliste 6 Rossel.

²¹² Entretien avec cadre journaliste 6 Rossel.

²¹³ Entretien avec journaliste 4 EdA.

²¹⁴ Entretien avec cadre journaliste 14 EdA.

de lecture, comme nouveaux critères, et d'autre part, un passage au second plan ou, à tout le moins, une communication moins insistante sur la nécessité d'obtenir des audiences : « *En 2016, l'administrateur délégué nous dit stop. Cela ne sert à rien d'avoir 300 000 ou 500 000 visiteurs sur le site du Soir. Quoi qu'il arrive, on n'aurait pas une augmentation proportionnelle des revenus publicitaires. Désormais, il faut se focaliser sur le recrutement d'abonnés.* »²¹⁵ Aux Éditions de L'Avenir, le cadre journaliste, qui communiquait aux journalistes les chiffres d'audience de trafic comme des clics ou des pages vues, délaisse à partir de 2016 des indicateurs au profit de marqueurs plus qualitatifs : « *L'objectif, c'est l'abonné. C'est relativement récent. (...). Toutefois, on doit quand même atteindre une taille critique d'audience. Forcément, il faut qu'on ait assez de lecteurs pour qu'ils s'inscrivent. On est quand même obligé de maintenir une stratégie un peu double.* »²¹⁶

La coexistence de ces deux objectifs - maintien d'une audience large et focalisation sur les abonnés numériques - s'observe chez Sudpresse dans l'organisation de la rédaction internet. D'un côté, se trouvent d'une part la cellule ENG (s'occupant du site gratuit *Sudinfo*), où comptent prioritairement les audiences et, de l'autre côté, la cellule ENA, dont les pratiques des journalistes qui y travaillent, sont régies par des objectifs de conversion²¹⁷. S'il apparaît précipité d'affirmer que les indicateurs d'audience et de conversion sont utilisés indistinctement par chaque journaliste, il paraît pertinent de souligner que leur emploi s'est généralisé au sein des rédactions. Chez IPM, une télévision a été installée à l'entrée du hall d'accueil emprunté par le personnel de l'entreprise. Ce cadre supérieur nous indique que cet écran est presque devenu un passage obligé pour les journalistes : « *Je peux vous l'assurer. Lorsqu'ils passent par le hall d'entrée pour pénétrer dans la rédaction, ils regardent tous si leur article a performé.* »²¹⁸ Si, aux Éditions de L'Avenir, il n'y pas encore d'écran indiquant en temps réel les chiffres d'audience, l'univers mental négatif associé aux clics et aux audiences semble avoir disparu ou, à tout le moins, s'être estompé. Le nombre de vues d'un article n'est plus considéré comme quelque chose de « mauvais » ou représentatif d'un article de *buzz*. Gage de ce nouvel état d'esprit, certains journalistes de la rédaction nationale en

²¹⁵ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

²¹⁶ Entretien avec cadre journaliste 11 EdA.

²¹⁷ Entretien avec cadre moyen 15 Rossel et entretien avec cadre journaliste 5 Rossel.

²¹⁸ Entretien avec cadre supérieur 14 IPM.

possession d'une information exclusive décochent volontairement la case « payant » dans le logiciel d'édition afin que leur article dispose d'un maximum de visibilité sur internet. Une attitude allant à l'encontre du carcan éditorial stipulant que tous les articles à plus-value journalistique doivent être en accès payant²¹⁹.

5.5. Les dispositifs

La rédaction en chef dispose de plusieurs outils pour faire passer son message managérial au *day-to-day*. L'élément fondamental à prendre en considération dans la gestion de rédaction réside dans les caractéristiques propres aux membres qui la composent. Au sein des titres, les journalistes disposent d'un certain ego²²⁰. Variant d'une rédaction à l'autre, d'un journaliste à l'autre, il s'agit, toutefois, d'une constante essentielle à prendre en compte dans l'élaboration des méthodes managériales²²¹.

L'ego des journalistes explique en grande partie pourquoi le management développe des méthodes de montée non contraignantes des compétences numériques des rédactions par la stratégie de l'exemple. En identifiant les journalistes à l'aise avec le web, les cadres jouent sur l'« effet de contagion » et sur la création de cercles vertueux d'élévation des compétences : « *On espère que les journalistes réalisant de la vidéo et des sons, ceux qui sont à l'aise avec internet, vont servir d'exemples aux autres.* »²²² Ainsi, un journaliste assimilera mieux la manipulation dans le *back office* ou la manière dont on insère une galerie de photographies dans son article si l'explication vient de la part de l'un de ses collègues qu'il connaît bien et avec lequel il travaille. S'appuyant sur l'émulation collective, cette stratégie s'observe particulièrement au sein des Éditions de L'Avenir. Comme nous l'avons vu, au tout début des années 2010, le groupe constitue un réseau de référents web dans les locales. Sensibles aux codes d'internet, ces journalistes ont, notamment, pour objectif d'aider leurs collègues des locales à acquérir des compétences digitales. Ces référents ont été plusieurs fois amenés à se rendre au siège central à Namur pour parler

²¹⁹ Entretien avec cadre journaliste 11 EdA.

²²⁰ Entretien avec cadre supérieur 14 IPM, entretien avec cadre moyen 8 IPM, entretien avec cadre journaliste 8 IPM, entretien avec cadre journaliste 4 Rossel et entretien avec cadre journaliste 11 EdA.

²²¹ Entretien avec cadre supérieur 14 IPM et entretien avec cadre moyen 14 EdA.

²²² Entretien avec cadre supérieur 17 EdA.

des problèmes de leur rôle et des moyens de les résoudre ou, *a minima*, de les atténuer : « *On les a tous rassemblés dans la salle de réunion, et on a commencé à leur exposer des cas de bonnes pratiques qu'ils pourraient reproduire au sein de leurs éditions respectives.* »²²³

En parallèle de ces réunions, les journalistes sont également amenés à suivre différentes formations. En plus de permettre la présentation des possibilités multimédias du logiciel éditorial, elles servent aussi de prétexte aux rencontres afin de pouvoir mettre un nom sur un visage et de découvrir la personne de la cellule web avec laquelle les journalistes travaillent. Plus largement, s'affiche la volonté du management, de mettre le journaliste papier à la place de son collègue internet, et de lui faire comprendre les impératifs et les modalités du travail propres à chacun. C'est ainsi qu'initialement, le poste de référent du site au sein des locales est occupé successivement par un journaliste différent afin que chaque membre de la rédaction puisse déterminer les attentes et les spécificités de ce nouveau métier²²⁴.

La discussion est également employée pour répondre aux inquiétudes des journalistes par rapport à une stratégie économique. Au *Soir*, lors du lancement du plan « Médiamorphose » en 2015, les journalistes du papier s'insurgeaient contre le fait de mettre tous les papiers du journal d'abord sur l'offre payante numérique. Le management communique alors plusieurs cas concrets de scoops qui ont été conservés pour le papier, mais qui ont été repris par d'autres titres afin de montrer l'inanité de leur raisonnement. Un cadre journaliste nous expose le cas du « plan alcool » de Maggie de Block²²⁵. Ayant obtenu l'exclusivité

²²³ Entretien avec cadre journaliste 11 EdA.

²²⁴ Entretien avec cadre moyen 14 EdA.

²²⁵ Politicienne libérale flamande (Open Vld), Maggie de Block occupe différents mandats politiques de premier plan au cours des dix dernières années. Secrétaire d'État à l'Asile et à la Migration sous le gouvernement fédéral d'Elio di Rupo (PS) (décembre 2011-octobre 2014), elle est, ensuite, ministre en charge des Affaires sociales, de la Santé publique et de l'Asile et de la Migration dans le gouvernement fédéral de Charles Michel (MR) (octobre 2014-octobre 2019) et dans celui de Sophie Wilmès (MR) (octobre 2019-octobre 2020) : DE PAPE, N, « Qui est Maggie de Block ? », sur *Le Vif.be*, 07/03/2015 <https://www.levif.be/actualite/belgique/qui-est-maggie-de-block/article-normal-393867.html> (dernière consultation le 20 février 2021) et BIERMÉ, M, « Super Maggie face au Coronavirus : de Block contre-attaque », Sur *Le Soir.be*, 07/03/2020 <https://plus.lesoir.be/285199/article/2020-03-07/super-maggie-face-au-coronavirus-de-block-contre-attaque?referer=%2Farchives%2FRecherche%3Fdatefilter%3Dlast5year%26sort%3>

sur l'information, la rédaction en chef du *Soir* décide de conserver le scoop pour l'édition papier. Toutefois, au matin, l'agence de presse Belga épluche les informations présentes dans les quotidiens avant de les résumer sous la forme de brèves : *« Et puis, cette information est reprise dans les matinales à la radio et puis dans les journaux de télévision à 13H. On la retrouve aussi sur tous les sites internet. Et puis après, on fait un groupe lecteurs, et ils nous critiquent, parce que Le Soir n'a pas l'exclusivité. »*²²⁶

Les méthodes de management revêtent à l'occasion des aspects plus frontaux. La rédaction en chef de *La Libre* nous renseigne sur le cas d'un journaliste papier qui, malgré les injonctions de sa hiérarchie, continuait d'envoyer son article par mail à la cellule internet. La rédaction en chef lui répond alors par un courriel assez sec dans lequel elle souligne que cette pratique est inacceptable : *« Regarde, tous tes collègues réalisent leur article dans le back office. Toi, tu es le seul ici à encore l'envoyer par mail. »*²²⁷ Le management essaie également de faire prendre conscience aux journalistes de l'impérieuse nécessité de « prendre le train en route » s'ils veulent conserver leur place au sein de la rédaction : *« Tu dois pratiquer la politique de la carotte et du bâton... Tu dois lui dire : écoute, dans cinq ans, quand il y n'y aura plus de papier, tu feras quoi ? Tu veux toujours être assis là ? On ne le dit pas aussi frontalement, mais c'est quand même le message qu'on fait passer (...) Toi, tu as 50 ans... donc, en 2026-2027, tu auras 56 ans ! Donc, n'essaie pas de jouer la montre jusqu'à ta pension ! »*²²⁸ La volonté d'inculquer ces nouvelles normes dans les pratiques s'observe également lors de la définition des sujets traités par les journalistes : *« Si j'envoie quelqu'un suivre le festival à Cannes, je ne veux plus seulement un papier de 9000 signes, je veux de la vidéo. Les journalistes doivent comprendre les circonstances économiques dans lesquelles nous vivons. (...) Si un photographe revient d'un événement seulement avec des photos, ce n'est plus suffisant. Il pourra toujours les vendre au National Geographic s'il veut. »*²²⁹

[Dweight%26word%3DMaggie%2520de%2520Block%2520portrait](#) (dernière consultation le 20 février 2021).

²²⁶ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

²²⁷ Entretien avec cadre journaliste 8 IPM.

²²⁸ Entretien avec cadre supérieur 14 IPM.

²²⁹ Entretien avec cadre journaliste 8 IPM.

Si les injonctions du management se réalisent principalement au *day-to-day*, elles se matérialisent également au sein des rédactions par l'organisation d'entretiens d'évaluation. Aux Éditions de L'Avenir, la volonté d'implémenter ce type d'outil remonte à la fin des années 1990²³⁰. Aucun accord n'est alors trouvé entre la direction et les journalistes²³¹. Les discussions sur cette mesure réapparaissent lorsque Corelio devient actionnaire exclusif du groupe. Toutefois, il semble que les entretiens d'évaluation n'aient jamais été concrètement implémentés, faute d'avoir trouvé un compromis sur les indicateurs à employer²³². Face à la difficulté de déterminer des critères, un cadre journaliste souligne qu'il n'existe toujours pas, en 2018, d'entretiens d'évaluation à proprement parler, mais bien des entretiens d'évolution dont les objectifs sont de déterminer si le journaliste se sent bien au sein de l'entreprise, et s'il est satisfait de sa place au sein de la rédaction²³³. Connus uniquement du rédacteur en chef, les résultats ne sont pas remontés au service des ressources humaines²³⁴. Pratiqué au *Soir* depuis au moins le milieu des années 2000²³⁵, ce dispositif managérial existe sous le nom d'*entretien de progression*. Une fois par an, une partie des journalistes est invitée à rencontrer un membre de la rédaction en chef ou un chef de service afin de faire le point sur leur pratique. Durant l'entretien, est parcourue la production du journaliste et est jugée son attitude générale au cours de l'année écoulée. Même si le ton reste celui du dialogue dans la perspective d'améliorer les pratiques des journalistes, ce cadre supérieur du *Soir* nous indique qu'il est parfois amené à dire « *des choses pas agréables* »²³⁶. La rédaction en chef souligne que l'évaluation se réalise à partir d'un contrat de lecture générale : « *On sait globalement ce que cela signifie être un journaliste au Soir.* »²³⁷ Au sein des journaux Sudpresse, les journalistes sont amenés à remplir un formulaire composé de plusieurs questions liées à

²³⁰ Les discussions liées à la formule des entretiens d'évaluation ont engendré une grève de deux jours aux Éditions de L'Avenir en septembre 1998 : GREVISSE. B, « L'année de la presse écrite... », 1999, p. 42.

²³¹ Entretien avec cadre journaliste 12 EdA.

²³² « *Un journaliste peut avoir une mauvaise orthographe mais rapporter des scoops en béton. A contrario, un de ses collègues peut disposer d'un certain style d'écriture, d'un carnet d'adresses fourni mais être plutôt dans une posture de réception passive par rapport au suivi de l'information.* » : entretien avec cadre journaliste 14 EdA.

²³³ Entretien avec cadre journaliste 14 EdA.

²³⁴ Entretien avec cadre journaliste 14 EdA.

²³⁵ Entretien avec cadre journaliste 1 Rossel.

²³⁶ Entretien avec cadre journaliste 2 Rossel.

²³⁷ Entretien avec cadre journaliste 2 Rossel.

leur pratique professionnelle. Une fois qu'ils l'ont complété, la rédaction en chef l'utilise comme base à des rencontres personnalisées²³⁸. Là encore, les cadres journalistes insistent sur le fait qu'il n'existe pas d'indicateurs chiffrés comme le taux de *clics* ou le taux de conversion d'abonnement suscité par un article. Ils ajoutent que les journalistes sont plutôt évalués sur leur aptitude générale²³⁹. Chez les titres du groupe IPM, les entretiens d'évaluation (bilan de compétences), en vigueur au sein de la cellule internet depuis au moins 2012, ont été généralisés à partir de 2018 à l'ensemble de la rédaction²⁴⁰. Là aussi, la logique est, avant tout, celle de la discussion : « *On sait qu'on n'arrivera à rien si on va au clash.* »²⁴¹ Chez Rossel et IPM, tous les journalistes ne sont, cependant, pas logés à la même enseigne. Au *Soir*, les entretiens d'évaluation sont réalisés systématiquement lors des changements de fonctions, ou lors de la fin du contrat à durée déterminée des jeunes journalistes²⁴². En revanche, les journalistes plus anciens semblent être épargnés par le processus : « *On ne va pas rencontrer un journaliste qui a trente ans de métier pour lui dire comment faire son travail.* »²⁴³ Il se produit le même phénomène du côté d'IPM : « *Il y a un vieux journaliste dans la rédaction qui me dit qu'il ne veut plus que ses articles soient signés avec son nom sur le site. Il part l'année prochaine. Je ne vais pas en faire tout un plat !* »²⁴⁴

6. La rédaction au cercle de la quadrature économique

Cette partie étudie les rapports entre la rédaction et les parties commerciales de l'entreprise de presse. Au cours du chapitre 5, nous avons montré que la diversification de Rossel, d'IPM dans des *business* étrangers à la presse ne semblait pas avoir altéré l'indépendance journalistique. S'il existe concrètement peu de relations entre les rédactions et les différents secteurs dans lesquels les groupes de presse (Rossel et IPM) se sont développés, nous avons, toutefois, souligné que, l'intégration d'une entreprise de presse (Les Éditions de L'Avenir) au sein d'un conglomérat public diversifié a exposé les

²³⁸ Au niveau du web tout du moins : entretien avec cadre journaliste 4 Rossel.

²³⁹ Entretien avec cadre journaliste 4 Rossel.

²⁴⁰ Entretien avec cadre journaliste 8 IPM.

²⁴¹ Entretien avec cadre journaliste 8 IPM.

²⁴² Entretien avec cadre journaliste 2 Rossel.

²⁴³ Entretien avec cadre journaliste 2 Rossel.

²⁴⁴ Entretien avec cadre journaliste 8 IPM.

journalistes de l'entreprise namuroise à des tensions fortes avec leur actionnaire²⁴⁵. Il convient, dans le cadre des paragraphes suivants, de se poser la question de savoir si les contraintes économiques dans lesquelles les entreprises de presse réalisent leurs activités impactent (ou non) les rapports entre les rédactions et les parties commerciales dans la redéfinition de leur espace de compétences²⁴⁶.

6.1. Rédaction et marketing

6.1.1. Chacun son territoire

Jusqu'au début des années 2010, la rédaction et le marketing vivent dans deux mondes relativement cloisonnés²⁴⁷. Ils entretiennent, certes, des relations, mais celles-ci, sporadiques, se réalisent à l'occasion de grands événements d'actualité (élections, crise politique, etc.), de suppléments ou d'enquêtes lecteurs. Lorsqu'elles se matérialisent, elles mettent principalement aux prises les cadres journalistes, et non les membres de la rédaction à la base. C'est ce qui se produit, par exemple, lors du projet de création de l'édition de Liège par *Vers L'Avenir*. Pour préparer la sortie de ce nouveau produit de presse, l'administrateur délégué décide de faire collaborer trois cadres provenant

²⁴⁵ Nous renvoyons le lecteur au chapitre 6, et plus spécifiquement, au cas problématique de la nature publique de l'actionnariat de Publifin et du management supérieur de Nethys associé au Parti Socialiste.

²⁴⁶ Selon Jean-Marie Charon, la logique marchande et commerciale de l'entreprise de presse entre en contradiction avec les stratégies de légitimation et d'affirmation identitaire des journalistes, stratégies fondées sur des concepts comme ceux d'intérêt public, de responsabilité sociale, et de droit du public à l'information : CHARON, J.-M., *La nature politique du journalisme politique...*, 2000, p. 5. Selon Patrick Champagne et Dominique Marchetti, les progrès technologiques et le poids croissant des facteurs économiques dans les entreprises de production de l'information ont profondément transformé la structure et le fonctionnement du champ journalistique : CHAMPAGNE, P. et MARCHETTI, D., « L'information médicale sous contrainte », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 101-102, 1994, p. 40. On peut également renvoyer à une autre publication de Patrick Champagne : CHAMPAGNE, P., « La double dépendance. Quelques remarques sur les rapports entre les champs politique, économique et journalistique », *Hermès, La Revue*, 3 (17-18), 1995, p. 215.

²⁴⁷ Le chercheur Rodney Benson constate également cette séparation dans les médias américains. Il évoque un mur imaginaire similaire à celui qui sépare les pouvoirs temporel (État) et spirituel (Église) : BENSON, R., « La logique du profit dans les médias américains », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 131-132, 2000, p. 107.

respectivement de la rédaction, de la régie et du marketing²⁴⁸. Hormis ces grands éléments, il n'y a donc pas de collaboration régulière entre rédaction et marketing sur la promotion individuelle du contenu. Ce journaliste du *Soir* souligne qu'il ne peut pas y avoir d'immixtion des marketeurs dans la ligne éditoriale du journal au nom de l'indépendance rédactionnelle²⁴⁹. De son côté, ce cadre moyen des Éditions de L'Avenir souligne certaines représentations de la communauté journalistique à l'égard de la partie commerciale de l'entreprise : « *Le marketing et plus largement la partie commerciale étaient considérés par les journalistes comme la voie par laquelle s'échappaient la déontologie et les grands principes du journalisme.* »²⁵⁰ Ce cloisonnement entre les parties rédactionnelle et commerciale s'expliquait également par les conditions économiques « confortables » dans lesquelles les entreprises de presse quotidienne réalisaient leurs activités, malgré la diminution de leur diffusion payante : « *C'était l'époque des vaches grasses.* »²⁵¹ Ce cadre supérieur de Sudpresse souligne qu'« *il n'y avait aucune démarche commerciale, car les gens couraient après nous* »²⁵². Finalement, cette séparation entre rédaction et marketing s'expliquait, selon ce cadre journaliste, par les routines et les temporalités spécifiques de chaque métier : « *Quand on arrive à la rédaction, on est à fond toute la journée pour remplir des pages du journal. C'est difficile de s'extraire du travail pour aller en réunion, alors qu'on a un journal qui doit être publié le lendemain.* »²⁵³ S'il n'y a pas effectivement d'animosité persistante ou de « guerre ouverte » entre les deux départements, il y a, toutefois, la conviction forte au sein de la rédaction et du marketing, que chacun possède son propre domaine de compétences, et qu'il existe une ligne rouge séparant clairement le métier de journaliste avec celui de communicant.

Les frontières spatiales entre les deux départements s'effritent lors du développement des premiers sites internet. Au sein du département multimédias de *L'Avenir*, les journalistes travaillent autour d'un plateau où se trouvent des développeurs et une marketeuse à mi-temps en charge de réaliser des concours sur le site²⁵⁴. Au *Soir*, le journaliste,

²⁴⁸ Entretien avec cadre moyen 12 EdA.

²⁴⁹ Entretien avec journaliste 1 Rossel.

²⁵⁰ Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

²⁵¹ Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

²⁵² Entretien avec cadre supérieur 13 Rossel.

²⁵³ Entretien avec cadre supérieur 13 Rossel.

²⁵⁴ Entretien avec cadre journaliste 11 EdA.

responsable du web, travaille « main dans la main » avec le marketeur numérique au cours de réunions régulières²⁵⁵. Au sein de la cellule internet commune à *La Libre* et *La Dernière Heure*, les journalistes exercent leurs activités dans un espace de travail commun sur lequel se trouve également un marketeur internet²⁵⁶. Cette cohabitation entre marketing et rédaction au temps des premières années des sites internet fait long feu. Si le marketeur digital d'IPM fait toujours partie du département multimédias, il travaille physiquement au sein du marketing depuis 2013²⁵⁷. À *L'Avenir*, la marketeuse à mi-temps quitte l'espace de travail du département multimédias pour aller rejoindre celui des marketeurs²⁵⁸. Si ces initiatives sont de courte durée, elles constituent les premiers rapprochements entre des journalistes et les marketeurs du journal. Travaillant l'un à côté de l'autre, ils se côtoient tout au long de leur journée. Pourtant, il n'est pas encore question, à ce moment, d'évoquer la présence du marketing au sein de la rédaction dans la mesure où, comme nous l'avons vu, les journalistes internet sont eux-mêmes mis à l'écart des rédactions papier²⁵⁹.

6.1.2. Le community management : cheval de Troie au sein des rédactions ?

À partir de l'année 2007, l'installation des journalistes internet dans les salles de rédaction n'entraîne pas le déplacement de ressources marketing, celles-ci ayant été rapatriées au sein de leur espace « naturel » de travail. Le marketing apparaît au cœur de la rédaction au début des années 2010 lorsque les cellules internet engagent des *community managers* pour s'occuper de la gestion quotidienne des titres sur les réseaux sociaux. En effet, les groupes de presse remarquent qu'ils peuvent utiliser des plateformes (*Facebook* ou *Twitter*, etc.) comme un levier d'audience pouvant être bénéfique pour la fréquentation de leurs sites respectifs de *news*²⁶⁰. L'arrivée de ce nouveau métier, à cheval sur le rôle d'information et de promotion, suscite des réactions contrastées au sein des rédactions. Après avoir lancé les pages du *Soir* sur *Facebook*, le marketeur digital est amené à

²⁵⁵ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

²⁵⁶ Entretien avec cadre moyen 8 IPM.

²⁵⁷ Entretien avec cadre moyen 8 IPM.

²⁵⁸ Entretien avec cadre moyen 14 EdA.

²⁵⁹ Voir raisonnement plus haut.

²⁶⁰ Entretien avec cadre moyen 8 IPM et entretien avec cadre journaliste 11 EdA.

s'occuper de la publication des articles sur les réseaux sociaux. Afin de faciliter la collaboration avec les journalistes, il quitte son emplacement de travail au sein du marketing pour rejoindre le centre de la rédaction située un étage plus bas²⁶¹. Les collaborations s'avèrent particulièrement ardues à mettre en place²⁶². En effet, le marketeur souhaite donner quelques conseils aux journalistes à propos de leur titraile afin que leur production soit mieux référencée par Google, et soit plus proche des codes internet. Considérant la titraile comme relevant de leur domaine de compétence, les journalistes ne l'écoutent pas : « *Je ne servais à rien. Il n'y avait aucun journaliste qui venait vers moi.* »²⁶³ Au *Soir*, le poste de *community management* ressort, d'abord, du marketeur internet. Ce dernier étant amené à gérer d'autres projets de développement numérique, deux nouvelles personnes sont engagées pour reprendre ce rôle « *mais la situation ne s'améliore pas* »²⁶⁴. Un temps repris par la rédaction, les fonctions sont, ensuite, de nouveau rapatriées au marketing en 2016.

L'arrivée du marketing au sein des rédactions est moins frontale du côté des autres groupes de presse. Cependant, elle est l'objet de tensions entre les deux départements. Aux Éditions de L'Avenir, le poste est occupé par un journaliste ayant réalisé l'ensemble de sa carrière au sein des équipes du quotidien. Il reprend la gestion des pages existantes sur Facebook, et aide les locales à créer leur propre page à partir de 2013. Dépendant hiérarchiquement du chef de la cellule internet, il gère les réseaux sociaux du quotidien, en mettant son veto à la plupart des initiatives du marketing. Par exemple, le département souhaite utiliser la page Facebook du journal pour publier des photographies prises par le service promotion lors d'un événement festif. Le *community manager* refuse de les publier pour éviter « *de dégrader le score relationnel de la page avec la communauté* »²⁶⁵. Transposant le cloisonnement à l'œuvre antérieurement au sein de la rédaction et du marketing, le *community manager* souhaite faire prendre à la gestion des réseaux sociaux « *une véritable orientation journalistique* »²⁶⁶. Témoin des difficultés de délimiter si la gestion des réseaux sociaux ressort du marketing ou de la rédaction, le journaliste dépend du *payroll*

²⁶¹ Entretien avec cadre moyen 6 Rossel.

²⁶² Entretien avec cadre journaliste 1 Rossel.

²⁶³ Entretien avec cadre moyen 6 Rossel.

²⁶⁴ Entretien avec cadre moyen 6 Rossel.

²⁶⁵ Entretien avec journaliste 6 EdA.

²⁶⁶ Entretien avec journaliste 6 EdA.

de la cellule internet, alors que les budgets consacrés à la promotion des posts sur les fils d'actualité des internautes sont de la compétence du marketing. S'il souhaite promouvoir un contenu, le *community manager* doit, au préalable, réaliser une demande auprès de ses collègues du marketing²⁶⁷. Dans l'impossibilité d'utiliser la page Facebook de *L'Avenir* comme un canal promotionnel, le département marketing crée sa propre page sur le réseau social *L'Avenir et Vous*, pour communiquer des offres d'abonnement, ainsi que pour valoriser certains concours et promotions²⁶⁸. Les audiences de cette nouvelle page restant marginales, le marketing réitère son souhait de pouvoir utiliser la page pour ses activités. À chaque fois, il se heurte au refus du *community manager*. Ce dernier fait remonter le problème à la rédaction en chef qui lui donne alors raison. Toutefois, le rapport de forces s'inverse en 2016. Souhaitant confier la maîtrise incontestable de la page Facebook à la rédaction, le *community manager* n'est pas suivi par sa hiérarchie, et est remplacé²⁶⁹. Au sein des titres du groupe IPM œuvre un *community manager* travaillant dans la rédaction internet depuis le début des années 2010. En 2017, le groupe définit une nouvelle stratégie sur Facebook. Afin d'améliorer la visibilité des articles dans le fil d'actualités des internautes, le marketing crée toute une série de sous-pages liées à la marque comme *La Libre Afrique* ou *La DH-Les Sports Anderlecht* afin d'optimiser le score relationnel avec la communauté²⁷⁰. L'affichage d'un post sur le fil d'actualité d'un internaute dépend de la proximité de ce dernier (interactions) avec la marque. Or, sur la page générale de *La Libre*, étaient publiés des articles diversifiés qui n'intéressaient pas tous les internautes. Cette généralité des articles se répercutait négativement dans le score relationnel avec les internautes, et dans la propension d'affichage des autres contenus au sein du fil d'actualité de la communauté : « *On a donc préféré créer des pages spécialisées afin d'être certain que l'abonné sur Facebook ait une interaction forte avec les contenus.* »²⁷¹ Pour mettre en œuvre cette stratégie, le *community management* est rapatrié au sein du département marketing. Chez Sudpresse, le *community manager* est engagé au tout début des années 2010. Repéré par le chef de la cellule internet pour ses activités en ligne, il travaille au sein de la rédaction, tout en entretenant des relations avec le département marketing sans que nous ayons eu

²⁶⁷ Entretien avec journaliste 6 EdA.

²⁶⁸ Entretien avec journaliste 6 EdA.

²⁶⁹ Entretien avec journaliste 6 EdA.

²⁷⁰ Entretien avec cadre supérieur 14 IPM.

²⁷¹ Entretien avec cadre moyen 8 IPM.

l'opportunité de déterminer au cours de la phase empirique à quel département il était effectivement rattaché²⁷².

L'analyse pourrait laisser sous-entendre la dépossession des missions de *community management* par la rédaction au profit du marketing. Toutefois, il convient de nuancer cette affirmation par deux éléments. D'une part, s'il a été amené à travailler au milieu de la rédaction, le *community manager* n'était pas intégré hiérarchiquement au sein de la rédaction papier. En effet, son poste était une fonction liée aux rédactions internet qui, elles-mêmes, étaient intégrées au sein des départements multimédias. Ce n'est que lorsque les départements multimédias ont disparu que les missions ont été soit intégrées hiérarchiquement à la rédaction (*L'Avenir*), soit rapatriées par le marketing (IPM). *Au Soir*, la fonction de marketing éditorial a, dès le départ, été occupée par un employé dépendant du marketing. D'autre part, il faut prendre en considération le fait que les missions du *community management* ont évolué au gré des modifications de l'interface des réseaux sociaux, des outils de publication à disposition et de l'élévation des compétences numériques des journalistes papier. Lors de leur engagement, les *community managers* géraient l'ensemble des pages liées à un quotidien. Ensuite, l'activité de post a été soit automatisée par le biais de solutions informatiques (par exemple, *Pimp my social*), ou confiée aux journalistes eux-mêmes²⁷³. Dans cette perspective, initialement incarnées par le *community management* dans les rédactions, les missions de promotion d'articles sont diluées au sein de l'ensemble du corps des journalistes.

Si le poste de *community manager* apparaît comme un point concret de conflits territoriaux entre la rédaction et le marketing, la gestion des *newsletters* en constitue un autre versant. Aux Éditions de *L'Avenir*, leur envoi est géré jusqu'en 2018 par les journalistes de la rédaction internet. Ce sont eux qui sélectionnent les articles mis en avant dans les mails reçus par les internautes ayant souscrit au service²⁷⁴. Ensuite, ce domaine de compétence est confié aux journalistes des locales, tout en restant sous la supervision du journaliste rédacteur final internet

²⁷² Les similitudes organisationnelles entre les rédactions du *Soir* et de *Sudpresse* laisseraient croire que le poste de *community manager* était inséré au sein du département marketing, mais nous ne disposons pas d'assez d'éléments pour l'affirmer.

²⁷³ Entretien avec cadre journaliste 11 EdA.

²⁷⁴ Entretien avec cadre journaliste 11 EdA.

région²⁷⁵. À *La Libre* et à *La DH*, la gestion des *newsletters* relève des compétences directes du marketing par le biais du *community management*²⁷⁶. L'attribution de cette compétence dans le giron du marketing se justifie par le fait que les *community managers*, ayant une bonne connaissance des audiences, savent ce qui fonctionne ou non²⁷⁷. Cependant, la maîtrise des *newsletters* par le marketing ne signifie pas que les journalistes n'ont pas leur mot à dire dans la définition des sujets. Il y a une collaboration permanente mise en place à ce propos entre les *community managers* et les journalistes internet²⁷⁸.

Ce mouvement de rapprochement entre la rédaction et le marketing s'observe concrètement par le biais de modifications spatiales. Chez IPM, le personnel du département marketing lié au numérique qui travaillait au premier étage des bâtiments rue des Francs, descend au rez-de-chaussée au sein de la rédaction. Chez Sudpresse, les services rédactionnels sont réorganisés afin d'optimiser l'espace au sein de la *newsroom* pour que le marketing puisse s'y installer²⁷⁹. L'objectif de ces mouvements est de faciliter la collaboration entre les deux départements qui pourrait être entravée par la distance physique. Chez IPM, les journalistes de la cellule internet doivent simplement se tourner pour pouvoir communiquer avec le marketing²⁸⁰. De nouveaux profils à mi-chemin entre le journalisme et le marketing sont également engagés. Chez Sudpresse, les membres de la cellule ENA, chargée de l'édition des articles d'actualités, c'est-à-dire ceux réalisant des missions d'édition journalistique, ne disposent plus tous d'un diplôme en journalisme²⁸¹. Après plusieurs années d'atermoiements entre le marketing et la rédaction à propos du *community management*, est engagé au *Soir* un profil hybride qui dispose d'une double formation en journalisme et en marketing²⁸². Chez IPM, l'un des *community managers* engagé est un ancien journaliste de la cellule web : « *Cela aide. Il a le sens de l'information.* »²⁸³ Aux Éditions de L'Avenir, les collaborations entre le marketing et la rédaction s'observent lors de la réalisation d'analyse des audiences. En 2018, la rédaction en chef

²⁷⁵ Entretien avec cadre journaliste 11 EdA.

²⁷⁶ Entretien avec cadre moyen 8 IPM.

²⁷⁷ Entretien avec cadre moyen 8 IPM.

²⁷⁸ Entretien avec journaliste 8 IPM.

²⁷⁹ Entretien avec cadre moyen 15 Rossel.

²⁸⁰ Entretien avec journaliste 8 IPM.

²⁸¹ Entretien avec cadre journaliste 6 Rossel.

²⁸² Entretien avec cadre moyen 6 Rossel.

²⁸³ Entretien avec journaliste 8 IPM.

demande au département data de réaliser une enquête sur le temps de lecture des versions *next gen* du journal²⁸⁴. Celle-ci permet aux journalistes de la rédaction de déterminer les sujets qui intéressent les internautes abonnés, ainsi que de comprendre comment améliorer la titraille et le traitement des sujets²⁸⁵.

Outre leur proximité spatiale, les rapprochements entre la rédaction et le marketing s'observent dans le discours managérial qui ambitionne de « dédramatiser » le marketing. Ce cadre journaliste souligne qu'il a œuvré tout au long de sa carrière pour que le marketing ne soit plus considéré comme un vilain mot²⁸⁶ au sein des rédactions. Ayant occupé des fonctions de premier plan au sein de la rédaction du *Soir*, cette journaliste contextualise les activités des marketeurs dans le cadre plus large du projet éditorial du journal : « *Les marketeurs servent la cause du journal. Ils ne sont pas là pour vendre des vélos à côté du quotidien. Ils comprennent le projet rédactionnel. Ils sont là pour le servir. Au Standaard, le marketeur était à côté du rédacteur en chef. Le marketing doit être au service du projet éditorial.* »²⁸⁷

6.2. Rédaction et régie publicitaire

La régie publicitaire constituant le deuxième département commercial avec lequel la rédaction entretient des relations, il est pertinent de déterminer si on observe un rapprochement des journalistes vers la

²⁸⁴ Entretien avec cadre journaliste 14 EdA.

²⁸⁵ « *Cela nous a permis de sortir un hit-parade sur les temps de lecture. Là, c'est devenu très intéressant, car on a pu les classer par thématique. Je vais prendre un exemple : la santé. Sur 350 papiers, il y en avait une quarantaine. Entre les derniers et les premiers papiers, il y avait des écarts en audience et en temps de lecture qui étaient énormes ! On peut se dire deux choses : on ne fait plus ce type de papier. Boum, boum et tout cela, c'est con. Soit on regarde pourquoi les premiers papiers ont cartonné. Et on remarque que les premiers articles, on les a traités d'une façon spécifique. Par exemple, les premiers papiers : on est passé d'un témoignage d'une personne atteinte par le cancer : il a fallu huit mois pour s'en sortir, alors que le dernier papier est un résumé d'une étude de la Fondation sur le cancer avec des statistiques. On compare les deux pour comprendre pourquoi il y en a un qui a marché et l'autre pas. Il y a un témoignage. Il y a une photo miroir et le dernier, il n'y en a pas. Dorénavant, on ne traite plus un sujet comme ça. C'est un peu caricatural. On est à l'aube de cela.* » : entretien avec cadre journaliste 14 EdA.

²⁸⁶ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

²⁸⁷ Entretien avec cadre journaliste 1 Rossel.

publicité, similaire à celui observé vers le marketing²⁸⁸. Les données récoltées montrent que les relations entre les deux départements restent plus distancées. Contrairement au personnel du marketing numérique qui a rejoint les rédactions, aucun rapprochement ne s'observe dans le cas des régies publicitaires, chacun occupant une zone spécifique au sein des locaux des groupes de presse²⁸⁹. Toutefois, la rédaction et la régie publicitaire sont en contact lors de la réalisation de projets spéciaux. Aux Éditions de L'Avenir, plusieurs réunions entre des cadres de l'entreprise se déroulent pour discuter de la nouvelle version du site internet. Au cours de celles-ci, des délégués projets issus respectivement du marketing, de la régie publicitaire et de la rédaction étaient réunis sous la supervision du directeur numérique. Au cours d'une des réunions, le délégué de la rédaction souhaitait insérer le fil info sur le côté gauche de la page d'accueil du site. Cette proposition suscite alors le désaccord du représentant de la régie qui voulait employer cet espace dans le cadre de l'affichage d'un *display*. Le conflit est finalement tranché par le directeur multimédias qui a accordé l'emplacement à la régie publicitaire, le fil info devant trouver un autre endroit sur le site : « Ici, en l'occurrence, c'est la régie qui a eu le dernier mot, mais en contrepartie, je crois qu'on a eu la possibilité de récupérer autre part sur le site un espace pour de l'éditorial. »²⁹⁰

La question des relations entre les rédactions et les régies publicitaires a surgi particulièrement lors de l'apparition de la *native advertising*. Loin d'être neuf, ce format existait déjà dans l'industrie de la presse avant la révolution numérique sous la forme de publi-reportage²⁹¹. Au

²⁸⁸ Les pressions commerciales sur les journalistes prennent des formes diversifiées. Elles peuvent provenir de l'extérieur (annonceur) ou de l'intérieur (employé de la régie). Elles se manifestent soit directement entre un journaliste et un commercial soit indirectement par le biais de la chaîne hiérarchique. Elles se réalisent également explicitement par le biais d'une conversation ou implicitement par l'établissement de *guidelines*, de recommandations et d'indications. Elles peuvent également prendre la forme de l'autocensure : GOYANES. M et RODRIGUEZ-CASTRO. M, « Commercial pressures in Spanish newsrooms: between love, struggle and resistance », *Journalism Studies*, 20 (8), 2019, p. 1096.

²⁸⁹ Le personnel de la régie Rossel Advertising travaille à un étage différent de la rédaction. C'est également le cas pour L'Avenir Advertising et IPM Advertising. Nos investigations n'ont pas permis de déterminer si c'était également le cas chez Sudpresse.

²⁹⁰ Entretien avec cadre journaliste 11 EdA.

²⁹¹ La *native* s'apparente à diverses formes de publicité rédactionnelle, c'est-à-dire une annonce présentée de façon à ressembler à un article de presse : DE BAYNAST, A et LENDREVIE, J, *Publicitor : publicité online et offline*, Dunod, Paris, p. 537.

milieu des années 2010, il redevient prisé par les annonceurs qui y voient la possibilité de réaliser de la publicité moins intrusive, évitant de cette façon l'association de leur marque à de mauvaises expériences de navigation (publicités intempestives sous forme de *pop-up* ou de *display*). La *native advertising* représente une offre publicitaire particulièrement lucrative pour les groupes de presse²⁹². Un cadre supérieur nous informe que « *les revenus provenant de ce format ont explosé depuis le milieu des années 2010* »²⁹³. C'est d'ailleurs l'intérêt des annonceurs pour ce format publicitaire qui a motivé le rachat par Mediafin de plusieurs agences de *content management*²⁹⁴. Au sein des rédactions, la *native advertising* suscite la méfiance, car les journalistes y voient un élément risquant de briser la confiance avec le lectorat : « *À partir du moment où il y a un article de native, le mal est fait. Tous les autres articles deviennent suspects.* »²⁹⁵ Du côté du management, on insiste sur le fait que ce type de publicité qui prend, certes, la forme concrète d'un article sur le site de *news*, dispose de suffisamment de balisage graphique afin d'être identifié par les lecteurs comme une publicité. Aux Éditions de L'Avenir, une gamme de produits *native*, lancée par la régie publicitaire au milieu des années 2010, ne rencontre que peu de succès. Le management attribue cet échec au fait qu'il a toujours eu grand soin de distinguer ce contenu publicitaire de celui proposé par la rédaction²⁹⁶.

Si on s'intéresse au processus de production en lui-même de la *native*, les contenus sont réalisés par des personnes aux statuts ambigus situés entre le *copywriter* et le pigiste. Chez Rossel, ce type d'articles est écrit en partenariat avec la société *Newsmasters*, au sein de laquelle le groupe a pris une participation en 2013. Chez IPM, la régie publicitaire propose des offres *natives* à ses annonceurs. Elles sont le résultat d'une collaboration entre les commerciaux publicitaires et des créateurs de contenus qui travaillent à l'extérieur de la rédaction²⁹⁷. Une fois le contenu réalisé, le responsable produit de la régie insère l'article dans le *web cms* et en informe les rédacteurs en chef des deux sites. C'est alors un cadre journaliste qui se charge de mettre en ligne le papier pendant une durée de temps déterminée, selon des conventions précises

²⁹² Il se situe à 30 % des revenus de la régie publicitaire pour un des cas analysés.

²⁹³ Entretien avec cadre supérieur 14 Rossel.

²⁹⁴ Nous renvoyons ici au chapitre 6 sur la diversification.

²⁹⁵ Entretien avec journaliste 1 Rossel.

²⁹⁶ Entretien avec cadre supérieur 17 EdA.

²⁹⁷ Entretien avec cadre moyen 9 IPM.

: « *La régie a effectivement accès au web cms, mais il est strictement interdit de mettre en ligne un article native sans passer par nous. On le laisse en page d'accueil pendant un certain temps, puis on le redescend automatiquement.* »²⁹⁸ Lancée au milieu des années 2010, l'offre de *native* du groupe Rossel prend la forme d'articles sur les sites internet du groupe qui sont référencés comme du *content marketing*.

Plus largement, les rédactions font également valoir leur droit de véto par rapport à certaines initiatives menées par leurs collègues du commercial. Au *Soir*, les journalistes refusent les publicités si leur contenu porte préjudice à la réputation du titre. Mécontent d'un article publié dans le quotidien, un patron a, par exemple, pris la décision d'acheter une page entière du journal pour pouvoir répondre au journaliste qui avait écrit le papier. Ayant été mise au courant de l'initiative, la rédaction en chef a pris des dispositions auprès de la régie pour que le contenu incriminé ne soit pas publié²⁹⁹. Ce droit de véto s'observe aussi à l'occasion de la publication de suppléments publicitaires : « *Si on apprend que la régie a négocié la publication d'un supplément avec Chine Nouvelle, on va la refuser.* »³⁰⁰

Les suppléments hebdomadaires réguliers constituent un lieu où s'observe le partage des territoires entre les rédactions et les régies publicitaires. D'une manière générale, ce sont les régies qui fournissent les impulsions de création des suppléments, tout en associant les journalistes à la redéfinition du produit. Ainsi, chez IPM, la régie initie la création de suppléments afin de récolter de nouveaux annonceurs : « *C'est la régie qui est à l'impulsion de la création de certains suppléments. Nous avons le besoin de développer le marché publicitaire. À La Libre, on est très fort sur les ventes d'art. On a besoin d'un supplément spécifique, car les annonceurs ont besoin que leurs publicités soient inscrites dans un contexte et un cadre rédactionnel particuliers. On a alors demandé aux rédactions d'avoir un supplément arts plutôt que deux ou trois pages coincées dans le journal.* »³⁰¹ Toutefois, le contenu éditorial est écrit sous la supervision des différents services composant la rédaction. C'est la même logique qui prévaut lors de la réforme éditoriale du supplément hebdomadaire du weekend de *L'Avenir*, *Deuzio*. À la base, le marketing réalise une étude auprès de

²⁹⁸ Entretien avec journaliste 8 IPM.

²⁹⁹ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

³⁰⁰ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

³⁰¹ Entretien avec cadre moyen 9 IPM.

lecteurs afin de définir le cœur de cible du produit : « *Une cible plutôt féminine afin de compenser le lectorat plutôt masculin du journal.* »³⁰² Cependant, les contenus restent écrits par des journalistes de la rédaction, et, ensuite, par une équipe de pigistes sous la supervision du rédacteur en chef adjoint du service de la rédaction nationale³⁰³.

Si ces exemples montrent le maintien d'une frontière claire entre le domaine de compétences des rédactions et des régies publicitaires, il est nécessaire d'étudier ce sujet plus en profondeur, en s'intéressant à la dynamique d'impulsion éditoriale. Chez IPM, c'est la régie publicitaire qui décide de la thématique de certains suppléments ponctuels. Elle choisit, par exemple, qu'au printemps, un supplément portera sur les jardins ou que celui de l'été se focalisera sur les piscines. Recevant alors les thématiques des suppléments, les journalistes sont amenés à écrire sur celles-ci. Cette impulsion éditoriale de la régie n'est pas considérée comme une immixtion de la publicité dans le domaine éditorial, mais plutôt comme une superposition des intérêts des annonceurs avec ceux des lecteurs : « *C'est normal de parler de double vitrage pendant l'hiver, et de piscines pendant l'été. Il faut que les suppléments intéressent les lecteurs. (...) Moi, jamais ô grand jamais, je n'ai eu mon patron de presse qui est venu me dire sur quoi je devais écrire.* »³⁰⁴

Si les journalistes au sein de la rédaction restent maîtres de leurs contenus, les questions stratégiques liées aux modèles économiques restent du ressort du management supérieur. Cette répartition des compétences - la stratégie aux managers et le contenu aux journalistes - s'observe particulièrement dans le cas des suppléments. *Au Soir*, un hebdomadaire, *Victoire*, était encarté hebdomadairement dans les exemplaires du journal. Les journalistes de la rédaction y collaboraient régulièrement. Le supplément est amené à évoluer afin d'attirer de nouveaux revenus publicitaires, suite à la diminution du chiffre d'affaires provenant des annonces emplois³⁰⁵. En 2018, le produit change de nom et devient *SoSoir*. Piloté par la régie publicitaire, les journalistes de la rédaction estiment que ce supplément égratigne la marque du *Soir*, et refusent d'y participer. Ce rejet est accentué par la publication, au sein des pages du journal, d'une interview d'un footballeur belge réalisé par un journaliste sport à la fin de laquelle la

³⁰² Entretien avec cadre journaliste 10 EdA.

³⁰³ Entretien avec cadre journaliste 10 EdA.

³⁰⁴ Entretien avec cadre journaliste 15 IPM.

³⁰⁵ Entretien avec cadre journaliste 1 Rossel.

régie a ajouté un paragraphe faisant la promotion d'une crème pour la peau³⁰⁶. Émanation de la régie publicitaire, le nouveau magazine est, en revanche, placé sous la responsabilité éditoriale du rédacteur en chef qui s'assure qu'aucun contenu réalisé par les *copywriters* de *Newsmasters* ne porte préjudice à l'image du quotidien³⁰⁷. Responsables des suppléments, les journalistes associent, quelques fois, la santé financière des projets aux bons chiffres de la publicité. Un intérêt qui se traduit par des pratiques journalistiques se situant aux limites des frontières des métiers de commerciaux. Pour assurer la survie du supplément dont il était responsable, ce journaliste n'hésitait pas à communiquer plusieurs mois à l'avance les dossiers des éditions suivantes à la régie afin de laisser le temps aux commerciaux de pouvoir récolter de la publicité. Anodine, cette pratique a, toutefois, pris une tournure spéciale lorsque, confronté à la passivité de ses interlocuteurs qui consacraient tous leurs efforts pour sauver la presse gratuite du groupe, le journaliste a été amené lui-même à proposer aux cadres de la régie une liste des annonceurs potentiels susceptibles d'être intéressés par les thématiques des prochains numéros³⁰⁸.

Les frottements entre la rédaction et la publicité engendrent la création de produits éditoriaux hybrides situés à la frontière du journalisme et de la publicité. À la fin des années 2000, l'écosystème internet se caractérise par le développement des blogs et des sites réalisés avec peu de moyens bénéficiant, cependant, d'audiences conséquentes. Lancé au milieu des années 2000 par un employé à l'Office des pensions, le site *Belgium-IPhone* est racheté par *Le Soir* sous l'impulsion du marketing qui y voit, selon un de nos enquêtés, un générateur d'audience pour *Le Soir en ligne*³⁰⁹. Le créateur du site est alors intégré au sein du département marketing où il continue à réaliser des contenus à mi-chemin entre l'information et le commercial : « *Ce journaliste était mal vu au sein de la rédaction. C'était le couteau suisse des journalistes. Il s'occupait de tout : de la rédaction et du marketing.* »³¹⁰ Le cas du site *Geeko* illustre ces nouveaux produits rédactionnels situés à mi-chemin entre le journalisme et le commercial. Travaillant physiquement à l'étage du marketing, le journaliste s'occupant du site n'est pas

³⁰⁶ Entretien avec journaliste 1 Rossel et entretien avec cadre journaliste 1 Rossel.

³⁰⁷ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

³⁰⁸ Sur ce passage précis, le journaliste interrogé a manifesté le souhait que sa fonction ne soit pas mentionnée.

³⁰⁹ Entretien avec cadre moyen 6 Rossel.

³¹⁰ Entretien avec cadre moyen 6 Rossel.

comptabilisé à la rédaction, mais bien comme une ressource de la partie commerciale³¹¹. Alertée par ce problème, la société des rédacteurs du *Soir* apprend également que, dans le cadre de leur stage au sein du quotidien, certains étudiants en journalisme ont été amenés à réaliser l'ensemble de leurs activités de rédaction pour le blog. Afin d'apaiser les craintes des journalistes, la direction décide de faire dépendre le journaliste d'une double hiérarchie : « *Ce journaliste a des objectifs commerciaux qui sont définis par le directeur de la business unit du Soir, mais, au niveau éditorial, il dépend de la rédaction en chef par le biais d'un contrat de lecture.* »³¹² L'immixtion des logiques commerciales dans le contenu se réalise également en dehors de l'espace physique de la rédaction par le biais des correspondants locaux. Nous avons déjà abordé, à plusieurs reprises, la politique de création de blogs poursuivie par Rossel sans approfondir les spécificités de développement observées chez Sudpresse. En réalité, la direction du département multimédias du groupe considérait les blogs comme une opportunité peu coûteuse d'accroître la présence de la marque dans les communes où les titres étaient absents³¹³. Sous l'impulsion du *community manager*, les correspondants locaux créent des blogs sur des thématiques spécifiques (dont certains sont toujours en ligne³¹⁴) ou sur l'actualité de leur commune. En contrepartie de leur investissement, les correspondants locaux sont rémunérés par le biais d'un remboursement de leur connexion internet³¹⁵. Observant la création d'un maillage assez dense de blogs locaux, la régie propose alors à leurs auteurs de combiner leur mission de correspondants avec celle de commercial publicitaire. Sur leur blog, ils sont invités à publier un encart dans lequel ils informent les potentiels annonceurs se rendant sur le site qu'ils peuvent y placer de la publicité et que, pour ce fait, ces derniers doivent prendre contact avec eux. Peu concluante, cette stratégie est actuellement abandonnée par la régie sans que nous ayons réussi à déterminer sa date exacte de disparition.

³¹¹ Entretien avec journaliste 1 Rossel.

³¹² Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

³¹³ Entretien avec cadre journaliste 7 Rossel.

³¹⁴ Un exemple d'un blog qui concerne les faits divers : <https://faitsdivers.blogs.sudinfo.be/> (consulté le 28 septembre 2020).

³¹⁵ Entretien avec cadre journaliste 7 Rossel.

PARTIE III : INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS ET APPORTS THÉORIQUES

Dans la seconde partie, nous avons exposé les résultats empiriques en structurant les données autour de deux concepts, celui de diversification et celui de modèle d'affaires (information). Si les chapitres précédents nous ont donné l'opportunité de déployer une analyse diachronique détaillée des stratégies poursuivies par chacun des cas analysés, ils contiennent, en revanche, peu d'informations sur la manière dont le petit marché belge impacte (ou non) leur réalisation (**axe 3 de travail**). Au cours du chapitre 7, nous formulons plusieurs réflexions sur cette question, en nous référant principalement au marché de la presse française. Nous réarticulons le contenu des chapitres précédents afin de proposer une analyse interprétative approfondie. Dans une perspective multidimensionnelle, nous abordons les enjeux liées à la petite taille du marché sur les stratégies des groupes, et sur les processus de production dans lesquels s'insèrent les professions intellectuelles (journalistes) et commerciales. À défaut d'avoir mené des investigations similaires sur les structures de production des groupes situées sur des grands marchés (comme la presse quotidienne nationale française ou avec des grands titres américains comme le *New-York Times*), d'autres interprétations restent au stade d'hypothèses. Des recherches comparatives ultérieures devraient être menées pour les infirmer ou les confirmer.

Au cours du manuscrit, nous avons souligné que notre étude de cas devait dépasser le stade de la description pour envisager la construction de connaissances abstraites (**axe 4 de travail**). Présentant deux formalisations théoriques issues de nos résultats empiriques, le chapitre 8 est conçu pour répondre à cette ambition. En parcourant la littérature associée à la théorie des industries culturelles, deux voies envisageables d'approfondissement nous sont apparues pertinentes. La première option consistait à interroger des phénomènes médiatiques actuels en convoquant principalement des éléments théoriques et conceptuels déjà établis comme cadres de référence. Il s'agissait ici de contribuer aux travaux visant à déterminer si le développement de la filière de l'infomédiation s'accompagne (ou non) de la création d'un nouveau modèle générique. La seconde voie (celle que nous avons privilégiée) projette d'utiliser, dans une perspective interdisciplinaire, des théories et des concepts provenant de disciplines externes afin de renouveler notre connaissance abstraite. Ce choix a engendré un décentrement du prisme d'analyse de la filière traditionnellement employé par la théorie des industries culturelles vers celui du groupe et celui de l'entreprise. D'une part, ce décentrement s'est justifié par le fait que, malgré la réalisation de nombreux travaux empiriques sur les stratégies des

acteurs, les résultats de cette littérature n'ont pas fait l'objet de formalisations théoriques. D'autre part, il permettait de rendre compte de phénomènes qui constituent, selon nous, des manifestations concrètes des rapports entre le commercial, la politique et la culture, qui n'apparaissent actuellement pas dans le cadre des modèles génériques initiaux. Ce chapitre propose, ensuite, quelques réflexions sur la manière dont nos formalisations théoriques doivent être considérées (apport de la médiologie et de la théorie de l'espace public de Bernard Miège) et sur leur inscription disciplinaire. À la base de celles-ci, se trouvent, en effet, des concepts issus du management stratégique. En y ajoutant des variables politiques et culturelles, nous nous interrogeons sur la pertinence de les désigner encore sous les termes de « diversification » et de « modèle d'affaires ».

CHAPITRE 7 : LA PRESSE ÉCRITE QUOTIDIENNE GÉNÉRALISTE ET LE PETIT MARCHÉ BELGE FRANCOPHONE : QUELQUES ÉLÉMENTS INTERPRÉTATIFS

1. Préambule

Lors de l'introduction de la recherche, nous avons souligné le fait que la petite taille du marché médiatique belge francophone est régulièrement invoquée par les protagonistes de l'industrie comme un argument pour expliquer des traits de développement de leur groupe. Au cours de l'enquête, plusieurs propriétaires et managers ont mis en évidence la nécessité pour leur entreprise de presse écrite d'atteindre une taille critique minimale efficiente. Ce cadre des Éditions de L'Avenir souligne ainsi l'intelligence des acquisitions de Nice Matin et de La Provence réalisées par Nethys : « *Elles ont du sens économiquement. Au lieu d'acheter des logiciels pour un titre, on peut les implémenter sur plusieurs marques à la fois. Cela permet de réaliser des économies d'échelle importantes.* »¹ Cette cadre supérieure de Rossel explique l'augmentation des offres publicitaires de la régie du groupe par la nécessité d'amortir les investissements conséquents des outils IT sur un large panel de produits².

Cet élément de discours est également revenu au cours de nos entretiens avec les journalistes. Les titres internationaux situés sur de grands marchés, comme le *New York Times*, le *Washington Post* ou les quotidiens français *Le Monde*, *Le Figaro* et *Libération*, sont globalement perçus par les membres de la profession belge francophone rencontrés comme des journaux par lesquels les innovations dans les processus de production et dans le traitement de l'information (nouvelles narrations) apparaissent. Au fondement de cette représentation, se trouve, selon ce cadre supérieur d'IPM, l'ampleur des moyens humains, techniques et financiers mobilisés : « *Le New York Times, c'est plus de cinq millions d'abonnés. C'est un marché immense. C'est une marque mondiale. Ils ont d'autres moyens que nous. Ce sont des milliers de journalistes. Ce sont des problématiques propres au New York Times. Nous, nous sommes situés sur un petit*

¹ Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

² Entretien avec cadre moyen 4 Rossel.

*marché de quatre millions d'habitants. On n'est pas du tout, mais alors pas du tout dans la même situation. »*³ À ce rôle d'« exemple » des titres internationaux situés sur de grands marchés se développe en contrepoint, l'image selon laquelle les entreprises de presse écrite en Belgique francophone, seraient perpétuellement en retard par rapport aux innovations observées dans le monde anglo-saxon et français⁴.

En s'appuyant sur les données présentées dans la partie 2, nous souhaitons déterminer si le fait que les éditeurs de presse écrite quotidienne soient situés sur le marché belge francophone impacte leur développement à l'ère numérique.

2. Privilégier le raisonnement interprétatif à l'énumération stratégique

Tout au long de l'analyse, nous avons mis en évidence des phénomènes retrouvés indistinctement dans de grands et de petits marchés. En effet, la presse écrite est animée par la même dynamique générale de diminution de sa diffusion payante papier et de la difficulté à monétiser ses contenus en ligne par le biais du paiement du lectorat. Sur ce sujet, nous avons montré que la temporalité de transition numérique était, avant tout, déterminée par le positionnement d'un titre sur un segment d'information et par la composition sociodémographique de ses audiences. Ce sont ces éléments qui expliquent pourquoi la presse quotidienne régionale de qualité (*L'Avenir*) en Belgique francophone réalise sa transformation numérique plus lentement que des titres nationaux comme *Le Soir* ou *La Libre* ou que les journaux de son principal concurrent populaire Sudpresse. La transformation numérique

³ Entretien avec cadre supérieur 14 IPM.

⁴ Cette représentation est également présente dans le monde académique. En 2012, Amandine Degand souligne le retard du web journalisme en Belgique francophone : « *La Belgique accuse un certain retard en regard des avancées du web journalisme telles qu'elles peuvent être observées en France, par exemple. Sur ce terrain voisin, le web journalisme trouve désormais son expression dans le data journalism (OWNI), dans les expériences de collaborations entre professionnels et amateurs mettant à profit une communauté d'internautes (Rue 89, Citizenside ou encore dans de nouvelles formes de récits dont le web documentaire est l'une des incarnations les plus vivaces. Ces expériences innovantes donnent, globalement, une image beaucoup plus dynamique du web journalisme.* » Plus récemment (2018), ce constat est repris dans la thèse de doctorat de Lara van Dievoet portant sur les passages des journalistes en politique : DEGAND, A, *Le journalisme face au web...*, 2012, p. 500 et VAN DIEVOET, L, *Journalistes dans l'espace politique : construction des identités professionnelles en altérité*, Louvain-la-Neuve, 2018, p. 6.

des pratiques de travail des journalistes épouse le rythme par lequel les transferts des revenus issus de la diffusion papier se réalisent vers le canal du web. En comparant les résultats du chapitre 6 sur les processus de production de l'information avec quelques articles issus de la littérature scientifique étrangère⁵, on remarque que la mise en place de stratégies bimédias n'est pas propre aux titres de presse présents en Belgique francophone. La littérature internationale montre que la répartition de valeur entre les produits papier et numérique, ainsi que l'agencement organisationnel qui lui est lié, ont été aussi appliqués en France et dans les pays anglo-saxons. Les solutions informatiques de système éditorial ne sont pas non plus spécifiques aux groupes de presse écrite du Sud du pays. Les sociétés internationales vendent ces logiciels aux groupes médiatiques, indistinctement de l'insertion de ces derniers dans un petit ou un grand pays. Les outils informatiques de personnalisation de l'expérience des utilisateurs employés par les titres proviennent de fournisseurs IT, actifs sur un marché mondial ou, au minimum, européen, tout comme les solutions récentes de plateforme de *data management* permettant de mettre en place des produits personnalisés de publicité.

Par ailleurs, on s'interroge sur le jeu de miroir observé dans les trajectoires de quotidiens belges et français. L'itinéraire des Éditions de L'Avenir présente, sur certains points, des similitudes avec le cas de *Libération* et de *L'Express* acquis par l'opérateur de télécommunications Altice et, plus récemment, avec *France Antilles*, *Nice-Matin* et *La Provence* intégrés dans le giron de Free⁶. L'acquisition de producteurs de contenus par des acteurs du contenant, autrement dit cette domination de l'industrie de la communication sur celle de la culture⁷, ne sont pas l'apanage du petit marché belge francophone. Si on se focalise sur les stratégies de diversification des groupes, les modalités de développement de Rossel s'observent également au sein de la presse quotidienne régionale française où le titre dominant d'une région a progressivement racheté ses concurrents pour

⁵ PILMIS. O, « Qu'est-ce qu'être bimédia ? : le dilemme de l'articulation des rédactions web et print », In LEGAVRE. J.-B et RIEFFEL. R (Ed.), *Le Web dans les rédactions de presse écrite. Processus, appropriations, résistances*, L'Harmatan, 2017, pp. 121-151 et DEUZE. M, « What is Multimedia Journalism », *Journalism Studies*, 5 (2), pp. 139-152.

⁶ DELPORTE. CH, BLANDIN, C et ROBINET. F, *Histoire de la presse en France, XX^e-XXI^e siècles*, Paris, Armand Collin, 2016, p. 276.

⁷ BOUQUILLION. PH, *Les industries de la culture et de la communication...*, 2008, p. 108.

constituer des groupes de presse dont le portefeuille de médias se répand généralement sur l'ensemble d'un département⁸. Par ailleurs, la stratégie de mutualisation des outils informatiques et celle de rationalisation des infrastructures ne sont pas des spécificités de Rossel⁹, alors que les accords de *media sharing* entre les nouvelles activités (paris sportifs, casino, services numériques divers, etc.) et les titres d'IPM s'observent également dans des conglomérats internationaux¹⁰.

En réalité, il nous semble que, pour discerner l'impact du petit marché médiatique belge francophone sur les acteurs, il faut tenter de s'extraire de l'éventail des stratégies mises en œuvre par les éditeurs. Se tenir *stricto sensu* à l'énumération de leurs stratégies n'apporterait, selon nous, que peu d'information sur l'impact de la taille du marché sur les acteurs. Une voie beaucoup plus pertinente, selon nous, consiste à interpréter longitudinalement la manière dont les entreprises de presse en Belgique francophone s'approprient ses stratégies en fonction des caractéristiques économiques, politiques et culturelles de leur environnement originel d'affaires. Au cours de ce chapitre, nous souhaitons donc contribuer au progrès sur cette question en émettant plusieurs réflexions et hypothèses.

3. Interprétations

3.1. Expansion à l'étranger et diversification dans le numérique

À l'étroit dans un marché médiatique francophone concentré, les entreprises de presse écrite, fragilisées par la diminution du chiffre d'affaires de leur édition papier, ont cherché des sources de revenus dans différents secteurs. Notre étude montre que Rossel, IPM et Tecteo-Nethys-Les Éditions de L'Avenir ne mettent pas en œuvre les mêmes stratégies de diversification malgré le fait qu'ils sont actifs dans le même petit marché. Ces groupes s'adaptent, certes, aux caractéristiques

⁸ BALLE. F, *Médias et sociétés : édition, presse, cinéma, radio, télévision, internet*, Paris, Librairie générale de droit et de jurisprudence, 2016.

⁹ BASSONI. M et JOUX. A, *Introduction à l'économie...*, 2014, pp. 85-106.

¹⁰ Selon Robert McChesney, les conglomérats peuvent, en outre, utiliser, et ils ne s'en privent pas, les multiples potentiels de leurs avoirs dans les entreprises médiatiques afin de promouvoir les autres sociétés qu'ils contrôlent : MCCHESENEY. R, « Les géants des médias : une menace pour la démocratie », in CHOMSKY. N et MCCHESENEY. R, *Propagande, médias et démocratie*, Montréal, Les Éditions Écosociété, 2004, p. 123.

de leur écosystème, mais en fonction des ressources à leur disposition. En revanche, la taille du marché apparaît comme un élément essentiel, car sa composition a incité les groupes de presse écrite à s'en extraire selon des modalités variables pour se développer à l'international : « *Il n'y a plus rien à acheter en Belgique.* »¹¹ Rossel acquiert de nombreux titres de presse écrite dans le Nord de la France (*La Voix du Nord*, *Le Courrier Picard*, *L'Ardennais*, *Paris Normandie*, etc.). C'est la même stratégie de diversification qui régit l'expansion de Tecteo-Nethys dans la presse écrite pour tenter d'atteindre une taille critique minimale efficiente dans le secteur. Après avoir acquis une partie des actifs de l'ancienne structure Médi@bel en 2013, le conglomérat public actif notamment dans l'énergie, les assurances et les télécommunications mène une stratégie intensive d'acquisitions en Belgique (*M Magazine*, *Moustique* et *Télépocket*, *PUB*, etc.) et en France (*Nice-Matin* et *La Provence*). L'influence du petit marché se lit également en filigrane dans la diversification d'IPM. Réalisant ses activités dans un marché de presse écrite où les opportunités d'affaires sont peu nombreuses (en raison du nombre restreint d'acteurs indépendants et de l'espace occupé par les autres protagonistes du secteur), le groupe se diversifie davantage dans des domaines d'affaires liés à l'économie numérique. Ces activités ont en commun le fait qu'elles impliquent, certes, des investissements, mais qui demeurent moins élevés que ceux nécessaires pour acquérir un concurrent dans le secteur des médias¹².

3.2. Un marché protecteur oligopolistique

3.2.1. La presse écrite quotidienne : secteur non attractif de valorisation du capital

Si le petit marché médiatique belge francophone est vulnérable à la pénétration d'acteurs étrangers, l'analyse des groupes de presse écrite

¹¹ Entretien avec cadre supérieur 14 IPM.

¹² Dans le cadre de Betfirst, IPM a, toutefois, réalisé de lourds investissements pour développer un réseau physique de machines dans différents types de points de vente (*Night & Day*, par exemple). Ces investissements conséquents s'observent dans la catégorie « amortissements » des états financiers d'IPM consolidés. Ils passent de 2 millions d'euros en 2013 à 4,727 millions d'euros en 2017 : entretien avec cadre supérieur 14 IPM et IPM, *États financiers de l'exercice 2013*, Bruxelles, 2014 et IPM, *États financiers de l'exercice 2017*, Bruxelles, 2018.

quotidienne payante par la méthode des ratios montre que leurs faibles performances économiques constituent un élément susceptible de les protéger de l'intérêt d'acteurs actifs en dehors des médias. Leurs ROE (*Return on equity*) sont peu élevés par rapport à la norme de référence dans le secteur commercial. Ces ratios particulièrement bas soulignent, en réalité, à quel point la presse écrite ne constitue pas un secteur valorisant pour des investisseurs à la recherche de débouchés de croissance. Elle n'apparaît donc pas comme un espace attractif pour le capital¹³. On touche probablement ici une spécificité majeure liée à la petitesse du marché médiatique du Sud du pays. En Belgique francophone, les performances économiques des entreprises de presse écrite les protègent de la pénétration d'acteurs internationaux, car les audiences auxquelles elles s'adressent revêtent peu d'intérêt politique pour des entreprises belges¹⁴ et étrangères. La Belgique est, certes, le siège d'institutions internationales (Union européenne ou OTAN), mais les politiciens et les fonctionnaires travaillant au sein de ces institutions lisent la presse anglophone, la presse européenne, ou transposent, en

¹³ EVENO, P, *Les médias sont-ils sous influence...*, 2008, p. 61.

¹⁴ On se pose ici la question de l'intérêt restreint pour des entreprises belges d'envergure mondiale (comme Solvay ou Anheuser Busch InBev, etc) d'investir dans la presse belge francophone pour influencer les citoyens et les hommes politiques du Sud du pays, alors que leurs produits sont distribués à l'échelle mondiale. Dans un même temps, le tissu économique en Wallonie se compose essentiellement de petites et moyennes entreprises dont la taille et les ressources limitées ne favorisent pas leur développement hypothétique dans le secteur des médias. En s'appuyant sur des données provenant du SPF Économie, l'Union Wallonne des Entreprises estime que sur les 78 794 entreprises ayant leur siège social en Wallonie, 65 992 (83,7%) sont de très petites entreprises (1 à 9 salariés). Le nombre de grandes entreprises (c'est-à-dire employant plus de 200 salariés) s'élèvent à 357 unités (0,5%) : UNION WALLONNE DES ENTREPRISES, *L'entreprise. Je veux savoir. Les entreprises wallonnes en 12 questions*, Louvain-la-Neuve, 2020, p. 7. C'est au sein de cet échantillon très restreint de sociétés que l'on pourrait hypothétiquement trouver un acteur belge francophone disposant de la puissance financière nécessaire pour se développer dans les médias. On peut noter que pour assurer la viabilité économique de son projet, la nouvelle chaîne d'information LN24 s'est adossée le soutien financier de plusieurs partenaires commerciaux appartenant à cette catégorie d'entreprise : la banque Belfius et l'entreprise de construction Besix. Le fondateur d'Ice-Watch (entreprise de montres) a également une participation dans la chaîne mais celle-ci est limitée : RTBF, « LN24 : le pari risqué d'une chaîne belge d'information en continu », sur *RTBF.be*, 22/10/2018 https://www.rtbef.be/info/economie/detail_ln24-le-pari-risque-d-une-chaîne-belge-d-information-en-continu?id=10053091 (dernière consultation le 3 janvier 2021). Gilles Daoust est également actionnaire : S.A. « À propos de LN24 », Sur LN24, s.d <https://www.ln24.be/propos-de-ln24> (dernière consultation le 21 février 2020).

Belgique, la lecture des titres des pays dont ils sont originaires. Dans tous les cas, les personnes qui ont réellement le pouvoir d'influence sur un secteur industriel spécifique, se désintéressent de la presse écrite quotidienne payante francophone. En France, les quotidiens nationaux constituent des marques qui, outre les synergies potentielles qu'elles peuvent créer avec les domaines initiaux d'affaires des actionnaires¹⁵, sont susceptibles pour mettre en priorité des sujets à l'ordre de l'agenda public, être le réceptacle d'initiatives de mécénat¹⁶, ou fournir du capital social afin de « peser » lors des négociations liées à leurs secteurs initiaux d'affaires¹⁷. Si, en Belgique, les faibles performances économiques des groupes de presse écrite quotidienne payante protègent le marché de la pénétration d'acteurs étrangers, en France, elles ont favorisé l'acquisition de titres de la PQN par des entrepreneurs ayant constitué leur fortune dans des activités situées en dehors des médias¹⁸.

3.2.2. Synergies limitées avec les autres médias

Les dispositions de protection créées par les faibles performances de la presse écrite par rapport à des secteurs commerciaux sont accentuées par la nature principalement locale ou/et nationale des informations contenues dans leur produit de référence : le quotidien d'information. Contrairement à l'audiovisuel où certains contenus de divertissement peuvent être transposés d'une culture à l'autre moyennant des adaptations (comme les sous-titres), la presse écrite est un produit plus marqué culturellement, ne fût-ce que par la nécessité pour les lecteurs de disposer de compétences en compréhension à la lecture pour assimiler le contenu d'un texte. L'industrie de la presse écrite quotidienne apparaît donc comme un secteur où le potentiel synergétique sur le contenu entre des activités situées dans des pays différents, voire des régions spécifiques au sein d'un même pays, est faible. Les seules synergies de contenus pouvant être réalisées concernent les actualités locales exceptionnelles qui revêtent une valeur

¹⁵ MCCHESENEY. R, « Les géants des médias : une menace pour la démocratie... », 2004, p. 123.

¹⁶ MIÈGE. B, « Les industries de la culture et de l'information à l'ère des nouveaux médias », *Sociologie de la communication*, 1 (1), 1997, p. 79.

¹⁷ HALIMI. S, *Les nouveaux chiens de garde...*, 2005, p. 53 et CHAMPAGNE. P, « Le journalisme à l'économie... », 2000, p. 3.

¹⁸ D'ALMEIDA. F et DELPORTE. CH, *Histoire des médias en France : de la Grande Guerre à nos jours*, Paris, Flammarion, 2003, pp. 311-316.

nationale ou les actualités nationales d'ampleur internationale. Les groupes de presse en Belgique francophone ne s'y sont, d'ailleurs, pas trompés : ils ont mis en exergue ce type de synergies (IPM avec *Libération*, et *Le Soir* au sein de la LÉNA). Mais hormis ces éléments, il n'existe pas d'autres leviers concrets susceptibles d'être employés pour diminuer les coûts fixes de production des titres. Les cadres supérieurs œuvrant dans la radio et la télévision pourraient tenter de mutualiser des outils informatiques, mais notre raisonnement a montré à ce propos que le processus de convergence¹⁹ n'est pas suffisamment avancé pour mettre en commun des logiciels de production d'informations ou de gestion de ventes. Dans cette perspective, en plus de ne pas constituer un secteur attractif de croissance, en plus de venir altérer négativement les performances économiques globales d'un groupe médiatique potentiellement intéressé, la presse écrite apparaît comme un secteur où les synergies informatiques avec d'autres médias sont quasiment insignifiantes.

3.2.3. Le rôle des pouvoirs publics

Il convient également de pointer le rôle prépondérant des pouvoirs publics dans l'établissement des structures spécifiques du marché belge francophone. En France, la loi Bichet de 1947 instaure la mise à disposition de citoyens d'une catégorie maximale de titres de presse écrite. Plus précisément, elle implique que les quotidiens et périodiques soient acheminés aux quatre coins du territoire de l'Hexagone afin d'être accessibles à l'ensemble des ménages²⁰. Sur chaque marché régional, les citoyens ont l'opportunité de lire des titres régionaux, mais également de la presse quotidienne nationale. Dans cette perspective, la diversité des titres de presse au sein de chaque département français est, en réalité, supérieure à celle du petit territoire belge francophone. *Le Figaro*, *Libération*, *L'Humanité*, *Le Monde*, *La Croix*, tous ces

¹⁹ La convergence est définie ici comme l'uniformisation des outils informatiques entre des médias produisant des contenus sur des supports distincts.

²⁰ La loi Bichet repose sur trois principes fondamentaux : la liberté de diffusion, le principe de groupage et l'égalité de traitement entre les entreprises de presse. Qualifiée « d'icone », elle a contribué à rétablir la liberté de la presse après-guerre en assurant la liberté de sa distribution et permis l'expansion de la presse magazine dans les années soixante et septante. Elle continue d'être un garant du pluralisme de la presse d'information en France : LE FLOCH. P et SONNAC. N, *Économie de la presse...*, 2013, p. 23 et SCHWARTZ. M et TERRAILLOT. F, *Dix propositions pour moderniser la distribution de la presse. Rapport au ministre de l'Économie et des Finances*. Paris, 2018, p. 32.

journaux nationaux pénètrent, selon des intensités variables, les marchés régionaux occupés par la multitude de titres actuellement aux mains des groupes de presse comme La Voix du Nord, Sipa Ouest France ou Le Télégramme. En concurrençant les titres de province, les quotidiens nationaux participent, en même temps, au dynamisme du pluralisme de l'information de chacune de ces régions²¹. En Belgique francophone, les enjeux liés au pluralisme de l'information sont tout aussi fondamentaux. En souhaitant maintenir ce pluralisme par le biais d'une offre diversifiée constituée de plusieurs titres appartenant à des structures distinctes de propriété, les pouvoirs publics ont joué un rôle considérable dans l'établissement de structures concurrentielles du marché belge francophone. Au sein de cet écosystème spécifique, les éditeurs de presse écrite (dans l'impossibilité de se rassembler, car cela rentrait en contradiction avec le pluralisme de l'information²²), ont été obligés de « composer » avec les revenus limités du marché, et adapter leurs structures de coûts en conséquence pour survivre. Le raisonnement soutient donc l'hypothèse selon laquelle le marché belge francophone caractérisé par la pénétration des acteurs étrangers, les barrières élevées à l'entrée et la coexistence de trois acteurs de presse quotidienne payante généraliste (jusqu'en 2020), a globalement créé

²¹ Plus forte, cette diversité liée à la superposition de deux marchés dans la prise en considération du concept de pluralisme externe des médias aurait engendré moins de pression des pouvoirs publics sur les acteurs, du côté français et donc favorisé, selon nous, le rapprochement (fusion) entre des acteurs locaux de la presse quotidienne régionale. C'est ce qui expliquerait la situation des groupes de presse quotidienne régionale en France, où la zone géographique couverte par un département est aux mains d'une ou de deux entreprises. Par offre pluraliste, il faut entendre une offre médiatique à travers une pluralité de médias indépendants et autonomes reflétant la diversité la plus large possible d'opinions et d'idées. Elle se mesure donc bien en observant la disponibilité des titres présents dans l'offre. Les données de l'ACPM montrent que *Le Figaro* et *Le Monde* réalisent une partie non négligeable de leur diffusion payante dans les différents départements français (respectivement 42,9% de la diffusion payante du Figaro (2015) et 52,8% de celle du Monde (2017) : ACPM, *Données de diffusion Le Figaro. Année 2015*, Paris, 2016 et ACPM, *Données de diffusion Le Monde. Année 2017*, Paris, 2018. La définition d'une offre pluraliste provient d'un document officiel de l'Union Européenne : GROUPE DE HAUT NIVEAU SUR LA LIBERTÉ ET LE PLURALISME DES MÉDIAS, *Des médias libres et pluralistes pour soutenir la démocratie européenne*, Bruxelles, 2013.

²² Il semble important de noter que le maintien de groupes de presse indépendants est également une « question de personnes », de réseaux d'affaires et de sociabilité. Les éditeurs de presse écrite en Belgique francophone ont fait barrage à plusieurs reprises aux ambitions de Robert Hersant en Belgique francophone.

des conditions favorables à la mise en place d'entreprises de presse aux structures de gestion et de production optimisées.

3.2.4. Stratégies des groupes français et flamands

Dans le cadre d'une pensée complexe, il est important de relier la diversification à l'extérieur des frontières de la Belgique et le maintien d'un actionnariat familial des cas analysés (désormais deux avec le passage des actifs de presse écrite des Éditions de L'Avenir sous le pavillon d'IPM), avec les spécificités des structures du marché belge francophone, mais également en raison des dynamiques à l'œuvre dans les marchés périphériques comme ceux de France ou de Flandre. En France, les groupes de presse écrite quotidienne disposent de peu de fonds propres et donc de peu de moyens pour investir à l'étranger²³. Selon l'historien Patrick Eveno, cette situation s'expliquerait en grande partie par la recomposition du paysage de la presse écrite française survenue à la Libération sur des bases essentiellement politiques et non commerciales²⁴. Cette interprétation est également suivie par Christian Delporte, Claire Blandin et François Robinet dans leur ouvrage sur l'histoire de la presse en France²⁵. Ces auteurs expliquent, en effet, que contrairement à la Belgique²⁶, la plupart des quotidiens français ont

²³ Cette information se trouve dans la section « recommandations » du livre vert dont la publication est consécutive à l'organisation des États Généraux de la Presse Écrite en France. Plus spécifiquement, elle est liée aux travaux du pôle 4 portant sur les rapports entre la presse écrite et la société : « *La concentration demeure faible en France, malgré de récents regroupements dans la presse quotidienne régionale. L'éclatement des groupes Hersant et Vivendi au début des années 2000 a conduit à une déconcentration du secteur, les groupes français n'ayant pas la capacité d'investir.* » : ÉTAT GÉNÉRAUX DE LA PRESSE ÉCRITE, Livre vert, Paris, Ministère de la culture et de la communication, 2009, p. 52.

²⁴ « *La faible concentration des médias français résulte de l'anémie de la presse quotidienne, qui a été restructurée à la Libération sur des bases politiques, avec peu de capitaux et sans préoccupation de rentabilité.* » : EVENO. P, *Les médias sont-ils sous influence...*, 2008, p. 61.

²⁵ DELPORTE. CH, BLANDIN, C et ROBINET. F, *Histoire de la presse en France...*, 2016, p. 149 et p. 150.

²⁶ Nous renvoyons à la thèse de doctorat d'Els de Bens sur la presse écrite durant l'occupation allemande en Belgique entre 1940 et 1944. L'historienne divise les journaux qui ont continué à paraître lors de cette période en trois catégories : ceux favorables à l'ordre nouveau (*Le Pays réel* (Rex), *Volk en Staat* (VNV), etc.), ceux non liés à un parti collaborationniste (*Le Jour*, *Le Courier de L'Escaut*, par exemple) et les journaux volés par l'occupant (*Le Soir* et *Het Laatste Nieuws*) : DE BENS. E, *De Belgische dagbladpers onder Duitse censuur (1940-1944)*, Anvers, Mens en tijd, 1973. Les occupants ont également réquisitionné les infrastructures existantes de

continué à paraître durant le conflit. Une fois celui-ci terminé, ces journaux ont été supprimés au nom de la morale politique et ont été remplacés par de nouveaux titres qui ont été attribués par l'État à des groupes de résistance ou/et à des partis politiques²⁷. La recomposition du paysage de la presse écrite française survenue au sortir de la guerre n'aurait donc pas constitué un environnement d'affaires propice à l'émergence de « champions nationaux » actifs sur plusieurs médias similaires à ce qu'on peut observer dans d'autres pays européens comme l'Italie, l'Allemagne ou la Grande-Bretagne^{28 29}.

En Flandre où la consolidation entre les acteurs s'est produite plus rapidement, les groupes ont préféré réaliser l'essentiel de leur croissance vers le marché le plus proche avec lequel ils partageaient un langage commun, c'est-à-dire les Pays-Bas. À l'aune du déroulé des événements connus aujourd'hui, l'initiative de la VUM dans le Sud du pays par l'acquisition de Medi@bel peut s'interpréter comme la dernière opération économique d'ampleur au sein de la presse écrite belge dans laquelle des pesanteurs politiques (partage de racines catholiques entre les titres des deux groupes) ont été plus fortes que les considérations linguistiques. En effet, longtemps après cet événement, la VUM (devenue Corelio) se sépare de ses actifs dans la presse

l'INR pour diffuser *Radio Bruxelles*, une radio acquise à la cause allemande : RASE. C, *Les ondes en uniforme : la propagande de Radio Bruxelles en Belgique occupée, 1940-1944*, Namur, Presses universitaires de Namur, 2011.

²⁷ DELPORTE. CH, BLANDIN, C et ROBINET. F, *Histoire de la presse...* », 2016, p. 123.

²⁸ Les auteurs identifient trois faiblesses structurelles de la presse écrite française. Les coûts d'impression sont structurellement plus élevés qu'ailleurs en Europe (en raison de la puissance du syndicat du livre). Ensuite, en plus d'être moins dense que dans d'autres pays comme l'Allemagne, le réseau de distribution est organisé selon des principes politiques qui sont désormais inadaptés à la réalité du marché. Finalement, peu de quotidiens parviennent à dégager des bénéfices : *Ibidem*, p. 257 et p. 258. L'historien Pierre Albert propose une interprétation similaire : « *Ces groupes français (ceux de presse écrite quotidienne) étaient loin d'avoir des dimensions des groupes de presse allemands ou anglo-saxons faute en particulier d'avoir pu s'étendre aux médias audiovisuels, à l'exception de Hachette avec Europe 1.* » Quelques lignes plus loin, il ajoute que « *ni les grands régionaux en province, ni les groupes Hersant et Lagardère ne surent s'imposer dans le monde foisonnant des radios libres, ni dans celui des télévisions privées* ». : ALBERT. P, *Histoire de la presse*, Paris, Presses Universitaires de France, 2010, p. 121.

²⁹ Christian Delporte, Claire Blandin et François Robinet mettent également en évidence le fait que les entreprises qui ont, à un moment, revendiqué ce statut (groupe Amaury, Lagardère, Hersant, Vivendi) se sont progressivement séparés de leurs actifs dans la presse écrite : DELPORTE. CH, BLANDIN, C et ROBINET. F, *Histoire de la presse...* », 2016, pp. 271-273.

régionale dans le Sud du pays pour réaliser sa croissance sur le marché flamand, celui néerlandais, en Irlande et, plus récemment, au Luxembourg³⁰. Du côté de DPG media (anciennement Persgroep), un mouvement similaire de croissance s'observe en direction des Pays-Bas et du Danemark³¹. La propension à l'internationalisation des groupes flamands pourrait, à première vue, servir de terrain empirique fécond afin de valider les hypothèses formulées au cours de cette recherche, tout en ayant à l'esprit que l'écosystème des médias du Nord du pays dispose de ses spécificités. En effet, le marché est moins vulnérable à la pénétration d'acteurs étrangers (notamment dans l'audiovisuel et la presse magazine³²). S'appuyant sur une population plus nombreuse et plus consommatrice de presse écrite, ainsi que par une conception moins rigoriste des pouvoirs publics régionaux sur les matières liées à la consolidation du secteur, les groupes flamands de presse écrite se seraient retrouvés dans une position avantageuse, permettant la mise en place d'une diversification internationale plus précoce et plus volumineuse au niveau de la valeur des actifs que celles des groupes de presse en Belgique francophone. Assez séduisantes, ces interprétations mériteraient d'être confirmées ou infirmées ultérieurement par la réalisation de recherches comparatives.

3.2.5. L'impact de la diversification hors-média sur la production d'information

Il convient de consacrer plusieurs paragraphes analytiques au développement des entreprises de presse écrite dans des activités hors-média. D'abord, lorsque ces diversifications sont couronnées de succès, elles améliorent leurs performances économiques. Dans le cas d'IPM (un groupe dont les activités hors-média occupent une place

³⁰ VLAAMSE REGULATOR VOOR DE MEDIA (VRM), *Mediaconcentratie in Vlaanderen. Rapport 2020*, Bruxelles, 2021, pp. 113-132 et S.A., « Mediahuis acquies Luxembourg media group Saint Paul Luxembourg », sur Mediahuis.be, 27/04/2020 <https://www.mediahuis.be/en/mediahuis-acquires-luxembourg-media-group-saint-paul-luxembourg/> (dernière consultation le 21 février 2020). Selon nous, le partage d'un langage commun (le néerlandais) aurait permis de faciliter les négociations entre les groupes flamands et néerlandais. Une fois ces compétences et ressources liées à ces opérations acquises par les cadres supérieurs, les groupes flamands ont pu les mettre en œuvre dans le cadre d'acquisitions de partenaires ne partageant pas le même langage, permettant à leurs entreprises de croître en dehors de leur aire linguistique initiale.

³¹ *Ibidem*, pp. 113-132.

³² *Ibidem*

prépondérante dans le chiffre d'affaires consolidé), la croissance dans ce type d'activités améliore le ratio de taux de marge brute, et le ratio de productivité des effectifs de l'ensemble du groupe³³ par rapport à ceux de l'entreprise abritant les activités de presse écrite. Puis, sur le terrain de la concurrence à l'œuvre sur ses nouveaux marchés, les audiences des marques médias fournissent à l'entreprise de presse écrite un indéniable avantage concurrentiel. Outre le coût limité des campagnes marketing par le biais des canaux de diffusion d'IPM, l'utilisation de l'audience de *La DH* permet de cibler une population sensible aux matières sportives et dans laquelle Betfirst trouve un large volume de clients potentiels. C'est la même logique qui régit le développement d'IPM dans le tourisme. Profitant des caractéristiques du lectorat de *La Libre* (âgé et disposant d'un fort pouvoir d'achat), les agences de tourisme du groupe obtiennent un avantage concurrentiel par rapport aux autres acteurs du secteur, en ciblant à bas prix les *prospects* au sein des audiences du média.

Au-delà des avantages économiques, le développement des entreprises de presse écrite dans des activités hors-média pose des questions prégnantes sur la production d'information. Si le travail des journalistes chez IPM ou Rossel n'est pas affecté par ces développements (lorsqu'un journaliste écrit un article de voyage, il le fait en indépendance et traite Continents Insolites ou WantoTravel comme n'importe quelle autre entreprise), il en va autrement dans le cas de Tecteo-Nethys-Les Éditions de L'Avenir. En effet, suite à la vente de l'entreprise de presse régionale par Corelio en 2013, celle-ci est intégrée au sein d'un conglomérat public actif dans l'énergie, les assurances ou encore la câblodistribution. En 2016 éclate le scandale Publifin, engendrant une réflexion de grande ampleur en Belgique sur le périmètre d'activités des intercommunales. Dans cette perspective, le traitement du scandale et les méthodes de gestion des cadres supérieurs de Nethys suscitent de fortes tensions avec les journalistes du quotidien. Si le management supérieur du conglomérat public ne censure pas la ligne éditoriale, il fait part de façon insistante de son mécontentement sur la manière dont l'affaire est traitée. Ses pressions répétées délitent la confiance entre d'une part, les journalistes, les cadres supérieurs des Éditions de L'Avenir et, d'autre part, le management supérieur de Nethys. Entre le déclenchement de l'affaire Publifin et la vente des

³³ La moyenne annuelle (2011-2018) du ratio de taux de marge brute d'IPM (AN) est de -2 %, alors que celle d'IPM (CONS) est de 0,7 %. Toutefois, la rentabilité de l'actionnaire d'IPM (CONS) est moins bonne (-22 %) que celle d'IPM (AN) (-13 %).

Éditions de L’Avenir en juillet 2020, le fossé entre les équipes de l’entreprise de presse namuroise et le management de Nethys s’agrandit à l’occasion de divers événements³⁴ dont trois principaux : le choix d’un partenaire d’impression, l’affaire des licenciements ciblés lors du plan de restructuration (mars 2019) et la nomination d’un nouveau directeur des publications (2018-2020).

Au-delà des conséquences directes sur l’indépendance des journalistes, les diversifications des entreprises de presse écrite dans des activités hors-média et/ou l’insertion d’une entreprise de presse écrite dans un conglomérat diversifié pose des questions ayant trait à l’insertion des journalistes dans un environnement spécifique d’affaires. En effet, si les secteurs du tourisme ou des paris sportifs sont rentables, ils permettent de dégager des liquidités, améliorant la situation financière du groupe consolidé. En revanche, lorsque la conjoncture s’inverse, ces activités hors média altèrent négativement les finances du groupe et sont susceptibles de dénaturer les conditions d’exercice de la production d’information. En effet, dans un conglomérat devant redresser ses finances, le cadre supérieur identifie les activités les moins performantes (dont la presse écrite fait partie). Il procède alors à des réductions de personnel (licenciement) ou diminue les coûts rédactionnels, en recourant aux emplois flexibles (pigiste). Le développement d’une entreprise de presse écrite dans des secteurs non liés à son cœur d’affaires est donc à double tranchant. Lors d’une conjoncture économique favorable, cette diversification diminue sa dépendance envers les revenus du secteur en crise de la presse écrite, mais, de l’autre côté, en cas de conjoncture défavorable, elle est susceptible de dénaturer les conditions d’exercice de la profession journalistique, en dégradant les finances de la société consolidée.

Par ailleurs, comme nous l’avons vu dans le cadre des paris sportifs, IPM se développe dans un secteur où les investissements sont conséquents et fréquents. Ainsi, pour ne pas perdre du terrain face aux

³⁴ Outre ces trois conflits, d’autres tensions sont survenues ponctuellement. Ainsi, les cartons d’invitation à la soirée célébrant le 100^{ème} anniversaire du journal sont envoyés au siège social du conglomérat public à Liège. Là, elles traînent durant de longues semaines au point de menacer l’organisation de la célébration. À l’occasion des grèves se déroulant au début de l’année 2019, les journalistes sont privés d’accès au *web cms* permettant de publier des articles sur le site internet du journal. Du côté de la rédaction, on brandit la censure des cadres supérieurs afin d’éviter la publication d’articles relayant les revendications des grévistes, alors que, du côté de la direction, on avance un blocage temporaire lié à une opération de maintenance informatique.

acteurs du secteur (Unibet, Ladbrokes, Bwin, etc.), le groupe est obligé de suivre le rythme des innovations de l'industrie, ce qui peut expliquer la dégradation de sa solvabilité au cours de la décennie 2010. Les managers supérieurs prennent des décisions d'affaires sur des secteurs économiques différents (presse écrite, paris sportifs, tourisme, etc.). Il est alors envisageable que les investissements majeurs dans la presse écrite comme la création d'un titre ou l'implémentation d'un nouveau logiciel éditorial puissent être retardés ou annulés afin de favoriser les projets liés aux activités hors média du groupe.

3.2.6. Perspectives de croissance et rationalité des acteurs

Au cours de l'étude, nous avons montré que les entreprises de presse écrite avaient, par exemple, investi dans des régies de publicité en ligne à la fin des années 1990. Cette diversification interpelle, car, à l'époque, ce marché s'apparente, selon un de nos enquêtés, à un « *peanuts market* ». Au début de la décennie 2010, Rossel prend une participation dans Groupolitan, une société de ventes groupées. Comment expliquer le développement des entreprises de presse écrite dans ces activités pour le moins marginales, et avec lesquelles les synergies industrielles sont peu évidentes ? Une des raisons réside dans le potentiel de croissance de ces activités. Ainsi, dans le cas de la publicité en ligne, les analystes et les acteurs du milieu prévoyaient une croissance élevée du marché à la fin des années 1990. La réalisation de certaines diversifications s'explique donc davantage par les potentiels de croissance du marché que par des projets de synergies industrielles avec les activités de presse écrite.

Au cours de cette recherche, nous avons focalisé notre analyse sur les déterminants économiques des diversifications. Cette analyse ne doit pas aboutir à une vision déterministe du phénomène. Certaines acquisitions ou certaines prises de participation ne sont pas toujours réalisées pour mettre en place des synergies dans le cadre d'un projet industriel. Des considérations non rationnelles rentrent également en jeu. En effet, au cours d'un entretien avec un cadre supérieur de Rossel, nous lui demandions des informations par rapport à la décision du groupe de vendre ses participations historiques dans Audaxis, une entreprise fournissant des solutions informatiques³⁵. Celui-ci nous expliquait alors que, au-delà des considérations d'affaires, le fondateur de la société, alors ami d'un cadre supérieur, venait de décéder et que,

³⁵ Entretien avec cadre supérieur 18 Rossel.

dès lors, le groupe n'avait plus de « raison affective » de maintenir ses participations dans cette entreprise. Il convient donc veiller à ne pas toujours considérer les acquisitions comme des manœuvres réfléchies, mais aussi de prendre en considération les éléments non rationnels comme le réseau d'affaires ou l'égo des managers.

3.3. Enjeux socio-économiques du journalisme

3.3.1. Segment d'information, culture d'entreprise et investissements IT

La petite taille du marché impacte-t-elle l'allocation des ressources journalistiques au sein des groupes analysés ? Outre le fait que nous avons mis en évidence que les stratégies de management diffèrent selon la culture d'entreprise à l'œuvre au sein de chaque groupe (et entre les entreprises au sein de chaque groupe), il est utile de rappeler que le processus d'allocation des ressources est étroitement lié aux revenus d'un titre, qui eux-mêmes dépendent du segment d'information sur lequel le journal en question se situe.

L'impact du contexte de petit marché ne doit, selon nous, pas être trouvé dans l'achat plus rapide des logiciels éditoriaux. Fabriqués par des entreprises externes, ces systèmes sont potentiellement disponibles à l'ensemble des groupes réalisant des activités de presse écrite, quelle que soit la taille du marché sur lequel ils sont actifs. Ces solutions peuvent être, en effet, achetées au même moment aussi bien par un grand journal diffusé à l'échelle internationale que par un petit quotidien de la presse régionale française ou belge. Les entretiens laissent plutôt sous-entendre que l'implémentation des logiciels informatiques se réalise même plus rapidement au sein des entreprises mono-titres œuvrant sur de larges marchés comme celui de la presse quotidienne française et dans les grands titres anglo-saxons à diffusion nationale et mondiale. Cette implémentation plus rapide renvoie aux structures plus efficaces de décision des groupes possédant un seul titre. En effet, on observe une culture du compromis (chez Rossel) dans le choix des outils informatiques stratégiques devant obtenir l'aval des différentes *business units* qui semble inexistant ou, tout du moins, être moins lourd à mener pour des groupes de presse disposant d'un ou de quelques titre(s) diffusé(s) sur un grand marché (par exemple, *Le Figaro* ou le cas du *Washington Post*). D'autre part, une fois le logiciel éditorial choisi, il est nécessaire de procéder à son implémentation.

Dans ce cas précis, les groupes œuvrant sur de larges marchés disposent de davantage de ressources IT qu'elles peuvent mobiliser le moment opportun³⁶. Si la dynamique de changement numérique semble liée au positionnement de leurs produits éditoriaux et au rythme par lequel ceux-ci se numérisent, les groupes de presse en Belgique francophone, quelle que soit leur taille, semblent donc plutôt être à l'échelle mondiale des suiveurs plutôt que des innovateurs.

Ses éléments signifient-ils que le journalisme à l'œuvre au sein du petit marché belge francophone est condamné à être toujours en retard par rapport à celui pratiqué dans les grandes rédactions des titres anglo-saxons ou celles de la PQN française ? *Le Monde*, *Le Figaro* ou encore le *New York Times* ont-ils quelque chose à apprendre de la manière dont les rédactions sont gérées au sein des groupes de presse comme Rossel, IPM et Les Éditions de L'Avenir ? Contraints par des pressions économiques liées à leur source restreinte de revenus, les groupes de presse quotidienne payante en Belgique francophone sont amenés, selon ce cadre supérieur, à faire beaucoup avec peu de moyens³⁷. Au lieu de s'appuyer sur l'établissement de grandes lignes de production consécutives à de larges investissements (une rédaction internet, une rédaction papier, une rédaction vidéo), ils semblent mettre en œuvre des processus plus collaboratifs et plus artisanaux fondés sur l'implication collective de leur personnel, et débouchant potentiellement, au final, sur l'appropriation plus rapide des nouvelles normes de pratiques que chez leurs collègues réalisant leurs activités au sein de titres diffusés sur de larges bassins d'audience. Par exemple, *Le Soir* participe à des réunions régulières de travail avec d'autres journaux européens. Au cours de celles-ci, les journalistes sont amenés à s'échanger des idées, ainsi que des pratiques. Ayant assisté à l'une d'entre elles, ce journaliste souligne que *Le Soir* semblait manquer de moyens par rapport aux partenaires présents : « Chez Die Welt, ils sont une dizaine de journalistes qui s'occupent de la stratégie vidéo. Et nous, on est venu leur expliquer qu'on avait un gars à la rédaction qui en bricolait un petit peu. »³⁸ Ce cadre journaliste au *Soir* nous renseigne aussi sur les lignes cloisonnées

³⁶ Ce cadre supérieur nous donne l'exemple du *Washington Post* racheté par le milliardaire Jeff Bezos. Après avoir observé le système éditorial utilisé par le titre américain, le fondateur d'Amazon a décidé de focaliser le travail de près de 200 ingénieurs IT pour créer un nouveau système éditorial *Arc Publishing* qui est désormais devenu une solution concurrente à *Newsgate* de CCI et *Méthode* d'EidosMedia : entretien avec cadre supérieur 14 IPM.

³⁷ Entretien avec cadre supérieur 15 IPM.

³⁸ Entretien avec journaliste 1 Rossel.

de production de l'information chez ce titre de la PQN française : « *J'ai été voir comment ils fonctionnaient au Figaro en France. Les journalistes internet sont encore à publier au compte-goutte toute la journée les articles des journalistes papier sur le site.* »³⁹ Cet autre journaliste nous fait également part de la visite qu'il a réalisée au sein d'un titre français de diffusion nationale. Au cours de celle-ci, il est rentré dans une pièce remplie d'employés du journal au sein de laquelle se trouvaient trois *community managers* qui travaillaient toute la journée sur la gestion du titre sur les réseaux sociaux⁴⁰. Ces éléments semblent indiquer que les grands titres disposent, en effet, de davantage de moyens pour investir dans les ressources humaines. L'établissement de lignes de production verticales au sein des grands titres favoriserait la mise en place d'une rédaction papier séparée entretenant des relations plus distancées avec les autres départements de l'entreprise ou même avec leurs confrères d'internet selon les modalités de l'expression consacrée « chacun son métier ». De façon peu intuitive, le manque de ressources des groupes de presse écrite en Belgique inciterait alors les journalistes qui y travaillent à développer des pratiques (créations multimédias et collaborations avec le web, le marketing et la régie publicitaire) plus poussées que leurs confrères œuvrant au sein de grands titres composés de lignes cloisonnées de production.

3.3.2. Des pressions commerciales plus fortes au sein des rédactions belges ?

Fragilisées dans leur modèle économique par la révolution numérique, les entreprises de presse quotidienne en Belgique francophone ont poussé les rédactions à collaborer, selon des modalités diverses, avec la partie commerciale de l'entreprise. Ce rapprochement est-il devenu si marqué au point de transformer les journalistes, comme le souligne Alain Accardo pour le cas français, en agents de vente ou en représentants les plus fidèles du patronat⁴¹ ? À cette vision étroite et défaitiste du journalisme, notre étude invite plutôt à substituer une

³⁹ Entretien avec cadre journaliste 5 Rossel.

⁴⁰ Entretien avec cadre journaliste 5 Rossel.

⁴¹ ACCARDO, A, *Pour une socioanalyse du journalisme...*, 2017, p. 5. Selon Tamara Witschge et Gunnar Nygreen, les frontières entre les journalistes et les autres parties de l'entreprise médiatique, autrefois clairement définies, sont en train de s'éroder. Les deux chercheurs constatent cette tendance dès 2009 sur les marchés suédois et anglais : WITSCHGE, T et NYGREEN, G, « Journalism: a profession under pressure ? », *Journal of Media Business Studies*, 6 (1), 2009, p. 55.

pensée articulée autour de structures contraignantes, certes, mais non déterministes. Après avoir mis en évidence la concurrence à l'œuvre sur le petit marché belge francophone composé de trois acteurs indépendants (jusqu'en 2020), l'interprétation que nous pouvons formuler consiste à affirmer que, dans cet écosystème particulièrement concurrentiel, la pression des logiques commerciales est plus diffuse au sein des groupes belges francophones que dans les grandes entreprises (*New York Times*) dont la santé financière est plus saine, ou que dans les grands titres de la PQN française dont l'actionnariat est aux mains d'entrepreneurs dont les investissements sont motivés, avant tout, par le pouvoir d'influence ou par le mécénat. Dans ces conditions, si les journalistes actifs sur le petit marché belge francophone ne sont pas ceux qui initient les changements dans les outils, ils apparaîtraient comme ceux qui sont plus exposés aux logiques commerciales. De ce fait, cette porosité exigerait de leur part un impératif élevé de produire une information correspondant aux besoins de leurs publics, mais également un discernement critique plus aiguisé par rapport au commercial que celui de leurs collègues œuvrant dans des titres de presse diffusés sur de larges bassins démographiques⁴².

⁴² En France, les journalistes peuvent subir la pression des pouvoirs économiques pour taire certains faits liés aux groupes financiers propriétaires des entreprises de médias qui les emploient, ou encore certains scandales touchant les annonceurs qui assurent une part déterminante des ressources des journaux. Si ces pressions semblent inexistantes ou extrêmement réduites dans les rédactions en Belgique francophone (hormis le cas de l'affaire Publifin), les pressions économiques sur la profession journalistique se matérialisaient principalement d'une autre façon. Elles seraient davantage liées à la nécessité de satisfaire les besoins des audiences. Elles constitueraient ainsi un moteur pour la profession l'incitant à remettre plus rapidement en question ses pratiques et les formats produits pour correspondre aux besoins du lectorat. Elles seraient alors la preuve d'un lien plus ténu entre les journalistes et leurs publics en comparaison avec les journalistes des grands journaux internationaux ou de la PQN française davantage dans une conception « magistère » du métier.

CHAPITRE 8 : FORMALISATION THÉORIQUE

1. L'ambition de nos configurations

En cohérence avec la méthode de l'étude de cas élargie, cette recherche envisage de reconstruire les cadres théoriques et conceptuels mobilisés à l'aune des données récoltées¹. Toutefois, cette initiative requiert, au préalable, une opération rigoureuse de circonscription de ses ambitions. La réalisation de nos formalisations théoriques est étroitement liée à l'établissement de modèles idéal-types. Par « modèle », nous entendons, dans la suite de Bernard Miège (1995) et de Franck Rebillard, Gêrôme Guibert et Fabrice Rochelandet (2016) : « *Une représentation simplifiée d'un processus ou d'un système de façon à mettre en évidence des règles de fonctionnement récurrentes et susceptibles de se reproduire.* »² Toutefois, plusieurs auteurs insistent sur les dangers de généraliser à partir d'un nombre limité de cas³. Si notre étude s'appuie sur des données touchant de multiples aspects de la presse écrite quotidienne à l'ère numérique, et, qui plus est, sur une large période chronologique, elle ne porte, au final, modestement, que sur trois groupes-entreprises abritant des activités de presse écrite quotidienne généraliste payante, c'est-à-dire IPM, Rossel et Les Éditions de L'Avenir. Autrement dit, dans le cadre de cette recherche,

¹ L'objectif n'est pas de créer une nouvelle théorie (comme dans la théorie enracinée), ni de tester une théorie donnée en cherchant à la valider ou à l'invalider dans une perspective nomologique (hypothético-déductive): BURAWOY. M, « The Extended Case Method... », 1998, p. 21 et p. 22. Selon Helen Wadham et Richard Warren, la reconstruction d'une théorie préexistante est le but final de la méthode de cas élargie : WADHAM. H et WARREN. R, « Telling Organisational Tales : The Extended Case Method in Practice », *Organizational Research Methods*, 2015, 17 (1), p. 6 et 14. C'est également les idées suivies par Catherine Welch, Maria Rumyantseva et Lisa Hewerdine dans un article publié en 2016 : WELCH. C, RUMYANTSEVA. M et HEWERDINE. L, « Using Case Research to Reconstruct Concepts: A Methodology and Illustration », *Organizational Research Methods*, 19 (1), 2016, p. 120.

² MIÈGE. B, *L'espace public contemporain*, Grenoble, Presses de l'université de Grenoble, 2010, p. 140.

³ DÉSVEAUX. E et de FORNET. M, « Généraliser ou le perpétuel dépassement », In DÉSVEAUX. E et de FORNET. M (Ed), *Faire des sciences sociales. Généraliser*, Paris, Editions de l'École des hautes études en sciences sociales, 2012, pp. 13-27 et BUCHELI. M et WADHWANI. D, « The Future of the Past in Management and Organization Studies », In BUCHELI. M et WADHWANI. D (Ed.), *Organizations in Time...*, 2014, pp. 33-55.

la compréhension approfondie de quelques cas⁴ a été privilégiée au détriment de l'analyse spécifique d'un phénomène sur un panel large d'entreprises ou de groupes médiatiques. Si nous avons réalisé une démarche d'abstraction similaire à celle régissant l'élaboration de modèles⁵, nos ambitions sont limitées par le nombre restreint de cas et leur singularité. Dans cette perspective, il est préférable d'employer le terme provisoire de « configuration idéal-type » davantage en corrélation avec la portée empirique limitée de notre enquête. Par « configuration », nous entendons, selon une conception élassienne⁶, un agencement de variables interdépendantes des phénomènes analysés (diversification et modèle d'affaires) à travers le cadre restreint de notre corpus de cas. Seules des études ultérieures sur d'autres terrains permettront de mettre à l'épreuve de l'empirie nos configurations, et éventuellement de légitimer leur nature à part entière de modèle idéal-

⁴ Cette caractéristique éloigne l'étude de cas des autres méthodes portant sur des échantillons plus vastes : LIVIAN. F, « Le portefeuille des méthodes de recherche de terrain : méthodes qualitatives, méthodes quantitatives et mixtes... », 2018, p. 76.

⁵ Selon Camille Hadidi, les cas ne sont pas considérés comme des déclinaisons interchangeables d'un même phénomène, mais comme des objets intéressants en tant que tels, à comprendre en profondeur dans leur singularité, en cherchant à les resituer dans leur contexte. Elle enchaîne quelques lignes plus loin : « *Toutes les traditions sociologiques s'appuyant sur des données ethnographiques ne se reconnaissent pas dans ce principe, ainsi de la Grounded Theory, qui s'appuie généralement sur la comparaison d'un nombre important de cas qui sont progressivement 'cassés' afin d'identifier les variables pertinentes et de rechercher les propriétés transversales à ceux-ci, ou de l'ethnométhodologie qui accorde peu d'importance aux effets de contexte, en dehors du contexte immédiat de la situation.* » : HAMIDI. C, « de quoi le cas est-il le cas ? Penser les cas limites », *Politix*, 4 (100), 2012, p. 88.

⁶ Le sociologue Norbert Elias a consacré plusieurs de ses travaux sur le procès de civilisation de la société occidentale, c'est-à-dire la tendance au sein de la population à une maîtrise sans cesse plus raffinée et nuancée de soi-même. Selon lui, ce processus se réalise dans le cadre d'un système d'éléments interdépendants : « *Ce que l'on appelle société renvoie, en réalité, à de nombreux individus qui, de par leur dépendance réciproque, sont liés entre eux de multiples façons, formant ainsi des associations interdépendantes ou des configurations dans lesquelles l'équilibre des forces est plus ou moins instable.* » : DELMOTTE. F, « Termes clés de la sociologie de Norbert Elias », *Vingtième Siècle, Revue d'Histoire*, 2010, 2 (106), p. 33. Nathalie Heinich a réalisé un ouvrage sur la pensée de Norbert Élias. Dans celui-ci, on retrouve également la référence à l'interdépendance de la vie sociale : « *Il ne s'agit plus de corrélér tel effet et telle cause, puisqu'il peut avoir une pluralité de facteurs susceptibles de rendre compte d'un phénomène. On ne se trouve plus dans l'engendrement mécanique d'un effet par une cause, mais dans l'ordre relativiste de relations entre des phénomènes interdépendants soumis à des déterminations réciproques.* » : HEINICH. N, *Sociologie de Norbert Elias*, Paris, La Découverte, 1997, p. 112.

type. Il faut donc considérer les formalisations présentées au cours de ce chapitre, avant tout, comme « *une voie d'entrée vers des généralisation de portée plus importante* »⁷.

Dans un second temps, nos configurations sont encore fortement marquées par l'empirie. Selon Christian Stein, la proximité des modèles (ou, dans le cadre de ce chapitre, des représentations provisoires susceptibles de devenir des modèles) avec la réalité qu'ils entendent décrire, varie selon les ambitions des scientifiques⁸. Le chercheur poursuit son raisonnement en notant les risques issus de l'éloignement ou de la proximité des modèles avec les données empiriques sur lesquelles ils se reposent. Si les modèles sont trop abstraits, ils risquent de perdre leur capacité heuristique explicative⁹. *A contrario*, s'ils ne le sont pas assez, ils seront difficilement transposables à d'autres situations. Un échec et non des moindres dont la mesure où une des vocations essentielles de ce type d'outil est justement de pouvoir être étendu à d'autres cas dans un cadre comparatif¹⁰. Au stade de cette recherche, nous avons préféré être proche des données récoltées afin que nos configurations restent compréhensibles pour le lecteur. Là encore, d'autres recherches, ainsi qu'un certain recul critique, donneront l'opportunité à nos formalisations d'acquérir davantage de maturité et d'être potentiellement remises en cause. Outre le fait que la théorie s'appuie toujours initialement sur un phénomène concret¹¹, nous pensons que la proximité avec les données empiriques est consubstantielle à l'étape de montée en abstraction théorique. On peut citer l'exemple de la théorie des industries culturelles qui est passée par plusieurs étapes temporaires de *pré-théorisation*¹² avant que soient

⁷ STEIN. CH, « L'historien et ses modèles », *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, 5 (2), 2010, p. 244.

⁸ *Ibidem*.

⁹ *Ibidem*.

¹⁰ *Ibidem*, p. 247 et p. 248.

¹¹ Selon Jean-Claude Passeron et Jacques Revel, si longue que soit, dans la définition d'un cas, l'énumération des traits génériques que l'on pourrait retrouver à l'identique dans d'autres cas, interviennent toujours dans un énoncé qui entend se référer à sa singularité dans le temps et dans l'espace, un ou des *déictiques* : PASSERON. J.-C et REVEL. J, « Penser par cas. Reasonner à partir de singularités », In PASSERON. J.-C et REVEL. J (Ed), *Penser par cas*, Paris, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, 2005, pp. 9-44.

¹² Dans un article scientifique datant de 1986, Bernard Miège évoquait, d'abord, des logiques sociales de fonctionnement des médias. Selon le chercheur, elles représentaient une certaine « stabilité temporelle », tout en se modifiant à la suite de l'intervention des différentes catégories d'acteurs sociaux. Elles englobent les

établis finalement les deux modèles socio-économiques génériques et leur déclinaison en logiques.

Dans la suite des idées de Bernard Miège selon lesquelles « *les modèles interviennent sous des modalités variables, en fonction des histoires socio-politiques et culturelles* »¹³, nous souhaitons insister sur le fait que les configurations présentées s'appuient sur les cas empiriques de groupes-entreprises belges francophones et revêtent donc d'un contexte spécifique. Rossel et IPM sont détenus par des familles belges francophones, alors que, entre 2006 et 2020, les Éditions de L'Avenir sont passées successivement entre les mains de Corelio-Mediahuis, de Tecteo-Nethys et, finalement, d'IPM. Il faut mentionner ici la nature et la forme spécifiques du conglomerat public Publifin. Résultant de fusions successives d'intercommunales fondées durant l'entre-deux-guerres pour la gestion de l'électricité¹⁴ et du gaz¹⁵ dans la province de Liège, le groupe étend ses activités dans la câblodistribution wallonne au cours de la seconde moitié du XX^e siècle¹⁶. À la suite d'acquisitions dans la presse écrite et dans d'autres secteurs comme l'énergie ou les finances, l'organisation du groupe s'articule autour de trois pôles : le pôle énergie (Resa, Elicio, etc.), le pôle médias et télécommunications (Voo, Les Éditions de L'Avenir, *Be TV*, etc.), et le pôle d'activités liées aux assurances et aux crédits (Ogeo Fund et L'Intégrale). Ses activités sont chapeautées par une société privée Nethys, elle-même détenue par

stratégies, et sont à la source des évolutions complexes et apparemment contradictoires que l'on peut observer. Il en avait identifié cinq : l'édition de marchandises culturelles, la production radiotélévisée sous forme de flot, la production de l'information écrite, la production des arts et du spectacle vivant et la production des programmes informatisés : MIÈGE. B., « Les logiques à l'œuvre... », 1986, p. 94.

¹³ MIÈGE. B., « L'espace public, au-delà de la sphère politique », *Hermès*, 3 (17-18), 1995, p. 54.

¹⁴ L'Association Liégeoise de l'Électricité (ALE) fusionne en 2006 avec la Société Coopérative Liégeoise d'Électricité (SOCOLIE), une autre intercommunale gestionnaire du réseau d'énergie dans la province de Liège : PARLEMENT DE LA RÉGION WALLONNE, *Rapport de la commission d'enquête...*, 2017, p. 17.

¹⁵ Il s'agit de l'Association Liégeoise du Gaz (ALG).

¹⁶ Selon un rapport du SPF Économie, les opérateurs de télédistribution en Belgique se sont principalement constitués sous forme d'intercommunales (pures et mixtes selon que leur actionnariat était intégralement ou partiellement public) en développant leurs réseaux et leurs activités sur le territoire d'une ou de plusieurs communes contiguës. Le déploiement du réseau d'un opérateur impliquait d'obtenir une autorisation de voirie de la commune ou des communes concernées : SPF ÉCONOMIE, *Le secteur belge de la télédistribution*, Bruxelles, 2008, p. 11.

Finanpart¹⁷ servant d'intermédiaire entre Nethys et l'intercommunale Publifin. Cette structure spécifique de propriété, ainsi que les méthodes de gestion du management exécutif associé au Parti socialiste soulignent à quel point le cas de Tecteo-Nethys - Les Éditions de L'Avenir constitue une singularité belge. En dépit des logiques socio-politiques singulières intervenues dans l'acquisition de l'entreprise namuroise par ce conglomérat public en 2013, il est intéressant de mentionner que l'achat d'un producteur de contenus par un opérateur de télécommunications ne constitue, toutefois, pas une spécificité à la Belgique francophone. Il faudrait déterminer si les traits de la configuration 1 (et notamment les tensions entre d'un côté, le management opérationnel et les journalistes du titre quotidien et, de l'autre côté, les dirigeants de l'opérateur-actionnaire) s'observent aussi dans d'autres cas similaires, mais dont les structures de propriété sont détenues par des actionnaires privés¹⁸.

2. Les fondements de notre réflexion

Dans le chapitre 2, nous avons montré que le prisme d'analyse des modèles socio-économiques de la théorie des industries culturelles se situait au niveau de la filière qui elle-même était rattachée à une marchandise culturelle spécifique. Selon Bernard Miège, il existe six filières dont quatre sont « historiques » (livre, musique, cinéma et audiovisuel et l'information périodique¹⁹), et dont deux sont « nouvelles » (le jeu vidéo et l'infomédiation²⁰). Pour rappel, nous avons mis en évidence le fait que les travaux empiriques liés à la théorie

¹⁷ L'objectif initial de création de cette société était d'accueillir d'autres partenaires publics (Brutélé) à la suite d'une concentration entre les acteurs du câble en Belgique. Cette fusion ne s'étant pas réalisée, la structure constitue essentiellement un écran supplémentaire entre l'intercommunale (Publifin et, ensuite, Enodia) et le centre réel de décision qu'est Nethys : PARLEMENT DE LA RÉGION WALLONNE, *Rapport de la commission d'enquête...*, 2017, p. 42.

¹⁸ Nous pensons ici notamment au cas de SFR avec son pôle Altice Media et aux possessions médiatiques de la NJJ appartenant à Xavier Niel. En nous appuyant sur la source restreinte que constitue un récit autobiographique, nous pouvons observer que des tensions entre les journalistes et les actionnaires de l'opérateur de télécommunications s'observent également : LANCELLIN, A., *Le Monde Libre*, Paris, Les liens qui libèrent, 2016.

¹⁹ MIÈGE, B., « Les modèles socio-économiques contestés par les modèles d'affaires ? », *Actes du Colloque de Saint-Denis organisé à l'université de Paris-Nord en mai 2013*, 2016, p. 2.

²⁰ *Ibidem*.

des industries culturelles ont abouti à la formalisation de deux modèles génériques : celui de l'édition et celui de flot.

Selon Christophe Magis, ces deux modèles, ainsi que leur déclinaison en logiques, ont été constitués à partir de variables sociales (mode et contexte d'appropriation du bien culturel, etc.) et économiques (organisation de la filière, mode de paiement, rémunération des artistes et du personnel intellectuel, etc.)²¹. Le chercheur propose de nourrir la théorie des industries culturelles par d'autres approches, dans le cadre d'une démarche interdisciplinaire²². Plus largement, cette volonté d'utiliser d'autres disciplines pour approfondir la théorie est assez cohérente avec la dynamique de réappropriation des concepts et des méthodes d'autres champs disciplinaires observée en économie politique des médias et, plus largement, dans les sciences de l'information et de la communication. Dans un article paru au début de la décennie 2000, Bernard Miège propose quelques réflexions à ce propos. Outre le fait qu'il insiste sur le manque de visibilité de l'économie politique de la communication au sein des sciences de l'info-com, le chercheur mentionne que les études actuelles se trouvent à la croisée de deux conceptions²³. La première consiste à affirmer que l'économie politique a atteint un stade de maturité intellectuelle, et a, en quelque sorte, parachevé la tâche historique qui avait présidé sa constitution²⁴. Si on part de ce postulat, les chercheurs seraient amenés à reprendre les concepts et les problématiques - essentiellement économiques dans lesquelles le politique est, toutefois, présent - issus des travaux déjà publiés afin de les approfondir grâce à l'empirie. Parallèlement à cette acceptation, l'universitaire français mentionne une seconde voie selon laquelle l'économie politique de la communication doit continuer à se nourrir des approches et des apports

²¹ MAGIS. CH, « Bernard Miège. Une théorie des industries culturelles... », 2019, p. 150.

²² « Notre recherche emprunte ses méthodes à deux champs disciplinaires majeurs : l'un, du côté des sciences sociales, s'attachant à la définition sociologique, économique et politique des conditions de production et de valorisation de la musique de publicité ; l'autre, du côté des sciences humaines, s'attachant à l'analyse musicologique et, dans une moindre mesure, sémiologique, des productions et des symboles véhiculés, symboles dont la mise en œuvre et la composition est au centre des possibilités de valorisation. » : MAGIS. CH, *La musique et la publicité : les logiques socio-économiques et musicales des industries culturelles*, Paris, Mare et Martin, 2015, p. 24.

²³ MIÈGE. B, « L'économie politique..., 2004, p. 51.

²⁴ *Ibidem*.

des disciplines externes afin de pouvoir mieux rendre compte des mutations et des enjeux actuels qui parcourent le monde des médias et celui de la communication²⁵.

3. Les deux axes de travail pour approfondir la théorie des industries culturelles

En réfléchissant à l'apport théorique de cette recherche, nous avons identifié deux chemins par lesquels cette œuvre d'approfondissement pouvait se matérialiser.

La première consiste à s'interroger sur l'apparition potentielle d'un troisième modèle générique associé à la filière de l'infomédiation. Les travaux menés notamment par Franck Rebillard et Nikos Smyrnaio²⁶ (2010) et, ensuite, par Franck Rebillard, G r me Guibert et Fabrice Rochelandet²⁷ (2016) s'inscrivent au sein de ce premier axe de travail. En étudiant cette nouvelle filière, ces auteurs observent que plusieurs éléments de celle-ci s'insèrent difficilement dans les deux modèles génériques. Par exemple, dans le modèle éditorial, c'est l'éditeur (ou le producteur) qui apparait comme la figure organisatrice, alors que, dans le modèle de flot, c'est le programmeur qui veille à la cohérence et à l'agencement des programmes selon une politique culturelle, d'information ou de divertissement sp cifique²⁸. Dans la filière de l'infomédiation, cette fonction semble être occupée par les plateformes issues, d'abord, des opérateurs de télécommunications (les portails) et, ensuite, des protagonistes du monde de l'informatique comme Google et Facebook. Les modèles génériques éprouvent également des difficultés à intégrer les nouveaux rapports aux publics. En effet, les frontières entre les producteurs professionnels d'information et leurs audiences se sont étiolées. Si les chercheurs insistent sur le fait que la participation des lecteurs à la production de l'information n'est pas une nouveauté liée à l'émergence du web, ils insistent, cependant, sur l'ampleur de ce phénomène dans la nouvelle fili re²⁹. Ce premier axe de travail semble le plus traditionnel, comme on peut le constater à

²⁵ MIÈGE. B, « L' conomie politique... », 2004, p. 51.

²⁶ REBILLARD. F et SMYRNAIOS. N, « Les infomédiaires... », 2010, p. 181 et p. 182.

²⁷ GUIBERT. G, REBILLARD. F et ROCHELANDET. F, *Médias, culture et numérique...*, 2016, p. 171.

²⁸ MAGIS. CH, « Bernard Miège. Une théorie des industries culturelles... », 2019, p. 150.

²⁹ GUIBERT. G, REBILLARD. F et ROCHELANDET. F, *Médias, culture et numérique...*, 2016, pp. 125-127.

travers l'organisation récente du colloque consacré aux rapports entre les industries culturelles et les plateformes, dont les contributions les plus éclairantes ont été publiées en 2019 dans la revue *Tic & Société*³⁰. Si nous reprenons la pensée de Bernard Miège à propos de l'économie politique de la communication, ce premier axe consiste à utiliser les principaux cadres théoriques déjà établis dans la discipline (organisation de la filière, régime salarial, mode d'appropriation du bien culturel, etc.) pour tenter d'appréhender les phénomènes liés aux industries culturelles qu'on observe actuellement. Même si on remarque l'ouverture des auteurs à de nouveaux concepts (notamment provenant de l'économie industrielle pour analyser les phénomènes du numérique), il s'agit, avant tout, d'interroger la constitution d'une nouvelle filière à travers les lentilles théoriques ayant déjà fait leur preuve pour analyser celles plus anciennes.

La seconde voie (dans laquelle cette recherche se situe) s'inscrit dans une toute autre optique. Dans une perspective interdisciplinaire, elle consiste à intégrer de nouveaux concepts au sein de la théorie des industries culturelles. Cette recherche a ainsi mobilisé une théorie (la théorie des ressources) et des concepts (diversification et modèles d'affaires) provenant du management stratégique des médias pour comprendre les enjeux sociaux et politiques au sein de l'industrie de la presse écrite quotidienne payante généraliste à l'ère numérique. Se pose alors la question de la manière dont cette thèse est susceptible d'approfondir la théorie des industries culturelles. Dans le premier axe de travail, l'apport des recherches empiriques est assez clair. Il s'agit d'étudier le fonctionnement de la filière de l'infomédiation afin de déterminer si on décèle un nouveau modèle générique. Mais l'apport théorique de la seconde perspective est plus flou. Dans un article au sein duquel il retrace l'histoire de la constitution de la théorie des industries culturelles, Lucien Perticoz propose d'ajouter une nouvelle variable (liée à l'évolution des pratiques culturelles de consommation) aux deux modèles génériques. Cette dernière solution ne nous semble pas entièrement pertinente, car elle cadre assez mal théoriquement avec la notion d'idéal-type établie par Max Weber, qui se trouve aux fondements des modèles génériques. Selon Cécile Vigour, un idéal-type se définit, en effet, « *comme une représentation abstraite de la réalité*

³⁰ Nous renvoyons au texte introductif du numéro au cours duquel Vincent Bullich et Laurie Schmitt proposent un aperçu des articles qu'on y trouve : BULLICH, V et SCHMITT, L., « Les industries culturelles à la conquête des plateformes. Introduction », *Tic & Société*, 13 (1-2), 2019, pp. 1-12.

*qui n'en retient que les éléments estimés les plus saillants par les chercheurs »*³¹. Or, la solution d'ajout proposée par Lucien Perticoz est intéressante dans le cadre de recherches ponctuelles menées sur le court terme, mais, selon nous, n'est pas viable dans la perspective d'un développement sur le temps long de la théorie des industries culturelles. Si les recherches menées au cours des prochaines années se focalisent sur les pratiques de consommation des marchandises culturelles, il pourrait être pertinent d'ajouter cette nouvelle variable, mais qu'en est-il des études futures qui porteront sur les stratégies des entreprises ou encore les narrations et représentations portées par leurs contenus ? Aboutiront-elles à de nouvelles variables que nous devrions ajouter indéfiniment aux deux modèles génériques initiaux ? Le risque de cette solution est donc de générer des modèles qui perdraient, d'une part, leur rattachement à la notion de filière, et d'autre part, qui s'apparenteraient à des listes sans fin de variables, altérant leur nature même d'idéal-type.

4. Présentation

4.1. Décentrement de « la filière » vers les entreprises (stratégies et aspects organisationnels)

Considérant que les modèles génériques et leurs déclinaisons ont atteint une certaine maturité pour « penser » le fonctionnement des filières, il a été estimé plus pertinent de décentrer le niveau d'analyse de nos configurations. Dans cette perspective, la première formalisation théorique issue de nos résultats empiriques se situe à l'échelle de l'entreprise-groupe. La seconde formalisation se focalise, quant à elle, davantage sur la dimension interne des entreprises. En réalité, ce changement de niveau a été utile pour deux raisons principales. D'une part, comme nous l'avons déjà mentionné, il n'altérerait pas la nature d'idéal-type des modèles génériques initiaux en venant leur ajouter une liste de nouvelles variables. D'autre part, il nous donnait l'opportunité de faire apparaître de nouveaux enjeux liés à la double nature politico-culturelle et économique d'une entreprise médiatique. Si on parcourt la littérature liée à la théorie des industries culturelles, on observe qu'elle contient peu d'éléments sur les relations entre, d'une part, les professions artistiques et intellectuelles et, d'autre part, les équipes

³¹ VIGOUR. C, *La comparaison dans les sciences sociales. Pratiques et méthodes*, Paris, La Découverte, 2005, p. 76.

commerciales travaillant au sein d'une même entreprise et leurs actionnaires³². Probablement en raison de leur focalisation sur le niveau de la filière, les modèles génériques n'intègrent pas ces relations, alors qu'elles constituent une manifestation empirique concrète de la rencontre entre le commercial, la culture et le politique³³. Pourtant, paradoxalement, ces tensions et relations ont déjà été mises en évidence, à plusieurs reprises, par des chercheurs se revendiquant de la théorie des industries culturelles. Franck Rebillard souligne, par exemple, l'intériorisation des conventions de rentabilité initialement propres au management au sein de la profession intellectuelle des journalistes. De son côté, Bernard Miège note que les industries de l'information et de la culture sont de plus en plus sous l'emprise des méthodes de promotion commerciale³⁴. Si les travaux empiriques liés à la théorie des industries culturelles s'intéressent à ses relations et les mettent même en évidence, il n'existe pas, à l'heure actuelle, de formalisation théorique pour les « penser » abstraitement.

Nous pouvons établir un constat similaire à propos des stratégies poursuivies par les acteurs des industries culturelles. Loin d'être une nouveauté dans la littérature, les « stratégies » font leur apparition dans la majeure partie des ouvrages du mouvement³⁵. Mais leur analyse s'inscrit soit dans la perspective théorique des modèles socio-économiques génériques³⁶, soit elles ne sont pas sujettes à des formalisations théoriques³⁷. Si les chercheurs insistent sur les variables

³² Par exemple, dans *L'industrialisation des biens symboliques* (2013), Philippe Bouquillion, Pierre Moeglin et Bernard Miège questionnent le processus d'industrialisation des œuvres culturelles et celui de *culturalisation* des produits de grande consommation. Les auteurs ne mentionnent pas les tensions pouvant éventuellement survenir de l'insertion d'un artiste ou d'une profession intellectuelle dans un processus de production capitaliste de marchandises culturelles.

³³ Ces relations ont notamment été mises en évidence par les chercheurs apparentés à la sociologie bourdieusienne : BOURDIEU. P, *Sur la télévision...*, 1996, p. 28 et CHAMPAGNE. P. *La double dépendance...*, 2016, p. 70.

³⁴ MIÈGE. B, *Les industries culturelles et créatives...*, 2017, p. 171.

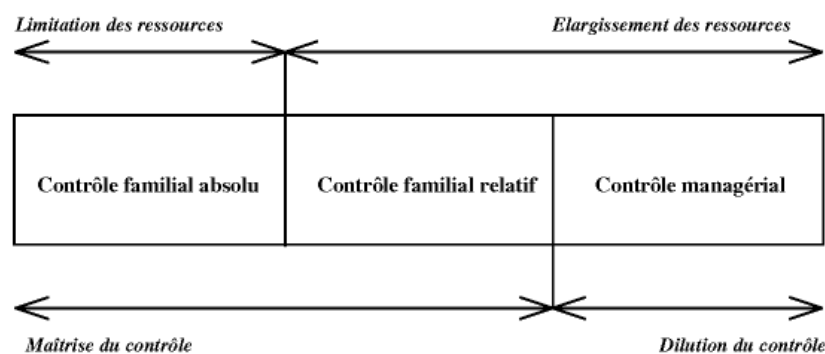
³⁵ MAIGRET. E, et REBILLARD. F, *La nécessaire rencontre des cultural studies...*, 2015, p. 15.

³⁶ Lorsque Philippe Bouquillion étudie les stratégies d'acquisition des producteurs de contenus menées par les opérateurs de télécommunications, il le fait principalement afin de questionner la place centrale au sein des filières : BOUQUILLION. PH, *Les industries de la culture et de la communication...*, 2008.

³⁷ BUSSON. A et ÉVRARD. Y, *Les industries culturelles et créatives : économie et stratégie*, Paris, Vuibert, 2003. CHANTERIE. PH et LE DIBERDER. A, *Économie des industries culturelles*, Paris, La Découverte, 2019 ; PERTICOZ, L, « Filière de l'audiovisuel et plateforme SVOD, une analyse croisée des stratégies de Disney et de

économiques et sociales, ils n'intègrent pas la manière dont ces stratégies économiques participent et influencent la réalisation du travail culturel (et politique) des professions artistiques et intellectuelles au sein même de ces entreprises. Dans son ouvrage synthétisant les avancées de la théorie, Bernard Miège soutient que les modèles jouent un rôle structurant-structuré dans les stratégies des protagonistes. Selon lui, c'est autour de ceux-ci que se réalise le comportement des acteurs, tout en soulignant que ces derniers disposent d'une « marge de manœuvre », sans expliciter le périmètre de ladite marge. C'est donc pour couvrir cette zone d'ombre que nos configurations ont été élaborées. Il s'agit, selon nous, d'une initiative relativement originale, dans la mesure où, à notre connaissance, la seule recherche qui s'inscrit clairement dans le sillage des industries culturelles et qui tente une formalisation théorique s'éloignant des modèles génériques socio-économiques, est réalisée par Christian Pradié. Analysant la financiarisation des industries culturelles, il aboutit à la constitution d'un modèle dans lequel il resitue les possibilités de financement des groupes médiatiques et leur mode de gouvernance, à la lueur de la nature de leur composition actionnariale (**Figure 8**).

Figure 8. Les étapes de la financiarisation de la firme



Source : PRADIÉ. CH, « Capitalisme et financiarisation des industries culturelles », *Réseaux*, 131 (3), 2005, pp. 83-109.

Netflix », *Tic & Société*, 13 (1-2), 2019, pp. 323-353 et MAGIS. CH et PERTICOZ. L, « La musique comme analyseur : mutations de la filière musicale et mutations de la recherche sur la musique », *Tic & Société*, 14 (1-2), 2020, pp. 13-65.

En décentrant le niveau d'analyse, et en proposant de combler deux éléments n'ayant pas fait l'objet de formalisations abstraites dans les modèles socio-économiques de la théorie des industries culturelles, l'idée qui régit la création de nos configurations s'inspire de celle que l'on a pu observer dans le cadre du management stratégique à l'occasion de l'apparition de la théorie des ressources. À partir des hypothèses ontologiques du modèle des 5 forces de Michael Porter, les théoriciens des ressources proposent un autre niveau d'analyse qui ne se situe plus au niveau du couple « produit-marché », mais bien à l'échelle du binôme « ressource-entreprise ». Loin de nous l'idée de comparer l'intérêt heuristique de nos configurations à celui de la théorie des ressources qui a charrié dans son sillage, la production prolifique de milliers d'études, l'idée est simplement ici de mentionner qu'elle s'inspire de la même dynamique intellectuelle, puisqu'il est question de décentrer des modèles génériques de la théorie des industries culturelles, du cadre de référence « filière » vers celui de « groupe-entreprise ».

4.2. Les trois formalisations théoriques

4.2.1. Les trois configurations liées à la diversification

Ayant identifié les modalités de diversification des groupes de presse et ayant expliqué leurs effets et leurs causes (principalement au niveau des ressources), nous établissons trois configurations de développement (**Figure 9**).

Élaborée à partir du cas des Éditions de L'Avenir entre 2014 et 2020, la configuration 1 s'observe lorsqu'un opérateur de télécommunications prend possession d'un journal dans la perspective d'obtenir un avantage concurrentiel sur son propre secteur d'activités (**I**). En spéculant sur le processus de transformation de l'entreprise de presse écrite en instance hybride de production de contenus (audiovisuel, radiophonique, presse écrite, multimédias), les opérateurs de télécommunications projettent d'obtenir un avantage concurrentiel sur le marché originel ou des bénéfices fiscaux liés à l'assimilation de leurs produits de télécommunication au régime avantageux de la presse écrite (tva nulle pour les produits de presse en Belgique). Cette configuration pose une série de questions sur l'indépendance des journalistes. En effet, similairement à ce qui peut se produire dans la configuration d'IPM (sur lequel nous reviendrons dans la suite du

raisonnement), l'éclatement d'un scandale lié à la nature publique de l'actionnariat ou le traitement d'un sujet, liés à un *business* dans lequel le groupe s'est développé, peuvent poser problème dans l'autonomie de travail des journalistes. Toutefois, cette configuration revêt des avantages pour le quotidien qui y est intégré. En effet, en proie à des difficultés pour financer sa transformation numérique, il trouve, dans son puissant partenaire, les fonds nécessaires pour réaliser des investissements conséquents dans les logiciels numériques ou acquérir d'autres titres pour atteindre une taille critique minimale efficiente. Le cas échéant, si le quotidien est en difficulté économique, l'opérateur de télécommunications peut également allouer une part plus importante de son budget marketing au titre afin de redresser « artificiellement » ses finances.

Établie à partir du cas de Rossel (II), la configuration 2 s'observe lorsqu'une entreprise-groupe possédant un ou plusieurs quotidien(s) réalise de nombreuses opérations de diversification. Lorsqu'on s'intéresse au secteur visé, on remarque que ce sont principalement des domaines proches des métiers mobilisés dans la réalisation d'un produit médiatique (métiers journalistiques et commerciaux publicitaires). La proximité des secteurs dans lesquels le groupe se développe fournit un cadre entrepreneurial propice, d'une part, à la mise en place de synergies poussées entre ses entités (au niveau des ressources humaines, des contenus journalistiques, des infrastructures, des outils informatiques, etc.), et, d'autre part, au partage d'expériences entre les équipes afin d'améliorer leurs pratiques de travail. La croissance dans des secteurs d'affaires liés aux métiers de presse permet au groupe d'augmenter son pouvoir de marché envers les fournisseurs et les distributeurs du secteur, ainsi que vis-à-vis des concurrents. Le groupe se trouve dans des conditions propices pour organiser le marché selon un agencement qui lui est favorable d'un point de vue économique. Toutes proportions gardées, cette situation se rapproche de celle de Google et de Facebook qui ont acquis un pouvoir si élevé sur le marché de la publicité en ligne qu'ils peuvent y introduire des nouvelles pratiques de commercialisation et des formats qui s'imposent, ensuite, aux autres acteurs de l'industrie. En revanche, cette structure est source de paralysie. Même si certaines entreprises au sein de la configuration 2 ne sont pas intégrées informatiquement, le changement d'un logiciel éditorial ou d'autres programmes stratégiques doit passer par des discussions chronophages entre les *business units* du groupe. Les entreprises de ce modèle sont donc plutôt des suiveuses sur le marché

belge plutôt que des innovatrices (sauf lorsque le pouvoir sur le marché leur permet de changer son agencement et d'imposer de nouveaux produits³⁸). L'autre avantage de ce modèle réside dans le fait que les conflits d'intérêts liés aux structures croisées de propriété sont presque inexistants dans la mesure où le groupe se diversifie principalement dans des secteurs liés à ses métiers historiques d'éditeur.

Finalement, la configuration 3 s'appuie sur le cas d'IPM (III). Ce groupe réalise des diversifications dans des secteurs éloignés de ses activités historiques de presse. À partir du début des années 2010, le groupe se développe dans de nouveaux domaines d'affaires comme les paris sportifs, les assurances en ligne ou les agences de voyage. On observe très peu de synergies entre les nouvelles activités et celles de presse, hormis des accords de *media sharing*. Ce type de groupe se caractérise par son dynamisme et sa flexibilité stratégique. En raison de son portfolio limité de titres et de ses structures plus rapides de décision (composées de moins d'interlocuteurs), le groupe introduit des innovations sur le marché, en implémentant des logiciels informatiques ou, en lançant de nouvelles offres plus rapidement qu'un groupe situé dans la configuration 2. En revanche, ce rôle d'innovateur est à double tranchant. D'un côté, il lui permet d'être le premier sur le marché « *First mover advantage* », et d'acquérir une réputation d'expertise, mais, d'un autre côté, il l'expose aussi à des investissements risqués dans des produits ou des nouveaux *business* qui se révéleront être des échecs. Dans cette perspective, le management supérieur doit faire preuve de discernement pour cibler les domaines d'affaires prometteurs. À défaut, les investissements répétés dans des domaines économiques peu lucratifs peuvent avoir pour conséquence de dégrader la santé économique du groupe dont les activités économiques de presse écrite sont déjà peu attractives. Finalement, le développement dans des activités éloignées de son *core business* initial risque potentiellement de poser des problèmes à l'indépendance journalistique, même si nous avons montré dans le cas spécifique d'IPM, que ce type de développement ne semblait pas avoir d'influence sur le choix et le traitement des sujets réalisés par les journalistes du groupe.

Les trois configurations ne sont pas rattachées définitivement à l'un ou l'autre groupe : chacune s'apparente à un idéal-type. Si on peut estimer

³⁸ Cette situation s'est produite lorsque Rossel décide, au début des années 2010, de se retirer de l'actionnariat de Beweb et de confier la gestion des inventaires en ligne de ses médias à sa propre régie publicitaire.

que Rossel s'inscrit plutôt dans la seconde configuration, il développe certains traits caractéristiques de la troisième, comme nous l'avons mis en évidence par le biais de ses diversifications (restreintes) non liées à ses activités initiales de presse écrite (**Figure 10**). C'est également le cas des Éditions de L'Avenir et d'IPM qui passent successivement d'une configuration à l'autre. Au temps de l'actionnariat de l'évêché de Namur et de Corelio, Medi@bel (devenu Les Éditions de L'Avenir) s'inscrit dans une configuration 2. Lors de la vente à Tecteo en 2013, le groupe s'insère dans le premier idéal-type avant d'être intégré, en juillet 2020, au sein d'IPM dont le développement place ce groupe plutôt au sein de la configuration 3. Dans les schémas ci-dessous (**Figure 11** et **Figure 12**), les cercles noirs représentent des actifs de presse écrite, alors que les cercles bleus renvoient à des entreprises dont les activités ne sont pas liées aux métiers historiques des éditeurs de presse écrite. Les synergies entre les activités de presse prennent la forme des traits bleu clair.

Figure 9. Les trois configurations idéal-types de diversification des cas analysés (1/2)

Variable/configuration	Configuration 1	Configuration 2	Configuration 3
I. Logique économique	Télécommunication (opérateur-distributeur)	Industrielle sectorielle (presse écrite)	Industrielle exploratrice (en dehors des médias)
II. Partage de contenus	Faible - Application <i>L'Avenir</i> sur la box <i>Évasion</i>	Fort - Sur les matières non-essentiels à la définition de la ligne rédactionnelle - Limité par les ancrages local et national des titres (Belgique ><France) - Limité par la périodicité et nature de l'information (quotidien >< magazine) (actualité >< communication)	Néant
III. Synergie marketing et régie	Néant - Projet avorté d'insertion des produits de <i>Voo</i> dans l'offre publicitaire des commerciaux de <i>L'Avenir Advertising</i>	Forte sur les ressources humaines - Mutualisation des commerciaux de la régie - Marketing distinct [Rosel] - Marketing fusionné [IPM] et [EdA]	Forte sur les audiences - Accords de <i>media-sharing</i> et données des sites intentionnistes
IV. Synergie informatique	Faible - Outil de surveillance sur les réseaux sociaux	Forte - Logiciel publicitaire, programmes d'édition, de gestion d'abonnements et de comptabilité, etc.)	Faible
V. Synergie des infrastructures	Faible - Moustique dans les locaux de <i>Voo</i> à Bruxelles	Forte - Infrastructures - Rotatives	Moyenne - Les <i>start-ups</i> sont installées au siège d'IPM

Figure 9. Les trois configurations idéal-types de diversification des cas analysés (2/2)

Variable/configuration	Configuration 1	Configuration 2	Configuration 3
VI. Force	- Capacité d'investissement provenant d'un opérateur pour réaliser la transition numérique ou acquérir une taille critique (configuration 2) - Amélioration artificielle des comptes du quotidien par les campagnes de l'opérateur	- Constitution de produits attractifs sur le marché publicitaire - Capacité d'influencer l'agencement du marché grâce à la taille acquise - Partage d'expérience favorisant l'émulation au sein du groupe - Augmentation du pouvoir de marché envers les fournisseurs et les distributeurs - Décision d'investissements nécessitant l'accord des BU	- Le portfolio limité de titres permet aux groupes de prendre des décisions rapides - Culture d'innovation chez les employés en contact avec des jeunes entreprises « <i>digital minded</i> » - Investissement peu onéreux dans des <i>start-ups</i> numériques avec un fort potentiel de croissance
VII. Faiblesse	- Sentiment d'abandon et d'incompréhension des équipes du quotidien - Spéculation sur les évolutions du marché des contenus - Dépendance de l'entreprise de presse par rapport aux finances de l'opérateur	- Lenteur du processus décisionnel (<i>time to market</i>) - Capacité limitée d'innovation (suiveur plutôt qu'innovateur) - Sortie périlleuse d'un titre lorsqu'il quitte le groupe	- Partage d'expérience inexistant - Risques que les nombreux échecs de développement dans de nouvelles activités desservent la santé économique du groupe - Pouvoir de marché restreint (vulnérabilité par rapport à la configuration 2) - Risque que les activités de presse écrite soient affectées par les mauvais résultats des autres activités du groupe
VIII. Conflit d'intérêt potentiel lié aux structures croisées de propriétés	Élevé Indépendance menacée	Faible Indépendance	Élevé Indépendance préservée

Figure 10. L'évolution de Rossel au sein des différentes configurations

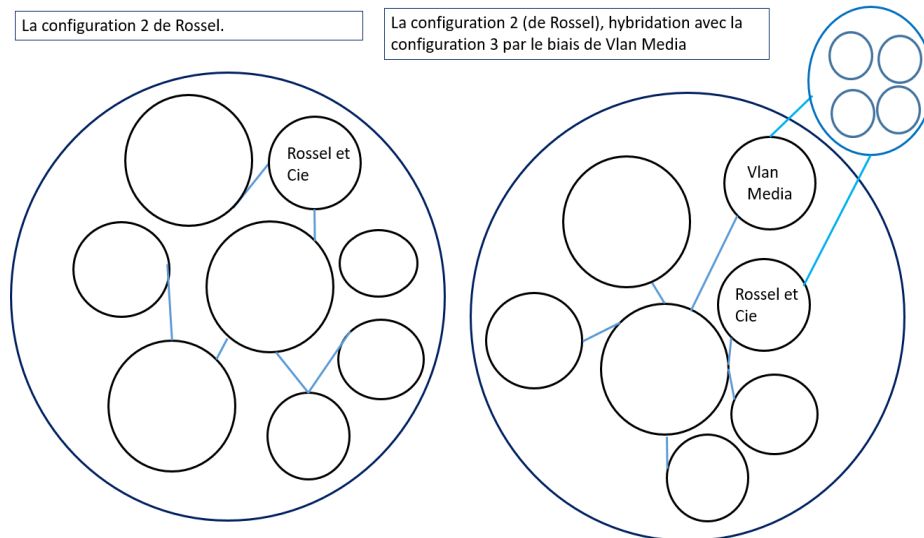


Figure 11. L'évolution des Éditions de L'Avenir au sein des différentes configurations (2006-2020)

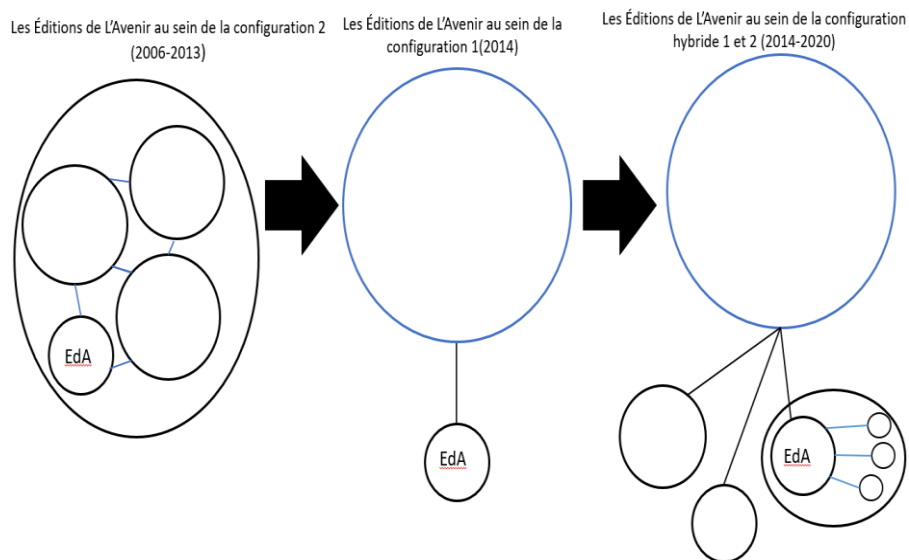
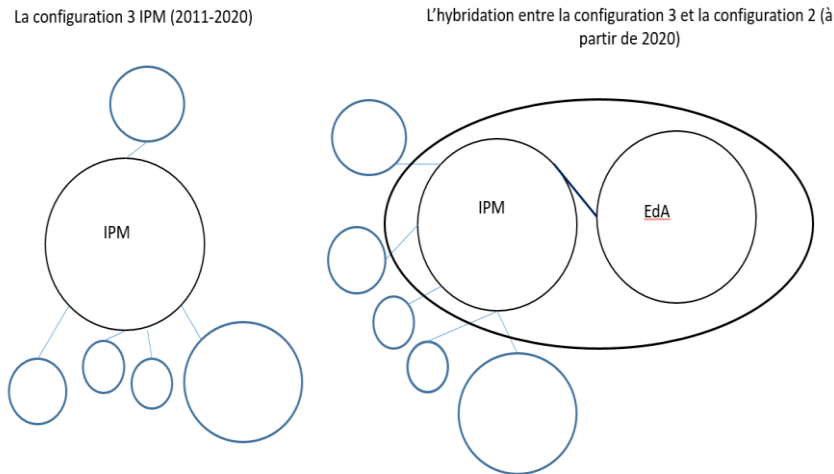


Figure 12. L'évolution d'IPM au sein des différentes configurations (2011-2020)



4.2.2. Les trois agencements des modèles d'affaires sur l'information

L'analyse des modèles d'affaires sur l'information a servi de fondement à l'élaboration d'une configuration d'allocation des ressources journalistiques (**Figure 13**). Initialement, les rythmes de travail des journalistes des sites se rapprochent de ceux de leurs confrères du papier. Si les journalistes web sont, certes, amenés à publier plusieurs articles au cours de la journée, leur travail est contraint par les capacités des logiciels éditoriaux sur lesquels ils réalisent leurs activités. En effet, ceux-ci sont des programmes assez neufs dont les technologies balbutiantes n'offrent pas la possibilité d'actualiser régulièrement les contenus. Cette période préhistorique d'allocation des ressources se caractérise par plusieurs autres éléments. Les cellules s'occupant des sites internet des quotidiens apparaissent, aux yeux des journalistes du papier, comme une voie de garage pour « les punis », « les journalistes mal à l'aise au sein de leur service », « ceux dont on ne veut plus à la rédaction ». Vivant professionnellement en marge de la rédaction papier, ces journalistes publient des *digests* ou des articles complets provenant du journal, tout en travaillant sur des systèmes éditoriaux différents de ceux de leurs collègues du papier (**agencement 1**).

Les groupes de presse souhaitant étoffer leur offre d'information en ligne allouent à leurs sites des ressources journalistiques chargées de suivre l'actualité en continu (**agencement 2**). Les journalistes s'occupant du web rejoignent leurs confrères au sein des *newsrooms*. Les rythmes de travail de ces journalistes apparaissent en décalage avec ceux observés au sein des rédactions papier. Ils publient de nombreux articles au cours de leur journée en flot continu. Comme nous l'avons vu, cette propension à la rapidité des sites internet est accentuée par les mœurs de lecture des internautes. Ceux-ci disposent d'applications permettant de recevoir des notifications qui poussent les journalistes internet à s'orienter de plus en plus vers le modèle du flot au détriment des pratiques des journalistes papier, se rapprochant davantage du modèle éditorial. La méfiance entre les deux sous-cultures professionnelles provient également des différents modèles économiques pratiqués sur les supports papier et internet. Dans cette perspective, le management des groupes de presse fait face à un dilemme stratégique : que faire des contenus produits par les journalistes de la rédaction pour l'édition papier ? D'un côté, ce contenu apparaît comme une source potentielle d'avantage concurrentiel dans la course à l'audience. De l'autre côté, la mise à disposition gratuite des articles du papier risque de diminuer la plus-value du produit physique.

Si les groupes de presse ont tous pris le pari du libre accès en ligne, cette stratégie ne se réalise pas selon les mêmes modalités organisationnelles. Chez IPM et aux Éditions de L'Avenir, l'ensemble des contenus produits par le journal sont directement « aspirés » du *cms* éditorial pour être envoyés vers le *web cms* du site. En plus de s'occuper du toilettage et de la publication des dépêches, les journalistes, responsables du site en matinée, éditent les articles du papier pour les adapter aux codes de lecture des sites, ou les suppriment lorsque leur publication est dénuée d'intérêt. Chez Sudpresse et Rossel, le management prend volontairement la décision de ne pas réaliser ce transfert automatique. En effet, la direction croit que cette manipulation incitera les journalistes à ne pas développer des réflexes bimédias dans la mesure où, quoiqu'il arrive, leur papier sera mis en ligne. L'articulation entre les cellules internet et les rédactions printo-centrées prend la forme de la stratégie du bimédia. En collaboration avec la rédaction en chef, les journalistes du papier sont amenés à réaliser des articles factuels en primeur sur internet ou des versions complètes de leurs papiers enrichies par des conventions narratives permises par le

web³⁹. Cette stratégie bouscule les rythmes de publication à l'œuvre au sein de la rédaction papier. Les journalistes dont les productions devaient être prêtes pour le début de la soirée fournissent un « brouillon » au cours de la journée ou sont invités à produire un article enrichi après avoir réalisé leur papier classique pour le journal. La mise en place de la première offre payante du *Soir* constitue l'aboutissement concret de cette stratégie. Publié en ligne chaque jour, *Le 17H* oblige les journalistes du papier à modifier ponctuellement leur rythme de travail. Jusqu'alors, la pratique du bimédia n'était tenue par aucune *deadline*. Les journalistes avaient donc le choix du timing. S'ils le souhaitaient, ils pouvaient publier le bimédia à 18H ou 19H et, ensuite, se consacrer à la rédaction de leur article papier. *Le 17H* impose une échéance temporelle concrète que les journalistes papier sont tenus de respecter. Publiée plus tardivement (18H30), l'offre payante *Sudinfo+* engendre le même raccourcissement des rythmes de production. Parallèlement aux rapprochements des journalistes papier vers le flot, s'observe un mouvement contraire au sein des rédactions internet où, suite à l'explosion des audiences, des journalistes sont engagés pour réaliser des articles de rebond ou de la vidéo, des formats s'inscrivant moins dans le flot, mais davantage dans le modèle éditorial. Les pratiques des journalistes papier et des journalistes internet se rapprochent un peu plus à l'occasion de l'inflexion du modèle économique sur les sites d'information. Observant que la croissance des revenus publicitaires n'est pas proportionnelle à l'augmentation des audiences, les groupes de presse instaurent diverses solutions de paiement sur leurs sites respectifs.

Au cours de ces deux phases, c'est bien l'édition papier qui reste le principal produit. C'est elle qui sert de référence aux discussions éditoriales lors des réunions de rédaction à travers la fameuse question : « qu'est-ce qu'on va mettre dans le journal du lendemain ? ». Si nous avons vu que certaines informations étaient mises en primeur sur internet, il s'agit, avant tout, des articles brefs bimédias, dont la publication en *web first* sur les sites est l'objet de discussions éditoriales. L'objectif est de fournir une information factuelle censée rediriger l'internaute vers la lecture du journal du lendemain matin. La mise en place des offres payantes du *Soir* et de *Sudpresse* constitue un premier retournement de valeur accordé à l'information papier. En

³⁹ Comme des hyperliens, des vidéos, des galeries de photographies ou encore des bandes sonores.

effet, dans le cadre de ces deux produits, les articles écrits par les journalistes sont mis en primeur sur l'offre payante numérique le jour même en fin d'après-midi ou en début de soirée. Malgré le fait que le nombre d'articles complets publiés en primeur dans le cadre de ces offres reste, certes, restreint, *Le 17H* et *Sudinfo+* constituent le point de départ d'un renversement de valeur au sein des produits proposés par les entreprises de presse. L'édition papier reste le produit principal, mais il émerge l'idée que des articles à plus-value produits par des journalistes papier peuvent être mis en primeur sur internet. Cette stratégie sera amenée à se renforcer au cours des années 2015, 2016 et 2017, selon les modalités chronologiques liées au segment sur lequel le titre analysé se situe.

Une nouvelle inflexion s'opère dans l'articulation de la valeur des produits d'information, consistant à considérer l'offre payante numérique comme le produit principal de la production (**agencement 3**). Les journalistes sont amenés à penser, d'abord, pour le web. Dans cette nouvelle répartition des produits, l'édition papier ne comprend plus que le *best-of* des meilleurs articles publiés la veille sur les sites. Lancée en 2015, la nouvelle offre payante du *Soir* est articulée autour d'un site internet : *Le Soir*, où se trouvent l'ensemble des dépêches, et *Le Soir+* qui comprend tous les contenus du gratuit, les articles payants du journal, ainsi que des services supplémentaires comme les archives. Chez Sudpresse, l'offre numérique payante du groupe se compose d'un site d'information généraliste, *Sudinfo* à côté duquel viennent s'ajouter quatorze sites indépendants représentant les éditions locales, et contenant l'ensemble des informations du titre placées derrière un *hard paywall*. Mises en place plus tardivement chez IPM et aux Éditions de L'Avenir, ces stratégies de *reverse publishing* s'observent également. À *La Libre* et à *La DH*, cette stratégie s'inscrit plus largement dans le cadre d'un changement du système éditorial de *Méthode* vers *Arc Publishing*. Prévue à la fin de l'année 2020, l'implémentation de ce nouveau logiciel éditorial s'accompagnera du changement de paradigme de valeur similaire à celui observé chez Rossel. Les journalistes seront amenés à penser, d'abord, pour l'offre payante numérique, le papier venant après. Au sein des groupes de presse, les journalistes sont désormais amenés à rédiger leur article dans une interface dénuée des repères du papier, c'est-à-dire ceux qui ont pourtant imprégné leurs pratiques au fil des années. Dans cette perspective, la composition du journal ne sera plus pensée qu'au milieu d'après-midi, et l'accès au chemin de fer sera restreint à une poignée

d'éditeurs. Aux Éditions de L'Avenir, le processus de *reverse publishing* est moins avancé. Ce retard peut-il être imputé aux problèmes de gestion survenus avec leur actionnaire Nethys ? Il s'agit, certes, d'un élément de réponse intéressant, mais qui nécessite d'être complété pour être valable. En effet, nous avons montré que les groupes de presse écrite réalisent leur transition numérique au rythme de la digitalisation de leurs produits. Or, le transfert des revenus payants issus du lectorat se réalise plus lentement chez *L'Avenir* qui possède un large portefeuille d'abonnés papier bien plus important que celui de Sudpresse, dont les particularités de la diffusion payante (proportion de VNO plus élevée) incitent à mettre en place plus rapidement des réflexes de *reverse publishing* et de renversement de valeur du produit dominant (du *print* vers le numérique).

Limitées au départ à des discussions entre cadres des deux départements, les relations entre les journalistes et les marketeurs deviennent plus étroites, au début des années 2010, lors de l'engagement des *community managers*. Fruit de tensions entre la rédaction et le marketing qui la considèrent tous les deux comme leur dû, cette fonction hybride revêt des aspects diversifiés en fonction des groupes. Au *Soir*, le poste est, d'abord, occupé par le marketeur internet avant d'être confié à deux *community managers* dépendant toujours du marketing. Suite à des conflits avec les journalistes, il est internalisé au sein de la rédaction avant d'être de nouveau transféré au marketing. Chez IPM, le marketing a repris la main sur la fonction à partir de 2013. Aux Éditions de L'Avenir, le *community manager* qui souhaitait donner une orientation journalistique à la gestion des réseaux sociaux est remplacé en 2016. Son poste dépend toujours de la cellule internet intégrée au sein de la rédaction. Abordant les rapports entre journalistes et commerciaux publicitaires, notre recherche montre que les relations entre les deux professions se sont moins intensifiées qu'avec le marketing, chaque département conservant son espace territorial au sein des groupes de presse. Proposées par les régions, les offres de *native advertising* empiètent, toutefois, sur le contenu des journalistes. Réalisées par des personnes au statut ambigu entre celui de pigiste et de *copywriter* travaillant en dehors de la rédaction, ces publicités sont clairement balisées avec une signalisation indiquant leur nature. Si nous avons montré que les journalistes gardaient la maîtrise sur la création des contenus, nous avons souligné la dépossession des rédactions, de certains suppléments (*SoSoir*), ainsi que la création d'espaces de

production de contenus, où travaillent des journalistes à mi-chemin entre la partie commerciale et la rédaction (*Belgium iPhone* ou *Geeko*).

Figure 13. Évolution des modèles d'affaires de la presse quotidienne écrite payante sur l'information (1/3)

Variable/agencement	Agencement 1 (1996-2006)		Agencement 2 (2007-2013)	Agencement 3 (2014-...)
Source principale de revenus	Papier (mix lecteur/publicité)	Papier (mix lecteur/publicité)	Papier (mix lecteur/publicité)	Papier (mix lecteur/publicité)
Modèle économique en ligne	Flot (monétisation de l'audience par la publicité)	Flot (monétisation de l'audience par la publicité) - Lancement d'Actu24.be - Mise sur pied de Sudinfo - Renforcement du traitement de l'info sur les autres sites (Le Soir, La Libre.be, DH.be) 2013 : Le 17H du Soir et Sud Info+ 2013 : Metered sur L'Avenir.net	Flot (monétisation de l'audience par la publicité) - Lancement d'Actu24.be - Mise sur pied de Sudinfo - Renforcement du traitement de l'info sur les autres sites (Le Soir, La Libre.be, DH.be)	Hybride (monétisation par le paiement des lecteurs et par la publicité) - <u>Freemium L'Avenir</u> (2015) - <u>Freemium (IPM)</u> (2014) - <u>Freemium (Le Soir+)</u> (2015) et ENP (<u>Sudbresse</u> en 2017)
Produit principal guidant la production	Papier	Papier	Papier	Web
Rapports entre la rédaction et le marketing	Restreints (limités à la rédaction en chef pour certains dossiers de fond) (Marketing sur le titre)	Ponctuels (initiatives entre marketing et journalisme au sein du département multimédia) (Séparation spatiale) (Community management)		Etroits (engagement de marketers éditoriaux) (déplacement du marketing au sein des rédactions) (engagement de marketers dans certaines rédactions)

Figure 13. Évolution des modèles d'affaires de la presse quotidienne écrite payante sur l'information
(7/2)

Variable/agencement	Agencement 1 (1996-2006)	Agencement 2 (2007-2013)	Agencement 3 (2014-...)
Outil technique de production de l'information	Distinction (journalistes internet et journalistes papier travaillant sur des systèmes éditoriaux distincts)	Intégration (web cms et cms papier intégré dans une seule interface mais usages différents selon les journalistes. Chemin de fer accessible à tous les journalistes) - <i>Methodes L'Avenir</i> (2011) et IPM - <i>Newsqote Le Soir et Sudpresse</i> (2013)	Fusion (une seule interface de production partagée et agnostique au niveau des supports. Chemin de fer réservé à quelques journalistes) - CUE (<i>Le Soir et SudPress</i>) - Arc <i>Publication IPM et L'Avenir</i>
Organisation spatiale et hiérarchique (papier/web)	Séparé (lieu et hiérarchie différents)	Intégration partielle (au sein de la <i>newsroom</i> mais hiérarchie différente) <i>Le Soir</i> <i>Sudpresse</i> <i>L'Avenir</i> <i>L'Avenir</i> (Exception IPM)	Intégration complète Rassemblement au sein de la <i>newsroom</i> sous la hiérarchie de la rédaction en chef

Figure 13. Évolution des modèles d'affaires de la presse quotidienne écrite payante sur l'information (3/3)

Variable/agencement	Agencement 1 (1996-2006)	Agencement 2 (2007-2013)	Agencement 3 (2014-...)
Implication des journalistes papier sur le site web	Néant	Bi-média	Reverse Publishing (Le Soir en 2015)
Relations entre les sous-cultures professionnelles (papier et web)	Ignorance (journalisme de presse écrite II journaliste internet)	Confrontation (journalisme de presse écrite > journaliste internet) Rythme journalistique Normes déontologiques Sources Audience Désignation de l'autre : « barons du papier », « copistes d'internet »	Assimilation (journalisme de presse écrite // journaliste internet)

5. Réflexions et prolongements

5.1. *L'appropriation des concepts du management stratégique par les sciences de l'info-com*

Il convient d'expliciter le rattachement disciplinaire de nos configurations idéal-types. Si les concepts qui y ont présidé proviennent du management stratégique, elles revêtent, cependant, une coloration communicationnelle pour trois raisons principales. Premièrement, elles ne s'inscrivent pas dans un cadre prescriptif. Leur ambition n'est pas de déboucher sur des recommandations *business* à destination des managers⁴⁰. Similairement aux modèles génériques élaborés par les chercheurs de la théorie des industries culturelles, leur vocation est de penser abstraitement les stratégies de développement des entreprises de presse écrite quotidienne, tout en pointant les risques susceptibles de peser sur l'exercice des professions intellectuelles et artistiques. Deuxièmement, si les variables sont essentiellement économiques, celles-ci ne se suffisent plus à elles-mêmes, puisqu'elles s'articulent désormais avec des variables politiques et culturelles. Les modalités de pénétration dans de nouveaux marchés, ainsi que le degré de liaison de ces nouvelles activités avec le *core business* initial du groupe (dimension économique) exercent, selon des modalités variables, des pressions sur l'autonomie d'une rédaction et l'indépendance des journalistes dans le choix et le traitement des sujets d'actualité. Dans la même perspective, la configuration 2 impacte les pratiques des journalistes : ils partagent des expériences favorisant la mise en place de processus spécifiques de production. Troisièmement, les phénomènes dont nos variables entendent décrire le fonctionnement, ne sont pas le fruit d'une analyse statique que l'on peut attribuer aux études en management stratégique employant la notion de modèles

⁴⁰ Selon Pierre-Jean Benghozi, les modèles d'affaires sont restreints dans les capacités d'interprétation des modèles qu'ils suggèrent. En effet, ces typologies sont, le plus souvent, construites dans une perspective stratégique définissant *ex ante* les variables caractéristiques et ne rendant que très peu compte des trajectoires de transformation : BENGHOZI. P.-J, « Introduction : enjeux et leçons des modèles d'affaires innovants de la culture », In BENGHOZI. P.-J (Ed.), *Entreprises culturelles et internet : contenus numériques et modèles d'affaires innovants*, Paris, Culture-Médias & Communication, 2013, p. 12.

d'affaires⁴¹, mais bien la résultante d'une observation sur le temps long⁴². Par exemple, l'absence de synergies observée entre un quotidien et un opérateur de télécommunications dans la configuration 1 est un constat empirique tiré à la suite de l'analyse des tentatives de synergies menées lors de l'intégration du groupe namurois dans le périmètre de Nethys entre 2014 et 2020.

Ces trois éléments de nos configurations (la dimension diachronique, la combinaison de variables économiques, politiques, culturelles et l'insertion dans une recherche fondamentale en sciences de l'information et de la communication) questionnent *stricto sensu* leur désignation. Autrement dit, en passant du management stratégique dont elles sont originaires, aux sciences de l'information de la communication (et, plus spécifiquement, l'économie politique des médias), ces représentations peuvent-elles encore prétendre à la dénomination de configurations de diversification et de modèles d'affaires ? Si leur constitution est essentiellement régie par des éléments économiques, elles intègrent désormais des variables politiques liées à l'indépendance des rédactions et aux tensions susceptibles de se matérialiser entre la profession intellectuelle du journalisme et les autres domaines d'activités économiques dans lesquels les groupes de presse écrite quotidienne se sont développés. Les configurations de diversifications ne sont donc plus uniquement économiques, mais plutôt politico-économiques. Les enjeux sont similaires pour la seconde formalisation théorique. Ne faudrait-il pas parler plutôt de configurations managério-politiques historiques de développement des entreprises culturelles ? Nous n'avons pas eu l'opportunité de trancher définitivement cette question, bien que, selon nous, les secondes dénominations soient davantage en adéquation avec leur contenu et leur objectif. Au final, la question fondamentale consiste ici à se demander si l'ajout de variables politiques et culturelles au sein des concepts provenant du management n'est pas tout simplement le

⁴¹ La deuxième caractéristique de cette littérature (sur les modèles d'affaires) est, en effet, d'appréhender les modèles dans une perspective relativement statique ne prenant que très peu en compte leur caractère évolutif et dynamique. Or, le modèle d'affaires de chaque firme peut beaucoup évoluer du fait de stratégies d'apprentissages, de mécanismes d'essai-erreur et d'adaptation face à un environnement mouvant technologiquement, où la dématérialisation des services appelle de nouvelles relations avec les consommateurs : *Ibidem*.

⁴² Selon Bernard Miège, c'est seulement dans le « temps long » que les mouvements essentiels apparaissent et prennent sens : MIÈGE, B., « Les industries de la culture et de l'information... », 1997, p. 75.

résultat de leur appropriation au sein des sciences de l'information et de la communication. En partant de ce constat, il faudrait que leur nouvelle appellation retranscrive, dès lors, au mieux cet enrichissement.

5.2. Intérêts académiques de nos configurations

La deuxième formalisation théorique, celle liée aux configurations managério-politiques historiques possède la force de rassembler des éléments empiriques concrets séparés par le cloisonnement disciplinaire et la « balkanisation de la vie universitaire »⁴³. En effet, comme le soulignent Dominique Augey et Franck Rebillard, l'étude de l'économie de la profession intellectuelle du journalisme s'est répartie entre deux principaux courants dont les niveaux d'analyse et les enjeux ont contribué à les éloigner des recherches en *journalism studies*⁴⁴. Par son intégration de variables à la fois économiques, sociales, culturelles, cette recherche s'inscrit dans un « *projet visant à la constitution scientifique de totalités dialectiques* » selon l'expression consacrée par Christophe Magis⁴⁵. En ce sens, elle renoue avec l'ambition d'analyse globale revendiquée par les chercheurs de l'école de Francfort qui s'était progressivement étiolée au sein des industries culturelles au fur et à mesure de la réalisation d'études empiriques se focalisant sur les variables socio-économiques⁴⁶. En ce sens donc, nos configurations contribuent modestement à établir plus clairement les filiations épistémologiques entre la théorie critique et la théorie des industries culturelles⁴⁷.

⁴³ MAGIS. CH, « Bernard Miège. Une théorie des industries culturelles... », 2019, p. 136.

⁴⁴ AUGEY. D et REBILLARD. F, « Introduction : la dimension économique du journalisme », *Les Cahiers du Journalisme*, 20, 2009, pp. 12-14.

⁴⁵ MAGIS. CH, « Bernard Miège. Une théorie des industries culturelles... », 2019, p. 155.

⁴⁶ *Ibidem*.

⁴⁷ Au sein des recherches sur les industries culturelles, les travaux de Theodor Adorno et de Max Horkheimer sont régulièrement présentés comme une référence théorique incontestable. Or, selon Christophe Magis, il semble y avoir une nécessité de faire référence aux travaux de l'École de Francfort, comme gage de sérieux théorique, mais sans véritablement savoir qu'en faire épistémologiquement ou méthodologiquement, voire en étant obligé d'en critiquer rapidement les prétendues limites afin de montrer combien une approche en économie politique de la communication permettrait de les dépasser, tout en conservant néanmoins les impulsions critiques initiales. Quelques paragraphes plus loin, le chercheur propose d'expliquer hypothétiquement cette référence systématique aux travaux de l'École de Francfort par la nécessité de trouver

Si nous avons insisté sur l'intérêt de nouvelles configurations décentrées, il convient également de mentionner que celles-ci constituent potentiellement un terreau fertile dans lequel de nouvelles approches empiriques pourraient se développer. Ainsi, notre seconde formalisation théorique pourrait être complétée par des études narratologiques sur les productions culturelles. À partir d'un corpus d'articles publiés sur les sites internet des éditeurs, on pourrait déterminer l'évolution des formes d'écriture journalistiques et les manifestations de nouveaux formats. Si les limitations techniques de la bande passante ont contraint les premiers articles à être publiés sur le web sous forme de texte, le développement du haut débit a permis, ensuite, l'insertion de photographies, d'infographies et de vidéos. Dans la perspective d'interdisciplinarité qui a prévalu au cours de cette recherche, ce type d'étude prendrait soin de resituer les évolutions narratives et les formes d'écriture dans le cadre des possibilités techniques offertes par les sites (langage informatique) et les outils de création infographiques à disposition des journalistes. Les résultats qui en seraient issus permettraient de confirmer, d'affiner ou d'infirmer la périodisation chronologique actuellement proposée, tout en contribuant à rapprocher deux champs disciplinaires – économie politique de la communication et les *cultural studies* - dont les objets et les méthodes ont contribué à éloigner l'une de l'autre au gré de leurs développements académiques respectifs⁴⁸. En ce sens, si des chercheurs s'emparent de notre seconde formalisation théorique, elle pourrait potentiellement servir de passerelle, de lieu de collaborations et d'échanges propices à la réalisation d'études inter et multidisciplinaires entre économistes politiques de la communication et des chercheurs en *cultural studies*.

Comme nous l'avons déjà mentionné, nos configurations donnent l'opportunité d'intégrer des objets qui ne trouvaient pas leur place actuellement dans les modèles génériques des industries culturelles. En effet, si ces derniers permettaient de comprendre les modalités de déploiement du capital au sein de la culture, une série de variables essentielles représentatives des antagonismes potentiels entre l'économie, le politique et la culture y était absente.

des figures canoniques dans le cadre de l'institutionnalisation des recherches en sciences de l'information et de la communication : MAGIS. CH, « Bernard Miège. Une théorie des industries culturelles... », 2019, p. 146.

⁴⁸ GUIBERT. G et QUEMENER. N, « Cultural studies et économie politique de la communication : quel rapport au marxisme ?, *Réseaux*, 192 (4), 2015, pp. 87-114.

5.3. Quelques précisions

Dans un souci de clarté, nous avons indiqué des cadres chronologiques pour chaque « phase » présente au sein de notre deuxième formalisation théorique. Leur enchaînement dans le temps pourrait laisser penser à une succession directe et nette, de sorte que l'arrivée d'une nouvelle phase chasse les caractéristiques de la précédente. Or, selon plusieurs enquêtés, s'il y a bien, par exemple, un début concret aux offres payantes d'information en ligne, les changements dans les stratégies de gestion de rédaction et dans les processus de production s'inscrivent sur le temps long. Si on prend le cas d'IPM, l'implémentation d'*Arc Publishing*, ainsi que la réorganisation de la rédaction, ont fait l'objet de plusieurs tests au cours de l'année 2020 avant leur lancement opérationnel prévu au cours de l'année 2021. Comme le souligne Bernard Miège dans le cadre des modèles génériques, malgré le passage d'une filière à une autre, les produits culturels conservent certains traits caractéristiques de fonctionnement de leur filière originelle. En réalité, le passage d'une phase à l'autre doit exclusivement se concevoir dans une perspective similaire à celle qui régit le passage des médiasphères proposé par les médiologues Régis Debray et Louise Merzeau. Il ne convient pas de revenir en profondeur sur la constitution de la médiologie, mais de souligner dans le cadre de cette recherche que les travaux menés par Régis Debray sur la perception de l'image⁴⁹ ont abouti à la formalisation théorique de trois médiasphères (la logosphère, la graphosphère et la vidéosphère) définies respectivement comme « *un milieu de transmission et de transport des messages et des hommes avec les méthodes d'élaboration et de diffusion intellectuelles qui lui correspondent* »⁵⁰. C'est au sein de ces systèmes composés de caractéristiques spécifiques que les individus d'une société perçoivent les médias d'une certaine manière, donnent du sens à leurs contenus et que les idées se répandent au sein de la société. Le changement entre

⁴⁹ Le médiologue ambitionne de comprendre le poids des images dans la société occidentale, c'est-à-dire étudier la façon particulière dont l'image fait sens, mesurer la force de sa séduction, observer comment le regard de l'homme se modifie quand on passe de l'icône au tableau, à la photographie et à l'écran : DEBRAY, R., *Vie et mort de l'image : une histoire du regard en occident*, Paris, Gallimard, 1992, et JEANNERET, J.- N., « La médiologie de Régis Debray », *Communication et Langages*, 104, 1995, p. 6.

⁵⁰ DEBRAY, R., *Cours de médiologie générale*, Paris, Bibliothèque des idées, 1991, p. 313.

deux médiasphères se réalise dans le cadre d'un passage progressif de domination d'un système sur un autre⁵¹.

La non-linéarité de notre deuxième formalisation théorique s'observe également dans les travaux de Bernard Miège portant sur la constitution de l'espace public dans les démocraties occidentales⁵². Là encore, s'il ne convient pas de débattre sur la pertinence scientifique de la modélisation en elle-même⁵³, Bernard Miège souligne que le passage

⁵¹ Selon Régis Debray, chacune de ces ères dessine un milieu de vie et de pensée, aux étroites connexions internes, un écosystème de la vision et donc un certain horizon d'attente du regard. Ce sont des dominances successives, par relais d'hégémonies. Comme l'imprimerie n'a pas effacé notre culture des proverbes et des dictons médiévaux. Comme la télévision ne nous empêche pas d'aller au Louvre : DEBRAY, R., *Vie et mort de l'image...*, 1992, p. 222.

⁵² En s'appuyant sur les travaux de Jürgen Habermas, le chercheur établit trois modèles d'espace public. Le premier, celui de « la presse d'opinion » se développe en Angleterre au milieu du XVIII^e siècle lorsque le régime monarchique tolère l'expression d'opinions liées aux matières débattues dans les institutions politiques. Désignée sous le terme de « presse de masse », le deuxième modèle prend forme à partir de la seconde moitié du XIX^e siècle. S'adressant à lectorat large, qui n'est plus uniquement constitué par la bourgeoisie éclairée, et s'appuyant sur les progrès techniques, les journaux commerciaux à forte diffusion prospèrent. La presse écrite devient un secteur industriel attirant des entrepreneurs privés à la recherche de profits, et dont le produit est l'objet d'un processus professionnel de production. Se généralisant à la sortie de la Seconde Guerre mondiale, le modèle désigné par Bernard Miège sous le terme de « média audiovisuel de masse » pousse à son paroxysme les traits du modèle précédent, uniformisant les contenus pour plaire au plus grand nombre et actant un peu plus de la domination du divertissement sur l'information politique. Finalement, le chercheur identifie un quatrième modèle : celui des relations publiques. Alors que les médias étaient les seules institutions disposant d'un accès à l'espace public politisé, de nouvelles organisations comme les agences de communication contribuent elles même à la production et à la diffusion de contenus. Dans cette optique, elles participent au procès général d'*informationnalisation*. Selon le chercheur, la mise en place de plan de communication établi en aval par ces nouvelles organisations confrontent les membres des professions artistiques et intellectuelles (et notamment les journalistes) des médias, à de nouveaux enjeux dans l'exercice de leurs métiers respectifs : MIÈGE, B., *L'espace public contemporain. Approche Info-Communicationnelle*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 2010.

⁵³ Si, au cours de ses travaux sur la théorie des industries culturelles, Bernard Miège prend soin d'explicitier les variables des logiques sociales et, ensuite, des modèles génériques socio-économiques, il ne réalise pas la même œuvre de systématisation pour celles qui régissent la constitution de ses modèles d'espace public. Nous avons repéré plusieurs variables : l'autonomisation des pratiques du journalisme (d'hommes politiques à journalistes professionnels), les contenus éditoriaux des médias (polémiques et politiques avant de devenir de plus en plus consensuels et liés au

d'un modèle à un autre n'est pas immédiat, mais qu'au contraire, l'espace public de la société est, en réalité, une superposition des espaces publics identifiés préalablement : « *L'émergence d'un nouveau modèle n'a pas entraîné la disparition des modèles apparus antérieurement, on a assisté à une juxtaposition de modèles, plus qu'à une mise en tutelle, même si les formes nouvelles sont devenues dominantes.* »⁵⁴ Si l'espace public actuel est dominé par le modèle de l'audiovisuel de masse, certaines initiatives médiatiques apparaissent comme la résurgence d'un modèle d'espace public précédent. L'auteur cite, par exemple, le cas des blogs et des sites militants qui sont considérés comme le reflet du modèle de la presse d'opinion⁵⁵. Il est donc question ici d'« *entrelacs d'actions communicationnelles* », dans le sens où les modèles d'espace public « *coexistent, se côtoient et interagissent* »⁵⁶.

Une clef similaire d'interprétation doit être appliquée par le lecteur lorsqu'il s'intéresse à notre deuxième formulation théorique. Si l'établissement chronologique de certaines variables, (comme la mise en place d'une offre payante en ligne) est assez aisée à identifier, cette opération est plus complexe à réaliser pour d'autres (principalement d'ordre culturel) qui ne peuvent pas être replacés dans le temps avec précision dans la mesure où elles sont moins appréhendables empiriquement par le chercheur, et, surtout, car elles se manifestent différemment chez chaque journaliste. Le passage de domination d'une phase à l'autre est également susceptible d'engendrer des effets de rétroaction. Dans le cadre de notre formalisation théorique, cela ne signifie donc pas que les journalistes de la phase 3 développent tous des pratiques multimédias efficaces, mais que certaines d'entre eux sont

divertissement) et l'évolution sociodémographique du lectorat (de la bourgeoisie éclairée aux citoyens lambda).

⁵⁴ MIÈGE, B., « L'espace public : au-delà de la sphère politique... », 1995, p. 54 et p. 55.

⁵⁵ *Ibidem*.

⁵⁶ Cette coexistence ne signifie pas que des changements structurels ne se soient pas produits tout au long de l'histoire des espaces publics. Dans des périodes-clés s'opèrent des basculements, c'est-à-dire des passages de la suprématie d'un modèle à celle d'un autre modèle (ce fut le cas dans les années soixante lorsque la télévision s'est renforcée au détriment de la presse ; mais présentement la communication généralisée est loin d'avoir érodé la domination de la télévision (...). Un nouveau modèle dominant va jusqu'à mettre sa marque sur les modèles qu'il a supplanté (ainsi, on peut considérer qu'une partie de la presse actuelle fonctionne sous la coupe de la télévision, qui lui imprime son rythme, ses sujets, ses effets de mode et même sa façon de traiter les événements majeurs) : *Ibidem*, p. 55.

encore marquées par les caractéristiques observées dans les phases précédentes. Cet élément est essentiel, car il permet d'expliquer pourquoi certains journalistes peuvent entretenir des rapports différents de leurs collègues à propos des collaborations avec le marketing, alors qu'ils se situent tous dans la phase 3. Ces différences sont liées au fait que certains journalistes du dernier agencement conservent les traits spécifiques de la première phase, dans laquelle les relations entre le marketing et la rédaction étaient alors seulement la responsabilité exclusive des journalistes occupant des fonctions de cadre.

CONCLUSION GÉNÉRALE

1. Le développement de la presse écrite quotidienne dans un petit marché

Cette recherche longitudinale s'est interrogée sur les rapports entre les dimensions politico-culturelle et économique des médias, en étudiant la diversification et les modèles d'affaires de trois entreprises de presse quotidienne payante (Rossel, IPM et Les Éditions de L'Avenir) situées sur le petit marché belge francophone. En mobilisant deux dispositifs de récolte de données (l'enquête documentaire et les récits de vie), nous avons souligné que, malgré leur insertion au sein de cet écosystème spécifique, les éditeurs de presse écrite mettent en œuvre des configurations variées de développement. D'un côté, Rossel s'inscrit principalement dans un idéal-type 2¹, alors qu'IPM s'oriente davantage vers la troisième configuration. Ce n'est que, récemment, suite à la tentative de rachat de *Paris-Normandie* (finalement acquis par Rossel) et celle (réussie) des Éditions de L'Avenir (sauf *Proximag*) que le groupe revêt désormais des caractéristiques de l'idéal-type 2. Les Éditions de L'Avenir apparaissent comme le groupe qui porte le plus les marques et les traits des configurations successives dans lesquelles il a été intégré. Chacune a sculpté et a façonné sa morphologie actuelle. La dynamique de diversification du groupe au cours du XX^e siècle est stoppée par le désengagement de ses actionnaires historiques (l'évêché de Namur et les familles catholiques namuroises). Privé d'une structure actionnariale forte, source de dynamisme, le groupe namurois suscite les convoitises d'autres acteurs du secteur, et notamment de Corelio, qui le considère comme un actif de valeur dans le cadre de la constitution de sa propre configuration de développement. À partir de ce moment, le groupe namurois est, en réalité, particulièrement vulnérable aux décisions stratégiques prises par son puissant actionnaire flamand. Lorsque celui-ci crée une *joint-venture* avec

¹ Selon Cécile Vigour, un idéal-type se définit « *comme une représentation abstraite de la réalité qui n'en retient que les éléments estimés les plus saillants par les chercheurs* » : VIGOUR, C., *La comparaison dans les sciences sociales...*, 2005, p. 76. Selon Max Weber, un idéal-type possède une double nature : il est à la fois une construction irréaliste et un descripteur historique : WEBER, M., *Essais sur la théorie de la science*, Paris, Librairie Plon, 1965 (1922), p. 185.

Concentra en 2013 au sein de laquelle les deux groupes rassemblent la plupart de leurs titres, il n'a pas d'autres choix que d'acter cette décision. Outre le fait que, pendant près de dix ans, son intégration au sein d'une configuration de diversification sur laquelle il n'avait pas d'emprise, a brimé le développement du groupe namurois sur d'autres marchés, il l'a quitté en perdant la maîtrise des outils stratégiques essentiels à la production d'une marchandise d'information (système éditorial et logiciel de gestion d'abonnement et son outil d'impression). Une fois sa sortie du groupe flamand actée, il ne restait guère de choix pour compenser les déséquilibres liés à son intégration dans Corelio. Il fallait disposer d'un partenaire qui possédait déjà des ressources stratégiques pour la création d'un titre (les rotatives, les outils et les compétences informatiques) afin de venir combler la carence créée à ce niveau. Un second scénario consistait à s'adosser à un acteur provenant des télécommunications. Cette option préservait le *statu quo* du pluralisme externe² d'information en Belgique francophone, articulé autour de trois acteurs aux structures indépendantes de propriété, tout en permettant aux Éditions de L'Avenir de s'appuyer sur la puissance financière de son actionnaire pour accompagner son découplage progressif des outils informatiques de son ancien partenaire flamand³. Si les intentions initiales étaient *a priori* louables, ce projet a été mis à mal par le scandale Publifin engendrant une réflexion de grande ampleur sur le périmètre d'activités des intercommunales, par les tensions répétées entre le management supérieur de Nethys et la rédaction de L'Avenir et par le manque de considération des cadres exécutifs à propos des préoccupations du groupe de presse écrite namurois. Finalement, l'évolution du marché et celle de la législation ont grandement diminué l'attrait des avantages concurrentiels qu'un opérateur de télécommunications pouvait obtenir d'un rapprochement avec un éditeur de presse écrite (contenus exclusifs d'information et extension du régime de TVA de la presse aux produits télécoms).

² Le pluralisme externe renvoie au paysage médiatique dans son ensemble, c'est-à-dire au nombre de médias différents fournissant des services dans un pays donné. Par exemple, lorsque tous les journaux d'un pays sont détenus par les mêmes personnes, la diversité des opinions exprimée dans la sphère publique risque d'être sérieusement compromise : GROUPE DE HAUT NIVEAU SUR LA LIBERTÉ ET LE PLURALISME DES MÉDIAS, *Des médias libres et pluralistes...*, Bruxelles, 2013, p. 42.

³ Lors de l'annonce du rachat à la fin de l'année 2013, L'Avenir apparaissait également comme une ressource de contenus non inimitables permettant de différencier l'offre du câblodistributeur Voo de celles de ses concurrents.

Outre le fait que la petite taille du marché incite les groupes ayant suivi la configuration 2 à s'internationaliser pour acquérir des actifs de presse écrite dans d'autres écosystèmes (en France principalement), nous avons tenté d'expliquer en quoi ce mouvement d'expansion s'est réalisé au profit des acteurs francophones belges au détriment de certains groupes de presse régionale français. Nous avons pointé le rôle joué par les pouvoirs publics dans l'établissement dans le Sud du pays d'un marché médiatique composé de trois acteurs de presse écrite aux structures indépendantes de propriété jusqu'en 2020. Dans l'impossibilité de se rassembler, les groupes ont dû composer avec le peu de revenus disponibles sur le marché, et adapter leurs structures de coûts en conséquence. Cette thèse soutient donc l'interprétation selon laquelle, dans un marché caractérisé par la prépondérance des acteurs étrangers et flamands notamment dans l'audiovisuel et dans la presse magazine et par l'existence de trois acteurs indépendants de presse écrite, les cas analysés ont mis en œuvre des structures de gestion et de production optimisées. Cette situation économique spécifique aurait fait prendre plus rapidement conscience aux groupes de presse belge francophone de la nécessité de s'émanciper de leur petit marché de presse écrite originel pour s'étendre à l'international (Rossel), ou se développer dans des secteurs éloignés de leurs métiers historiques de presse (IPM).

Si le degré concurrentiel élevé du petit marché semble contribuer à la mise en place de structures optimisées de gestion au sein de cas analysés, elle leur a également permis de se développer dans un environnement protecteur. En effet, nous avons montré à quel point la presse écrite ne constitue pas un espace attractif de valorisation du capital. Ce résultat nous incite à penser que, hormis l'intérêt manifeste d'opérateurs de télécommunications⁴, les entreprises de presse écrite constituent des cibles peu attrayantes pour d'autres acteurs provenant de l'industrie des médias. En effet, l'intégration d'actifs de presse écrite au sein d'un conglomerat multi-médiatiques contribuerait à affaiblir les performances économiques du nouvel ensemble constitué. Cette opération serait d'autant plus dommageable d'un point de vue économique qu'en l'état actuel de l'industrie, le processus de convergence des outils entre la presse écrite, la télévision, la radio, n'est

⁴ Les opérateurs de télécommunications acquièrent les entreprises de presse écrite à bas prix pour obtenir un avantage concurrentiel sur leur propre secteur (en prévoyant leur transformation prochaine en instance de création de formats hybrides) pour bénéficier d'un régime fiscal avantageux.

pas suffisamment avancé pour que ces entreprises mettent en commun des logiciels stratégiques liés à la production de l'information. Cette disposition protectrice du petit marché belge francophone est renforcée par le peu d'intérêt politique aux niveaux national, européen et mondial que représentent les audiences auxquelles les quotidiens des cas analysés s'adressent, c'est-à-dire les francophones, une minorité au sein d'une population belge principalement constituée de locuteurs flamands. Finalement, dans le cadre d'une pensée complexe, il est intéressant d'expliquer l'indépendance actionnariale des cas analysés par les dynamiques à l'œuvre en France et en Flandre, et par le rôle prépondérant joué par le langage. En effet, les deux principaux groupes de presse du Nord du pays ont développé des stratégies assimilées à la configuration 2, en ceci presque, que celles-ci se matérialisent essentiellement aux Pays-Bas. La dynamique d'acquisition de ces sociétés néerlandaises par des acteurs belges nous incite à penser que les hypothèses formulées sur la prise de conscience plus rapide d'atteindre une taille critique minimale efficiente par les acteurs situés sur un petit marché soient fondées. En effet, similairement au mouvement observé dans le Sud du pays, il s'agit d'acteurs opérant sur un petit marché (celui flamand) qui acquièrent des acteurs situés dans un marché plus grand (celui néerlandais⁵).

Si cette étude contribue à mieux saisir la manière dont le petit marché belge influence les stratégies de croissance des entreprises, elle nous a aussi donné l'opportunité de réaliser quelques interprétations à propos de son influence sur les professions qui y exercent leurs activités. À défaut d'avoir mené une étude comparative avec les modèles d'affaires sur l'information à l'œuvre dans des journaux diffusés sur de grands marchés (comme le *New York Times* ou les titres de la presse quotidienne nationale française), elles restent actuellement au stade d'hypothèses.

Après avoir étudié l'agencement organisationnel des rédactions à l'aulne des stratégies économiques des titres, nous en sommes venu à émettre l'hypothèse selon laquelle, si c'est bien au sein des grands groupes internationaux que naissent les innovations dans les processus de production ou les nouvelles formes de narration de l'actualité, le développement de réflexes numériques pouvait potentiellement se

⁵ Même si la population hollandaise n'a pas la taille de celle de l'Hexagone, on retrouve un *pattern* de diversification des groupes flamands similaire à celui de Rossel.

réaliser plus vite au sein des rédactions des groupes situées dans un petit marché. Dans cette perspective, les grandes entreprises de presse écrite réaliseraient de larges investissements en ressources humaines qui se répercuteraient par l'établissement de lignes de production séparées au sein desquelles les métiers se développeraient hermétiquement les uns par rapport aux autres. De cette manière (et de façon un peu contre-intuitive), le manque de moyens des rédactions belges serait propice à la mise en place de stratégies d'implication collective de leurs journalistes dans la production multicanale d'information permettant en leur sein, le développement plus rapide de pratiques centrées sur le numérique⁶. Deuxièmement, en mettant en évidence les collaborations de plus en plus étroites entre les rédactions, le marketing et la régie publicitaire, nous nous posons la question de savoir si ce rapprochement s'observe avec la même intensité chez les groupes actifs sur la presse quotidienne nationale française ou des titres internationaux. Une des hypothèses que nous pouvons formuler consiste à affirmer qu'en Belgique francophone, l'indépendance des groupes (actionnariat familial) et les exigences économiques engendrées par cette nature impliqueraient une intériorisation plus marquée des logiques commerciales dans les rédactions belges que dans les grands groupes étrangers. Devant faire face à l'impérieuse nécessité de vendre leurs contenus et de collaborer avec la partie commerciale de leur entreprise (car c'est une question de survie), les journalistes belges francophones devraient faire preuve de davantage de discernement critique dans leurs pratiques, par rapport au métier de commercial. Autrement dit, le métier de journaliste en Belgique francophone serait plus exposé aux logiques commerciales que celui réalisé, soit dans des grands titres moins focalisés sur leur santé économique (en raison de leur appartenance à de grands groupes internationaux au sein desquels les quotidiens ne constituent qu'une partie infime de leurs chiffres d'affaires) ou de grands titres internationaux de presse écrite aux performances économiques plus saines.

Si cette recherche se revendique de l'économie politique des médias, elle s'inscrit en porte-à-faux avec l'interprétation instrumentaliste unilatérale observée dans les études les plus radicales de ce courant intellectuel. En effet, si les groupes de presse se développent bel et bien dans des activités avec lesquelles des conflits d'intérêts liés aux

⁶ Nous insistons sur le fait que le processus d'allocation des ressources, ainsi que la mise en place de stratégies spécifiques, sont étroitement liés aux revenus de chaque titre, qui eux-mêmes dépendent du segment d'information sur lequel il se situe.

structures croisées de propriétés peuvent potentiellement émerger, il en ressort peu d'effets concrets sur l'indépendance des rédactions dans le choix et le traitement des sujets (IPM et Rossel). Lorsque des tensions s'observent (Les Éditions de L'Avenir avec Nethys, par exemple), des mécanismes puissants de préservation de l'indépendance sont enclenchés par les journalistes. Dans le même ordre d'idées, le rapprochement entre les rédactions et le marketing ne doit pas, selon nous, se concevoir comme le signe de leur « compromission » sur l'autel de la commercialisation, mais plutôt comme une opportunité pour les journalistes d'améliorer la réussite de leur mission d'information. Comme Robert Picard le montre pour la notion de valeur, chaque partie prenante de l'entreprise de presse écrite interprète ce concept en fonction de ses propres logiques de fonctionnement et de pensée⁷. Il en va de même pour les outils de mesure d'audience en temps réel ou les études-lecteurs menées en amont et en aval par les départements marketing. En considérant l'indépendance des journalistes comme un indicateur concret de la vitalité d'une démocratie⁸, cette étude aboutit donc, dans son cadre empirique limité, à un bilan plutôt positif, source d'optimisme pour la Belgique francophone, en dépit de la crise de la diffusion papier traversée par ses quotidiens.

2. Apports de la recherche à la théorie des industries culturelles

Au cours de cette étude, il ne s'agissait pas « uniquement » d'émettre un avis critique sur le développement socio-économique de la presse écrite quotidienne généraliste payante sur le petit marché belge francophone. Il fallait profiter de la masse de données accumulées au cours de l'enquête pour dépasser l'analyse interprétative et aboutir à la constitution de connaissances abstraites. S'inscrivant dans une perspective interdisciplinaire, cette recherche a transposé une théorie (celle des ressources) et des concepts (celui de diversification et celui de modèles d'affaires) du management stratégique au sein des sciences de l'information et de la communication. Ce faisant, cette option a permis de décentrer la focale de la théorie de l'industrie culturelle du

⁷ PICARD. R, *Journalism, Value Creation and the Future of News Organizations...*, 2012, pp. 65-76.

⁸ GROUPE DE HAUT NIVEAU SUR LA LIBERTÉ ET LE PLURALISME DES MÉDIAS, *Des médias libres et pluralistes pour soutenir la démocratie européenne*, Bruxelles, 2013, p. 42

prisme de la filière vers celui du groupe et celui de l'entreprise. Tout en insistant sur le fait que les éléments internes aux entreprises font leur apparition dans le cadre de la théorie des industries culturelles, nous avons, toutefois, remarqué que la focalisation des modèles sur la notion de filière avait tendance à les « écraser ». Notre étude a donc permis la création de deux formalisations théoriques qui présentent plusieurs intérêts heuristiques. Le premier, le plus innovant selon nous, est de tenter de rassembler des éléments économiques, politiques et culturels et des niveaux d'analyse que la parcellisation des disciplines au sein du champ académique avait maintenus à distance les uns des autres. Portant notamment simultanément sur les stratégies économiques, les processus de production de l'information, la pénétration des logiques commerciales au sein des rédactions, nos modèles s'apparentent à des « totalités dialectiques » qui contribuent modestement à établir plus clairement les filiations épistémologiques entre la théorie critique et la théorie des industries culturelles⁹. Deuxièmement, nos configurations, et, plus spécifiquement, notre seconde formalisation théorique, pourrait constituer, selon nous, un outil intéressant afin de favoriser les échanges entre deux disciplines - l'économie politique de la communication, les *journalism studies* et les *cultural studies* – que les niveaux d'analyse et les développements académiques ont maintenu à distance l'une de l'autre. Finalement, ils prennent en considération des éléments représentatifs des antagonismes entre le commercial, la culture et le politique n'apparaissant actuellement pas dans le cadre des modèles socio-économiques génériques de la théorie des industries culturelles.

⁹ Au sein des recherches sur les industries culturelles, les travaux de Theodor Adorno et de Max Horkheimer sont régulièrement présentés comme une référence théorique incontestable. Or, selon Christophe Magis, il semble y avoir une nécessité de faire référence aux travaux de l'École de Francfort, comme gage de sérieux théorique, mais sans véritablement savoir qu'en faire épistémologiquement ou méthodologiquement, voire en étant obligé d'en critiquer rapidement les prétendues limites afin de montrer combien une approche en économie politique de la communication permettrait de les dépasser, tout en conservant néanmoins les impulsions critiques initiales. Quelques paragraphes plus loin, le chercheur propose d'expliquer hypothétiquement cette référence systématique aux travaux de l'École de Francfort par la nécessité de trouver des figures canoniques dans le cadre de l'institutionnalisation des recherches en sciences de l'information et de la communication : MAGIS. CH, « Bernard Miège. Une théorie des industries culturelles... », 2019, p. 146.

3. Prolongements

3.1. Approfondissement des configurations

Cette étude étant limitée par sa focalisation sur un segment spécifique de l'industrie médiatique, il serait intéressant de la prolonger en analysant, premièrement, d'autres entreprises qui se sont construites historiquement sur un canal de diffusion spécifique comme la presse magazine, la radio ou la télévision. Pourrait-on classifier, à l'ère numérique, le développement des entreprises de radio et de télévision dans l'une ou l'autre des trois formalisations conceptualisées au cours de cette recherche ? Observe-t-on un renversement du produit dominant dans les rédactions de télévision et de radio, selon une temporalité similaire à celle observée au sein des *newsrooms* des médias de presse écrite quotidienne ? Deuxièmement, il serait pertinent d'appliquer nos configurations aux entreprises actives sur d'autres petits marchés. En effet, la littérature a mis, par exemple, en évidence le fait que le groupe canadien Quebecor¹⁰ s'est développé dans le secteur des télécommunications. Il s'agit d'une stratégie de diversification que l'on n'observe pas dans les trois cas analysés au cours de cette étude. Dans cette perspective, faudrait-il replacer cette acquisition dans le cadre de la configuration 3 dans la mesure où il s'agit d'une stratégie de diversification externe ou, au contraire, dans le cadre d'une configuration 1 « inversée », car c'est un acteur actif dans le contenu qui pénètre dans le secteur des télécommunications ? Dans un troisième temps, cette recherche s'est principalement focalisée sur des groupes aux structures actionnariales familiales. Comme la littérature l'a mis en évidence, cette nature du capital conditionne les stratégies de diversification des groupes de presse écrite dans la mesure où ils ne disposent pas de moyens d'investissement similaires à ceux d'entreprises médiatiques cotées en bourse. Dans cette perspective, il serait pertinent de comprendre dans quelle mesure les groupes dont l'actionnariat est, en tout ou en partie, régi par les règles du capitalisme financier, s'insèrent à l'aune de l'un ou l'autre de nos modèles de développement. Les recherches semblent montrer que les multinationales s'inscrivent plutôt dans une configuration 2, mais que, contrairement au cas de Rossel qui a servi de base principale empirique à l'abstraction, rares sont les synergies concrètement mises en place

¹⁰ EDGE, M., « An Accidental Success Story... », 2015, pp. 69-87.

entre l'entité originelle et les actifs acquis. L'étude de ces groupes pourrait mettre en lumière un nouveau modèle de développement caractérisé par la recherche directe de profits plutôt que par la volonté de constitution de groupes composés de nombreuses entreprises entretenant des synergies poussées les unes avec les autres. Une quatrième voie de prolongement consisterait à décentrer le focus de la littérature portant sur les médias traditionnels comme la télévision et la presse écrite vers le journalisme entrepreneurial et les *pure players* actifs sur de petits marchés¹¹. En ajoutant un niveau de granularité plus fin, ces études pourraient potentiellement constituer un substrat empirique pour approfondir la question de l'apparition d'un troisième modèle générique, tout en permettant de déterminer si l'on retrouve chez cette catégorie d'acteurs certains phénomènes observés dans nos deux formalisations théoriques (notamment les tensions entre les dimensions politico-culturelles et économiques).

3.2. *Les nouvelles voies pour analyser la petitesse à l'ère numérique*

À travers sa question de recherche et sa problématique, cette étude a privilégié un chemin spécifique pour analyser les médias dans un contexte de petit marché. Elle n'entend pas avoir épuisé la richesse des questions liées à la petitesse. Soulevée lors de la réalisation de l'état de l'art, une série d'enjeux et de questions qui n'ont été abordées qu'en filigrane au cours de cette étude, mériteraient assurément de plus amples développements.

Plusieurs chercheurs comme Josef Trappel¹², Gregory Ferrel Lowe¹³, Pedros Iosifidis¹⁴, Manuel Puppis¹⁵ ou encore Andrea Grisold¹⁶ avaient mis en évidence la vulnérabilité des petits marchés européens par

¹¹ SINGER. J, « Reinventing Journalism as an Entrepreneurial Enterprise », In BOCZKOWSKI. P et ANDERSON. C.Q, (Ed.), *Remaking the News. Essays on the Future of Journalism Scholarship in the digital Age*, Cambridge, MIT Press, 2017, pp. 195-210.

¹² TRAPPEL. J, « Born Losers of Flexible Adjustment... », 1991, pp. 355-371.

¹³ FERREL LOWE. G, EDEVOLD BERG. CH et NISSEN. CH (2011), « Size Matters for TV Broadcasting Policy », In FERREL LOWE. G et NISSEN. C (Ed.), *Small among Giants...*, 2011, pp. 21-42.

¹⁴ PUPPIS. M, « Media Regulation in Small States... », 2009, pp. 7-17.

¹⁵ IOSIFIDIS. P, « Public television in small European countries: Challenges and Strategies... », 2007, pp. 65-87.

¹⁶ GRISOLD. A, « Press Concentration and Media Policy in Small Countries. Austria and Ireland Compared... », 1996, pp. 485-509.

rapport aux acteurs étrangers. Ces auteurs soulignaient que cette situation posait de sérieuses questions sur le maintien des identités nationales des populations résidant au sein de ces mêmes pays : « à *marché global, culture globale*. »¹⁷ La globalisation¹⁸ plus prononcée des petits écosystèmes médiatiques que l'on observait lors du déploiement des politiques néo-libérales de dérégulation de l'audiovisuel dans les années 1980 et 1990 semble trouver des échos contrastés à l'heure actuelle. D'un côté, la globalisation à l'ère numérique semble faire fi des spécificités de la petitesse pour affecter les économies médiatiques de l'ensemble des pays, quelles que soient leurs tailles, qu'ils soient considérés comme grands ou petits. Alors que la situation géographique d'un marché au sein d'un territoire plus large (continent européen, Amérique du Nord, etc.), c'est-à-dire sa *territorialité*, jouait un rôle prépondérant, le numérique se joue encore plus que les ondes hertziennes et les technologies satellitaires de la matérialité des frontières. En ce sens, n'ayant jamais été aussi aisée, la pénétration des acteurs étrangers ne semble plus désormais constituer une menace spécifique aux petits marchés, comme on peut l'observer à travers le déploiement mondial coordonné des plateformes américaines de *streaming* (Netflix, Amazon Prime ou Disney+, etc.)¹⁹ ou celui des offres de publicité personnalisée de Google et de Facebook. Quelle que soit la dimension des marchés sur lesquels ces entreprises se positionnent, elles les pénètrent indistinctement, en imposant leurs contenus, leurs formats, leurs solutions technologiques, ainsi que leurs prix. La puissance des acteurs en présence, la zone de chalandise quasi illimitée dans laquelle leurs produits sont écoulés, imposeraient à

¹⁷ MATTELART. A, « Vers une globalisation », *Réseaux*, 100, 2000, p. 87.

¹⁸ Armand Mattelart rappelle, toutefois, que la dynamique de mondialisation touche l'ensemble des pays européens. Dès l'entre-deux-guerres, les grandes nations comme la France ou l'Allemagne sont vulnérables à la pénétration d'entreprises et de contenus étrangers. Le chercheur souligne que les pouvoirs publics prennent des mesures législatives pour protéger leur marché cinématographique. En 1929, le décret Herriot fixe un quota annuel limite de 120 films américains, chiffre qui correspond à la production annuelle moyenne française d'avant-guerre. Ce mouvement de pénétration des acteurs étrangers s'observe sur le marché de la publicité où des grandes firmes internationales s'implantent sur des petits et grands marchés pour y réaliser des activités : MATTELART. A, *La mondialisation de la communication*, Paris, Presses Universitaires de France, 1996, pp. 46-49.

¹⁹ SZCZEPANIK. P, ZAHARADKA. P et MACEK. J, « Theorizing Digital Peripheries », In SZCZEPANIK. P, ZAHARADKA. P, MACEK. J. et STEPAN. P. (Éd.), *Digital Peripheries....*, 2020, p. 7.

l' « âge des géants »²⁰ de redéfinir les rapports de force et les équilibres des écosystèmes médiatiques, et les normes pour concevoir la petitesse. Dans cette perspective, la France, l'Allemagne, la Grande-Bretagne, toutes ces grandes nations qui étaient considérées par les chercheurs dans les années 1990 et 2000 comme des grands marchés à l'échelle du continent européen, semblent avoir perdu cette qualification lors du passage partiel des écosystèmes médiatiques dans une seule économie monde²¹.

D'un autre côté, si certains enjeux liés à la mondialisation ne semblent plus être propres aux petits marchés, d'autres trouvent de nouveaux terrains d'expression à l'ère numérique. Sur les plateformes collaboratives, et, plus spécifiquement, en Belgique francophone, les contenus produits par les *YouTubeurs* semblent provenir essentiellement du monde anglophone et de France. Au vu de la prépondérance de cette plateforme dans les mœurs de consommation d'information et de divertissement de la population²², il semble que *YouTube* constitue un lieu dans lequel s'observe une nouvelle matérialisation concrète de la vulnérabilité des petits marchés par rapport aux marchandises culturelles produites par les grandes nations. En Belgique francophone, conscient de ces enjeux au niveau du pluralisme et de la diversité des médias, le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel (CSA) a d'ailleurs, organisé en 2019 un événement au cours duquel étaient invités les créateurs belges francophones de contenu sur *YouTube*. Depuis lors, l'instance de régulation a organisé plusieurs autres formations afin d'aider les créateurs à se développer professionnellement sur la plateforme. Ce type d'étude permettrait potentiellement de mettre en lumière un nouvel arc par lequel la vulnérabilité des petits marchés se matérialise, à condition de s'appuyer

²⁰ Cette expression est utilisée par Julia Cagé en référence aux travaux de Dennis Herrick : CAGÉ. J, *Sauver les médias. Capitalisme, financement participatif et démocratie*, Paris, Éditions du Seuil, 2015, p. 54 et HERRICK. D, *Media Management in the Age of Giant: Business Dynamics of Journalism*, Albuquerque Iowa State Press, 2012.

²¹ Selon Fernand Braudel, une économie-monde est une somme d'espaces individualisés, économiques et non économiques, regroupés par elle. Elle représente une énorme surface (en principe, elle est la plus vaste zone de cohérence, à telle ou telle époque historique). Elle transgresse d'ordinaire les limites des autres groupements massifs de l'histoire : BRAUDEL. F, *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XVe-XVIIIe siècle...*, 1979, p. 16.

²² CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'AUDIOVISUEL (CSA), *Médias : Attitudes et Perceptions : version synthétisée du rapport scientifique de l'étude*, Bruxelles, 2020, p. 45 et p. 46.

sur la collaboration des créateurs et sur celle des plateformes elles-mêmes, seuls détenteurs des données d'audience.

Un autre enjeu mis en évidence par les recherches portant sur le rapport à la petite taille et les médias consistait à s'interroger sur la dépendance des petits pays envers les institutions supranationales. En effet, c'est au sein de ces organisations dominées par des grands pays, d'une part, qu'étaient prises les décisions d'utilisation des standards techniques employés par l'industrie médiatique, et, d'autre part, qu'étaient élaborés les textes juridiques de régulation encadrant le développement économique des acteurs sur les différents marchés nationaux. Dans cette perspective, Josef Trappel soulignait que, lors des discussions, les petits pays y étaient moins influents²³. Partant de ce constat, le chercheur autrichien notait qu'ils étaient, dès lors, plutôt des suiveurs que des initiateurs de changement. Il serait intéressant de vérifier si cette hypothèse est toujours valide à l'heure actuelle dans la mesure où le nombre de petits pays membres de l'Union européenne s'est considérablement accru au fur et à mesure des nouvelles adhésions. Observe-t-on toujours, au sein ces institutions, le même rapport de force au profit des grandes nations ou, au contraire, par leur nombre, les petits pays ont-ils réussi à inverser la tendance pour imposer leurs opinions et marginaliser celles de leurs grands voisins ? Dans la même perspective, la question des standards technologiques est intrinsèquement liée aux rapports de force entre les nations au sein des institutions supranationales où l'influence de certains pays comme la Chine s'est considérablement accrue depuis les années 1990²⁴.

Par ailleurs, nos résultats sont circonscrits à la Belgique francophone, c'est-à-dire un petit marché se caractérisant par des éléments spécifiques par rapport à d'autres bassins démographiques (richesse

²³ TRAPPEL. J, « Born Losers of Flexible Adjustment... », 1991, pp. 355-371.

²⁴ Situées au carrefour du droit, de la science politique et de l'économie politique des médias, les recherches consisteraient à déterminer si les petits pays ont effectivement eu une influence sur la réalisation du texte de ces deux directives ou si, au contraire, ils ont plutôt été des suiveurs, nuanciant ou confirmant les conclusions obtenues dans les années 1990 à propos de la dépendance des petits États par rapport aux institutions européennes. L'analyse des débats parlementaires pourrait être complétée par la réalisation d'entretiens avec les députés européens et les principaux rapporteurs des directives. Plus largement, il serait intéressant de déterminer si les petits États ont également joué un rôle moteur dans l'établissement de certaines directives, similaire à celui qui a été observé dans les années 1990 lorsque sous leur impulsion des petits pays scandinaves, l'Europe a adopté au pas de course la norme de téléphonie mobile 2G : BOULLIER. D, *Sociologie du numérique...*, 2016, p. 68.

relative de l'économie²⁵, vulnérabilité par rapport aux acteurs étrangers, répartition particulière des revenus entre les médias²⁶, etc.). Or, les petits marchés ne sont pas homogènes, chacun se distingue par son histoire et par ses structures. Dans cette perspective, si notre étude fournit des configurations pour « penser » le développement des groupes de presse écrite quotidienne à l'ère numérique, il serait opportun de réaliser une classification similaire à un niveau macroéconomique pour catégoriser les différents petits marchés médiatiques. En s'inspirant des travaux de Daniel Hallin et de Paolo Mancini²⁷, on pourrait ainsi les ordonner selon plusieurs dimensions, à savoir l'autonomie de leur système politique²⁸, la répartition des revenus entre les médias²⁹, les modalités de la transition numérique de

²⁵ Le caractère « relatif » de la richesse de l'économie belge francophone est établi en rapport avec les économies des autres petits marchés européens (PIB/habitant). Nous renvoyons les lecteurs au chapitre 5 du manuscrit pour obtenir davantage d'informations à ce sujet.

²⁶ Nous mettons en évidence ces particularismes dans le chapitre 4.

²⁷ HALLIN, D. et MANCINI, P., *Comparing Media System...*, 2004.

²⁸ La littérature montre que les morphologies politiques des petits marchés sont diversifiées. Nous avons donc établi une première dimension liée au statut du système politique : 1) « semi-autonome » (Belgique francophone, Flandre, Québec, par exemple), c'est-à-dire des petits marchés disposant de leurs propres institutions politiques au sein d'une structure politique plus large, 2) « autonome », c'est-à-dire un petit marché disposant de ses propres structures politiques indépendantes de toutes autres structures politiques (Grèce, Portugal, Croatie etc.) et, finalement, 3) « dépendant », englobant les petits marchés sans institutions politiques propres et insérés au sein d'une structure politique plus large (communautés ethniques aux USA). Cette catégorisation ne prend pas en compte l'insertion (ou non) des marchés concernés au sein d'un espace politique supranational (par exemple, l'Union européenne).

²⁹ De nombreuses études scientifiques montrent, en effet, des contrastes flagrants dans la répartition des recettes publicitaires entre les petits marchés du centre-nord de l'Europe (le Danemark, la Belgique francophone, la Flandre, par exemple) et ceux du Sud comme la Croatie ou le Portugal. Ce premier jeu de données (répartition publicitaire) serait complété par des données sur les mœurs de lecture de presse écrite des populations résidant dans les petits marchés. En partant de l'hypothèse d'un segment audiovisuel dominant, on pourrait établir trois types de petit marché : à dominance audiovisuelle et forte consommation de presse écrite, à dominance audiovisuelle à moyenne consommation de presse et, finalement, à dominance audiovisuelle à faible consommation de presse écrite.

la presse écrite quotidienne³⁰, l'intervention des pouvoirs publics³¹ et, finalement, leur degré de vulnérabilité par rapport aux acteurs étrangers³². En s'appuyant sur la récolte, la confrontation critique et l'analyse de plusieurs jeux de données³³ (**Tableau 49**), cette étude prolongerait les travaux comparatifs éludant jusqu'à présent, les particularismes liés à la petite taille des marchés³⁴. Une fois ce cadre analytique établi, il serait alors opportun d'étudier plus en profondeur les stratégies des groupes et d'identifier (ou non) des modèles communs de développement de cas situés sur des petits marchés appartenant à la même catégorie analytique³⁵.

³⁰ C'est-à-dire le rythme par lequel mute la composition des revenus du segment de la presse écrite. De nombreux ouvrages scientifiques (y compris cette étude) mettent en évidence « la crise de la presse écrite papier », mais focalisés sur leur espace spécifique d'analyse, peu d'entre eux mettent en perspective les modalités du phénomène avec d'autres espaces géographiques. L'analyse de ces données aboutirait à la création de trois états de crise : crise légère, crise moyenne et crise sévère.

³¹ Organisé à l'initiative de l'Observatoire de Recherche sur les Médias (ORM) en mai 2017, le colloque « Presse écrite, pouvoirs publics et petits marchés » a notamment mis en évidence que l'intervention des pouvoirs publics sur un marché déterminé se manifestait par le biais de quatre moyens : les aides directes, les aides indirectes, son intervention sur le secteur médiatique en tant qu'acteur à part entière (télévision, radio, site internet) et, finalement, son rôle d'annonceur sur le marché publicitaire.

³² Cette dimension permettrait de classer les petits marchés en trois catégories : peu vulnérable, vulnérable et très vulnérable. L'insertion d'un petit marché dans l'une de ces trois catégories pourrait se réaliser à partir des indications établies par la directive sur les services de média audiovisuel. Un marché pourrait ainsi être considéré comme vulnérable sur un segment médiatique spécifique (par exemple, la télévision) à partir du moment où un acteur médiatique étranger y occupe une position significative (à partir de 34 % de parts de marché).

³³ Outre cet aspect, il serait nécessaire d'établir des seuils concrets à partir desquels une caractéristique pourra être attribuée à un petit marché. L'établissement de ces seuils se heurte à plusieurs problèmes : la diversité des législations nationales en vigueur, ainsi que l'hétéroclisme de la nature des données récoltées. En amont, il faudrait donc réaliser un travail conséquent d'uniformisation des données.

³⁴ Nous renvoyons le lecteur au chapitre 2. Dans celui-ci, nous montrons que les études comparatives mettent régulièrement les petits et les grands marchés sur un pied d'égalité.

³⁵ Les travaux de ce groupe ont été perturbés par la pandémie mondiale de coronavirus. Des réunions de travail entre les chercheurs qui devaient se dérouler au cours de l'année 2020 n'ont pas pu être organisées.

Tableau 49. Une ébauche de catégorisation des petits marchés selon cinq dimensions. Réalisation à partir des travaux de Paolo Mancini et de Daniel Hallin, ainsi que des réflexions menées au sein du groupe international de recherche³⁶ initié par l’ORM

Dimension	Autonomie de leur système politique	Répartition des revenus entre les médias	Modalités de la transition numérique de la presse écrite	Intervention des pouvoirs publics	Vulnérabilité
Données	Littérature en sciences politiques	- Pige Nielsen - WAN-IFRA - États financiers des médias (chiffres d'affaires) - Baromètre de consommation de la presse écrite des pays de l'Union européenne	- Données de diffusion payante papier - Données de diffusion sur le web - WAN-IFRA	- Pige Nielsen - Documents législatifs et base de données provenant des pouvoirs publics (aides à la presse)	- Données des instituts de régulation et des instituts de mesure d'audience

³⁶ Initié par l’ORM, ce groupe s’est constitué à la suite de deux colloques. Organisé en mars 2016 par Frédéric Antoine et Sandrine Puissant-Baeyens, le premier portait sur les modèles socio-économiques mis en œuvre par la presse écrite située sur les petits marchés à l’ère numérique. Se déroulant en mai 2017, le second s’est focalisé sur le rôle des pouvoirs publics. Finalement, deux réunions de travail ont eu lieu en 2018 (Poznań) et en 2019 (Gand).

Catégorisation	- Autonome (Grèce, Portugal) - Semi-autonome (Belgique francophone, Flandre) - Dépendant (ethnies aux USA)	- Domination audiovisuelle à forte consommation de presse écrite (Norvège, Danemark) - Domination audiovisuelle à moyenne consommation de presse écrite (Belgique francophone) - Domination audiovisuelle à faible propension de presse écrite (Grèce, Portugal)	- Crise légère - Crise modérée - Crise sévère	- Forte - Moyenne - Faible	- Peu vulnérable - Vulnérable - Très vulnérable

4. Le futur de la presse écrite quotidienne

Focalisée sur son aspect fondamental, cette recherche contient peu d'informations sur les évolutions futures de l'écosystème médiatique en Belgique francophone. Nous avons estimé que cette conclusion pouvait constituer un lieu adéquat dans lequel nous pouvions nous essayer à ce type d'essai prospectif. Par ailleurs, ces réflexions rapprocheront quelque peu cette étude des conventions prescriptives à l'œuvre dans la plupart des études en sciences de gestion³⁷. Toutefois, il convient, au préalable, de poser des balises strictes pour encadrer notre raisonnement. En effet, les chercheurs en sciences sociales et, plus spécifiquement, les historiens, répètent à l'envi les dangers d'extrapoler l'avenir d'une industrie à partir des tendances mises en évidence au

³⁷ SCHLOSBERG. J, « Resources and Perspectives from Media Political Economy », In FERREL LOWE. G et BROWN. C (Ed.), *Managing Media Firms...*, 2016, p. 159.

cours de leur analyse diachronique³⁸. Ces risques sont d'autant plus présents lorsque le discours porte sur les médias à l'ère numérique, une industrie en perpétuel changement et au sein de laquelle les tendances locales sont de plus en plus déterminées par des acteurs étrangers³⁹. Il apparaît, dès lors, complexe de prévoir les évolutions prochaines des mœurs de consommation médiatique de la population ou l'émergence de nouveaux acteurs tant les marchés, les industries, les régulations et les logiques de fonctionnement, autrefois clairement distincts, s'enchevêtrent. Il ne convient pas ici non plus de verser dans la science-fiction, en spéculant sur la généralisation de certaines technologies encore balbutiantes, ou qui commencent à se démocratiser⁴⁰. Mais, au contraire, en s'inspirant d'un essai universitaire⁴¹, de prolonger les tendances de marché observées au cours de ces vingt dernières années sur les versants de l'information et de la publicité, de les accentuer et d'anticiper les réactions des acteurs à partir des configurations théoriques présentées dans le chapitre 8.

4.1. *La valeur de l'information en ligne*

Depuis le début des années 2010, les éditeurs de presse écrite quotidienne ont pris le pari de transposer sur leurs sites internet le modèle mixte de paiement à l'œuvre sur leurs marchandises papier. En nous appuyant sur les données de l'Institut d'Oxford sur le journalisme, il semble que la propension des citoyens à payer pour consulter l'information en ligne augmente sensiblement au cours des années⁴².

³⁸ SASSOON. D. « Peut-on prédire l'avenir à partir de la connaissance du passé. Sur la rationalité en histoire », In ESCUDIER. A, et MARTIN. L (Ed.), *Histoire universelle et philosophies de l'histoire. De l'origine du monde à la fin des temps*, Paris, Presse de Sciences-Po, 2015, p. 190 et p. 191.

³⁹ ANTOINE. F et HEINDERYCKX, *États des lieux des médias...*, 2011.

⁴⁰ Les paragraphes suivants n'intègrent pas les supports de diffusion les plus récents de l'information comme les assistants vocaux vendus notamment par Google et Amazon, ou encore les technologies de réalité virtuelle. Pour la première, ce nouveau support est certes commercialisé, mais il ne semble pas être généralisé au sein de la population comme les *smartphones*. La réalité virtuelle a été investie par plusieurs titres de presse anglo-saxons mais elle reste principalement un produit proposé par l'industrie du jeu vidéo pour renouveler l'expérience des joueurs.

⁴¹ CHARON. J.-M, « De la presse imprimée à la presse numérique... », 2010, pp. 255-281.

⁴² INSTITUT REUTERS POUR L'ÉTUDE DU JOURNALISME, *Digital News Report...*, 2020, p. 64.

Cette « revalorisation » de l'information en ligne est encourageante d'autant plus que les éditeurs de presse écrite ont pris conscience des frontières d'élasticité de prix dans lesquelles les internautes se situent pour consommer des contenus payants sur le web. Similairement aux plateformes internationales comme *Netflix*, *Amazon Prime Video* ou *Disney +*, ils proposent des offres promotionnelles, ainsi qu'une augmentation progressive des prix des abonnements, prenant en compte des conventions spécifiques de l'économie numérique. Ils mettent également en place des outils informatiques s'appuyant sur des technologies de *big data* qui optimisent la satisfaction des internautes liée à l'utilisation de leurs services et qui préviennent les causes de leur désabonnement. D'ici peu, ils s'approprieront les technologies de recommandation des contenus déjà opérationnels sur les plateformes des acteurs audiovisuels internationaux (*Netflix*) et locaux (*Auvio*, par exemple). En partant de l'hypothèse pessimiste sur la nature de l'homme émise par Theodor Adorno et de Max Horkheimer, ces technologies inciteraient les citoyens à ne consommer que des informations « légères » ou de divertissement, contribuant de la sorte à créer des individus peu sensibles aux affaires publiques⁴³. Si, effectivement, les algorithmes de recommandation créent des filtres sélectionnant les contenus et menacent de renfermer les citoyens sur eux-mêmes, ils permettent également d'assouvir plus facilement leur curiosité sur un sujet d'intérêt général en leur proposant des articles supplémentaires en lien avec celui-ci⁴⁴. Tout l'enjeu lié à l'emploi de ces nouvelles technologies sera donc pour les entreprises de presse écrite de les utiliser à bon escient pour améliorer leur offre d'information, tout en assurant à leurs journalistes qu'ils conserveront

⁴³ PARISER. E, *The filter bubble: what the internet is hiding from you*, New York, Penguin Press, 2011 et FUCHS. CH, « Propaganda 2.0: Herman and Chomsky's Propaganda Model in the Age of the Internet, Big Data and Social Media », In PEDRO-CARAÑANA. J., BROUDY. D. et KLAHN. J. (Ed.), *The Propaganda Model Today. Filtering Perception and Awareness*, Londres, Presses de l'université de Westminster, p. 87.

⁴⁴ Lisant des articles sur les élections européennes, un internaute se verrait recommander d'autres articles sur ce sujet. Dans cette perspective, si les algorithmes poussent les citoyens à se « contenter » des contenus qu'ils aiment, ils apparaissent aussi comme des outils puissants pour leur permettre d'approfondir une matière ou une actualité.

leur rôle essentiel de « sélectionneur » de nouvelles et leur capacité d'*agenda setting*⁴⁵.

Même si le succès des offres payantes d'information en ligne au cours des prochaines années est loin d'être acquis, cette stratégie a au moins le mérite de valoriser auprès des citoyens des contenus exclusifs qu'aucun des acteurs internationaux n'est en mesure de proposer. On pourrait s'interroger sur la véritable valeur de cet avantage concurrentiel dans la mesure où sur un marché convergent, IPM, Rossel et Les Éditions de L'Avenir produisent principalement de l'information écrite, alors que la vidéo pourrait d'ici les prochaines années devenir le format dominant sur le web. En effet, si les textes restent des « formes d'écriture » répandues sur les sites, certaines plateformes internationales comme *Instagram*, *Snapchat* ou encore *TikTok* (des sites innovants donnant des indices sur les perspectives futures de développement des contenus et des codes du web) s'en éloignent volontairement en accordant une primauté à l'image et à la vidéo. Autrement dit, dans futur éventuel dominé par les offres audiovisuelles, on s'interroge ici sur la compétitivité des entreprises de presse écrite dont les métiers historiques consistent à produire des contenus sous forme de texte, c'est-à-dire un mode de communication moins adapté aux cadres mentaux de consommation médiatique de la population (particulièrement chez les plus jeunes). Sur ce point précis, nous avons montré sur une période de plus de vingt ans comment les systèmes de production d'information des entreprises de presse écrite ont évolué. Axés initialement sur le produit papier, ils ne sont pas adaptés à l'exercice du journalisme en mobilité et ne permettent pas l'insertion de vidéos, ni de sons. Désormais, cette époque est révolue. Les journalistes rédigent leurs articles sur des outils de production centrés sur la publication sur le web, pouvant être installés sur leurs smartphones et leurs ordinateurs portables, et leur donnant ainsi la possibilité de publier en ligne des productions multimédias. Dans cette perspective, le fossé technologique entre les plateformes internationales tend à s'amoinrir. Alors que les outils techniques contraignaient les journalistes à reproduire à l'infini les mêmes formats éculés, les nouvelles possibilités permises par les logiciels éditoriaux actuels (ou en voie d'implémentation) (*CUE* chez Rossel et *Arc Publishing* chez IPM et

⁴⁵ Capables d'exercer un impact fort sur l'opinion publique en orientant son attention sur un nombre limité d'enjeux, les médias hiérarchisent les informations en établissant des priorités censées devenir aussi celles du public : DERVILLE. G, *Le pouvoir des médias*, Grenoble, Presses Université de Grenoble, 2017, p. 45 et p. 46.

Les Éditions de L'Avenir) sont plutôt une source d'optimisme pour les prochaines années. Munies de ces outils, les entreprises de presse écrite disposent des ressources informatiques de production permettant à leurs journalistes de rivaliser sur le marché de l'information en ligne avec les contenus des acteurs de l'audiovisuel ou ceux des *pure players*.

Toutefois, il faut veiller à ne pas tomber dans les travers du déterminisme technique. Notre étude montre à quel point les processus de production de l'information et les pratiques journalistiques afférentes s'encastrent dans un tout complexe où les résistances psychologiques, les identités des travailleurs, les stratégies économiques, les rapports hiérarchiques, les dispositifs managériaux se superposent. En tentant de prendre un peu de recul sur les phénomènes analysés au cours de cette recherche, on constate que, parallèlement à la modernisation des outils de production, il s'est déroulé au sein des rédactions une véritable « révolution copernicienne » touchant aux identités des journalistes, aux *kpi* de réussite de leur mission d'information, aux représentations entre les sous-cultures professionnelles, aux rythmes de production et aux frontières avec les autres métiers de l'entreprise de presse écrite (marketing et publicité). Nous avons, en effet, souligné que l'information sur le web, initialement un produit d'appel invitant les internautes à acheter l'édition papier du journal, est devenue le principal référent, celui auquel les journalistes pensent en premier lieu lors des réunions de rédaction. Au cours de ce processus de réagencement des rythmes de production, les sous-cultures professionnelles (entre le web et le papier) se sont également transformées sous l'impulsion des injonctions quotidiennes du management et les stratégies d'articulation des contenus (néant, bimédia, *reverse publishing*). Nous avons également expliqué comment les cultures des rédactions internet et papier étaient passées par plusieurs phases (l'ignorance, la confrontation et, finalement, l'assimilation), de même que les collaborations des journalistes avec le marketing (restreintes, ponctuelles et étroites). Là encore, ce processus est plutôt une source d'optimisme pour le journalisme. Autrefois sclérosés par les conditions économiques favorables, sources de confort et de stagnation dans lesquelles ils réalisaient leurs activités, ou, il n'y a pas si longtemps encore démoralisés par les chiffres dégringolant de la diffusion payante papier, les journalistes se réfèrent désormais à de nouveaux standards pour mesurer la réussite de leur mission d'information. Dans cette perspective, les *metrics* en ligne ne sont plus associées à la « culture du buzz » ou apparentées à des indicateurs de commercialisation de leur

« noble » production journalistique. Au cours de la phase empirique de cette recherche, nous avons ressenti un « vent nouveau » soufflant au sein de toutes les rédactions parcourues, la croyance ferme que la période noire de la presse écrite était passée, et qu'elle laissait place au sein des entreprises de presse écrite à un journalisme à nouveau conquérant.

Les évolutions organisationnelles passées en revue au cours de cette étude s'accompagnent de la volonté du management d'abolir les frontières entre deux sous-cultures professionnelles qui existaient au sein des rédactions depuis la création des sites, c'est-à-dire celle du journalisme d'internet et celle du journalisme du papier. Par les modifications des rythmes de recueil, de rédaction et de publication des articles, on observe le souci structurant du management de créer un nouveau type de journalisme, à cheval entre les deux modèles, combinant les avantages des deux, tout en gommant leurs défauts respectifs. Sous la forme d'un syncrétisme, ce journalisme prend tous les avantages du flot : rapidité d'écriture (article devant être prêt le plus rapidement possible), possibilité multimédias (galerie photo, vidéo, *live*), polyvalence (savoir traiter de tous les sujets) et ceux associés plutôt au modèle éditorial (réflexivité critique, recul sur l'information et expertise matière, etc.). Derrière le discours des managers et les changements organisationnels étudiés, il demeure, certes, des perspectives réjouissantes pour le journalisme œuvrant au sein des entreprises de presse écrite. Débarrassés des freins liés à la coexistence de deux modèles économiques contradictoires, les journalistes écrivent leur article dans le cadre d'une offre de valeur cohérente dans laquelle le site internet payant est devenu le produit principal. Intégrés au sein d'une rédaction collaborative, ils ne devront plus s'inscrire dans les rythmes de travail tayloristes hérités de la révolution industrielle, mais termineront leur journée à partir du moment où ils auront finalisé le travail qui leur incombait : ces nouveaux rythmes leur permettront d'être plus créatifs, de consacrer davantage de temps pour réfléchir « multimédias », ainsi que de comprendre plus en profondeur les besoins du lectorat. En somme, ces changements annoncent la multiplication des espaces de réflexion pour améliorer ce qui fait l'essence même du métier de journaliste : la réussite de sa mission d'information. Le management associe, d'ailleurs, les nouvelles organisations journalistiques à un vocabulaire d'innovation, d'efficacité, de créativité et d'optimisation du temps de travail.

Néanmoins derrière ce discours, les changements organisationnels passés en revue au fil de ce manuscrit laissent également entrevoir des menaces. Ces nouvelles organisations ouvrent, en effet, la porte à la généralisation du travail flexible⁴⁶, et constituent le creuset propice à l'augmentation de la productivité des journalistes. Au *Soir*, un plan de réorganisation de la *newsroom* sera implémenté en 2021. Celui-ci prévoit la fin des postes de travail attribués, ainsi que la suppression des services. Le management justifie ces changements par le fait que, à l'heure actuelle, la réalisation de certains dossiers d'actualité implique les collaborations de journalistes situés dans différents domaines. Cette nouvelle organisation risque d'engendrer le phénomène que les chercheurs Mark Deuze et Tamara Witschge nomment la « perte de centralité des salles de rédaction »⁴⁷. Si on prend la version la plus radicale de ce scénario, les *newsrooms* ne seront plus composées que des rédactions en chef qui, au gré des besoins qu'elles auront estimé pertinents, téléphoneront en matinée à une rédaction spatialement dématérialisée composée d'indépendants ayant un statut intellectuel d'expert, mais travaillant sous un statut d'emploi précaire⁴⁸. Rencontré au cours de la phase empirique, ce journaliste évoque des organisations journalistiques de plus en plus verticales : « *Autrefois, les rédacteurs en chef supervisaient le travail, mais c'était les chefs de services qui donnaient l'impulsion. Maintenant ce n'est plus le cas. Je ne dis pas que cela se passe toujours comme ça, mais c'est quand même une tendance.* »⁴⁹ En parallèle du journalisme innovant, créatif, proactif prôné par le management, apparaît, en arrière-fond, le spectre du journalisme sans réflexe critique et corvéable à merci. Les contours de ces nouvelles pratiques inquiètent les sociétés de défense des journalistes, d'autant plus que les organisations de défense de la profession ne disposent plus de leur puissance d'antan. Les intérêts communs pouvant mobiliser les journalistes se sont aussi étiolés suite à l'introduction de statuts différents en fonction de leur date d'entrée en service : « *Mobiliser les solidarités devient compliqué à partir du*

⁴⁶ Nous renvoyons le lecteur aux travaux réalisés en Belgique francophone par Olivier Standaert, et notamment à l'ouvrage issu de sa thèse de doctorat : STANDAERT, O. *Le journalisme flexible : insertion professionnelle et marché du travail des jeunes journalistes en Belgique francophone*, Bruxelles, Peter Lang, 2016.

⁴⁷ DEUZE, M et WITSCHGE, T, « Beyond journalism: Theorizing the transformation of journalism », *Journalism*, 19 (2), 2018, pp. 173-181.

⁴⁸ CHAMPAGNE, P, « Le journalisme à l'économie... », 2000, p. 5.

⁴⁹ Entretien avec journaliste 1 Rossel.

*moment où on a accepté les inégalités. Les intérêts des jeunes ne sont plus ceux des vieux. »*⁵⁰

4.2. La valeur de la publicité en ligne

La focalisation sur les revenus du lectorat apparaît d'autant plus pertinente que, sur le versant de la publicité en ligne, la valeur des espaces publicitaires auprès des annonceurs diminue drastiquement sous l'impulsion des nouvelles modalités de réservation des inventaires. Au cours de l'enquête, nous avons, en effet, mis en évidence une tendance : le programmatique est devenu le mode principal par lequel les annonceurs réservent leurs campagnes publicitaires en ligne. Sur les places mondiales de marché constituées par les *ad-exchange*, les audiences belges des sites des quotidiens rentrent en concurrence avec celles de l'ensemble des sites de la planète. La diminution des prix des espaces publicitaires en ligne est accentuée par les grands acteurs internationaux qui imposent des standards de prix établis selon leur propre espace d'affaires, c'est-à-dire une zone de chalandise mondiale. Cette situation soulève plusieurs remarques portant sur les stratégies des entreprises de presse écrite en Belgique francophone. D'abord, elles accentuent les tendances internationales, en plaçant elles-mêmes les audiences étrangères de leurs sites en programmatique à des prix particulièrement bas. Ensuite, elles préservent la valeur des espaces de leurs sites par le biais de leurs offres *premium* en proposant aux annonceurs une visibilité accrue et un contexte d'assimilation de la publicité par les internautes, plus favorable que celui rencontré sur les plateformes des acteurs internationaux. Prenant acte du fait que les plateformes étrangères proposent des technologies performantes de ciblage publicitaire, les groupes de presse écrite ont mis en place leur propre solution de publicité personnalisée. IPM (depuis 2016) et Rossel (depuis 2019) ont implémenté des *data management platforms* sur lesquelles ils ont injecté les données de leur audience, ainsi qu'une partie de leur inventaire. Si les groupes de presse ont acquis ou créent des sites intentionnistes pour récupérer des informations sur leurs publics, il convient de déterminer au cours des prochaines années si ces dernières seront de qualité suffisante (les fameux *Volume Velocity*

⁵⁰ Entretien avec journaliste 1 Rossel.

Variety du *big data*⁵¹) pour constituer des offres publicitaires aussi efficaces que celles des plateformes internationales. Finalement, les groupes ont renforcé leur offre de publicité rédactionnelle (différentes formes de *native advertising*). Ces formats apparaissent, d'une part comme particulièrement attractifs pour les annonceurs, et, d'autre part, lucratifs pour les éditeurs, mais contribuent également à réduire les frontières entre les contenus journalistiques et les publicités. À ce propos, nous avons montré que, malgré le succès de ces offres, ces dernières continuent d'être réalisées par des pigistes travaillant sous la supervision des régies publicitaires. Ces publicités ne sont donc pas conçues par des journalistes travaillant au sein des rédactions. À l'ère numérique, on peut s'interroger au cours des prochaines années sur le maintien de cette frontière. En effet, en observant les nouvelles pratiques à l'œuvre dans le journalisme entrepreneurial et chez les créateurs de contenus sur *YouTube*, on remarque que les délimitations tendent à s'amenuiser de plus en plus, voire à disparaître. Si cette question mérite assurément de plus amples approfondissements, on observe sur *YouTube* l'apparition de nouvelles pratiques au cours desquelles les relations avec les marques, ainsi que la production du message publicitaire sont réalisées par les créateurs de contenus eux-mêmes, brouillant un peu plus la séparation entre les deux métiers auprès des publics. En considérant que les normes de production des contenus entre les différentes industries « se contaminent » mutuellement, et en prenant en compte les rapports de force existants entre les audiences des plateformes internationales collaboratives (*YouTube* et *Twitch*) et celles des éditeurs historiques de médias, toute la question est de savoir si, à l'avenir, ce sont les normes à l'œuvre dans les entreprises de presse écrite qui vont se répandre chez les créateurs de contenus sur *YouTube* ou le contraire.

4.3. Vers la fin des éditions papier ?

Jusqu'à présent, nous avons axé nos réflexions sur les enjeux de la presse écrite dans un environnement numérique, une focalisation réalisée à dessein pour deux raisons. D'une part, les différentes études sectorielles d'audience et de répartition de la pression publicitaire témoignent de la montée en puissance de ce canal. D'autre part, les

⁵¹ CANAVILLAS, J., CURRY, E. et WAHLSTER, W. (Ed), *News Horizons for a Data-Driven Economy. A Roadmap for Usage and Exploitation of Big Data in Europe*, Londres, Springer Open, 2016.

technologiques numériques irriguent les autres canaux de diffusion historique, en emportant dans leur sillage les codes de production, de diffusion et de consommation des contenus, ainsi que les possibilités de réservation des espaces publicitaires à l'œuvre sur le web⁵². Cependant, il ne faut pas oublier que la presse écrite s'est constituée sur un canal historique de diffusion *offline* (papier). Dès lors, il convient de consacrer quelques éléments sur ce support qui constitue, toujours à l'heure actuelle, la principale source de revenus des entreprises de presse écrite quotidienne en Belgique francophone. Autrement dit, on se pose la question mainte fois posée au sein de l'espace public de la disparition de la presse écrite papier, en partant de l'idée selon laquelle les éléments empiriques récoltés au cours de la recherche pouvaient apporter quelques originalités à la question.

En guise de commencement, il faut observer quelques initiatives au sein de l'industrie de la presse écrite mondiale consistant à diminuer le nombre d'éditions physiques distribuées au cours de la semaine afin de réduire les coûts de production. Au Canada, *La Presse* a réalisé cette transformation en quelques années en abaissant le nombre d'éditions de son quotidien papier avant d'être exclusivement diffusé sur le numérique⁵³. Aux États-Unis, plusieurs journaux locaux ont également réduit le nombre de leurs éditions papier sans pour autant passer au tout numérique, le journal physique étant diffusé à des jours spécifiques de la semaine⁵⁴. Sur les marchés de la presse locale américaine se caractérisant, le plus souvent, par une situation de monopole, l'entreprise de presse écrite propose l'unique offre de produit papier d'information. Si le titre passe exclusivement en format numérique, son lectorat pourra être « dérouté » par ce changement, mais n'ayant pas d'autres offres équivalentes papier, il n'aura pas d'autres choix que de

⁵² Les opérateurs de télécommunications proposent désormais de la publicité personnalisée similaire à celle à l'œuvre sur le web : MUNSTER. J.-F, « La publicité télé ciblée en quête de maturité », Sur *Le Soir.be*, 20/10/2020 <https://plus.lesoir.be/332832/article/2020-10-20/la-publicite-tele-ciblee-en-quete-de-maturite>

(dernière consultation le 13 mars 2021).

⁵³ L'abandon de l'édition papier a été réalisé au début de l'année 2016 : CARBASSE. R, « Les défis de la transition numérique dans un petit marché... », 2017, p. 60.

⁵⁴ HEBBARD. D, « Two Gannett papers in Louisiana, one in Mississippi, cut print editions down to three days », Sur *Talkingnewsmedia.com*, 09/03/2017 <http://www.talkingnewsmedia.com/2017/03/10/two-gannett-papers-in-louisiana-one-in-mississippi-cut-print-editions-to-down-three-days/> (dernière consultation le 3 mars 2021).

l'accepter ou de se désabonner. Mais dans des marchés oligopolistiques au sein desquels l'offre est multiple, les lecteurs attachés à l'édition papier peuvent se tourner vers des substituts conservant une publication quotidienne. C'est ce qui s'est passé notamment lors de la période de changement de *La Presse* au cours de laquelle une hausse des abonnements papier chez les autres journaux québécois a été constatée⁵⁵.

Il convient de chercher à déterminer sous quelles modalités cette transformation peut se dérouler en Belgique francophone. D'une part, étant sur un marché duopole depuis peu (Rossel et IPM-Les Éditions de L'Avenir), les acteurs se trouvent dans une situation plus proche de celle du Québec que celle à l'œuvre dans certains marchés de la presse locale américaine. D'autre part, la stratégie de rupture, c'est-à-dire le passage complet du papier au numérique sur une période courte, est conditionnée par la structure de propriété des titres. *La Presse* appartient, en effet, à un groupe d'envergure mondiale, actif dans les services financiers⁵⁶. Les pertes liées à la période du transfert rapide du papier vers le numérique peuvent être « éponnées » par les actionnaires pour lesquels le quotidien ne représente qu'une infime partie du chiffre d'affaires consolidé du groupe. En Belgique, la nature familiale de l'actionnariat des entreprises de presse écrite rend inconcevable la réalisation de ce type de « stratégie de rupture », dans la mesure où les entreprises familiales ne peuvent pas s'appuyer sur le soutien d'un puissant actionnaire issu des télécommunications ou actif dans un autre secteur industriel. Sur ce sujet, en Belgique francophone, on observe un positionnement commun des deux protagonistes du marché sur une « transition numérique progressive ». Toutefois, on remarque une différence notable dans leur communication. En effet, contrairement aux cadres supérieurs de Rossel restant assez discrets sur la disparition des éditions physiques, l'administrateur délégué d'IPM a exprimé à plusieurs reprises son intention de supprimer la déclinaison papier de

⁵⁵ CARBASSE. R, « Les défis de la transition numérique dans un petit marché... », 2017, p. 63.

⁵⁶ Il s'agit du groupe Gesca, filiale d'une multinationale financière Power Communication. Comme le souligne Renaud Carbasse, en dépit de la médiatisation dans le monde et du succès de l'application auprès des lecteurs, il reste impossible à l'heure actuelle de déterminer si cette stratégie a permis au groupe d'atteindre un équilibre économique. Aucune donnée financière n'est dévoilée à ce sujet, et le groupe Power Corporation ne détaille pas la situation financière de ses filiales. : *Ibidem.*, p. 62.

ses journaux⁵⁷. Ce discours communicationnel permet-il pour autant d'affirmer qu'IPM sera le premier groupe en Belgique francophone à faire le pas vers une diminution du nombre d'édition papier ? La question mérite d'être nuancée. En effet, le rythme de la transition numérique des entreprises de presse est indissociablement lié à la transformation de la composition de leurs revenus. Or, au cours de cette recherche, nous avons montré que ceux-ci mutent de façon plus rapide chez les titres de la presse nationale que pour les journaux régionaux. À ce premier clivage, il faut ajouter que les journaux populaires disposant d'une vente au numéro prépondérante au sein de la structure sur la diffusion payante *print*, sont affectés plus rapidement par la diminution des revenus du papier. Si on prend en compte ces éléments, les deux titres généralistes de Rossel (national de qualité et régional populaire) possèdent des dispositions évidentes pour enclencher ce mouvement en premier lieu, alors que le portefeuille d'IPM se prête à davantage de prudence (lectorat plus âgé de *La Libre* et de *L'Avenir*) malgré la présence d'un populaire national (*La DH*).

Selon nous, la suppression des éditions papier entre les titres d'un groupe de presse ne se réalisera pas de façon uniforme. Au cours de cette étude, nous avons, en effet, mis en évidence que, malgré leur insertion au sein d'un portefeuille plus large de groupes, les titres mettent en place des stratégies *business* prenant en compte la nature des informations produites, ainsi que la composition sociodémographique de leur audience. Si *Le Soir* et les journaux de Sudpresse ont tous deux lancé des offres payantes d'information sur leurs sites internet, leur mise en place s'est réalisée selon des modalités temporelles différentes. Si chez IPM, un *freemium* a été installé sur *La Libre.be* et *La DH.be* à des intervalles de temps très proches, cette organisation des offres a été contrainte par l'utilisation d'outils informatiques communs. Or, ces contraintes techniques semblent être moins élevées pour l'exemplaire papier, dans la mesure où il n'est pas nécessaire de réaliser des opérations complexes d'adaptation des systèmes informatiques, mais simplement de diminuer le nombre d'exemplaires qui sortent des

⁵⁷ BAILLY. O, « La Libre, dernière heure/L'espoir », Sur *Medor.coop*, le 14/03/2018 <https://medor.coop/magazines/medor-10-spring-2018/la-libre-derniere-heure-lespoir/?full=1> (dernière consultation le 3 mars 2021) et LOVENS, P.-F, et SLITS. V, « François le Hodey : IPM a réuni tous les éléments pour réussir la transition numérique », *La Libre.be*, 22/06/2019 <https://www.lalibre.be/economie/entreprises-startup/francois-le-hodey-ipm-a-reuni-tous-les-elements-pour-reussir-sa-transition-numerique-5d0cf8ed9978e277965c58c3> (dernière consultation le 14/03/2021).

rotatives et d'adapter en conséquence la logistique d'impression. Dans cette perspective, les deux éditeurs de presse écrite disposent chacun de leurs propres ressources en infrastructures. Toutefois, on peut souligner que Rossel a développé au cours de ces vingt dernières années davantage d'aptitudes à la collaboration, dans la mesure où les rotatives du groupe ont été amenées à imprimer les autres titres du portefeuille, un mouvement s'observant également chez IPM mais dans une moindre ampleur. Au vu de la diminution de la diffusion du papier et des coûts engendrés par le fonctionnement des rotatives, il paraît assez évident qu'à un moment donné, la centralisation de l'impression des journaux sur un seul outil de production deviendra incontournable, une stratégie déjà mise en place par les éditeurs de la presse quotidienne nationale française⁵⁸ et préconisée par le rapport McKinsey sur l'avenir des médias en Belgique francophone commandé par les pouvoirs publics au milieu des années 2010⁵⁹.

Dans cette perspective, les rotatives qui produisent le plus d'exemplaires seront incontestablement en position avantageuse, car les rapports entre les revenus et les dépenses arriveront moins rapidement au point d'inflexion de non-rentabilité. Cependant une fois encore, la réalisation de cette synergie se heurtera à de fortes résistances⁶⁰ et probablement à des négociations homériques entre les deux éditeurs de presse écrite, dans la mesure où la centralisation des impressions sur les rotatives de l'un ou de l'autre groupe pourrait se lire pour le groupe réalisant la concession comme une mise sous tutelle ou la perte d'une ressource stratégique essentielle. Finalement, dans l'épineuse question de la disparition des exemplaires du papier, il faut rappeler que la diffusion s'inscrit dans le cadre d'une chaîne de valeur spécifique dans laquelle chaque exemplaire, selon la nature de sa destination (abonnement ou vente au numéro) emprunte un chemin de diffusion particulier occupé par des acteurs économiques spécifiques. Outre que la question de la disparition des exemplaires papier ne peut pas se

⁵⁸ Les éditions du *Figaro*, des *Échos*, du *Monde* et de *20 Minutes* sont imprimées sur les mêmes rotatives : AFP, « Dans les imprimeries, on accompagne la fin des quotidiens », Sur *Le Point*, 07/08/2020 https://www.lepoint.fr/societe/dans-les-imprimeries-on-accompagne-la-fin-des-quotidiens-07-08-2020-2387022_23.php# (dernière consultation le 3 mars 2021).

⁵⁹ L'existence et le contenu de ce rapport ont été évoqués par plusieurs enquêtés au cours de la recherche.

⁶⁰ Les rotatives de Rossel sont conçues pour imprimer les journaux en berlinois et en demi-berlinois, des formats incompatibles avec le tabloid belge de *La Libre* et de *La DH*.

concevoir sans se pencher sur les transformations à l'œuvre dans le secteur de la distribution, il convient de souligner que le changement de périodicité des éditions papier au cours de la semaine est contraint par les accords de diffusion entre les éditeurs de presse écrite (au niveau national) avec la société Bpost. L'entreprise semi-publique s'engage, en effet, à livrer un volume d'exemplaires de journaux au domicile des lecteurs en compensation d'un subside des autorités fédérales. Dans cette perspective, la diminution de la périodicité des quotidiens se heurte à de sérieux problèmes juridiques et logistiques. Dans la mesure où sa publication n'est plus quotidienne, un titre de presse pourrait-il encore revendiquer être sous la sanction de l'accord signé avec Bpost ? Ou alors, faudrait-il inclure dans le nouveau contrat l'ensemble des périodiques, quitte à menacer l'existence de distributeurs privés comme Tondeur diffusion ? Il faut également avoir à l'esprit que la décision d'un groupe de diminuer le nombre d'éditions de son quotidien impacte le nombre d'exemplaires vendus et donc son influence dans les négociations sectorielles au sein desquelles les acteurs du Sud du pays sont déjà marginalisés par rapport aux groupes flamands⁶¹.

4.4. Redevenir des médias d'information et de divertissement

Si, sur le produit d'information, les éditeurs disposent d'un avantage concurrentiel indéniable qui, à notre sens, ne sera pas contesté sur le court ou moyen terme par les plateformes internationales⁶², ils se retrouvent, en revanche, sur le marché numérique, en compétition pour l'*attention* des citoyens avec des producteurs de contenus internationaux et des acteurs issus du monde de la télévision et de la radio, ainsi que des amateurs. Sur les sites des acteurs internationaux, on trouve, en effet, la plupart du temps, des contenus d'information au milieu de productions audiovisuelles de divertissement, les deux contribuant à l'attractivité des plateformes auprès des internautes⁶³. Pour rester compétitifs sur le marché de l'attention, les éditeurs doivent,

⁶¹ L'influence d'un groupe dans les décisions sectorielles dépend de son volume d'exemplaires. Or, la diffusion payante papier des titres des groupes flamands est plus volumineuse que celle des titres des groupes francophones.

⁶² Google, Facebook et Amazon sont principalement actifs dans le domaine des technologies, alors que Netflix ou Disney produisent certes des contenus, mais qui relèvent essentiellement du divertissement et non de l'information.

⁶³ Par exemple, sur le fil Facebook, les posts des éditeurs de médias côtoient ceux réalisés par les particuliers et ceux des organisations sportives. YouTube a créé une section « Actualités » sur sa page d'accueil.

selon nous, réintégrer au sein de leur ADN la dimension historique de divertissement qui a disparu suite à leur spécialisation sur le segment de l'information au cours de la seconde moitié du XX^e siècle. Dans sa thèse de doctorat sur les milieux de presse et le journalisme en Belgique francophone (1828-1914), Pierre Van den Dungen a montré que cette dimension de divertissement des journaux s'est principalement développée en Belgique à la fin du XIX^e siècle lors de l'industrialisation de la presse écrite⁶⁴. À cette époque, même les journaux de combat politique comme *Le Peuple* ou les prosélytes gazettes catholiques avaient compris la nécessité d'être non seulement des organes doctrinaires, mais également un support au divertissement pour leurs militants. La situation de marché engendrée par convergence globale des supports au cours des prochaines années ne sera pas si différente de celle de la fin du XIX^e siècle où l'écosystème médiatique n'était composé que d'un seul support⁶⁵ : le papier. Cette fonction de divertissement autrefois prépondérante dans les pages des quotidiens (et dont les quelques jeux et cases de bande-dessinées présentes dans les exemplaires actuels sont les ruines désuètes) permettra aux groupes de verrouiller l'attention des internautes sur leurs sites. Toute la question est de savoir par quel biais et comment les éditeurs de presse écrite pourront acquérir de telles ressources de contenus, alors que, comme nous l'avons montré dans notre analyse économique par les ratios, ils sont particulièrement endettés et que les rapports de force entre les deux industries, celle de l'audiovisuel et de la presse écrite, sont clairement en faveur de la première.

4.5. *L'incertitude à propos de l'organisation de la chaîne de valeur*

Tout au long de cette postface, nous avons essayé de dégager certaines tendances futures de l'industrie de la presse écrite en nous appuyant sur des indicateurs concrets (propension des citoyens à payer pour l'information en ligne ou à la valeur des espaces publicitaires en ligne). Puis, nous avons proposé des pistes sur les comportements futurs des éditeurs de presse écrite. Toutefois, l'ensemble de ces éléments a été réalisé en partant de l'hypothèse contraignante d'une stabilisation des rôles des acteurs économiques au sein de la chaîne de valeur des

⁶⁴ VAN DEN DUNGEN, P, *Milieux de presse et journalistes en Belgique...*, 2005.

⁶⁵ Cette réflexion s'inscrit dans le cadre d'un raisonnement en sociologie historique. Cette discipline offre un cadre intellectuel adéquat pour envisager ce type de comparaison.

contenus. Ainsi, les acteurs internationaux comme Facebook ou YouTube resteraient des plateformes utilisées par les éditeurs de presse écrite afin de ramener du trafic sur leur site. Dans cette optique, la variable des rapports entre les plateformes internationales et les producteurs de contenus locaux ne subit pas de changements fondamentaux. La valeur des contenus et celle des inventaires publicitaires restent principalement captées par les médias eux-mêmes, alors que les réseaux sociaux numériques conservent leur statut de bassin d'audience dans lequel les éditeurs médiatiques puisent abondamment pour générer du trafic sur leur site.

Toutefois, des développements actuels remettent en cause ce *statu quo*. D'abord, rassemblant des centaines de milliers d'internautes, des médias comme *Brut*, *Loopsider*, *Konbini* créent des contenus de divertissement et d'information accessibles exclusivement sur les sites de ses acteurs internationaux, contribuant ainsi à maintenir l'intention des citoyens et à les habituer à consommer directement des informations sur ces plateformes. Au cours des dernières années, Facebook a développé plusieurs initiatives visant à rompre les équilibres à l'œuvre avec les producteurs de contenus (*Instant Article*) ou à combler son déficit de compétitivité dans le domaine par rapport à d'autres plateformes (*Facebook Watch* et signature d'accord de droit avec des organisations sportives). Ensuite, le rôle des plateformes comme un outil marketing tend également à évoluer suite aux logiques à l'œuvre dans le monde de l'audiovisuel. Comme nous l'avons souligné à plusieurs reprises, les acteurs de cette industrie médiatique sont moins affectés économiquement par les modifications de marché engendrées par le numérique que les éditeurs de presse écrite. Étant dans une position plus confortable, elles sont plus disposées à diffuser des contenus audiovisuels entiers sur les plateformes internationales afin d'augmenter leurs audiences et réaliser des opérations de *brand awareness*⁶⁶. En Belgique francophone, le contrat de gestion de la RTBF stipule que le service public doit investir tous les canaux possibles de diffusion pour réaliser pleinement ses différentes missions d'intérêt général. Dans cette perspective, la RTBF publie depuis peu des petites capsules sur Facebook qui constituent autant de contenus propres pour les plateformes internationales impliquant une

⁶⁶ C'est le cas d'Arte qui mène une double stratégie sur le secteur de la VOD par le biais de son service *ARTE Replay* et via sa chaîne *YouTube* sur laquelle sont mis à disposition des internautes de nombreux reportages et émissions culturelles de la chaîne.

consommation directe, c'est-à-dire que les publics ne sont pas redirigés vers le site de la RTBF ou *Auvio*.

En modifiant l'écosystème de leurs plateformes par ces petites touches ponctuelles, et en jouant sur les logiques de développement numérique propres à chaque secteur médiatique (presse écrite/audiovisuel) et à la nature des entreprises concernées (privée/publique), les acteurs internationaux modifient subtilement les mœurs de consommation des internautes pour verrouiller leur attention sur leur propre site. L'exposition de ces quelques éléments laisse peu de doute sur les ambitions des firmes américaines au cours des prochaines années. Insatisfaites de leur statut de « plateforme de passage », chacune d'entre elles souhaite devenir « incontournable » lorsque les citoyens envisageront à l'avenir de réaliser une activité en ligne. Actuellement, l'articulation des revenus des éditeurs médiatiques entre le support numérique et leur support historique leur permet de résister à ce mouvement et de maintenir leur maîtrise sur le canal de diffusion numérique (leur site internet). Mais pour combien de temps encore ? Car en parallèle de cette stratégie sur les contenus, les plateformes internationales profitent de leur supériorité technologique pour proposer des outils techniques innovants (logiciels de réservation d'espaces publicitaires en ligne ou d'analyse d'audience, par exemple) à l'industrie des médias, une stratégie d'intégration « par la technologie » plaçant progressivement les producteurs de contenu dans une relation de dépendance de plus en plus étroite avec les acteurs étrangers.

5. Mise à jour (juillet 2021)

5.1. Le rachat des Éditions de L'Avenir par IPM (juillet 2020)

Disposant de meilleures performances économiques qu'IPM, et ayant un périmètre d'affaires s'étendant de la Belgique francophone au Nord de la France, Rossel possède davantage de moyens financiers à mobiliser, le cas échéant, pour acquérir un acteur implanté dans le paysage des médias. Le management dispose aussi d'une expérience de plus de vingt ans dans l'acquisition et le rachat d'entreprises médiatiques. En prenant en considération ces éléments, nous nous posons la question de savoir comment, en juillet 2020, alors qu'IPM et Rossel étaient initialement tous les deux en lice pour le rachat des Éditions de L'Avenir, Rossel s'est finalement désisté, laissant son

principal concurrent s'emparer du groupe de presse quotidienne régionale⁶⁷ ? N'ayant pas consulté les dossiers soumis par les deux candidats⁶⁸, nous avons, cependant, mené une analyse des données des bilans et des comptes de résultat au chapitre 5. Celle-ci montre que Rossel disposait d'une structure financière plus saine (moins de dettes) pour déposer une offre compétitive. Par ailleurs, le groupe collaborait avec l'entreprise de presse régionale dans des domaines hautement stratégiques⁶⁹.

5.1.1. L'influence des pouvoirs publics

Au-delà des forces économiques en présence, il est nécessaire de resituer cette acquisition par IPM dans un contexte politique spécifique. En privilégiant le partenaire d'affaires le plus « naturel » (avec lequel les Éditions de L'Avenir entretenaient des relations étroites), les pouvoirs publics auraient créé une structure déséquilibrée de marché, en marginalisant IPM dans le secteur de la presse écrite quotidienne. De plus, *L'Avenir* s'insérerait mieux dans le portefeuille de titres d'IPM composé de deux journaux nationaux. Cet argument évoqué par les parties prenantes mérite d'être discuté. En effet, en dépit de la possession des journaux Sudpresse par Rossel, il n'est pas certain que

⁶⁷ Rossel souhaite, d'abord, acquérir les trois sociétés (Les Éditions de L'Avenir, L'Avenir Advertising et L'Avenir Hebdo). Puis, au cours des négociations, il focalise son offre sur *Proximag* (L'Avenir Advertising). Finalement, le groupe ne reprend aucun des titres : JENNOTTE, A, « Vente de L'Avenir : les négociations continuent », Sur *Le Soir.be*, 24/06/2020 <https://plus.lesoir.be/art/d-20200623-GGPW6E?referer=%2Farchives%2F Recherche%3Fdatefilter%3Dlast5year%26sort%3Ddate%2Basc%26start%3D50%26word%3DIPM%2B Les%2B Editions%2B de%2BL%2527Avenir> (dernière consultation le 08/07/2021).

⁶⁸ Deux autres acteurs ont proposé des offres : Roularta convoitait les deux magazines *Moustique* et *Télépocket*, alors que le fonds d'investissement allemand Fidelium Partners souhait acheter l'ensemble des actifs : COUNASSE, X et MATRICHE, J, « Quatre candidats au rachat de L'Avenir », Sur *Le Soir.be*, 07/03/2020 <https://plus.lesoir.be/art/d-20200306-GFCXE9?referer=%2Farchives%2F Recherche%3Fdatefilter%3Dlast5year%26sort%3Ddate%2Basc%26start%3D50%26word%3DIPM%2B Les%2B Editions%2B de%2BL%2527Avenir> (dernière consultation le 08/07/2021).

⁶⁹ *L'Avenir* est imprimé sur les rotatives de Rossel à Nivelles. Les deux groupes ont créé une société commune pour commercialiser les offres publicitaires de leurs magazines : S.A., « IPM group réagit à l'accord L'Avenir-Rossel », Sur *Le Soir.be*, 06/09/2017 <https://plus.lesoir.be/art/d-20170905-3GP650?referer=%2Farchives%2F Recherche%3Fdatefilter%3Dlast5year%26sort%3Ddate%2Basc%26word%3DIPM%2B Les%2B Editions%2B de%2BL%2527Avenir> (dernière consultation le 07/07/2021).

des partages de contenus entre les deux titres régionaux aient été opérationnalisés tant les deux quotidiens se distinguent par leur ligne éditoriale (populaire chez Sudpresse et *quality paper* pour *L'Avenir*). L'analyse économique des deux groupes du chapitre 5 montre également qu'il s'agit, de manière générale, d'entreprises rentables sur le long terme, c'est-à-dire que leur existence économique était assurée au cours des prochaines années sans que des synergies soient obligatoirement mises en œuvre pour limiter les coûts et assurer leur survie.

Toutefois, d'autres éléments indiquent que des mutualisations de grande ampleur auraient été réalisées entre les deux titres. En effet, au cours de la recherche (chapitre 5), nous avons vu que les différences de ligne éditoriale ne constituent pas un obstacle infranchissable pour mettre en place des collaborations poussées entre les titres du portefeuille de Rossel. Nous sommes ainsi revenu sur l'initiative de Rossel Sport et sur les partages d'articles régionaux entre *Le Soir* et les journaux de Sudpresse. Outre les consignes du management pour inciter les journalistes à écrire des articles pouvant être utilisés pour les différentes marques, la transformation des cellules internet en cellule *desk* facilite le partage d'articles entre des titres aux lignes éditoriales différentes. En effet, les journalistes appartenant à ce service modifient les papiers de leurs collègues afin de les adapter de la façon la plus optimale, d'une part, aux canaux sur lesquels ils sont diffusés (réseaux sociaux, site internet, version papier) et, d'autre part, à la ligne éditoriale distincte des titres en possession du groupe.

5.1.2. La préservation de l'emploi journalistique ?

L'un des arguments invoqués par le patron d'IPM pour valoriser son dossier de candidature consistait à mettre en évidence le maintien de l'emploi journalistique⁷⁰. Cet élément de discours appelle trois

⁷⁰ Lors de l'annonce du plan de restructuration, le CEO d'IPM avait déjà fait part de son souhait d'acheter Les Éditions de L'Avenir, en préservant l'emploi au sein du groupe. Une fois l'achat acté en juillet 2020, il réaffirme cette promesse dans un entretien au *Soir* : « *Il n'y a aucun plan de ce type (de restructuration) dans nos cartons. Nous devons trouver avec les équipes en place les moyens de redéployer le titre dans une double perspective de croissance et de rentabilité* »; JULY. B, « François le Hodey (IPM) au sujet de L'Avenir : Il n'y aura pas de restructuration », Sur *Le Soir.be*, 09/07/2020 <https://plus.lesoir.be/312389/article/2020-07-09/nethys-vend-lavenir-et-moustique-ipm?referer=%2Farchives%2FRecherche%3Fdatefilter%3Dlast5year%26sort%3Ddat>

remarques. D’abord, d’un point de vue communicationnel, l’explicitation du *statu quo* des ressources journalistiques aux Éditions de L’Avenir est une manœuvre tactique intelligente car, en insistant sur cet aspect, IPM se plaçait dans les négociations en porte-à-faux avec son concurrent. Même si Rossel n’avait pas communiqué sur de futurs licenciements, les parties prenantes du secteur s’accordaient à l’époque sur le fait que la possession par Rossel de deux titres de presse régionale s’accompagnerait de synergies poussées sur les ressources humaines⁷¹. Ensuite, cette promesse rassurait les employés de *L’Avenir*, encore sous le choc du plan de restructuration de 2018-2019. Enfin, la promesse de l’administrateur délégué d’IPM porte sur le maintien de l’emploi journalistique aux Éditions de L’Avenir. Or, selon les données récoltées au cours des entretiens, même si *La DH* et *La Libre* sont des quotidiens nationaux, le groupe IPM possède des infrastructures dans les régions et commande quotidiennement des articles régionaux et locaux à de nombreux pigistes. N’ayant pas obtenu d’informations à ce propos lors de nos derniers entretiens, nous avons, toutefois, observé que le groupe était précurseur dans le domaine des partages d’articles entre les titres de son portfolio (chapitre 5). Dans cette perspective, nous pouvons émettre l’hypothèse selon laquelle, si le passage des Éditions de L’Avenir dans la sphère d’influence d’IPM a préservé l’emploi journalistique au sein de l’entreprise namuroise, il a impliqué la fermeture des bureaux locaux existants de *La DH* et de *La Libre*, ou tout du moins, la fin de la collaboration avec plusieurs pigistes. Si cette hypothèse se révélait exacte, il faudrait alors réévaluer l’argument

[e%2Basc%26start%3D50%26word%3DIPM%2BLe%2BEditions%2Bde%2BL%2527Avenir](#) (dernière consultation le 27/06/2020) et RTBF, « IPM propose de racheter L’Avenir sans plan de licenciement », Sur *RTBF.be*, 29/10/2018 https://www.rtbf.be/info/medias/detail_ipm-propose-de-racheter-l-avenir-sans-licenciement-collectif?id=10059411 (dernière consultation le 07/07/2021).

⁷¹ Nous pouvons lire ces craintes de synergies poussées lors des interventions et débats à propos de l’avenir de la presse écrite quotidienne ayant lieu au Parlement de la Région wallonne. Philippe Leruth, journaliste à *L’Avenir* et président de la Centrale Nationale des Employés : « *De la même manière que les régionaux français se partagent le territoire, l’on pourrait un beau jour avoir Sudpresse et L’Avenir qui se partagent la Wallonie, mais diffusent en fait, les mêmes contenus* ». Pierre-Yves Dermagne (PS) souligne, de son côté, « *Les craintes qui sont celles à la fois du personnel, des journalistes, et aussi d’une grande partie des membres de cette assemblée d’un rachat par le groupe Rossel, d’un adossement au groupe Sudpresse, avec l’impact que bien entendu cela risquerait d’avoir sur la diversité des médias et de la presse en particulier* » : PARLEMENT WALLON, *Compte rendu avancé de la séance sur l’avenir de la presse écrite en Belgique francophone*, Namur, novembre 2018, p. 11 et p. 20.

invoqué par les experts et par les journalistes de la rédaction de *L'Avenir*, selon lequel le choix d'IPM garantissait le *statu quo* des ressources journalistiques : aux Éditions de L'Avenir, certainement. Mais pas, de manière générale, sur le marché du travail journalistique en Belgique francophone.

Par ailleurs, lors de l'annonce de la reprise, des pigistes collaborant aux éditions locales de *L'Avenir* réalisaient aussi des articles pour *Proximag*. Or, IPM n'a pas souhaité reprendre le titre gratuit⁷². Faute d'avoir trouvé un repreneur, le toutes-boîtes disparaît, privant les pigistes de *L'Avenir* d'une partie de leurs sources de revenus. Au-delà donc de préserver l'emploi journalistique du titre régional au cours des cinq prochaines années, le rachat par IPM a donc bel et bien des conséquences sur le marché du travail journalistique en Belgique francophone : pas chez la population salariée, mais bien chez les pigistes travaillant pour les deux titres. Cette remarque appelle deux nuances. D'abord, nous ne possédons pas de données précises permettant de déterminer la proportion des pigistes écrivant à la fois pour *L'Avenir* et pour *Proximag*. Au cours d'un entretien avec un cadre supérieur, celui-ci indiquait que ce phénomène était loin d'être isolé, sans mentionner son ampleur exacte⁷³. Puis, désormais que l'offre d'IPM a été privilégiée, il est impossible de savoir si, en cas de succès de la proposition de Rossel, cette population de pigistes aurait pu continuer à travailler pour *Proximag*. Les collaborations des pigistes de *L'Avenir* avec le toutes-boîtes auraient également pris fin dans la mesure où, une fois les contours des actifs de la vente établis, Rossel aurait pu proposer une offre pour *Proximag*, seul, mais ne l'a pas réalisée.

5.1.3. Contextualisation avec d'autres dossiers d'acquisition

Le rachat des Éditions de L'Avenir par IPM s'insère dans un contexte d'affaires spécifique. Plus d'un an après son officialisation, nous savons désormais que Rossel discutait alors de plusieurs dossiers d'acquisition d'actifs majeurs en Belgique. Au cours de la recherche, nous avons montré que le rachat d'une entreprise par une autre est un processus fastidieux composé de nombreuses étapes s'étalant de plusieurs mois à

⁷² S.A, « Fin de parcours plus que probable pour Proximag », Sur *mm.be*, 11/10/2020 <https://www.mm.be/news-fr-49128-fin-de-parcours-plus-que-probable-pour-proximag> (dernière consultation le 08/07/2021).

⁷³ Entretien avec cadre moyen 10 EDA.

des années (chapitre 5). Dans le cas du rachat des Éditions de L’Avenir, l’offre d’IPM a, par exemple, été officiellement choisie en juillet 2020, mais ce n’est qu’en janvier 2021 qu’elle a été validée par l’Autorité belge de la Concurrence⁷⁴. Dans cette perspective, en se référant à plusieurs dates d’acquisition (reprise de l’ensemble de l’actionnariat de *Metro* [décembre 2020]⁷⁵, l’achat de *Must Fm* et *Maximum FM* [avril 2021], *AppTweak* [avril 2021]⁷⁶, nous pouvons émettre l’hypothèse selon laquelle le Rossel aurait préféré « passer son tour » sur le dossier des Éditions de L’Avenir, préférant conserver ses ressources financières pour conclure l’achat d’actifs médiatiques pour lesquels les chances d’acquisition étaient plus élevées.

5.1.4. Les synergies entre IPM et Les Éditions de L’Avenir

En privilégiant l’offre d’IPM, les pouvoirs publics ont, selon nous, adopté une position intelligente. D’une part, ce choix permet de renforcer la position d’un acteur local sur le secteur de la presse quotidienne⁷⁷. D’autre part, cette acquisition constitue une opportunité

⁷⁴ AUTORITÉ BELGE DE LA CONCURRENCE, *Décision ABC-2020-C/C-41 : affaire n° CONC_C/C-220/0031/IPM : EDA-LAH*, Bruxelles, 2021.

⁷⁵ ROSSEL, « Le groupe Rossel prend le contrôle de Metro », Sur *Rossel.be*, 21/12/2020 <http://www.rossel.be/actualites/le-groupe-rossel-prend-le-contrôle-du-titre-metro.html#:~:text=Nos%20actualit%C3%A9s-,LE%20GROUPE%20ROSSEL%20PREND%20LE%20CONTR%C3%94LE%20D'U%20TITRE%20C%AB%20METRO%20C%BB,le%20groupe%20m%C3%A9dia%20C%AB%20Mediahuis%20C%BB>. (dernière consultation le 08/08/2021).

⁷⁶ SACRÉ. J.-F, « Sudpresse rachète les radios Must FM et Maximum FM », Sur *L’Echo.be*, 19 avril 2021 <https://www.lecho.be/entreprises/media-marketing/sudpresse-rachete-les-radios-must-fm-et-maximum-fm/10299321.html> (dernière consultation le 08/08/2021).

⁷⁷ On peut constater ce souci de préserver au mieux le pluralisme externe des médias dans la communication d’Enodia lors de l’annonce de la vente : « *Le conseil d’administration d’Enodia a toujours veillé, dans le cadre du processus de vente entamé par Nethys en février 2020, à assurer la pérennité du journal L’Avenir et à y garantir l’emploi. Il a eu aussi comme priorité de garantir la continuité d’une offre journalistique de qualité, et de maintenir un ancrage local de proximité et de préserver une pluralité et un équilibre médiatique dans le monde de la presse francophone* » : BELGA, « Enodia, maison-mère de Nethys, donne son feu vert à la vente de L’Avenir à IPM », Sur *Le Soir.be*, 17/07/2020 <https://plus.lesoir.be/313925/article/2020-07-17/enodia-maison-mere-de-nethys-donne-son-feu-vert-la-vente-de-lavenir-ipm?referer=%2Farchives%2FRecherche%3Fdatefilter%3Dlast5year%26sort%3Ddat>

pour IPM de mettre en place des synergies sur ses ressources humaines afin de diminuer ses coûts fixes. En effet, similairement à ce qui s'est produit avec la régie publicitaire de Rossel et de Sudpresse au cours de la décennie 2010 (voir annexe 1 consacrée au marché publicitaire), la régie L'Avenir Advertising sera supprimée et les commerciaux régionaux de *L'Avenir* seront rapatriés au sein de la structure IPM Advertising. Disposant des produits publicitaires liés au quotidien et aux deux magazines (*Moustique* et *Télépocket*), les commerciaux auront un produit supplémentaire pour attirer les annonceurs régionaux délaissant alors la régie pour privilégier les titres avec un fort ancrage local comme ceux de Sudpresse. De son côté, l'entreprise de presse régionale pourra compter sur la position occupée par IPM Advertising sur le secteur des annonceurs nationaux et les larges investissements réalisés dans la publicité en ligne (outils de publicité personnalisée, *data management platform*, initiative d'*ad-exchange* David) (chapitre 6 et annexe 1 consacrée au marché publicitaire). En revanche, s'il y a bien eu l'engagement de ne pas toucher aux ressources journalistiques des Éditions de L'Avenir au cours des cinq prochaines années⁷⁸, on peut se poser la question de savoir ce qui se produira une fois cette échéance passée. En effet, les deux groupes disposent chacun d'une cellule de journalistes nationaux. Même si la cellule de *L'Avenir* traite les informations nationales selon un « état d'esprit L'Avenir », les journalistes des deux services travaillent sur des matières rédactionnelles similaires⁷⁹.

[e%2Basc%26start%3D60%26word%3DIPM%2BLe%2BEditions%2Bde%2BL%2527Avenir](#) (dernière consultation le 07/07/2021).

⁷⁸ Selon un document de l'Autorité belge de la Concurrence, IPM maintiendra le quotidien *L'Avenir* comme titre séparé pendant une période d'au moins 5 ans à compter de la décision d'approbation de l'opération notifiée par le Collègue de la Concurrence. *L'Avenir* continuera à être réalisé par une rédaction spécifique, qui comptera notamment les rôles et les services ci-après décrits : un rédacteur en chef et des rédacteurs en chef adjoints, des rédactions locales, un service d'information générale et politique avec un responsable, un service culture et un service d'édition web : AUTORITÉ BELGE DE LA CONCURRENCE, *Décision ABC-2020-C/C-41 : affaire n° CONC_C/C-220/0031/IPM :EDA-LAH*, Bruxelles, 2021, p. 116.

⁷⁹ C'est également le cas du service Culture de *L'Avenir* et sur certains contenus produits par les journalistes de la rédaction internet. Selon nous, au terme des 5 ans, de nouveaux licenciements seront actés. En effet, lors de son intervention au Parlement de la Région wallonne, François le Hodey a explicité sa conception des synergies sur les contenus : « Il faut travailler sur les doublons, cela ne sert à rien de faire deux fois la même chose » : PARLEMENT DE LA RÉGION WALLONNE, *Compte rendu avancé de la séance sur l'avenir de la presse écrite...*, 2018, p. 17.

Au vu des logiques à l'œuvre dans le monde de la presse écrite, des mutualisations (chapitre 5) seront réalisées dans les départements supports. Nous avons en effet montré que, au sein de ces deux entreprises de presse écrite, le management avait privilégié la polyvalence des marketeurs, c'est-à-dire qu'un marketeur réalise son métier pour l'ensemble des titres appartenant au portefeuille du groupe. Cette logique sera-t-elle poussée à son paroxysme en fusionnant les deux départements ? Les marketeurs étant alors responsables de toutes les marques médias du groupe ? Ou alors plutôt de suivre un agencement organisationnel similaire à Rossel où la décision a été prise de maintenir deux départements distincts (Sudpresse et *Le Soir*) ? Dans le même ordre d'idée, Les Éditions de L'Avenir et IPM ont développé des compétences sur des logiciels distincts de production d'information (*Arc Publishing* pour IPM et *Méthode* pour Les Éditions de L'Avenir). Il semble assez logique de penser que, dans une optique de rationalisation des coûts, les ressources informatiques du nouvel ensemble seront rassemblées dans un seul département. Dès lors, selon nous, l'intégration des Éditions de L'Avenir au sein d'IPM se traduira par un nouveau plan de restructuration ou, à tout le moins, par une réorganisation profonde des ressources des départements supports.

5.2. La reprise de RTL-Belgium par DPG media et Rossel

Le terminus *ante quem* de notre recherche se situe en juillet 2020, date marquée par la décision d'Enodia de vendre Les Éditions de L'Avenir au groupe IPM. Cependant, il est apparu pertinent de consacrer quelques brefs paragraphes au mouvement actionnarial se produisant au sein de RTL Belgium. En effet, il s'agit d'une part, du principal acteur audiovisuel privé en Belgique francophone. Les changements survenus dans cette entreprise incontournable sur le marché médiatique du Sud du pays impactent les stratégies des entreprises de presse écrite quotidienne payante. D'autre part, depuis le milieu des années 1980, les éditeurs de presse écrite sont associés au capital du groupe⁸⁰. Avant de

⁸⁰ Audiopresse est actionnaire à la hauteur de 34 % de RTL Belgium. Initialement, on retrouvait au capital de cette société l'ensemble des éditeurs de presse écrite quotidienne (sauf ceux ayant refusé d'y investir faute de moyens (*La Wallonie*) ou pour des raisons idéologiques (*Le Drapeau Rouge*). Ensuite, suite aux consolidations survenues sur le marché belge francophone, l'actionnariat a subi plusieurs modifications. De manière générale, on peut observer deux tendances : l'influence de Rossel dans la société s'est renforcée et d'autre part, suite au rachat de Mediabel par Corelio, le groupe flamand a repris les participations au sein de la structure. Lors de

proposer quelques pistes d'analyse, il convient de souligner que cette partie s'appuie sur les informations diffusées dans les médias. Le lecteur doit avoir à l'esprit qu'il s'agit donc d'un premier essai exigeant la réalisation ultérieure de démarches empiriques (entretiens) supplémentaires.

5.2.1. Les premières rumeurs de vente lors du plan de restructuration (2018)

Les rumeurs de vente de RTL Belgium apparaissent lors du plan de transformation de l'entreprise désigné sous le nom *#evolve*⁸¹. Dans la presse, les parties prenantes du secteur évoquent une restructuration ayant pour objectif de rendre la société audiovisuelle plus attractive dans la perspective d'une vente prochaine⁸². Au sein de l'industrie, il est aussi évoqué la volonté de Bertelsmann de se séparer de cet actif certes rentable, mais dont les performances économiques demeurent moins élevées que celles observées dans les activités allemandes du groupe.

5.2.2. La fin d'Audiopresse (septembre 2020-décembre 2020)

Malgré les rumeurs persistantes dans le milieu des médias en Belgique, la situation actionnariale du groupe audiovisuel n'évolue pas entre 2018 et 2020. Il faut en fait attendre le mois de septembre 2020 pour que des initiatives soient prises. À la demande de RTL Belgium, la banque d'affaires Degroof Petercam réalise une estimation de la valeur des activités de la société⁸³. Des discussions s'engagent alors entre les acteurs au terme desquelles, les éditeurs de presse écrite cèdent leur participation historique, en revendant les parts détenues (34 %) par

la vente des Éditions de L'Avenir à Tecteo en 2013, Corelio-Mediahuis a conservé ses parts dans RTL Belgium.

⁸¹ RÉDACTION, « RTL Belgium licencie 88 collaborateurs : l'épreuve la plus difficile depuis sa création », sur *Lavenir.net*, 12/03/2018 https://www.lavenir.net/cnt/dmf20180312_01138707/rtl-belgium-licencie-88-collaborateurs-l-epreuve-la-plus-difficile-depuis-sa-creation (dernière consultation le 08/07/2021).

⁸² BREBANT, F, « Et si RTL Belgique était à vendre ? », Sur *Levif.be*, 19/10/2017 <https://trends.levif.be/economie/pub-et-medias/et-si-rtl-belgique-etait-a-vendre/article-normal-741445.html> (dernière consultation le 08/07/2021).

⁸³ SACRÉ, J.-F, « La presse n'est plus actionnaire de RTL Belgium », Sur *Lecho.be*, 01/12/2020 <https://www.lecho.be/entreprises/media-marketing/la-presse-n-est-plus-actionnaire-de-rtl-belgium/10268734.html> (dernière consultation le 08/07/2021).

Audiopresse⁸⁴ dans le capital de l'entreprise. Dans le même temps, les participations de Rossel (24,9 %) et de Francis Lemaire (24,9 %) dans le holding Radio H chapeautant les deux sociétés Cobelfra (*Radio Contact*) et Inadi (*Bel-RTL*) sont également rachetées. En décembre 2020, RTL Group devient donc l'unique actionnaire des actifs médiatiques en Belgique. À ce moment, ce mouvement de consolidation au profit d'un acteur étranger semblait indiquer des dynamiques d'affaires opposées à l'œuvre entre le Nord et le Sud du pays. En effet, en Flandre, De Persgroep avait racheté en 2018 les actifs détenus par Roularta dans Mediahuis pour devenir le seul actionnaire du groupe audiovisuel privé. Cette différence avec le marché flamand était confirmée par le souhait du groupe allemand de pérenniser ses activités en Belgique francophone. Le CEO Philippe Delusine mentionnait d'ailleurs à l'époque dans la presse « *la volonté de RTL de continuer à investir en Belgique* ».

5.2.3. Le retournement de situation (avril 2021-juin 2021)

À la fin du mois de mars 2021, en opposition à cette dynamique, Bertelsmann annonce sa volonté de concentrer ses activités sur son marché domestique, c'est-à-dire l'Allemagne⁸⁵. Sur un marché publicitaire du Sud du pays composé de trois principaux acteurs locaux (RMB, IPM Advertising et Rossel Advertising), les potentiels de croissance d'audience d'IP étaient limités. Une assimilation d'une régie d'un éditeur local comme IPM ou Rossel au sein d'IP ou une consolidation avec la RMB, son principal concurrent dans la télévision, n'étaient pas envisageables. Dans cette perspective, en plus de proposer des produits moins attractifs pour les annonceurs (juste son site *RTL-Info* et les sites associés aux médias, notamment radiophoniques), les possibilités d'améliorer les produits publicitaires de la régie dans le Sud du pays étaient inexistantes sur le long terme. Condamné à rester le deuxième ou le troisième acteur sur le numérique, RTL Group se retire

⁸⁴ MUNSTER, J.-F, « Fin du mariage entre RTL et la presse écrite », sur *Le Soir.be*, 01/12/2020 <https://plus.lesoir.be/341025/article/2020-12-01/fin-du-mariage-entre-rtl-et-la-presse-ecrite> (dernière consultation le 08/07/2021).

⁸⁵ MUNSTER, J.-F, LALOUX, Ph et BERTI, CH, « RTL racheté par Rossel et DPG media : un nouveau géant des médias en Belgique », Sur *Le Soir.be*, 28/06/2021 <https://plus.lesoir.be/380931/article/2021-06-28/rtl-rachete-par-rossel-et-dpg-media-un-nouveau-geant-des-medias-en-belgique> (dernière consultation le 07/07/2021).

des marchés où il serait resté un *challenger* pour se concentrer sur son marché domestique originel.

En prenant acte de cette situation de marché, le groupe projette alors de vendre ses actifs en Belgique dans le cadre d'un lot global avec ceux français. Cette option pose alors problème pour les groupes belges francophones dans la mesure où leur dossier de candidature se serait retrouvé en compétition avec des acteurs de l'Hexagone ou actifs à l'échelle internationale. Finalement, la vente des actifs belges est proposée séparément. Parmi les acteurs intéressés, on retrouve notamment IPM, DPG media et Rossel, mais aussi des opérateurs de télécommunication comme Proximus ou Telenet⁸⁶. Le dénouement de cette séquence d'affaires est intrinsèquement lié aux logiques à l'œuvre sur le marché néerlandais. Christian Van Thillo, le CEO de DPG media, annonçait alors dans la presse ses ambitions sur le rachat de la chaîne RTL Nederland, en soulignant qu'il s'inscrivait dans le prolongement des investissements déjà réalisés par son groupe aux Pays-Bas⁸⁷. Suite à l'analyse des candidatures, la décision tombe : la proposition du groupe flamand est écartée à la fin du mois de juin 2021 au profit de Talpa Network, entreprise associée à John de Mol. Dans le même temps, Bertelsmann annonce que les actifs en Belgique francophone sont vendus pour 250 millions d'euros à Rossel et à DPG media⁸⁸, alors que, selon les informations disponibles actuellement, les deux groupes belges avaient initialement déposé des candidatures séparées.

⁸⁶ VAN DIEVORT, CH, En vente, RTL Belgium est très courtisé », Sur *La DH.be*, 20/04/2021 <https://www.dhnet.be/medias/television/en-vente-rtl-belgium-est-tres-courtise-607e98329978e21698c68ae6> (dernière consultation le 08/07/2021).

⁸⁷ ENGUÉRAND, R, « RTL Group marie sa filiale néerlandaise à John de Mol », Sur *Le Figaro.fr*, 24/06/2021 <https://www.lefigaro.fr/medias/rtl-group-marie-sa-filiale-neerlandaise-a-john-de-mol-20210624> (dernière consultation le 06/07/2021).

⁸⁸ Les deux acteurs projettent de placer les actifs acquis dans une *joint venture* détenue à parts égales entre les deux groupes: BELGA, « Rossel et DPG Media confirment le rachat de RTL Belgium », sur *RTBF.be*, 26/06/2021 https://www.rtbf.be/info/economie/detail_rossel-et-dpg-media-confirment-le-rachat-de-rtl-belgium?id=10793419 (dernière consultation le 08/07/2021).

SOURCES

1. 70 entretiens « récits de vie » réalisés avec des propriétaires d'entreprises de presse, des cadres supérieurs, des cadres moyens, des journalistes, des marketeurs et des représentants de parties prenantes du monde des médias en Belgique francophone (régie publicitaire externe, association professionnelle, agence média, etc.)
2. Revue *Media Marketing*, une centaine de numéros dépouillés entre 1995-2019 à la Bibliothèque Royale de Belgique
3. Le magazine *Inside Internet*, spécialisé sur l'internet belge. Les numéros ont été dépouillés exhaustivement à la Bibliothèque Royale de Belgique
4. Plusieurs études : celles du Centre d'Information sur les Médias (CIM), celles de la BAM (Belgium Association of Marketing), et celles de l'Institut Nielsen
5. États financiers consolidés et annuels des entités suivantes (uniquement les principales): Rossel et Cie, Sudpresse, IPM, Les Éditions de L'Avenir, Groupe Vlan, La Société d'Édition du Figaro, La Société d'Édition du Monde, RTL-Belgium, L'Avenir Advertising (2009-2019)
6. Articles de presse (principalement milieu des années 1990 jusqu'en 2020) consultés sur les archives en ligne du journal *Le Soir* et sur le portail *Gopress*

TABLE DES FIGURES

Figure 1. La complexité de l'environnement selon Sylvia Chan-Olmsted.....	87
Figure 2. Le marché à multiples versants de la presse écrite selon Robert Picard.....	91
Figure 3. Partial models of a business model.....	99
Figure 4. La matrice d'Igor Ansoff sur la diversification adaptée au monde des médias et plus particulièrement aux entreprises de presse quotidienne payante.....	104
Figure 5. La diversification selon Sylvia Chan-Olmsted : approches et modes	105
Figure 6. La diffusion payante totale papier (abonnement, vente au numéro, vente à tiers) des quotidiens de presse écrite payante en Belgique francophone. Par exemplaire (ordonnée) et par année (abscisse) (2007-2019).....	187
Figure 7. La temporalité des diversifications menées par les groupes Rossel, Tecteo/Nethys et IPM.....	206
Figure 8. Les étapes de la financiarisation de la firme.....	395
Figure 9. Les trois configurations idéal-types de diversification des cas analysés	400
Figure 10. L'évolution de Rossel au sein des différentes configurations.....	402
Figure 11. L'évolution des Éditions de L'Avenir au sein des différentes configurations (2006-2020).....	402
Figure 12. L'évolution d'IPM au sein des différentes configurations (2011-2020).....	403

Figure 13. Évolution des modèles d'affaires de la presse quotidienne écrite payante sur l'information.....	409

TABLE DES TABLEAUX

	P.
Tableau 1. Les six filières des industries culturelles selon Bernard Miège.....	71
Tableau 2. Les principales ressources sur lesquelles la thèse a focalisé son analyse.....	83
Tableau 3. Les entretiens réalisés dans le cadre du projet selon le groupe de presse (+parties prenantes) d'appartenance de l'interlocuteur (N=70).....	117
Tableau 4. Les entretiens réalisés au sein des groupes de presse selon la fonction occupée par l'interlocuteur (N : 54).....	117
Tableau 5. Les grands marchés européens classés selon le nombre de leurs habitants (par ordre décroissant) (2019).....	143
Tableau 6. Les petits marchés classés selon le nombre de leurs habitants (par ordre décroissant) (2019).....	144
Tableau 7. Les micromarchés européens selon le nombre de leurs habitants (par ordre décroissant) (en dessous de 2 millions d'habitants).....	145
Tableau 8. Les petits marchés selon le PIB par habitant (par ordre décroissant) en 2019.....	147
Tableau 9. Les mœurs de consommation de la presse écrite des citoyens des petits marchés.....	149

Tableau 10. La répartition de la population belge au 1 ^{er} janvier 2019 selon le lieu de résidence des habitants.....	150
Tableau 11. La répartition du produit intérieur brut en Belgique selon l'année et les régions en pourcentage (2014-219).....	151
Tableau 12. Le PIB par habitant en Wallonie entre 2009 et 2017. Etalon de référence (100 : moyenne des belges).....	151
Tableau 13. Les parts de marché (en pourcentage) des groupes médiatiques entre 2011 et 2019. Secteur audiovisuel.....	154
Tableau 14. Les parts de marchés occupées des chaînes radiophoniques. Résultats annuels en pourcentage (2013-2019).....	155
Tableau 15. Répartition de la pression publicitaire entre les différents médias entre 2007 et 2018 en pourcentage.....	157
Tableau 16. Les dépenses initiales de la Fédération Wallonie-Bruxelles dans les médias (2011-2020) en millions d'euros.....	159
Tableau 17. Les dépenses initiales de la Fédération Wallonie-Bruxelles dans l'audiovisuel et le multimédias (y compris presse écrite) (2011-2020) en pourcentage par rapport aux dépenses initiales totales	160
Tableau 18. La répartition de dépenses budgétées de la Fédération Wallonie-Bruxelles dans le secteur de la presse écrite (2011-2020) en million d'euros.....	161
Tableau 19. La répartition des audiences des quotidiens belges francophones selon la province où résident les lecteurs (print+digital) (2018).....	179

Tableau 20. La répartition des audiences des quotidiens belges francophones selon la profession des lecteurs (print+digital) (2018).....	180
Tableau 21. La répartition des audiences des quotidiens belges francophones selon le niveau de vie (print+digital) (2018).....	181
Tableau 22. La répartition des audiences des quotidiens belges francophones selon le niveau d'éducation (print+digital) (2018).....	182
Tableau 23. La répartition des audiences des quotidiens belges francophones selon l'âge des lecteurs (print+digital) (2018).....	183
Tableau 24. La proportion en pourcentage d'abonnement dans la diffusion payante totale des quotidiens belges francophones (2007-2019).....	185
Tableau 25. La proportion en pourcentage de la vente au numéro dans la diffusion payante totale des quotidiens belges francophones (2007-2019).....	186
Tableau 26. L'évolution annuelle (en pourcentage) de la diffusion payante papier des quotidiens. Le canal des abonnements (2008-2019).....	188
Tableau 27. L'évolution annuelle (en pourcentage) de la diffusion payante papier des quotidiens. Le canal de la vente au numéro (2008-2019).....	189
Tableau 28. La diffusion payante des quotidiens sur internet (2011-2019).....	190
Tableau 29. Le nombre de visiteurs uniques sur les sites internet des quotidiens payants. Moyenne par jour (2016-2020).....	191

Tableau 30. Les activités de diversification des groupes Rossel, Tecteo/Nethys-Les Éditions de L’Avenir et d’IPM (milieu des années 1990-2020).....	198
Tableau 31. Les activités de diversification des groupes médias selon leur origine géographique (en effectif).....	209
Tableau 32. Les activités de diversification des groupes médias selon le degré de liaison (en effectif).....	218
Tableau 33. Les activités de diversification des groupes médias selon le secteur d’investissement (en effectif).....	218
Tableau 34. Les activités de diversification des groupes médias selon le mode de l’opération (en effectif).....	219
Tableau 36. Le périmètre partiel des activités d’exploitation couvertes par les entités analysées.....	276
Tableau 37. Les résultats nets en euros des sociétés abritant les activités de presse quotidienne (2011-2018).....	277
Tableau 38. Les résultats financiers en milliers d’euros des sociétés abritant les activités de presse quotidienne (2011-2018).....	279
Tableau 39. L’Excédent brut d’exploitation (EBE ou EBITDA) en euros des sociétés abritant les activités de presse quotidienne (2011-2018).....	280
Tableau 40. Le ratio de taux de marge brute d’exploitation des sociétés éditant des activités de presse quotidienne payante généraliste (2011-2018).....	281

Tableau 41. Le ratio de taux de marge brute d'exploitation des groupes consolidés (IPM et Rossel) (2011-2018).....	282
Tableau 42. Le ratio de solvabilité des Éditions de L'Avenir et des groupes de presse consolidés (Rossel et IPM) (2011-2018).....	284
Tableau 43. Le ratio d'endettement global des Éditions de L'Avenir et des groupes de presse consolidés (Rossel et IPM) (2011-2018).....	284
Tableau 44. Le Return on Equity (ROE) des Éditions de L'Avenir et des groupes de presse (Rossel et IPM) (2011-2018).....	286
Tableau 45. Le Return on Equity (ROE) de Rossel et de IPM (2011-2018).....	288
Tableau 46. Le ratio de productivité humaine des sociétés éditant des activités de presse quotidienne payante généraliste (2011-2018).....	289
Tableau 47. Le rapport entre la valeur ajoutée et les frais du personnel (rémunération, charges sociales et pensions) des sociétés éditant des activités de presse quotidienne payante généraliste (2011-2018).....	290
Tableau 48. Le rapport entre la valeur ajoutée et les frais de personnel (rémunération, charges sociales et pensions) des groupes de presse écrite quotidienne payante généraliste (IPM et Rossel) (2011-2018).....	291
Tableau 49. Une ébauche de catégorisation des petits marchés selon cinq dimensions. Réalisation à partir des travaux de Paolo Mancini et de Daniel Hallin ainsi que des réflexions menées au sein du groupe international de recherche initié par l'ORM.....	435

BIBLIOGRAPHIE

INTRODUCTION

ABATTE. J, *Inventing The Internet*, Cambridge, MIT Press, 1999.

ANTOINE. F et HEINDERYCKX. F, *États des lieux des médias d'information en Belgique francophone*, Bruxelles, Parlement de la Fédération Wallonie Bruxelles, 2011.

ARRESE. Á, « From Gratis to Paywalls. A brief history of retro-innovation in the press's business », *Journalism Studies*, 17 (8), 2015, pp. 1051-1067.

AUGEY. D, « Les journalistes : petits maillons au bout de la chaîne industrielle », *Hermès*, 35 (1), 2003, pp. 73-79.

BAUER. J et LATZER. M (Ed.), *Handbook on the Economics of the Internet*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2016.

BOURDIEU. P, « L'emprise du journalisme », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 101-102, 1994, pp. 3-9.

BOURDIEU. P, *Sur la télévision*, Paris, Raisons d'Agir, 1996.

BRAUDEL. F, *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XVe-XVIIIe siècle, t. 3 : Le temps du monde*, Paris, Armand Collin, 1979.

BURGESS. J et GREEN. J, *Youtube. Online Video and Participatory Culture*, Cambridge, Polity Press, 2018.

CHAMPAGNE. P, *La double dépendance. Sur le journalisme*, Paris, Raisons d'Agir, 2016.

CHARON. J.-M, « De la presse imprimée à la presse numérique. Le débat français », *Réseaux*, 2-3 (160-161), 2010, pp. 255-281.

DESCAMPS. F, *L'historien, l'archiviste et le magnétophone*, Paris, Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, 2001.

FLETCHER. R et NIELSEN. R, « Paying for Online News. A comparative analysis of six countries », *Digital Journalism*, 5 (9), 2016, pp. 1173-1191.

GREVISSE. B, *Écritures journalistiques : stratégies rédactionnelles, multimédia et journalisme narratif*, Bruxelles, De Boeck, 2014.

INSTITUT REUTERS POUR L'ÉTUDE DU JOURNALISME, *Digital News Report*, Oxford, 2020.

LE FLOCH. P, « Les modèles économiques de la presse. Le lecteur comme fin en soi...ou comme cible pour les annonceurs ? », *Recherches en Communication*, 21, 2004, 18 p.

MCCHESENEY. R, *Digital Disconnect. How Capitalism is Turning the Internet Against Democracy*, New York, The New Press, 2013.

PARLEMENT DE LA COMMUNAUTÉ FRANÇAISE, *États Généraux des Médias d'Information. Recommandations des ateliers et recommandations transversales*, Bruxelles, 2014.

PICARD. R, *Journalism, Value Creation and the Future of News Organizations*, Porto, MediaXXI, 2012.

PICARD, R et WILDMAN. S (Ed), *Handbook on the Economics of the Media*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing Ltd, 2016.

ROEKENS. A et MALFAIT. A, *Les États Généraux des Médias d'Information du Parlement de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Constats, analyses et débats*, Bruxelles, Parlement de la Communauté française, 2014.

UNION EUROPÉENNE DE RADIO-TÉLÉVISION (UER), *Trust in the Media*, s.l, 2019.

CHAPITRE 1 : L'OPÉRATIONNALISATION DE NOTRE QUESTION DE RECHERCHE

ALI. CH, RADCLIFFE. D, SCHMIDT. TH et DONALD. R, « Searching for Sheboygans: On the Future of small market newspapers », *Journalism*, 2018, pp. 1-19.

ALBARRAN. A, MIERZEJEWSKA. B et JUNG. J (Ed.), *Handbook of Media Management and Economics*, New York et Londres, Routledge, 2018 (seconde édition).

ANTOINE. F, *De la télévision de l'imaginaire à l'imaginaire télévisuel : la télévision et ses programmes*, Louvain-la-Neuve, Ciaco, 1988.

BAKKER. P, « Free daily Newspapers-Business Models and Strategies », *The International Journal on Media Management*, 4 (3), 2002, pp. 180-187.

BOULLIER. D, *Sociologie du numérique*, Paris, Armand Collin, 2016.

BOUQUILLION. P, « La culture et la communication face à la concentration industrielle et à la financiarisation. *Mediation et information* », 16, 2002, pp. 155-168

BRANDSTETTER. B et SCHMALHOFER. J, « Paid Content. A successful revenue for publishing houses in Germany », *Journalism Practice*, 8 (5), 2014, pp. 499-507.

CAMPÉ. R, DUMON. M et JESPERS. J.-J, *Radioscopie de la presse belge*. Verviers, Gérard, 1975.

CHAMBERS. T, « Structural Change in Small Media Markets », *Journal of Media Economics*, 16, 2003, pp. 41-59.

CHAN-OLSMITTED. S, « Mergers, Acquisitions, and Convergence : The Strategic Alliances of Broadcasting, Cable Television, and Telephone Services », *The Journal of Media Economics*, 11 (3), 1998, pp. 33-46.

CHEN. R, THORSON. E et LACY. S, « The Impact of Newsroom Investment on Newspapers Revenues and Profits: Small and Media Newspapers, 1998-2002 », *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 82 (3), 2005, pp. 516-532.

CHARON. J.-M, « Stratégie pluri-médias des groupes de presse », *Les Cahiers du Journalisme*, 20, 2009, pp. 64-84.

DE BENS. E, *De Pers in België : Het verhaal van de Belgische dagbladpers. Gisteren, vandaag en morgen*, Tielt, Lannoo, 2001.

DEKAVALLA. M, « Scottish newspapers and the Crisis of the Print Press : Journalistic Autonomy and Digital Transition in a Liberal Media System », *Recherches en communication*, 44, pp. 103-118.

- DUMONT. J.-F, GREVISSE. B, RINGLET. G et al, *La presse écrite en Belgique*, Diegem, Kluwer, 1998.
- EDEN. L, NIELSEN. B.B et VERBEKE, A (Éd.), *Research Methods in International Business*, Cham, Palgrave macmillan, 2020.
- ESSER. F et HANITZCh. T (Éd.), *Handbook of Comparative Communication Research*, New York, Routledge, 2012.
- EVENS. T et VAN DAMME. K, « Consumers' Willingness to Share Personal Data: Implications for Newspapers », *International Journal on Media Management*, 18 (1), 2016, pp. 25-41.
- FRIEDRICHSEN. M et KAMALIPOUR. Y (Ed.), *Digital Transformation in Journalism and News Media. Media Management, Media Convergence and Globalization*, Heildeberg, Springer, 2017.
- GOL. J, *Le monde de la presse en Belgique*, Bruxelles, CRISP, 1970.
- GRISOLD. A, « Press Concentration and Media Policy in Small Countries. Austria and Ireland Compared », *European Journal of Communication*. 11 (4), 1996, pp. 485-509.
- GRISOLD. A, « Small Countries and the Legend of the Free Market : Austria in the European Context », *Javnost-The Public*, 5(4), 1998, pp. 47-61.
- GRISWOLD. W. F et MOORE. R.L, « Factors Affecting Readership of News in a Small Daily Newspapers », *Newspapers Research Journal*, 10 (2), 1989, pp. 55-65.
- GEUENS. G, *L'information sous contrôle : médias et pouvoir économique en Belgique*, Bruxelles, Labor, 2002.
- HARDY. J, *Western Media Systems*, New York, Routledge, 2008.
- HEINRICH. J et KOPPER. G (Ed.), *Media Economics in Europe*, Berlin, Vistas, 2006.
- HÖLL. O (Ed.), *Small States in Europe and Dependence*, Boulder : Westview Press, 1983.
- IOSIFIDIS. P, « Public television in small European countries: Challenges and Strategies », *International Journal of Media and Cultural Politics*, 3 (1), 2007, pp. 65-87.

JOUX. A, « Les stratégies de marques et stratégies éditoriales du groupe Figaro. Du portail à l'écosystème intégré par le *Data management* », *Réseaux*, 205 (5), 2017, pp. 117-143.

JUNG. J et CHAN-OLMSTED. S, « Impacts of media conglomerates' dual diversification on Financial Performance », *Journal of Media Economics*, 18 (3), 2005, pp.183-202.

KAMMER. A, « A welfare perspective on Nordic Media Subsidies », *Journal of Media Business Studies*, 1-13.

KUNG. L, *Strategic Management in the Media. Theory to Practice*, Londres, Sage Publications, 2017.

LACY. S, DIDI. A, et THORSON. E, « Small Dailies' Profit Margins Half Those of Media Dailies », *Newspapers Research Journal*, 27 (3), 2006, pp. 32-46.

KATZENSTEIN. P, *Small States in World Markets. Industrial Policy in Europe*, Ithaca and Londres, Cornell University Press, 1985.

KLEIS NIELSEN. R et LINNEBANK. G. (2011). *Public Support for the Media. A Six-Country Overview of Direct and Indirect Subsidies*, Oxford, Reuters Institute for the Study of Journalism, 2011.

KLEIS NIELSEN. R (Ed.), *Local Journalism : The Decline of Newspapers and the Rise of Digital Media*, Oxford, Reuters Institute for the study of Journalism, 2014.

MCCHESNEY. R., « The Political economy of communication and the future of the field », *Media, Culture et Society*, 22, 2000, pp. 109-116.

MELESKO. S, « Vertical Integration and Excess Capacity Investments Policies and decisions by Swedish regional Newspapers », *Journal of Media Economics*, 17 (4), 2004, pp. 295-308.

MERCIER. A et PIGNARD-CHEYNEL, N, (2014). « Mutations du journalisme à l'ère du numérique : un état des travaux », *Revue Française des Sciences de l'information et de la communication*, 4, 2014, pp. 1-25.

MITCHELSTEIN. E et BOCZKOWSKI. P, « Between tradition and change. A review of recent research on online news production », *Journalism*, 10 (5), pp. 562-586.

- MOSCO. V, « Current Trends in the Political Economy of Communication », *Global Media Journal*, 1 (1), 2008, pp. 45-63.
- MOSCO. V, *The Political Economy of Communication*, Londres, Sage, 2009.
- MORIN. E, *Introduction à la pensée complexe*, Paris, ESF éditeur, 1985.
- MURSCHEZ. P (Ed.), *State Aid for Newspapers. Theories, Cases, Actions*, Berlin, Springer, 2013.
- OLSEN. R.K et SOLVOLL. M.K, « Bouncing off the paywall- Understanding Misalignments Between Local Newspaper Value propositions and Audiences responses », *International Journal of Media Management*, 20 (3), 2017, pp. 174-192.
- OLSEN. R.K, KAMMER. A et SOLVOLL. M, « Paywalls' Impact on Local News Websites' Traffic and Their Civic and Business Implications », *Journalism Studies*, 21 (2), 2020, pp. 197-216.
- PATERSON. C et DOMINGO. D (Ed.), *Making online news. The Ethnography of New Media Production*, New York, Peter Lang, 2008.
- PATERSON. CH, LEE, D, SAHA. A et ZOELLNER. A. *Advancing Media Production Research : Shifting Sites, Methods and Politics*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2016.
- PELTIER. S, « Fusions et acquisitions dans les industries culturelles : attrait et risques », *Mouvements*, 17 (4), 2001, pp. 26-32.
- PINARD. R, POTVIN. P et ROUSSEAU. R, « Le choix d'une approche méthodologique mixte de recherche en éducation », *Recherches qualitatives*, 24, 2004, p. 58-82.
- PUPPIS. M, « Media Regulation in Small States, *International Communication Gazette*, 71 (1-2), 2009, pp. 7-17.
- QUIVY. R et VAN CAMPENHOUDT. L, *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod, 2006.
- SILES. I et BOCZKOWSKI. P, « Making sense of the newspapers crisis: A critical Assessment of Existing research and an agenda for future work », *New media and society*, 14 (8), 2012, pp. 1375-1394.

SJØVAAG. H, « Introducing the Paywall. A case Study of content changes in three online newspapers », *Journalism Practice*, 10 (3), 2016, pp. 304-322.

SMYRNAIOS. N, « *Les GAFAM contre l'internet : une économie politique du numérique* », Bry-sur-Marne, INA, 2017.

SMITH. K, « Intermedia Competition for Advertising in Small Daily Markets », *The Journal of Media Economics*, 8 (4), 1995, pp. 29-45.

VAN DER WURFF. R, LAUF. E, AUKSE. B et al, « Online and print newspapers in 2003. Evolving towards complementarity », *Communications*, 33, 2008, pp. 403-430.

VAN DER BURG. M et VAN DEN BULK. H, « Why are traditional newspapers publishers still surviving in the digital Era ? The impact of long term trends on the Flemish newspaper industry's financing (1990-2014) », *Journal of Media Business Studies*, 14 (2), 2017, pp. 82-115.

VAN KRANENBURG. H, HAGEDOORN, J et PENNINGS. J, « Measurement of International and Product Diversification in the Publishing Industry », *Journal of Media Economics*, 17 (2), 2004, pp. 87-104.

VOS. T (Ed.), *Journalism*, Boston/Berlin, Walter de Gruyter, 2018.

WAHL-JORGENSEN. K et HANITZSCH. Th (Ed.), *Handbook of Journalism Studies*, Londres, Routledge, 2020.

WASKO. J, « Studying the political economy of media and information », *Comunicacao e Sociedade*, 7, 2005, pp. 24-48.

WASKO. J., MURDOCK. G et SOUSA. H (Ed.), *The Handbook of Political Economy of Communication*. Malden: Blackwell Publishing, 2011.

CHAPITRE 2 : THÉORIES ET CADRES CONCEPTUELS

ADEGBITE. O, SIMINTIRAS. A.C, DWIVEDI. K et al, *Organisational Adaptations. A pluralistic Perspective*, Cham, Springer, 2018.

ALBARRAN. A, « Media Economics: Research paradigms, issues, and contribution to mass communication theory », *Mass Communication and Society*, 1 (3-4), 1998, pp. 117-129.

ALBARRAN. A et CHAN-OLMSTED. S (Ed.), *Global Media Economics. Commercialization, concentration and Integration of world media markets*, Ames, Iowa State University Press, 1998.

ALBARRAN. A, CHAN-OLMSTED. S et WIRTH. M. (Ed.), *Handbook of Media Management and Economics*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, 2008 (première édition).

ALBERT. P et SONNAC. N, *La presse française au défi du numérique*, Paris, La Documentation française, 2014.

ALI. CH et RADCLIFFE. D, *Local news in a Digital World: Small-Market Newspapers in the Digital Age*, New York, Columbia Journalism School, 2017.

AMBROSINI. V et BOWMAN. C, « What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? », *International Journal of Management Reviews*, 11 (1), 2009, pp. 29-49.

ANCIAUX. A, « Les publics d'une stratégie. Captation de l'attention et dispositif de participation au sein du groupe Québecor », *Communication*, 33 (2), 2015, pp. 1-28.

AHLSTRAND. B, LAMPEL. J, MINTZBERG. H et al, *Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Paris, Pearson, 2009.

BADILLO. P.-Y et LESOURD. J.-B. (Ed.), *The Media industries and their markets: quantitative analyses*, New York, Palgrave Macmillan, 2010.

BADILLO. P.-Y et BOURGEOIS. D, « The Swiss Press Model. Democracy, concentration and Digital Diversification », *Recherches en Communication*, 44, 2017, pp. 9-30.

BARNEY. J, « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, 17 (1), 1991, pp. 99-120.

BASSONI. M et JOUX. A, *Introduction à l'économie des médias*, Paris, Armand Collin, 2014.

BJÖRKROTH. T et GRÖNLUND. M, « Competitive pressure and profitability of newspaper publishing in 12 European countries », *Journal of Media Business Studies*, 15 (4), pp. 254-277.

BÖGENHOLD. D, « From heterodoxy to Orthodoxy and Vice-Versa : Economics and Social Sciences in the Division of Academic Work », *American Journal of Economics and Sociology*, 69 (5), 2010, pp. 1566-1590.

BOUQUILLION. PH et COMBÈS. Y (Ed.), *Les industries de la culture et de la communication en mutation*, Paris, L'Harmattan, 2007.

BOUQUILLION. PH, *Les industries de la culture et de la communication. Les stratégies du capitalisme*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 2008.

BOUQUILLION. PH, MIÈGE. B et MOEGLIN. P, *L'industrialisation des biens symboliques. Les industries créatives en regard des industries culturelles*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 2013.

CARVAJAL M et GARCIA AVILÈS. J.A, « From newspapers to multimedia groups », *Journalism Practice*. 2 (2), pp. 453-462.

CARBASSE. R, « Les défis de la transition numérique dans un petit marché : le cas de la presse francophone Québécoise », *Recherches en communication*, 44, 2017, pp. 49-80.

CERRADA. K, DE RONGÉ. Y et DE WOLF. M, *Comptabilité et analyse des états financiers*, Louvain-la-Neuve, De Boeck, 2015.

CHAN-OLSMITTED. S, *Competitive Strategy for Media Firms. Strategic and Brand Management in Changing Media Markets*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

CHAUDEY. M, *Analyse économique de la firme*, Paris, Armand Collin, 2014.

CHYI. H.I et SYLVIE. G. « Competing with whom ? Where ? And how? A structural analysis of the Electronic Newspaper Market », *Journal of Media Economics*, 11 (2), 1998, pp. 1-18.

COMOR. E (Ed.), *Media, Structures, and Power*, Toronto, Presses de l'université de Toronto, 2011.

COT. A-L et LALLEMENT. J, « 1859-1959 : de Walras à Debreu, un siècle d'équilibre général », *Revue économique*, 3 (57), 2006, pp. 377-388.

DAGIRAL. E et PARASIE. S, « Presse en ligne : où est la recherche ? », *Réseaux*, 2-3 (160-161), 2010, pp. 13-42.

DEKAVALLA. M, « The Scottish newspapers industry in the digital era », *Media, Culture et Society*, 37 (1), 2015, pp. 107-114.

DESLANDES. GH, *Le management des médias*, Paris, La Découverte, 2008.

EDGE. M, « An Accidental Success Story: The Forced Diversification of Quebecor Media », *Journal of Media Business Studies*, 8 (3), 2015, pp. 69-87.

ETZIONI. A et LAWRENCE, R (Ed.), *Socio-economics: towards a new synthesis*, Armonk, M. E. Sharpe. Inc, 1991.

FAVEREAU. O, « Objets de gestion et objet de la théorie économique », *Revue française de gestion*, 160 (1), 2006, pp. 67-79.

FERREL LOWE. G et NISSEN. C, (Ed.). *Small among the Giants. Television Broadcasting in Smaller Countries*, Goteborg, Nordicom.

FERREL LOWE. G et BROWN. C (Ed.), *Managing Media Firms and Industries. What's So Special About Media Management*, Heidelberg, Springer, 2016.

FETSCHERIN. M et KNOLMAYER. M, « Business Models for Content Delivery: An Empirical Analysis of the Newspaper and Magazine Industry », *International Journal of Media Management*, 6 (1-2), 2004, pp. 4-11.

FLICHY. P, *Les industries de l'imaginaire : pour une analyse économique des médias*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 1980.

FREIRE. F, ARAUJO. X, MARTINEZ FERNANDEZ. V et GARCIA, X (Ed.), *Media and Metamedia Management*, Cham, Springer, 2013.

GEORGE. E, « La théorie des industries culturelles : un « milieu » d'élaboration de connaissance dynamique », *Canadian Journal of Communication*, 39, 2014, pp. 1-17.

GERSHON. R. A, *The Transnational Media Corporation. Global Messages and Free Market Competition*, New York, Routledge, 1997.

GOYANES. M et DÜRRENBURG. C, « A Taxonomy of Newspapers based on Multi-Platform and Paid Content Strategies : Evidences from Spain », *International Journal on Media Management*, 16 (1), 2014, pp. 27-45.

GRANJON. F, GUYOT. J et MAGIS. CH (Ed.), *Matérialismes, culture et communications, t.3 : Économie politique de la culture, des médias et de la communication*, Paris, Presses des mines, 2019.

GREFFE. X et SONNAC. N (Ed.), *Culture web : création, contenus, économie numérique*, Paris, Dalloz, 2008.

GRISOLD. A et GRABNER. D, « Maturity and Decline in Press Markets on Small Countries. The Case of Austria », *Recherches en communication*, 44, pp. 81-102.

GUERRIEN. B, *L'économie néoclassique*, Paris, La Découverte, 1989.

GUIBERT. G, REBILLARD. F et ROCHELANDET. F, *Médias, culture et numérique. Approches socioéconomiques*, Paris, Armand Collin, 2016.

HALLIN. D et MANCINI. P, *Comparing media systems: three models of media and politics*, Cambridge, Cambridge University Press, 2004.

HOLT. J et PERREN. A (Ed.), *Media Industries: history, Theory, and Methods*, Chichester, Wiley Blackwell, 2009.

HUET. A, ION. J, LEFÈBVRE. A et al, *Capitalisme et industries culturelles*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 1978.

HOLLINGSWORTH. R.J, MÜLLER. K.H, HOLLINGSWORTH, E et al. (Ed.), *Advancing socio-economics: an institutionalist perspective*, Lanham, Rowman et Littlefield, 2001.

JOHNSON. G, WHITTINGTON. R, SCHOLES. K, ANGWIN. D, et REGNER. P, *Stratégique*, Montreuil, Pearson, 2017.

JONES. G et WADHAWANI. D, *Historical Change and the Competitive Advantage of Firms. Explicating the 'Dynamic' in the 'Dynamic Capabilities Framework*, Harvard, Harvard Business School, 2016, 32 p.

KOENIG. G, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle*, Paris, Economica, 1999.

KUNG. L, « Why Media Managers Are Not Interested in Media Management-And What We Could Do About it », *The International Journal on Media Management*, 12 (1), 2010, pp. 55-57.

LAVINE. J.M et WACKMAN. D.B, *Managing Media Organizations: Effective Leadership of the Media*, White Plains, Longman Inc, 1988.

LE FLOCH. P, *Économie de la presse quotidienne régionale. Déterminants et conséquences de la concentration*, L'Harmattan, Paris, 1997.

LE FLOCH. P et SONNAC. N (2013), *Économie de la presse à l'ère numérique*, Paris, La Découverte.

LENTZEN. E, « La presse quotidienne en Belgique francophone », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 10-11 (1515-1516), 1996, pp. 1-53.

LITS. M, « Cinquante années de Recherches en Communication : Présentation », *Recherches en communication*, 11, 1999, pp. 9-19.

LYUBAREVA. I et ROCHELANDET. F, « L'évolution des modèles d'affaires dans les industries créatives : l'exemple de la presse en ligne en France (2004-2014) », *Revue d'économie industrielle*, 156 (4), 2016, pp. 123-157.

MABILLE. X « Medi@bel : le contrôle d'un groupe de presse catholique francophone », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 31 (1656-1657), 1999, pp. 1-56.

MAIGRET. É et REBILLARD. F, « La nécessaire rencontre des *cultural studies* et de l'économie politique de la communication », *Réseaux*, 4 (192), 2015, pp. 9-43.

MATHÉ. J.-CH, « Capacités dynamiques et reconfiguration stratégique des groupes pharmaceutiques », *La revue des sciences de gestion*, 218 (2), 2006, pp. 73-86.

McKIERNAN. P, « Exploring Environmental Context Within the History of Strategic Management », *International Studies of Management and Organizations*, 36 (3), 2006, pp. 7-21.

MÉTAIS. E, *Stratégie et ressources de l'entreprise. Théorie et pratique*, Paris, Economica, 2014.

MIÈGE. B, « L'économie politique de la communication », *Hermès*, 38, 2004, pp. 46-54.

MIÈGE. B, « Les logiques à l'œuvre dans les nouvelles industries culturelles », *Les Cahiers de recherche sociologique*, 4 (2), 1986, pp. 93-110.

MIÈGE. B, *Les industries culturelles et créatives face à l'ordre de l'information et de la communication*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 2017.

MOEGLIN. P, *Industries culturelles et médiatiques : propositions pour une approche historiographique*, Grenoble, Observatoire des mutations des industries culturelles, 2012, 14 p.

NOAM. E et BADILLO. P.Y (Ed.), *Who owns the world's media? Media concentration and ownership around the world*, Oxford, Oxford University Press, 2016.

OBA. G et CHAN-OLSMITTED. S, « Video Strategy of Transnational Media Corporations: A Resource-Base Examination of Global Alliances and Patterns », *Journal of Media Business Studies*, 4(2), 2007, pp. 1-25.

PELTIER. S, « Mergers and Acquisitions in the Media Industries: Were Failures Really Unforeseeable? », *Journal of Media Economics*, 17 (4), 2004, pp. 261-278.

PERTICOZ. L. « Les industries culturelles en mutation : des modèles en question », *Revue Française des Sciences de l'information et de la communication*, 1, 2012, pp. 1-12.

PFEFFER. J et SALANCIK. G, *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. Stanford, Stanford University Press, 2003.

PICARD. R et RIMMER. T. (1999). « Weathering a recession: Effects of size and Diversification on newspapers companies », *Journal of Media Economics*, 12 (1), 1999, pp. 1-18.

PICARD. R. (Ed.), *Media Product Portfolios: Issues in Management of Multiple Products and Services*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates. Inc, 2005.

PICARD, R, *The economics and financing of media companies*, New-York, Fordham University Press, 2011.

PORTER. M, « How Competitive Forces Shape Strategy », *Harvard Business Review*, 57 (2), 1979, pp. 137-145.

PORTER. M, « The contributions of Industrial Organization to Strategic Management », *The Academy of Management Review*, 6 (4), 1981, pp. 609-620.

PORTER. M, *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, New York, Free Press, 1985.

POSTEL. N, *Les règles dans la pensée économique contemporaine*, Paris, éditions du CNRS, 2003.

RALLET. A, « La théorie des conventions chez les économistes », *Réseaux*, 62 (11), 1993, pp. 43-61.

REBILLARD. F et SMYRNAIOS. N, « Les infomédiaires, au cœur de la filière de l'information en ligne », *Réseaux*, 160-161 (2-3), 2010, pp. 163-194.

SANCHEZ-TABERNERO. A et CARVAJAL. M, *Media Concentration in the European Markets. New Trends and Challenges*, Pamplona, Servicio de Publicaciones de l'Universidad de Navarra, 2012.

SHULZE. B, SIEPRATH. S, THIELMANN. B, et HESS. Th, « The Bertelsmann AG : An Exploratory Case Study on Synergy Management in a Globally Acting Media Organization », *The International Journal on Media Management*, 7 (3-4), 2005, pp. 138-147.

SONNAC. N, « Les medias : une industrie à part entière et entièrement à part », *Questions de communication*, 9 (1), 2006, pp. 455-473.

SONNAC. N, « L'économie de la presse : vers un nouveau modèle d'affaires », *Les Cahiers du Journalisme*, 9, 2009, pp. 22-42.

SONNAC. N, « L'écosystème des medias. Les enjeux socioéconomiques d'une interaction entre deux marchés », *Communication*. 32 (2), 2013, pp. 7-23.

SULLIVAN. D et JIANG. Y, « Media Convergence and the Impacts of the Internet of the MetA Activity of Large Media Companies », *Journal of Media Business Studies*, 7 (4), 2010, pp. 21-40.

TEECE. D et PISANO. G. « The Dynamic Capabilities of Firms. An Introduction », *Industrial and Corporate Change*, 3 (3), 1994, pp. 537-556.

TEECE. D, PISANO. G et SHUEN. A, « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic management journal*, 18 (7), 1997, pp. 509-533.

TORRES. F, « L'entreprise et son histoire. Réflexions sur la « création destructive » et la théorie du changement de la firme », *Revue française d'histoire économique*, 2(2), 2014, pp. 48-61.

TRAPPEL. J, « Born Losers of Flexible Adjustment ? The Media Policy Dilemma of Small States », *European Journal of Communication*, 6, 1991, pp. 355-371.

TREMBLAY. G, « Industries culturelles, économie créative et société de l'information », *Global Media Journal*, 1(1), 2008, pp. 65-88.

TREMBLAY. G, « iPublish or perish: challenges facing the Québec press in the digital age », *Media, Culture et Society*, 37 (1), 2015, pp. 144-151.

UGHETTO. P, « L'entreprise dans l'économie des conventions », *Revue économique*, 51 (1), 2000, pp. 51-73.

UGHETTO. P, « Sociologie économique et économie politique », *Interventions Économiques*, 33 (1), 2008, pp. 1-24.

VAN DER BURG. M, *Consolidation of ownership in media industries. Survival strategies of newspapers publishers and regulation in the digital era*, Anvers, Presses Universitaires d'Anvers, 2017.

WAN-IFRA, *World Press Trends 2019*, Francfort, 2020.

WERNERFELT. B, « A Resource-Based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, 5(2), 1984, p. 171-180.

WIRTZ. B, *Media and Internet management*, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2011.

WIRTZ. B, SCHILKE. O. et ULLRICH. S, « Strategic Development of Business Models. Implications of the Web 2.0 for Creating Value on Internet ». *Long Range Planning*, 43, 2010, pp. 272-290.

WITSCHGE. T, ANDERSON. C, DOMINGO, D et HERMIDA. A. (Ed.), *The Sage Handbook of Digital Journalism*; Londres, Sage Publications Ltd, 2016.

ZOTT. CH, AMIT. R et MASSA. L, « The Business Model: Recent Developments and Futures Research », *Journal of Management*, 37 (4), 2011, pp. 1019-1042.

CHAPITRE 3 : LES DÉMARCHES MÉTHODOLOGIQUES

ACCARDO. A, *Pour une socioanalyse du journalisme considéré comme une fraction emblématique de la nouvelle petite bourgeoisie intellectuelle*, Marseille, Les Editions Agone 2017.

ANADÓN. M, « La recherche dite « qualitative » : de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents », *Recherches qualitatives*, 26 (1), 2006, pp. 5-31.

ANSOFF. I, *Stratégie du développement de l'entreprise. Une approche méthodologique du management stratégique dans le dernier quart du XXe siècle*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1989.

ANTOINE. F, *Les multinationales des médias. Principales entreprises mondiales et grands acteurs européens*, Louvain-la-Neuve, Académia Bruylant.

ANTOINE. S, PIRET. C et RINSCHBERGH. F. « Entre marxisme et ethnographie : itinéraire d'un sociologue global. Grand entretien avec Michael Burawoy », *Savoir/Agir*, 43, 2018, pp. 75-88.

AVENIER. M-J et THOMAS. C, « A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion ? » Un débat revisité, *Le libellio d'Aegis*, 8 (4), 2012, pp. 13-27.

AVENIER. M-J et THOMAS, C, « Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological frameworks », *Systèmes d'Information et Management*, 20 (1), 2015, pp. 61-98.

BAH. TH, CÉSAR NDIONE. L et TIERCELIN. A, *Les récits de vie en science de gestion. Orientation épistémologiques et méthodologiques*, Cormelles-le-Royale, EMES Editions, 2015.

BASTIN. G et ZALIO. P-P, « Sociologie économique début de siècle: l'impossible troisième voie entre histoire et théorie économique », *Terrains et Travaux*, 4, 2003, pp. 6-55.

COHEN. S, *L'art d'interviewer des dirigeants*, Paris, Presses Universitaires de France, 1999.

BÉLANGER. P, GRANT. M et Lévesque. B, *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.

BERTAUX. D, *Le récit de vie*, Paris, Armand Collin, 2016.

- BRIN. C, CHARRON. J.-M et DE BONVILLE. J, (Ed.), *Nature et transformation du journalisme. Théories et recherches empiriques*, Québec, Les presses de l'Université de Laval, 2004.
- BUCKLEY. P, « Historical Research Approaches to the Analysis of Internationalization », *Management International Review*, 56, 2016, pp. 879-900.
- BURAWOY. M, « The extended case method », *Sociological Theory*, 16, 1998, pp. 4-33.
- CAILLÉ. A, *Anti-utilitarisme et paradigme du don. Pour quoi ?*, Lormont, Le bord de l'eau, 2014.
- CÉFAÏ. D, *L'enquête de terrain. Recueil de textes de J.A. Barnes, H. Becker et M. Burawoy*, Paris, La découverte, 2003.
- CHEVALIER. F, GLOUTIER. L.M, et MITEV. N (Ed.), *Les méthodes de recherche du Doctorat in Business Administration (DBA)*. EMS Editions, 2018.
- COENEN-HUTHER. J, « Le type idéal comme instrument de la recherche sociologique », *Revue française de sociologie*, 44 (3), 2003, pp. 531-547.
- COLANDER. D. « The death of Neoclassical Economics », *Journal of the History of Economic Thought*, 22 (2), 2000, pp. 127-143.
- COMBESSIE. J.-C, *La méthode en sociologie*, Paris, La Découverte, 2007.
- COMPIÈGNE. L, *Internet : histoire, enjeux et perspectives*, Paris, Ellipses, 2007.
- CRESWELL. J et PLANO CLARK. V, *Designing and conducting mixed methods research*, Los Angeles, Sage Publications, 2018.
- CROZIER. M et FRIEDBERG. E, *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, 1977.
- DEGAND. A, « Le rôle des techniciens et des informaticiens dans la co-production de l'information en ligne », *Global Media Journal*, 6 (1), 2013, pp. 25-43.

DEGAND. A et SIMONSON, M, « La modération des fils de discussion dans la presse en ligne, *Les Cahiers du journalisme*, 22, 2011, pp. 56-73.

DENZIN. N.K et LINCOLN. Y.S (Ed.), *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, Sage Publications, 1995.

DESLAURIERS. J.-P, GROULX. L.-H et POUPART. J. *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal, Morin, 1997.

FRISHAMMAR. J, « Organizational Environment Revisited. A conceptual Review and Integration », *International Studies of Management and Organization*, 36 (3), pp. 22-49.

GODELIER. E, « Entreprise et sciences sociales : production de savoir ou collusion », *Tracés. Revue de Sciences humaines*, 10, 2010, pp. 55-63.

GOLDING. P et MURDOCK. G, *Culture, Communications and Political Economy, Mass Media and Society*, Londres, Arnold, 2005.

GROULX. L-H, « Querelles autour des méthodes », *Socio-Anthropologie*, 2, 1997, pp. 1-11.

GREVISSE. B, *Déontologie du journalisme : enjeux éthiques et identités professionnelles*, Bruxelles, De Boeck, 2010.

GUILLEMETTE. F, « L'approche de la grounded theory ; pour innover ?. *Recherches qualitatives* », 26/1, 2006, 2006, pp. 32-50.

FENNETEAU. H, *Enquête : entretien et questionnaire*, Paris, Dunod, 2015.

HAMIDI. C, « De quoi un cas est-il le cas ? Penser les cas limites », *Politix*, 100 (4), 2012, 85-98.

HERMANOWICZ. J.C, « The Longitudinal Qualitative Interview », *Qualitative Sociology*, 36 (2), 2013, pp. 189-208.

LOUZEK. M, « The Battle of Methods in Economics. The Classical Methodenstreit. Menger VS Schmoller », *The American Journal of Economics and Sociology*, 70 (2), 2011, pp. 439-463.

- MISKELL. P, « Reflections on the integration of history and organization studies », *Management et Organizational History*, 13 (3), 2018, pp. 213-219.
- MOLINA-AZORIN. J, « Mixed methods research in strategic management: impacts and applications », *Organizational Research Methods*, 15, 1, 2012, pp. 33-56.
- MOLINA-AZORIN. J, BERGH. D, CORLEY. K et KETCHEN. D, « Mixed methods in the organizational sciences: taking stock and moving forward », *Organizational Research Methods*, 20 (2), 2017, pp. 179-192.
- PETTIGREW. A, « Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice », *Organization Science*, 1 (3), 1990, pp. 267-292.
- PETTIGREW. A, « What is a processual analysis? », *Scandinavian Journal of Management*, 13 (4), 1997, pp. 337-348.
- RAGIN. CH et ZARET. D, « Theory and Method in Comparative Research : Two Strategies », *Social Forces*, 61 (3), 1983, pp. 731-754.
- REVEL. J, « Histoire et sciences sociales : les paradigmes des Annales », *Annales. Economies, sociétés, civilisations*, 34 (6), 1979, pp. 1360-1376
- RICOEUR. P, « L'écriture de l'histoire et la représentation du passé », *Annales*, 55 (4), 2000, pp. 731-747.
- RIHOUX. B, MARX. A et ÁLAMOS-CONCHA. P. (2014). « 25 années de QCA (Qualitative comparative analysis) : quel chemin parcouru », *Revue internationale de politique comparée*, 21 (2), 2014 ? pp. 61-79.
- RUTILY. A et SPITZ. B, « Les nouveaux enjeux de la révolution numérique », *Hermès*, 44 (1), 2006, pp. 29-32.
- SANSÉAU. P.Y. (2005). « Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion : pertinence, positionnement et perspective d'analyse », *Recherches qualitatives*, 25 (2), 2005, pp. 33-57.
- SMELSER. N.J et R. SWEDBERG. R (Ed.), *The handbook of economic sociology*, Princeton, Princeton University Press, 2005.
- THIETARD. R-A et al, *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod, 2014.

TURNER. S.F, CARDINAL. L.B et BURTON. R.M, « Research Design for Mixed Methods: A Triangulation-based Framework and Roadmap », *Organizational Research Methods*, 20 (2), 2017, pp. 242-267.

VIGOUR. C, *La comparaison dans les sciences sociales. Pratiques et méthodes*, Paris, La Découverte, 2005.

WADHAM. H, et WARREN. R.C, « Telling Organizational Tales: The Extended Case Method in Practice », *Organizational Research Methods*, 17 (1), 2014, pp. 5-22.

WEBER. M, *Essais sur la théorie de la science*, Paris, Librairie Plon, 1965.

WELCH. C, RUMYANTSEVA. M et HEWERDINE. L.J, « Using Case Research to Reconstruct Concepts: A Methodology and Illustration », *Organizational Research Methods*, 19 (1), 2016, pp. 111-130.

YIN. R, *Case study research : design and methods*, Los Angeles, Sage Publications, 2015.

CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU PETIT MARCHÉ BELGE FRANCOPHONE

ANTOINE, F et al, *Les radios et les télévisions en Belgique*, Bruxelles, Kluwer, 2001.

BROCK. G, *Out of Print : Newspapers, journalism and the business of news*, Londres, Kogan Page, 2013.

CAUFRIEZ. P et LENTZEN. E, « Trente ans de radio en Communauté française (1978-2008) », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 28 (2033-2034), 2009, pp. 5-104.

CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'AUDIOVISUEL (CSA), *Avis du collègue d'avis sur la réforme de l'article 7 du décret SMA*, 2017, 72 p.

DEGAND. A, *Le journalisme face au web : Reconfiguration des pratiques et des représentations professionnelles dans les rédactions belges francophones*, Louvain-la-Neuve, Presses Universitaires de Louvain, 2012.

DELTENRE. Ch, « La télédistribution », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 14 (1039), 1984, pp. 1-31.

DE VERDALLE. L. VIGOUR. C., et LE BLANC. Th, « S'inscrire dans une démarche comparative. Enjeux et controverses », *Terrains et travaux*, 21 (2), 2012, pp. 5-21.

D'HAENENS. L, ANTOINE. F et SAEYS. F, «Belgium Two diversities with Diverging Views on How To Manage Media Diversity », *The International Communication Gazette*, 71 (1-2), 2009, pp. 51-66.

DONDERS. K, ENLI. G, RAATS. T et SYVERTSEN. T, « Digitisation, internationalisation, and changing business models in local media markets: an analysis of commercial media's perceptions on challenges ahead », *Journal of Media Business Studies*, 15 (2), 2018, pp. 89-107.

EVENO. P, *Les médias sont-ils sous influence*, Paris, Larousse, 2008.

FALONY. R, *Requiem pour la presse socialiste. La Gauche sans voix*, Charleroi, Couleur Livres, 2010.

GASSÉE. M, « L'aide directe à la presse en communauté française », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 8 (1873), 2005, pp. 1-47.

GOVAERT. S, « Les radios privées en communauté française », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 16 (1201-1202), 1988, pp. 3-51.

HASQUIN. R, *Requiem pour la presse socialiste*, Montigny-le-Tilleul, Editions Scaillet, 2001.

JAUMAIN. S, *Industrialisation et Sociétés (1830-1970) : La Belgique*, Paris, Ellipses, 1998.

LENTZEN. E, « La compagnie luxembourgeoise de télédiffusion CLT », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1066 (1), 1985, pp. 1-47.

MARION. PH (Ed.), *L'année des médias 1996*, Louvain-la-Neuve, Academia-Bruylant, 1997.

MARION. PH (Ed), *L'année des médias 1997*, Louvain-la-Neuve, Academia-Bruylant, 1998.

POUILLARD. V, *La publicité en Belgique (1850-1975). Des courtiers aux agences internationales*, Bruxelles, Académie Royale de Belgique, 2005.

POUILLARD. V, « La publicité transnationale en Europe : le cas de Radio Luxembourg (1933-1960) », *Revue du Nord*, 4 (387), 2010, pp. 967-980.

ROEKENS. A, « Des télévisions siamoises au royaume de Belgique », *Médiatiques : récit et société*, 33, 2003, pp. 3-6.

SOUSA. H et COSTA E SILVA. E, « Keeping Up Appearances: Regulating Media Diversity in Portugal », *International Communication Gazette*, 71 (1-2), 2009, pp. 89-100.

STEPHANY. P, *La Libre Belgique : histoire d'un journal libre, 1884-1996*, Louvain-la-Neuve, Duculot, 1996.

SZCZEPANIK. P, ZAHARADKA. P, MACEK. J et STEPAN. P. (Éd.), *Digital Peripheries. The Online Circulation of Audiovisual Content from the Small Market Perspective*, Cham, Springer Open, 2020.

VAN DEN DUNGEN. P, *Milieux de presse et journaliste en Belgique : 1828-1914*, Bruxelles, Académie Royale de Belgique, 2005.

VAN PEEL. H. « Vers l'Avenir : histoire d'un groupe de presse francophone », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 19-20 (1924-1925), 2006, pp. 5-55.

WALLERSTEIN. I, *Le capitalisme historique*, La Découverte, Paris, 2011.

CHAPITRE 5 : DIVERSIFICATION

CAGÉ. J, *Sauver les médias. Capitalisme, financement participatif et démocratie*, Paris, Le Seuil, 2015.

CHAMPAGNE. P, « Le journalisme à l'économie », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 131-132, 2000, pp. 3-7.

CRISP, « Morphologie des groupes et entreprises de presse (III) », *Courrier Hebdomadaire du CRISP*, 1975, 16 (682), pp. 1-30.

GRINDSTAFF. L, MING-CHEN. L et HALL. J (Ed), *Handbook of Cultural Sociology*, Londres, Routledge, 2018.

HALIMI. S, *Les nouveaux chiens de garde*, Paris, Raisons d’agir Éditions, 2005.

HARDY. J, *Cross-media promotion*, New York, Peter Lang Publishing, 2010.

JOUX. A, « Nethys au capital de La Provence et Nice Matin. Paris Normandie en cessation de paiement », *La revue numérique*, 38-39, 2016.

MARTIN. M. *La presse régionale. Des affiches aux grands quotidiens*, Paris, Fayard.

CHAPITRE 6 : LES MODÈLES D’AFFAIRES (INFORMATION)

BENSON. R, « La logique du profit dans les médias américains », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 131-132, 2000, pp. 107-115.

BOCZKOWSKI. P, *Digitizing the News : Innovation in Online Newspapers*, Cambridge, MIT Press, 2004.

CHAMPAGNE. P et MARCHETTI. D, « L’information médicale sous contrainte », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 101-102, 1994, pp. 40-62.

CHAMPAGNE. P, « La double dépendance. Quelques remarques sur les rapports entre les champs politique, économique et journalistique », *Hermès, La Revue*, 3 (17-18), 1995, pp. 215-229.

CHARON. J.-M, *La nature politique du journalisme politique*, Québec, Les Études de communication publique, 2000.

DE BAYNAST. A et LENDREVIE. J, *Publicitor : publicité online et offline*, Dunod, Paris. .

DEGAND. A et GREVISSE. B, *Journalisme en ligne : pratiques et recherches*, Bruxelles, De Boeck, 2015.

ESTIENNE. Y. *Le journalisme après internet*, Paris, L’Harmattan, 2007.

GOYANES. M et RODRIGUEZ-CASTRO. M, « Commercial pressures in Spanish newsrooms : between love, struggle and resistance », *Journalism Studies*, 20 (8), 2019, p. 1088-1109.

LE CAM. F, et RUELLAN. D (Ed.), *Changements et permanence du journalisme*, Paris, L'Harmattan, 2014.

MALCORPS. S. « L'entreprise de presse et son audience en ligne. La construction des web metrics comme données stratégiques dans le secteur des médias belges », *Réseaux*, 5 (205), 2017, p. 145-173.

PIGNARD-CHEYNEL. N et VAN DIEVOET, L, *Journalisme mobile : usages informationnels, stratégies éditoriales et pratiques journalistiques*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, 2019.

WITSCHGE. T, ANDERSON. C. W, DOMINGO. D et HERMIDA. A. (Ed.), *The Sage Handbook of Digital Journalism*, Los Angeles, Sage Publication, 2016.

CHAPITRE 7 : LA PRESSE ÉCRITE QUOTIDIENNE GÉNÉRALISTE ET LE PETIT MARCHÉ BELGE FRANCOPHONE : QUELQUES ÉLÉMENTS INTERPRÉTATIFS

ALBERT. P, *Histoire de la presse*, Paris, Presses Universitaires de France, 2010.

BALLE. F, *Médias et sociétés : édition, presse, cinéma, radio, télévision, internet*, Paris, Librairie générale de droit et de jurisprudence, 2016.

D'ALMEIDA. F et DELPORTE. CH, *Histoire des médias en France : de la Grande Guerre à nos jours*, Paris, Flammarion, 2003.

DE BENS. E, *De Belgische dagbladpers onder Duitse censuur (1940-1944)*, Anvers, Mens en tijd, 1973.

DELPORTE. CH, BLANDIN, C et ROBINET. F, *Histoire de la presse en France, XXe-XXIe siècles*, Paris, Armand Collin, 2016.

DEUZE. M, « What is Multimedia Journalism », *Journalism Studies*, 5 (2), pp. 139-152.

DEUZE. M et WITSCHGE. T, « Beyond journalism: Theorizing the transformation of journalism », *Journalism*. 19 (2), 2018, pp. 173-181.

ÉTAT GÉNÉRAUX DE LA PRESSE ÉCRITE, *Livre vert*, Paris, Ministère de la culture et de la communication, 2009.

LEGAVRE. J.-B et RIEFFEL. R (Ed.), *Le Web dans les rédactions de presse écrite. Processus, appropriations, résistances*, L'Harmatan, 2017.

MIÈGE. B, « Les industries de la culture et de l'information à l'ère des nouveaux médias », *Sociologie de la communication*, 1 (1), 1997, pp. 73-96.

WITSCHGE. T et NYGREEN. G, « Journalism: a profession under pressure ? », *Journal of Media Business Studies*, 6 (1), 2009, pp. 37-59.

OUAKRAT. A, *Publicité en ligne sur les sites de presse issus de l'imprimé. Construction du marché, logiques de fonctionnement et perspective d'évolution*, Paris, Université Panthéon-Assas, 2013.

SCHWARTZ. M et TERRAILLOT. F, *Dix propositions pour moderniser la distribution de la presse. Rapport au ministre de l'Économie et des Finances*. Paris, 2018.

STANDAERT. O. *Le journalisme flexible : insertion professionnelle et marché du travail des jeunes journalistes en Belgique francophone*, Bruxelles, Peter Lang, 2016.

UNION WALLONNE DES ENTREPRISES, *L'entreprise. Je veux savoir. Les entreprises wallonnes en 12 questions*, Louvain-la-Neuve, 2020.

VAN DIEVOET. L, *Journalistes dans l'espace politique : construction des identités professionnelles en altérité*, Louvain-la-Neuve, 2018.

VLAAMSE REGULATOR VOOR DE MEDIA (VRM), *Mediaconcentratie in Vlaanderen. Rapport 2020*, Bruxelles, 2021.

CHAPITRE 8 : FORMALISATION THÉORIQUE ET CONCLUSION GÉNÉRALE

AUGEY. D et REBILLARD. F, « Introduction : la dimension économique du journalisme », *Les Cahiers du Journalisme*, 20, 2009, pp. 10-21.

BENGHOZI. P.-J (Ed.), *Entreprises culturelles et internet : contenus numériques et modèles d'affaires innovants*, Pariss, Culture-Médias & Communication, 2013.

BOCZKOWSKI. P et ANDERSON. C.Q, (Ed.), *Remaking the News. Essays on the Future of Journalism Scholarship in the digital Age*, Cambridge, MIT Press, 2017.

- BULLICH. V et SCHMITT. L, « Les industries culturelles à la conquête des plateformes. Introduction », *tic&société*, 13 (1-2), 2019, pp. 1-12.
- BUSSON. A et ÉVRARD. Y, *Les industries culturelles et créatives : économie et stratégie*, Paris, Vuibert, 2003.
- CAGÉ. J, *Sauver les médias. Capitalisme, financement participatif et démocratie*, Paris, Éditions du Seuil, 2015.
- CAILLÉ. A, *Anti-utilitarisme et paradigme du don. Pour quoi ?*, Lormont, Le bord de l'eau, 2014.
- CHANTERIE. PH et LE DIBERDER. A, *Économie des industries culturelles*, Paris, La Découverte, 2019.
- CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'AUDIOVISUEL (CSA), *Médias : Attitudes et Perceptions : version synthétisée du rapport scientifique de l'étude*, Bruxelles, 2020.
- DEBRAY. R, *Cours de médiologie générale*, Paris, Bibliothèque des idées, 1991.
- DEBRAY. R, *Vie et mort de l'image : une histoire du regard en occident*, Paris, Gallimard, 1992.
- DERVILLE. G, *Le pouvoir des médias*, Grenoble, Presses Université de Grenoble, 2017.
- DELMOTTE. F, « Termes clés de la sociologie de Norbert Elias », *Vingtième Siècle, Revue d'Histoire*, 2010, 2 (106), pp. 29-36.
- DÉSVEAUX. E et de FORNET. M (Ed), *Faire des sciences sociales. Généraliser*, Paris, Editions de l'École des hautes études en sciences sociales, 2012.
- ESCUDIER. A, et MARTIN. L (Ed.), *Histoire universelles et philosophies de l'histoire. De l'origine du monde à la fin des temps*, Paris, Presse de Sciences-Po, 2015.
- GUIBERT. G et QUEMENER. N, « Cultural studies et économie politique de la communication : quel rapport au marxisme ? », *Réseaux*, 192 (4), 2015, pp. 87-114.
- HEINICH. N, *Sociologie de Norbert Elias*, Paris, La Découverte, 1997.
- HERRICK. D, *Media Management in the Age of Giant : Business Dynamics of Journalism*, Alburquerque Iowa State Press, 2012.

JEANNEREY. J.- N, « La médiologie de Régis Debray, *Communication et Langages*, 104, 1995, pp. 4-19.

LANCELLIN. A, *Le Monde Libre*, Paris, Les liens qui libèrent, 2016.

PERTICOZ, L, « Filière de l'audiovisuel et plateforme SVOD, une analyse croisée des stratégies de Disney et de Netflix », *Tic& Société*, 13 (1-2), 2019, pp. 323-353.

MAGIS. CH, *La musique et la publicité : les logiques socio-économiques et musicales des industries culturelles*, Paris, Mare et Martin, 2015.

MAGIS. CH et PERTICOZ. L, « La musique comme analyseur : mutations de la filière musicale et mutations de la recherche sur la musique », *Tic&société*, 14 (1-2), 2020, pp. 13-65.

MATTELART. A, « Vers une globalisation », *Réseaux*, 100, 2000, pp. 81-105.

MATTELART. A, *La mondialisation de la communication*, Paris, Presses Universitaires de France, 1996.

MÉNARD. C (Ed.), *Transaction cost economics: recent developments*, Cheltenham, Elgar, 1997.

MIÈGE. B, « L'espace public, au-delà de la sphère politique », *Hermès*, 3 (17-18), 1995, pp. 49-62.

MIÈGE. B, « Les modèles socio-économiques contestés par les modèles d'affaires ? », *Actes du Colloque de Saint-Denis organisé à l'université de Paris-Nord en mai 2013*, 2016, pp. 1-12.

MIÈGE. B, *L'espace public contemporain*, Grenoble, Presses Université de Grenoble, 2010.

PARISER. E, *The filter bubble : What the internet is hiding from you*, New York, Penguin Press, 2011.

PASSERON. J.-C et REVEL. J (Ed), *Penser par cas*, Paris, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, 2005.

PEDRO-CARAÑANA. J., BROUDY. D. et KLAHN. J. (Ed.), *The Propaganda Model Today. Filtering Perception and Awareness*, Londres, Presses de l'université de Westminster.

SPF ÉCONOMIE, *Le secteur belge de la télédistribution*, Bruxelles, 2008.

STEIN. CH, « L'historien et ses modèles », *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, 5 (2), 2010, pp. 227-279.

WADHAM. H et WARREN. R, « Telling Organisational Tales : The Extended Case Method in Practice », *Organizational Research Methods*, 2015, 17 (1), pp. 5-22.

WILLIAMSON. O, « The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach, *The American Journal of Sociology*, 87 (3), 1981, pp. 548-557.

ANNEXE 1 : MODÈLE D’AFFAIRES (PUBLICITÉ ET MARKETING)

Les revenus des médias écrits provenant de deux sources (lecteurs et annonceurs)¹, il est apparu pertinent de comprendre les modèles d'affaires sur l'information (chapitre 6), en les contextualisant avec les évolutions survenues dans la publicité et le marketing. C'est l'objet de cette annexe qui porte sur les changements au sein de la partie commerciale des groupes de presse écrite.

Nous passons en revue comment ils se sont positionnés sur le secteur de la publicité nationale pour faire face à l'arrivée des offres concurrentes provenant des régies de radio et de télévision et à la structuration du marché de la publicité nationale autour des agences médias. Dans un second temps, nous analysons comment, d'un espace de communication soustrait aux logiques commerciales, internet est devenu un lieu propice aux initiatives entrepreneuriales en matière de publicité provenant des acteurs *pure players* (Netvertising, Promoving, Hi-Media, etc.) et des médias traditionnels (Adnet, Beweb et, finalement, au sein de leur régie respective). Puis, le chapitre se focalise sur les changements au niveau de la publicité locale. Au sein de cette partie, nous verrons comment les titres dont l'essentiel du chiffre d'affaires (*Proximag* et *Vlan*) provenait de la publicité *classified* et locale se sont réinventés à l'ère numérique. Ce chapitre se clôt par une analyse de l'évolution des ressources marketing des groupes de presse écrite. Ce sont effectivement les marketeurs qui appuient l'offre de valeur d'un titre, en réalisant sa promotion auprès des clients et des lecteurs. Mais leur rôle ne se limite pas à un marketing en aval de la production journalistique, il concerne également la détection préalable des besoins du lectorat, en supervisant les études qui identifient les manques d'un type de matières au sein de la proposition de contenus d'un titre. Nous observerons également que des ressources humaines se sont éteintes sous des mutations de marché (diminution de la VNO), alors que d'autres se sont modifiées (le recrutement ne s'occupe plus uniquement des abonnés papier, mais également de ceux numériques), ou se sont créées (nouvelles ressources liées à la diversification des revenus et au *big data*).

¹ LE FLOCH, P, et SONNAC, N, *Économie de la presse écrite...*, 2013, p. 27.

1. Préambule

Plusieurs des phénomènes étudiés dans ce chapitre impliquent un retour sur l'histoire plus ancienne de la publicité en Belgique. Les stratégies des groupes sur ce marché ne naissent pas *ex nihilo* avec l'accessibilité d'internet au public au milieu des années 1990. C'est ce souci de compréhension des structures de la publicité qui explique le fait que nous nous attardons à décrire les modifications de ce marché engendrées par l'arrivée des acteurs audiovisuels et par la constitution des agences médias. Deuxièmement, axée sur les groupes de presse quotidienne dont le bassin de diffusion se situe en Belgique francophone, notre analyse se concentre sur les modifications survenues dans la partie Sud du pays, bien que, lorsque cela est nécessaire, nous essayons de les contextualiser, en y intégrant les acteurs flamands. Finalement, le chapitre sur la diversification a montré que les groupes de presse écrite ne réalisaient pas leur croissance dans les mêmes secteurs. En conséquence, s'ils sont tous actifs, selon des degrés variables, dans la publicité nationale, régionale ou le *classified*, certains groupes sont davantage exposés par les modifications de valeur survenues sur ces différents marchés. Quelques parties de cette section délaissent partiellement IPM, en se focalisant, avant tout, sur les deux cas disposant d'une presse gratuite toutes-boîtes, c'est-à-dire Rossel (par le biais de *Vlan*) et Les Éditions de L'Avenir (par le biais de *Proximag*).

Dans le chapitre sur la recomposition des ressources journalistiques consécutive au développement des sites de *news*, peu d'information a été fournie sur l'environnement général dans lequel les journalistes réalisaient leurs activités¹. Cette focalisation sur les ressources internes a été réalisée à dessein, en ayant à l'esprit le fait que le métier de journaliste a toujours été considéré au sein des groupes de presse écrite comme faisant partie de leur cœur d'activités. En plus de ses dimensions politiques et culturelles, c'est la rédaction qui contribue à l'« aura »² du titre au sein de la société et à l'établissement de son avantage concurrentiel. La situation n'est pas aussi simple pour la publicité. Les groupes de presse écrite n'hésitent pas à externaliser

¹ Hormis des éléments ponctuels de contexte comme le développement des acteurs internationaux sur le marché de la publicité ou celui des technologies d'internet mobile poussant une partie des journalistes internet vers le flot.

² BOURDIEU. P, « L'emprise du journalisme... », 1994, p. 6.

certaines compétences publicitaires lorsque les conditions de marché y sont favorables, puis, lorsque celles-ci ont évolué, de les rapatrier en interne. Ces mouvements de balancier (observables dans le marché de la publicité nationale et celui de la publicité en ligne) sont essentiels à décrire pour comprendre le processus d'allocation des ressources commerciales au sein des groupes de presse à l'ère numérique. Ce sont les conditions de marché qui déterminent s'il est plus avantageux pour les entreprises d'allouer des ressources en collaboration avec d'autres éditeurs dans le cas d'une régie externe, ou, au contraire, de les prendre en interne. D'autre part, la publicité en ligne attirant à la fois des acteurs de la presse écrite et d'autres médias, il a été utile, pour comprendre l'évolution de ce marché, de le considérer comme un secteur interdépendant³, en contextualisant les changements s'y produisant à l'aune des dynamiques à l'œuvre dans d'autres secteurs médiatiques (télévision, radio et presse écrite).

2. La publicité nationale

Composés notamment de banques, d'opérateurs de télécommunication, de constructeurs automobiles et d'entreprises de grande consommation œuvrant sur l'ensemble du territoire belge, les annonceurs nationaux représentent une part non négligeable du « gâteau » publicitaire. Selon l'Union Belge des Annonceurs, 4,1 % des annonceurs nationaux (comme Procter and Gamble, Proximus, Coca-Cola Company, Colruyt, Orange, Ahold Delhaize, etc.) représentent près de 80 % des dépenses publicitaires totales en Belgique en 2016⁴. Même si elle varie, selon le segment d'information sur lequel se positionne un titre, la proportion des revenus de la publicité nationale occupe une place centrale au sein des chiffres d'affaires des quotidiens (surtout chez les nationaux comme *Le Soir*, *La Libre Belgique* ou *La Dernière Heure*). Selon ce cadre supérieur de Rossel, les montants obtenus de la régie *Full page* (sur laquelle nous allons revenir) comptaient pour près de 40 % des revenus publicitaires d'un quotidien de qualité au milieu des années

³ LE DIBERDER, A, *La nouvelle économie de l'audiovisuel*, Paris, La Découverte, 2019, p. 4.

⁴ UNION BELGE DES ANNONCEURS (UBA), *Rapport annuel 2016*, Bruxelles, 2017, p. 34.

2000⁵. Ces données sont assez cohérentes avec celles récoltées au cours de l'enquête documentaire⁶.

2.1. À la genèse des premières offres NP : le groupe national et l'UJB

Les produits de certains annonceurs étant disponibles sur l'ensemble du territoire belge, ils consacrent une partie de leur budget marketing à la réalisation de campagnes à l'échelle nationale. Ces grandes entreprises sont donc à la recherche d'un produit publicitaire large disposant d'une pénétration élevée dans toutes les provinces du pays. Dans la seconde moitié du XX^e siècle, la proposition d'une telle offre constitue un problème pour les quotidiens dont les audiences respectives sont étroitement liées à une région spécifique⁷. En prenant en compte ces considérations, les groupes de presse signent des partenariats afin de mettre au point des produits publicitaires nationaux communs. Ce marché s'articule autour de deux grandes alliances : celle prenant le nom de Groupe National intégrant les titres de la VUM (*De Standaard*, *Het Handelsblad*, etc), les titres de Concentra, ainsi que ceux associés à la Régie Générale de Publicité (*La Libre Belgique* et *La Dernière Heure*), et l'Union des journaux Belges (UJB) créée en 1968, rassemblant les titres de Rossel et du groupe Hoste (devenu plus tard le *Persgroep*, et, ensuite, *DPG Media*)⁸. Ces alliances sont d'autant plus nécessaires que le paysage de la presse écrite quotidienne belge, composé d'une quinzaine de titres autonomes et d'une petite dizaine d'entreprises indépendantes, était plus panaché qu'il ne l'est à l'heure actuelle⁹. La parcellisation des titres qui règne dans le paysage de la

⁵ Entretien avec cadre supérieur 12 Rossel.

⁶ Dans un article du *Soir* datant de 2005, il est indiqué que le chiffre d'affaires publicitaire du *Soir*, qui se répartissait, selon le ratio (75 % *Full Page* / 25 % régie interne) au milieu des années 1990, s'articule de façon plus harmonieuse (50 % *Full Page* / 50 % régie interne) en 2005:

DRESSE. I, « *La régie du Soir devient Via Rossel* » sur *Le Soir.be*, 20/09/2005 <https://plus.lesoir.be/art/d-20050920-W2D43H?referer=%2Farchives%2Fcherche%3Fdatefilter%3Danytime%26facets%3DIPTC%253A04010001%26sort%3Ddate%2Basc%26start%3D10%26word%3DFull%2BPage> (dernière consultation le 13/04/2020).

⁷ Entretien avec cadre supérieur 12 Rossel.

⁸ CENTRE DE RECHERCHE ET D'INFORMATION SOCIO-POLITIQUES, « Morphologie des groupes et entreprises de presse (III) », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 16 (682), 1975, p. 11.

⁹ *Ibidem*, p.19.

presse écrite est donc propice aux alliances entre les éditeurs afin de proposer aux annonceurs des produits publicitaires touchant l'ensemble de la population belge, de Tournai à Hasselt, d'Ostende à Arlon.

Pendant la seconde moitié du XX^e siècle, ces produits publicitaires nationaux constituent une offre incontournable auprès des annonceurs dans le paysage médiatique belge. En réalité, les annonceurs souhaitant diffuser leur message sur l'ensemble du territoire ne disposent pas d'offres équivalentes au sein des autres médias. La situation évolue lorsque la CLT-UFA, qui possède la chaîne luxembourgeoise Télé Luxembourg bien implantée en Belgique francophone, commercialise ses premières offres d'audience auprès d'annonceurs belges¹⁰. Ensuite, l'attrait du produit publicitaire proposé par les quotidiens décroît davantage dès que la publicité commerciale est officiellement autorisée dans l'audiovisuel (d'abord à RTL seul et, ensuite, à la RTBF) et à la radio. Tandis que, jusque-là, les options marketing à disposition des annonceurs se limitaient au support papier (presse écrite, magazine ou affichage¹¹), l'arrivée des médias *broadcast* complexifie le monde de la publicité. Concurrencée par de nouveaux acteurs diffusés sur une large zone du territoire belge, la presse écrite quotidienne perd sa position incontournable d'intermédiaire entre les annonceurs et leurs cibles. Elle ne constitue plus le seul canal à leur disposition pour promouvoir leurs produits. Disposant de multiples options et de combinaisons, les annonceurs peuvent mener une partie de leur campagne dans la presse écrite, tout en appuyant celle-ci avec des spots publicitaires en télévision ou en radio. Dans certains cas, ils prennent la décision de réaliser uniquement leur campagne dans les médias audiovisuels, en laissant de côté la presse écrite. Le travail des agences de publicité¹² étant essentiellement centré sur le fond et sur la forme des messages publicitaires, elles s'occupaient alors du contact avec les régies des médias *par défaut*, car les campagnes étaient limitées à un support de diffusion. Cette opération de réservation assez simple demandait, selon un de nos enquêtés, peu d'expertise¹³. Lors de l'ouverture de la

¹⁰ Entretien cadre moyen 3 publicité et MATTELART. A, *La publicité...*, 1990, p. 33.

¹¹ Voir à ce propos : POUILLARD. V, *La publicité en Belgique (1850-1975)...*, 2005.

¹² Nées en Belgique au cours du XIX^e siècle, les agences de publicité vendent aux annonceurs leur expertise dans la conception des messages et l'organisation des campagnes de publicité : POUILLARD. V, « La puissance du modèle américain. Les agences publicitaires dans la Belgique de l'entre-deux-guerres », *Le Temps des médias*, 2 (1), 2004, pp. 49-58.

¹³ Entretien cadre moyen 3 publicité.

télévision et de la radio à la publicité commerciale, les campagnes se complexifient, en devenant cross-médiatiques. Dans cette perspective, la réservation d'inventaires¹⁴ au sein des offres, ainsi que les connaissances des produits proposés par les régies deviennent tout aussi importantes que le contenu lui-même. Autrement dit, le *media planning* devient un métier à part entière dans l'industrie de la publicité.

Un nouvel acteur se constitue dans la chaîne de valeur : les centrales d'achat¹⁵ qui concentrent autour d'elles les campagnes des plus grands annonceurs belges¹⁶. C'est désormais par ces organisations que passe l'essentiel des budgets du marché de la publicité nationale, et que les éditeurs de presse doivent convaincre pour exister commercialement. Menacés sur leur terrain par les acteurs de l'audiovisuel, les groupes de presse redéployent les ressources de leurs régies nationales respectives. Cantonnées alors à une « tâche administrative », ces régies se composent, selon un cadre moyen de Rossel, essentiellement d'employés issus du monde technique des rotatives. Leurs missions consistent à prendre les appels, réceptionner le matériel publicitaire et à réaliser les démarches nécessaires pour l'insérer dans les pages des titres figurant dans l'offre¹⁷. Témoin de cet état d'esprit d'un autre temps qui règne au sein de ces organisations, le régime salarial de ce personnel est régi par des conventions similaires à celles à l'œuvre au sein de la commission paritaire du livre¹⁸. N'étant pas composées de marketeurs, ces régies sont peu proactives sur le marché, elles ne réalisent aucune étude sur l'efficacité des campagnes, et mènent peu de démarches auprès des acteurs pour promouvoir leurs produits¹⁹.

¹⁴ Un inventaire se définit comme l'ensemble des espaces publicitaires disponibles : De BAYNAST, A et LENDREVIE, J, *Publicitor...*, 2015, p. 528.

¹⁵ Les métiers liés à la réservation d'espaces médias sortent alors du giron des agences de publicité pour être externalisés au sein des centrales d'achat. Ces dernières prendront, ensuite le nom d' « agences média ». De son côté, Sylvain Malcorps relate également l'impact de la législation française (la loi Sapin de 1993) sur les pratiques publicitaires en Belgique. Selon un des enquêtés rencontrés par le chercheur, l'objectif de cette loi est de rendre le marché de la publicité plus transparent, en séparant les agences de publicité en deux composantes : d'un côté, les agences créatives et, de l'autre côté, les centrales d'achat : MALCORPS, S, « L'entreprise de presse et son audience... », 2017, p. 154.

¹⁶ Entretien cadre moyen 9 IPM.

¹⁷ Entretien avec cadre moyen 5 Rossel.

¹⁸ Entretien avec cadre supérieur 12 Rossel.

¹⁹ Entretien avec cadre supérieur 12 Rossel.

2.2. La refondation : *Full Page* (1992) et *Scripta* (1998)

Les revenus provenant de la diffusion payante de leur édition papier se tassant, les groupes de presse écrite modernisent leur régie externe pour rendre leur offre plus attractive auprès des annonceurs et des agences médias. En 1992, l'UJB change de nom pour devenir *Full Page*²⁰. Une partie du personnel est remplacée par des marketeurs²¹. Rassemblant de nombreux titres à la fois du Nord et du Sud du pays (*Le Soir*, *La Meuse-La Lanterne*, *La Nouvelle Gazette*, *Het Laatste Nieuws*, *De Morgen*, *Vers L'Avenir* et *De Gazet van Antwerpen*)²², l'offre permet aux éditeurs de presse de rivaliser avec les acteurs de l'audiovisuel. La régie joue sur les volumes pour pousser les agences médias à acheter le plus d'inventaires possibles, c'est-à-dire que, plus les annonceurs ou les agences intègrent de titres au sein de leur campagne, plus des réductions sur le prix effectif du millimètre/colonne leur sont accordées²³. Cette reconfiguration des ressources est plus tardive du côté de l'autre groupement d'éditeurs, associés au sein du Groupe National, c'est-à-dire la VUM et les titres de la Régie Générale de la Publicité. Suite à des conflits internes au niveau du management, le patron de *Full Page* quitte la régie, et est recruté pour mener à bien une restructuration similaire au sein de l'offre concurrente du Groupe National. C'est ainsi que naît *Scripta* en 1998²⁴. Les deux régies finissent par signer un partenariat un an plus tard afin de proposer un produit permettant aux annonceurs d'insérer une page complète de publicité au sein de l'ensemble des titres de la presse quotidienne (NP1)²⁵. D'autres offres comme les NP2 et NP3 verront le jour à partir de la même philosophie, c'est-à-dire vendre des encarts publicitaires dans l'ensemble des quotidiens de la presse belge, en proposant des dégressifs importants

²⁰ SIMON. CH, « Régie commune pour sept quotidiens : l'UJB est morte, vive *Full page* » sur *Le Soir.be*, 29/09/1992 <https://plus.lesoir.be/art/d-19920929-W3GCEX?referer=%2Farchives%2Fcherche%3Fdatefilter%3Danytime%26sort%3Dweight%26word%3DFull%2520Page> (dernière consultation le 13/05/2020)

²¹ Entretien avec cadre supérieur 12 Rossel.

²² BROUER. O, « La publicité stagne au premier semestre. La presse quotidienne dotée par l'effet *Full Page* » sur *Le Soir.be*, 01/09/1993 <https://plus.lesoir.be/art/d-19930901-W3DTUR> (dernière consultation le 14/05/2020).

²³ À ce moment, il s'agit du standard régissant les négociations commerciales : entretien avec cadre supérieur 12 Rossel.

²⁴ Entretien avec cadre supérieur 12 Rossel et GREVISSE. B, « L'année de la presse écrite... », 1999, p. 37.

²⁵ *Media Marketing*, novembre-décembre, 2008, p. 21.

sur les tarifs²⁶. Négociée une fois par an, la répartition des revenus provenant des différents *packages* est réalisée entre les éditeurs de presse écrite selon le volume d'audience du titre, ainsi que par sa récurrence dans les options choisies par les annonceurs et les agences médias²⁷. Cette situation inédite au sein du marché de la presse écrite quotidienne permet aux éditeurs de faire front commun face aux acteurs de l'audiovisuel. Recoupées avec celles provenant des entretiens, les données présentes dans les archives s'accordent pour attribuer l'augmentation des parts de la presse quotidienne au sein du marché publicitaire belge au succès des produits nationaux proposés par *Full Page* et par *Scripta*²⁸.

2.3. L'internalisation des ressources et des compétences au sein des régies groupes

Au milieu des années 2000, l'externalisation de la publicité nationale par les éditeurs de presse écrite quotidienne est remise en question. D'une part, le portefeuille de la régie *Full Page* s'est considérablement déforcé. Achetées par Corelio, Les Éditions de L'Avenir rejoignent l'offre concurrente *Scripta* en raison des accords historiques entre la VUM (devenu Corelio) et les titres de la Régie Générale de la Publicité.

²⁶ Entretien avec cadre supérieur 12 Rossel.

²⁷ Entretien avec cadre supérieur 12 Rossel.

²⁸ Un manager rapporte que la part de marché des quotidiens au niveau de l'ensemble des investissements publicitaires des annonceurs est passée de 17 % lors de la création de *Full Page* à 25 % lors des « grandes heures » des offres NP au milieu des années 2000 : entretien avec cadre supérieur 12 Rossel. Un article du *Soir* propose des données légèrement différentes. Si le rôle de *Full Page* et de *Scripta* est également mis en évidence, l'auteur de l'article évoque que la presse quotidienne représente 20 % des investissements publicitaires globaux médias en 2003, c'est-à-dire une augmentation de 4 % par rapport à l'année précédente (2002) : SACRÉ. J.-F, « La presse quotidienne et la télévision sauvent la mise. Plus de plumes moins de recettes » sur *Le Soir.be*, 13/03/2003 <https://plus.lesoir.be/art/d-20030213-W2JZNJ?referer=%2Farchives%2Frecherche%3Fdatefilter%3Danytime%26sort%3Ddate%2Basc%26start%3D10%26word%3DScripta> (dernière consultation le 13/06/2020). Lors du départ du patron de *Scripta*, un article mentionne que les parts de marché de la presse quotidienne sont passées de 17 à 25 % entre 1992 et 2007 : MUNSTER. J.-F, « Suite au départ de son patron, Serge de Schryver : la régie *Scripta* réduit la voilure ». Sur *Le Soir.be*, 09/11/2010 <https://plus.lesoir.be/art/d-20101109-W0YFJH?referer=%2Farchives%2Frecherche%3Fdatefilter%3Danytime%26sort%3Ddate%2Basc%26start%3D30%26word%3DScripta> (dernière consultation le 13/06/2020).

La position du groupe Concentra est également difficile à tenir dans la mesure où le groupe de presse régional flamand est partenaire au sein des deux régies. *Het Belang van Limburg* est intégré dans l'offre de *Scripta*, tandis que la *Gazet Van Antwerpen* fait partie des produits proposés par *Full Page*. Finalement, le groupe choisit de placer la commercialisation de l'ensemble de ses titres chez *Scripta*, diminuant la compétitivité de l'offre de *Full Page* auprès des annonceurs²⁹. En proie à des conflits de management entre anciens et nouveaux dirigeants, la régie externe est supprimée en 2006³⁰. Toutefois, Rossel et le Persgroep créent une nouvelle régie externe, *Via Fred*, reprenant une partie des offres de *Full Page*³¹. Composée des titres historiques auxquels sont venus s'ajouter les titres de Concentra et ceux des Éditions de L'Avenir, *Scripta*, alors en seconde position sur le marché, renverse les équilibres pour devenir la régie externe dominante de presse écrite quotidienne³². Pourtant, son *leadership* dans le secteur est de courte durée. En 2007, la crise des *subprimes* éclate aux États-Unis. Dans un contexte de récession économique, les annonceurs consacrent moins de budget à leur marketing, comme l'a mis en évidence l'économiste Robert Picard³³. Au même moment, plusieurs fleurons de l'industrie belge comme Dexia ou Fortis, qui faisaient partie des annonceurs nationaux les plus conséquents, sont impactés de plein fouet par la crise³⁴. Le chiffre d'affaires généré par le secteur étant en décroissance, les éditeurs associés au sein de *Scripta* se posent la question de la pertinence de disposer d'une régie externe. Des négociations sont entamées entre *Scripta* et Beweb³⁵, la régie internet de Rossel, d'IPM et de RTL, pour marier les offres publicitaires nationales papier et celles en ligne³⁶. Proposant des produits plutôt à destination des annonceurs nationaux, elles sont toutes les deux affectées par la crise économique. Rassembler leur proposition de

²⁹ Entretien avec cadre moyen 5 Rossel.

³⁰ La commercialisation de la publicité nationale est, à nouveau, internalisée par chacun des éditeurs partenaires.

³¹ Entretien avec cadre moyen 4 Rossel.

³² GREVISSE. B, « L'année de la presse écrite... », 1998, p. 40.

³³ PICARD. R, « Effects of Recessions on Advertising Expenditures: An Exploratory Study of Economic Downturns in Nine Developed Nations », *Journal of Media Economics*, 14 (1), 2001, pp. 1-12.

³⁴ Entretien avec cadre moyen 9 IPM.

³⁵ Nous revenons sur la création et le développement de cette régie dans la section consacrée à la publicité en ligne.

³⁶ Entretien avec cadre supérieur 12 Rossel.

valeur au sein de *packages* a du sens pour renforcer leur attrait respectif sur le marché³⁷. Cependant, les négociations n'aboutissent pas. Les éditeurs décident alors de réduire le domaine de compétences de *Scripta* qui redevient une régie publicitaire restreinte à un rôle administratif³⁸.

Outre les considérations d'ordre économique rentrant en compte dans le choix d'internaliser et/ou d'externaliser la publicité nationale, un second élément explique la disparition de *Full Page* et de *Scripta*. Comme nous l'avons montré dans le chapitre lié à la diversification des groupes de presse, il s'observe, à la charnière des décennies 2000 et 2010, la constitution des régies publicitaires autour du concept de marque³⁹. Ayant acquis des audiences considérables par le biais d'acquisitions ou par celui de collaborations, les régies des titres de presse écrite possèdent des produits permettant aux éditeurs de combler en partie les lacunes spatiales en matière d'audience régionale qui avaient conditionné la mise en place des alliances antérieures au niveau national⁴⁰. Si les disparitions de *Full Page* en 2006 et de *Scripta* en 2011 marquent la fin de l'existence de régies externes de publicité nationale, elles ne signifient, toutefois, pas la fin des offres groupées des quotidiens sur le secteur. Refondues à plusieurs reprises sous divers noms (*Newspaperwork* en 2012, *Newswork Belgium* en 2014⁴¹ et *News Power*), elles génèrent, selon les entretiens réalisés, un chiffre d'affaires

³⁷ Cette alliance était potentiellement bénéfique pour les deux offres. D'une part, elle pouvait inciter les annonceurs à revenir vers les offres NP, et d'autre part, elle pouvait engendrer une augmentation de leur budget consacré à internet.

³⁸ MUNSTER.J.-F, « Suite au départ de son patron, Serge de Schryver : la régie *Scripta* réduit la voilure » sur *Le Soir.be*, 09/11/2010 <https://plus.lesoir.be/art/d-20101109-W0YFJH?referer=%2Farchives%2Fcherche%3Fdatefilter%3Danytime%26sort%3Ddate%2Basc%26start%3D30%26word%3DScripta> (dernière consultation le 13/06/2020).

³⁹ Entretien avec cadre supérieur 12 Rossel.

⁴⁰ Les éditeurs de presse écrite effectuent du *lobbying* auprès du CIM pour rassembler les résultats sociodémographiques de deux études distinctes depuis la création de Metriprofil au sein d'une même étude audience *brand* (papier et numérique). La nouvelle étude renforce la position d'audience globale atteinte par les marques sur l'ensemble du territoire belge, tout en amoindrissant les disparités géographiques des audiences liées historiquement aux caractéristiques sociodémographiques de leur titre papier.

⁴¹ S.A, « *Newsworks succède à Newspaperswork comme initiative sectorielle des régies de quotidiens* » sur *Mediaspace.be*, 09/09/2014 <https://www.mediaspece.be/fr/newsworks-succede-a-newspaperswork-comme-initiative-sectorielle-des-regies-de-quotidiens> (dernière consultation le 15/06/2020).

limité, sans que nous puissions fournir une estimation plus précise à ce propos.

Ces mouvements de balancier entre externalisation et internalisation impactent les ressources des groupes de presse écrite quotidienne payante en Belgique francophone, et plus particulièrement les ressources humaines et les compétences au sein de leurs régies publicitaires. Dans le cas d'IPM, l'établissement de *Scripta* engendre le départ d'une dizaine de commerciaux de la Régie Générale de Publicité vers la structure commune avec la VUM⁴². Lors de la constitution de *Full Page*, une petite dizaine d'employés de la Régie Rossel migre vers les locaux de Persgroep à Asse dans le Brabant flamand⁴³. Un volume conséquent d'emplois se retrouve donc externalisé, les régies des quotidiens se concentrant sur ce qu'elles considèrent comme leur marché propre, c'est-à-dire les publicités régionale et *classified*⁴⁴.

Alors qu'elles étaient composées d'employés issus du secteur du livre dans les années 1980, les régies externes se transforment sous l'impulsion des modifications de l'écosystème médiatique en organisations publicitaires proactives réalisant des études, et effectuant des démarches auprès des annonceurs et des agences médias. Lors de la disparition de *Full Page* et de *Scripta*, la publicité nationale est internalisée. Dès lors, les annonceurs nationaux discutent directement avec les régies publicitaires des groupes ou indirectement par le biais des agences médias. Le centre de gravité des transactions (le guichet par lequel les annonceurs achètent le produit) se trouve au sein des groupes, et non plus au sein d'une régie externe. De ce fait, les ressources consacrées à la gestion de l'offre nationale sont minces, puisque le produit national est coordonné par un commercial appartenant à chaque régie associée à l'offre⁴⁵. Chez Rossel

⁴² Entretien avec cadre moyen 9 IPM.

⁴³ Les archives mentionnent le déplacement de huit personnes : DRESSE, I, « Alliance partielle des régies Via Rossel et Fred (Persgroep) : Les berlinois passent Via Fred » sur *Le Soir.be*, 12/12/2006 <https://plus.lesoir.be/art/d-20061212-W25MAM?referer=%2Farchives%2F Recherche%3Fdatefilter%3Danytime%26sort%3Ddate%2Basc%26start%3D20%26word%3DScripta> (dernière consultation le 16/06/2020) et entretien avec cadre moyen 4 Rossel.

⁴⁴ On remarque ce phénomène chez la RGP, la régie publicitaire d'IPM. Celle-ci se concentre sur les annonces régionales, les offres d'emploi et les petites annonces : GREVISSE, B, « L'année de la presse écrite... », 1998, p. 38 et entretien avec cadre moyen 5 Rossel.

⁴⁵ Entretien avec cadre moyen 4 Rossel.

Advertising, une personne consacre une partie de son temps de travail à gérer le produit NP conjointement avec d'autres responsabilités. C'est le même schéma de fonctionnement qui prévaut pour IPM et pour Les Éditions de L'Avenir⁴⁶. Finalement, il est intéressant de mentionner que les deux autres quotidiens en Belgique francophone (*Metro* et *L'Echo*) ne sont pas repris au sein du *package*. D'un côté, la multiplicité des formats publicitaires disponibles dans le titre gratuit ne s'insère pas adéquatement dans l'offre NP⁴⁷, alors que l'intégration de *L'Echo* et du *Tijd*, un temps envisagée lors de la constitution de Mediafin en 2005, ne s'est jamais concrétisée en raison des audiences spécifiques des deux quotidiens par rapport à celles des autres titres de l'offre NP⁴⁸.

⁴⁶ Cette compétence est gérée par un commercial de Corelio. Ce mode de fonctionnement existe depuis le rachat du groupe de presse régional par la VUM en 2006 : entretien avec cadre moyen 10 EdA.

⁴⁷ Entretien avec cadre moyen 5 Rossel.

⁴⁸ Entretien avec cadre supérieur 14 Rossel et entretien avec cadre moyen 5 Rossel.

3. La publicité en ligne

3.1. Le temps des pionniers (1996-2001)

3.1.1. Quelques repères

Dans la seconde moitié des années 1990⁴⁹, les portails⁵⁰ apparaissent comme des points de passage incontournable pour les utilisateurs

⁴⁹ Dans le cadre de cette recherche, il ne convient pas de réaliser une histoire du développement d'internet en Belgique. En guise d'informations, mentionnons que les citoyens belges ont la possibilité d'accéder à internet via une simple ligne téléphonique à condition de disposer d'un ordinateur équipé d'un modem (modulateur-démodulateur convertissant les données digitales en données analogiques et inversement). Le coût d'une connexion dépend du montant de l'abonnement demandé par le fournisseur d'accès, d'une part, et des frais de communications téléphoniques, d'autre part : COMITÉ CONSULTATIF POUR LES TÉLÉCOMMUNICATIONS, *Quatrième rapport annuel (1^{er} janvier 1997-31 décembre 1997)*, Bruxelles, 1998, p. 63. Dès 1997, quelques câblodistributeurs proposent, toutefois, des offres de connexion internet à leur clientèle. C'est le cas, par exemple, à Bruxelles où la société TVD propose à ses abonnés la connexion au réseau via ses infrastructures câblées. La vitesse maximale de connexion est de 10 MBps en réception d'information : GUYOT. J.-C et THIRAN. Y, « L'année du multimédia », In MARION. PH (Ed), *L'année des médias...*, 1998, p. 49. Les fournisseurs d'accès à internet doivent déclarer leurs activités auprès de l'Institut Belge des Services Postaux et de la Télégraphie (IBPT). En s'appuyant sur ces données déclaratives, le Comité consultatif pour les télécommunications mentionne une première déclaration d'activités en 1994. Après deux années sans nouvelle déclaration, l'année 1997 constitue un tournant majeur dans la mesure où 16 nouveaux acteurs se déclarent auprès de l'IBPT : *Ibidem*, p. 63. À partir du mois de novembre 1998, l'ISPA (*Internet Services Providers Association*) fournit des données portant sur le nombre de connexions internet en Belgique. Ces données doivent, toutefois, être prises avec prudence. D'une part, les membres de l'ISPA ne représente pas la totalité du marché de l'époque, et, d'autre part, le nombre de connexions ne correspond pas au nombre d'utilisateurs. Une connexion peut être utilisée par plusieurs utilisateurs, tandis qu'un même utilisateur peut avoir accès à différentes connexions. Le nombre de connexions de particuliers par le biais de lignes commutées individuelles est passé de 151 168 en mars 1999 à 224 677 en mars 2001 : COMITÉ CONSULTATIF POUR LES TÉLÉCOMMUNICATIONS, *Sixième rapport annuel, 1^{er} janvier – 31 décembre 1999*, Bruxelles, 2000, p. 67 et COMITÉ CONSULTATIF POUR LES TÉLÉCOMMUNICATIONS, *Troisième rapport annuel (juin 1996-juin 1997)*, Bruxelles, 1998, p. 71. On peut également prendre comme indicateur de l'évolution du web belge le nombre de noms de domaines attribués sur le territoire. Cet indicateur n'est pas non plus optimal dans la mesure où l'achat d'un domaine ne s'accompagne pas nécessairement de son occupation par un site de contenus. À la fin de l'année 1994, seuls 129 noms avaient été enregistrés. Avant la libéralisation de la procédure d'enregistrement (survenue en

d'internet. Le plus souvent, propriété des nombreux fournisseurs d'accès, ces plateformes se composent de listes de liens vers des sites de référence sur lesquels les internautes ont l'opportunité de cliquer pour « voyager » dans le *cyberspace*. Dans un même temps, les algorithmes des premiers moteurs de recherche indexent principalement des sites américains, en laissant sous le radar, selon un de nos enquêtés, la majorité des créations belges⁵¹. Se connectant au réseau, les internautes n'ont aucun moyen de profiter des contenus qui s'y trouvent s'ils n'ont pas connaissance exacte de l'URL des sites. En référençant manuellement les meilleures adresses du web belge, et, en les rassemblant sous des listes thématiques, les portails aiguillent les internautes dans la consultation des contenus disponibles sur le service⁵². Ce rôle de référencement est également tenu par la presse papier spécialisée qui synthétise les sites les plus en vogue. C'est ainsi qu'est publié, en 1995, *Internet en Belgique* de Benoît Lips. Outre le fait que l'ouvrage comprend une partie permettant aux lecteurs de se familiariser avec le langage internet (*webmestre*, adresse mail, etc.), il intègre un annuaire sélectif des meilleurs sites belges, en indiquant leur thématique, leur adresse URL (que l'internaute peut recopier manuellement dans son navigateur pour y avoir accès), ainsi qu'une rapide description de leur contenu⁵³.

3.1.2. Le réseau d'échange de bannières

C'est dans ce contexte que le web commercial se développe en Belgique sous l'initiative d'entrepreneurs proches du milieu de l'informatique.

2000), il y avait 40 000 noms de domaine enregistrés. En mai 2002, la barre des 200 000 noms de domaines est dépassée : COMITÉ CONSULTATIF POUR LES TÉLÉCOMMUNICATIONS, Neuvième rapport annuel (1^{er} janvier 1997-31 décembre 2002), Bruxelles, 2002, p. 107.

⁵⁰ Selon Yannick Estienne, un portail se définit comme « un site dont la vocation est d'être symboliquement la porte que l'internaute emprunte pour accéder au contenu du web, une interface obligée en quelque sorte » : ESTIENNE, Y. *Le journalisme après internet...*, 2007, p. 33.

⁵¹ Entretien avec cadre moyen 2 publicité.

⁵² JENOTTE, A, « De L'info sur Le Net. Moteurs de Recherche. Comment trouver son chemin dans l'immense toile du web » sur *Le Soir.be*, 29/11/1996 <https://plus.lesoir.be/art/d-19961129-W33CCE?referer=%2Farchives%2F Recherche%3Fdatefilter%3Danytime%26facets%3DIPTC%253A01027000%252C04010006%26sort%3Ddate%2Basc%26start%3D70%26word%3Dinternet> (dernière consultation le 10/03/2020).

⁵³ LIPS, B, *Internet en Belgique*, Bruxelles, Best of éditions, 1995.

C'est le cas, par exemple, des frères Zuztrassen et de leur associé Grégoire de Streel. Ensemble, ils créent un portail *Skynet*. Par le biais de leur société, ils achètent de la bande passante à Belgacom, qu'ils commercialisent à des particuliers désireux d'avoir accès au réseau des réseaux⁵⁴. D'autres entrepreneurs comme Benoit Lips (DAD), Brice Leblevenec (*Exmachina*), Richard Felbrugge (*Jobs&carreer*), créent des sites de contenu et/ou promotionnels. Parmi ceux-ci, Arnaud Huret et Alexandre Baudoux fondent *EuroTV* (1995) et *Bd-Paradisio* (1996)⁵⁵. Se calquant sur le modèle des hebdomadaires de télévision, le premier propose les programmes d'une centaine de chaînes européennes⁵⁶. Les deux associés sont à la recherche d'un contenu impliquant le retour régulier de l'internaute⁵⁷. Accessible aux surfeurs belges, le site possède aussi une forte ouverture vers l'international dans la mesure où il intègre les programmes qu'on ne trouvait pas dans les magazines nationaux de télévision, comme ceux diffusés par les chaînes portugaises ou espagnoles.

Dans l'écosystème d'internet de la seconde partie des années 1990, les sites entretiennent des contacts étroits avec les portails afin d'être visibles sur la toile⁵⁸. Arnaud Huret et Alexandre Baudoux cherchant un moyen de diminuer leur dépendance vis-à-vis de ces acteurs, ils rentrent alors en contact avec d'autres entrepreneurs d'internet afin de créer un réseau d'échange de bannières pour augmenter la visibilité de leurs sites respectifs⁵⁹. Se rendant sur le site d'*EuroTV*, des internautes peuvent, par exemple, visualiser une bannière promouvant *Bd-Paradisio*. Ces encarts publicitaires permettent ainsi de court-circuiter

⁵⁴ S.A, « Trois entrepreneurs du numérique. Les hommes de Skynet », *Inside Internet*, 19, 1998, p. 60 et p. 61.

⁵⁵ SACRÉ. J.F, « *Contact Office, le bureau virtuel. Une solution bureaucratique accessible en permanence et de partout* » sur *Le Soir.be*, 07/07/2001, <https://plus.lesoir.be/art/d-20010707-W2P3N7?referer=%2Farchives%2F recherche%3Fdatefilter%3Danytime%26sort%3Ddate%2520asc%26word%3DNetvertising> (dernière consultation le 11/03/2020).

⁵⁶ L'objectif des fondateurs était de proposer une déclinaison numérique des magazines tels que *Télépro* ou *Télépocket* : entretien avec cadre supérieur 1 publicité. Les services proposés par le site peuvent être consultés via le lien suivant : <http://web.archive.org/web/19980131005317/http://eurotv.com/index2.htm> (dernière consultation le 22/02/2021).

⁵⁷ Entretien avec cadre supérieur 1 publicité.

⁵⁸ S.A, « Les portails : la guerre de l'attention dans l'économie cyber », *Inside Internet*, décembre 1998, pp. 78-80.

⁵⁹ Entretien avec cadre moyen 2 publicité et entretien avec cadre supérieur 1 publicité.

la position centrale des portails dans l'écosystème du web⁶⁰. Le nombre d'affichages des banderoles entre les sites est déterminé par le volume du trafic de chacun des partenaires associés⁶¹.

3.1.3. La création de la première régie de publicité en ligne : Netvertising (1996)

L'attrait du service d'échange de bannières auprès des éditeurs de contenus décroît, selon deux de nos enquêtés, lorsque les moteurs de recherche commencent à intégrer les premiers sites du *cyberspace* belge dans leurs résultats⁶². Le système de bannière devient alors un outil pour la commercialisation des espaces de publicité auprès d'entreprises issues de l'*offline* et d'internet. S'appuyant sur les technologies mises au point pour le système d'échange de bannières, la première régie belge *Netvertising*, voit le jour en novembre 1996⁶³. Les démarches sont réalisées auprès des acteurs du marché de la publicité, mais les débuts sont compliqués. Réservant les campagnes de leurs clients à partir de données précises d'audience, les agences médias ne voient pas l'intérêt de transférer une partie de leur budget des campagnes vers un média dont les audiences sont mal évaluées⁶⁴. Les premiers commerciaux de *Netvertising* s'adressent à des directeurs marketing qui n'ont pas d'ordinateur, et qui ne savent pas ce qu'est internet⁶⁵. Malgré la frilosité du marché, la régie récolte ses premières campagnes auprès d'entreprises actives dans les secteurs de l'informatique, de

⁶⁰ Entretien avec cadre moyen 2 publicité.

⁶¹ Réalisé à partir de données fictives, un exemple permet de comprendre le principe. Un site intégrant le réseau pouvait diffuser 100 bannières sur les autres sites du réseau. En contrepartie, ces derniers pouvaient diffuser sur le site en question leurs bannières. Le calcul se réalisait en fonction du volume de trafic du site : entretien avec cadre supérieur 1 publicité.

⁶² Entretien avec cadre supérieur 1 publicité et entretien avec cadre moyen 2 publicité.

⁶³ DE DONCKER. O, « de la première bannière au bureau virtuel », sur *La Libre.be*, 28/07/2010 <https://www.lalibre.be/economie/entreprises-startup/de-la-premiere-banniere-au-bureau-virtuel-51b8c153e4b0de6db9bcaec1> (dernière consultation le 22 février 2021).

⁶⁴ LA RÉDACTION, « Happy Birthday l'Internet ! 5 ans d'internet en Belgique, *Inside Internet*, 46, octobre 2001, p. 32, entretien avec cadre moyen 2 publicité et entretien cadre moyen 1 publicité.

⁶⁵ Entretien avec cadre supérieur 1 publicité et entretien avec cadre supérieur 8 publicité.

l'automobile et auprès de sociétés ayant développé des services sur le réseau⁶⁶.

3.1.4. La pénétration du marché par les régies des médias traditionnels

La publicité sur internet représente un « *peanuts market* »⁶⁷ en comparaison avec les autres marchés médiatiques. En 1997, un article de presse l'estime ainsi à 30 millions de francs belges⁶⁸. Cependant, à la fin des années 1990, les perspectives de croissance sont prometteuses. Alimentés par les acteurs du secteur eux-mêmes, les chiffres les plus ambitieux sont relayés au sein de l'industrie de la publicité. Dans *Le Soir*, on estime que le chiffre d'affaires du marché oscillera entre 500 millions et 1 milliard de francs belges pour l'an 2000⁶⁹. Outre ses perspectives de croissance, les technologies de ce nouveau média attirent. En effet, malgré le peu de connaissance à disposition sur le profil sociodémographique du surfeur, internet met en œuvre des technologies mesurant précisément l'impact d'une campagne, c'est-à-dire qui permettent de savoir combien de personnes ont été effectivement touchées⁷⁰. Tandis que, dans les médias

⁶⁶ Entretien avec cadre supérieur 1 publicité et entretien avec cadre supérieur 8 publicité.

⁶⁷ L'expression est utilisée par un cadre supérieur du monde de la publicité : entretien avec cadre supérieur 1 publicité. Même si les autres acteurs de l'industrie ne l'emploient pas, ils s'accordent sur le fait que le chiffre d'affaires généré par la publicité en ligne était particulièrement faible par rapport à celui des autres secteurs médiatiques (télévision, radio, presse écrite, affichage, cinéma) : entretien avec cadre supérieur 7 publicité, entretien avec cadre supérieur 9 publicité et entretien avec cadre moyen 1 publicité.

⁶⁸ DE HESSELLE. L., « Les annonceurs sont-ils de bons internautes ? Des entreprises veulent marier publicité et site internet » sur *Le Soir.be*, 19/06/1998 <https://plus.lesoir.be/art/d-19980619-W2YMW2?referer=%2Farchives%2F Recherche%3Fdatefilter%3Danytime%26sort%3Ddate%2520asc%26word%3DMichel%2520Pigneret> (dernière consultation le 11 mars 2020).

⁶⁹ PÂQUES. C., « Pub et Net, Couple parfait ? Régies, éditeurs, les grands s'invitent au festin d'internet » sur *Le Soir.be*, 16/05/1997 <https://plus.lesoir.be/art/d-19970516-W31XXE?referer=%2Farchives%2F Recherche%3Fdatefilter%3Danytime%26sort%3Ddate%2520asc%26word%3DNetvertising> (dernière consultation le 11/03/2020).

⁷⁰ DE HESSELLE. L., « Les annonceurs sont-ils de bons internautes ? Des entreprises veulent marier publicité et site internet » sur *Le Soir.be*, 19/06/1998 <https://plus.lesoir.be/art/d-19980619-W2YMW2?referer=%2Farchives%2F Recherche%3Fdatefilter%3Danytime%26sort%3Ddate%2520asc%26word%3DMichel%2520Pigneret>

classiques, les campagnes sont diffusées selon les audiences précises, il existe peu de moyens de savoir si elles ont été réellement efficaces ou non. Dans cette perspective, internet constitue un changement de paradigme dont le potentiel technologique intéresse fortement les régies publicitaires des médias traditionnels, et particulièrement celles œuvrant au sein de l'audiovisuel⁷¹.

Après avoir sondé le marché de la publicité en ligne, des négociations sont entamées simultanément entre Netvertising, IP et la RMB⁷². La petite régie internet éprouvant des difficultés à légitimer le média auprès des annonceurs traditionnels, le fait de s'adosser à une régie audiovisuelle reconnue au sein du marché pour son professionnalisme est susceptible de combler ce déficit. Issus du monde de l'informatique, les associés de Netvertising ne sont pas des commerciaux publicitaires. Ils ne sont donc pas au courant des conventions à l'œuvre dans le secteur⁷³. Par ailleurs, disposant d'un réseau large d'annonceurs, les régies audiovisuelles constituent une porte potentielle d'entrée vers des clients susceptibles de programmer des campagnes sur le nouveau média. Au terme de négociations entre plusieurs acteurs, IP prend une participation de 30 % dans Netvertising en 1997. Le personnel de la régie déménage de la rue Rodenbach à Forest où se trouvaient plusieurs *start-ups* liées à l'internet vers les locaux d'IP pour constituer un département média à part entière⁷⁴.

Un temps en course pour le rachat de Netvertising, la RMB continue de prospecter le marché à la recherche d'opportunités. Elle acquiert un portefeuille composé de près de 400 sites, ainsi que la technologie de commercialisation de la publicité sur internet à un jeune entrepreneur flamand pour constituer la RMB Online (1997)⁷⁵. Ce mouvement de pénétration des acteurs traditionnels dans la publicité en ligne s'observe également du côté des éditeurs de presse écrite (alors restreints) disposant d'une présence sur le web. Au *Soir*, les premières initiatives dans le domaine de la publicité numérique sont liées au supplément

[%3Ddate%2520asc%26word%3DMichel%2520Pigneret](#) (dernière consultation le 11 mars 2020).

⁷¹ Entretien avec cadre supérieur 7 publicité.

⁷² Entretien avec cadre supérieur 7 publicité et entretien avec cadre supérieur 8 publicité.

⁷³ Entretien avec cadre moyen 2 publicité.

⁷⁴ Entretien avec cadre supérieur 1 publicité.

⁷⁵ Entretien avec cadre supérieur 7 publicité.

économique et multimédias du journal, *Eco Soir*⁷⁶. La régie Rossel est alors divisée en plusieurs services dont l'un se consacre à la recherche de publicité pour les suppléments. Sensibilisé par son expérience professionnelle précédente dans le monde de l'informatique, un commercial du service propose aux annonceurs proches du domaine des nouvelles technologies, ou tout simplement curieux du nouveau média, d'insérer des bannières sur le site internet du *Soir* en complément de leur campagne traditionnelle papier⁷⁷. Initialement employées comme un argument de vente pour renforcer l'attrait du produit publicitaire papier, les bannières sont, ensuite, commercialisées dans le cadre d'accords ponctuels spécifiques. Pourtant, bien qu'il soit l'un des seuls sites des éditeurs traditionnels disponibles sur le réseau des réseaux, *Le Soir* ne possède pas assez d'audience pour proposer une offre compétitive sur le marché. Une association d'éditeurs est alors mise sur pied en 1997⁷⁸ sous le nom d'Adnet⁷⁹. Commercialisant les audiences en ligne du *Tijd*, celle de *L'Echo*, celles du *Soir* et de Roularta, l'entité

⁷⁶ Entretien avec cadre supérieur 9 publicité.

⁷⁷ Entretien avec cadre supérieur 9 publicité.

⁷⁸ Selon une archive datant d'octobre 1996, Roularta, Rossel et le *Tijd* créent une régie publicitaire commune sur internet. Le temps de mettre en place la structure, celle-ci devient opérationnelle au début de l'année 1997 : S.A, « Roularta, Rossel et Tijd créent une régie publicitaire pour internet » sur *Le Soir.be*, 01/10/1996 <https://plus.lesoir.be/art/d-19961011-W33W3D?referer=%2Farchives%2Fcherche%3Fdatefilter%3Danytime%26facets%3DIPTC%253A04010005%26sort%3Ddate%2Basc%26word%3DVlan%2Bintern> [et](#) (dernière consultation le 16/03/2020). Il est utile de mentionner que d'autres éditeurs (VUM, IPM, Vers L'Avenir et la RUG) créent également une régie pour la publicité sur internet (*Publicast*) en 1998. Nous n'avons pas obtenu de renseignements sur la date de disparition de cette régie : GREVISSE. B, « L'année de la presse écrite... », 1999, p. 39.

⁷⁹ Sylvain Malcorps emploie la typographie suivante : @dnet : MALCORPS. S. « L'entreprise de presse et son audience en ligne. La construction des web *metrics* comme données stratégiques dans le secteur des médias belges », *Réseaux*, 5 (205), 2017, p. 152. Cette typographie est similaire à celle qu'on trouve dans un article du *Soir* datant de la seconde moitié des années 1990. Toutefois, suite à de plus amples recherches réalisées au cours de l'enquête documentaire, l'orthographe Adnet apparaît également (plus régulièrement) au sein des archives. Nous préférons donc employer la seconde typographie.

s'ouvre, ensuite, à Promedia, éditant les pages jaunes, qui venait tout juste de se lancer sur internet⁸⁰, et qui disposait d'un trafic conséquent⁸¹.

3.2. La consolidation du marché

3.2.1. La crise des *dot-com* (2001)

Au tout début de la décennie 2000, éclate la bulle des *dot-com*⁸². Elle entraîne la faillite de nombreuses sociétés ayant développé des services sur le web. Du jour au lendemain, les régies en ligne sont amputées d'une partie importante de leur chiffre d'affaires. Intégrée au sein d'IP depuis trois ans, Netvertising perd ainsi 30 % de ses revenus en l'espace de six mois⁸³. D'autre part, la convergence technologique entre internet et la télévision qui avait en partie motivé l'acquisition des régies en ligne par les acteurs de l'audiovisuel⁸⁴, ne s'est pas concrétisée. Devenue IP-Netvertising, la régie a, certes, bénéficié de la force marketing et informatique de la régie de RTL, mais l'audiovisuel et l'internet restent des médias cloisonnés, chacun utilisant ses propres outils informatiques de gestion publicitaire. Malgré son insertion au sein d'IP, les annonceurs ne sont pas assez mûrs pour internet. Même si certains grands acteurs insèrent les bannières dans leur campagne, il s'agit, la plupart du temps, d'initiatives sans lendemain⁸⁵.

⁸⁰ PÂQUES. C, « Surf in Belgium » sur *Le Soir.be*, 21/02/1997 <https://plus.lesoir.be/art/d-19970221-W32NFX?referer=%2Farchives%2F recherche%3Fdatefilter%3Danytime%26sort%3Ddate%2520asc%26word%3DAdvalvas> (dernière consultation le 11/03/2020).

⁸¹ Entretien avec cadre supérieur 9 publicité.

⁸² À la fin des années 1990, attirés par la potentielle croissance de l'économie liée au web, des investisseurs placent des fonds pour développer des services sur ce secteur (e-commerce, sites de contenus, ...). Au tout début des années 2000, le marché se développe moins rapidement que prévu. Voyant que leurs investissements ne portent pas leurs fruits, ces investisseurs retirent les fonds des sociétés liées au numérique. Privés du soutien d'actionnaires financiers forts pouvant y injecter du capital, celles-ci tombent alors en faillite. C'est ce qu'on appelle communément la crise des *dot-com* ou l'explosion de la bulle internet.

⁸³ Entretien avec cadre moyen 2 publicité. Un article issu de l'enquête documentaire nous rapporte une diminution similaire du chiffre d'affaires des autres régies du secteur (-30% en 2001 par rapport à l'année 2000) : DELVAUX, A, « Publicité online. Virage à 180° ?, *Inside Internet*, mars 2002, p. 24 et p. 25.

⁸⁴ Entretien avec cadre supérieur 7 publicité et entretien avec cadre moyen 2 publicité.

⁸⁵ Entretien avec cadre moyen 2 publicité et entretien cadre supérieur 6 publicité.

Cette difficulté de convaincre les annonceurs s'observe lors des négociations commerciales. Au cours de celles-ci, les clients se montrent intéressés par les potentialités du média et par son caractère innovant. Toutefois, leur enthousiasme décroît, selon cet acteur de l'industrie⁸⁶, lorsqu'ils sont confrontés à la décision d'y investir effectivement. Les possibilités de *reporting* constituent également une opportunité pour reprendre contact avec les annonceurs afin de leur détailler les performances de leur campagne en ligne, et pour les familiariser avec les spécificités du marketing sur internet, mais celles-ci se soldent généralement par des échecs⁸⁷. Les annonceurs intègrent le nouveau média à leur campagne sans y déployer des budgets de manière récurrente⁸⁸. Chez les agences médias, les structures de fonctionnement organisées en silo (un *media planner* télévision, un autre radio et un autre presse écrite) ne facilitent pas non plus l'intégration d'internet au sein du mix média des campagnes⁸⁹. La réticence provient de certains annonceurs eux-mêmes qui ne comprennent pas pourquoi, dans un marché complexe régi par des accords portant sur plusieurs années, ils devaient sacrifier une partie de leur budget dédié à la presse, à la télévision et à la radio pour un média dont les performances sont alors jugées médiocres et peu fiables⁹⁰. Ce fossé entre le monde de l'*offline* et de l'*online* est accentué par les dispositions langagières spécifiques au média internet. Le secteur de la publicité en ligne charrie, en effet, de nouveaux termes techniques qui, bien qu'ils soient couramment usités par les régies en ligne, sont étrangers aux commerciaux de la publicité traditionnelle⁹¹. Finalement,

⁸⁶ Entretien avec cadre supérieur 2 publicité.

⁸⁷ Entretien avec cadre moyen 2 publicité, entretien cadre supérieur 6 publicité et S.A, « Mais où restent les annonceurs ? », *Inside Internet*, janvier 2001, p. 46 et S.A, « Professionnalisme exigé », *Inside Internet*, mars 2002, p. 26.

⁸⁸ Entretien avec cadre moyen 2 publicité et S.A, « Mais où restent les annonceurs ? », *Inside Internet*, janvier 2001, p. 46 et S.A, « Professionnalisme exigé », *Inside Internet*, mars 2002, p. 26.

⁸⁹ Entretien avec cadre moyen 1 publicité et entretien avec cadre supérieur 2 publicité et DE DONCKER. O, « La Belgique, petit poucet de l'Europe », *Inside Internet*, octobre 2005, p. 28.

⁹⁰ Entretien avec cadre moyen 1 publicité.

⁹¹ Entretien avec cadre supérieur 7 publicité et entretien avec porte-parole 1. On retrouve également cette information dans une archive issue de l'enquête documentaire : « Malgré les efforts accomplis par l'IAB (*Internet Advertising Bureau*), le jargon propre au webvertising demeure assez obscure et opaque pour beaucoup d'annonceurs, rompu aux normes de la télévision ou de la presse écrite. »

alors que les autres médias disposent d'une *currency* employée par l'ensemble du marché, le web ne possède aucun étalon stable de référence. Les régies internet vendent donc leur portefeuille respectif de sites, en présentant leur attrait par des indicateurs différents des uns et des autres, ce qui ne facilite pas la transaction commerciale⁹². Ce manque d'étalon-référent est accentué par le fait que les chiffres sur lesquels se fondent les régies pour valoriser leur portefeuille s'appuient sur des données provenant de leurs propres *adserver*s, tandis que, pour les autres médias, les chiffres d'audience sont le fruit d'un compromis entre l'ensemble des acteurs du marché réunis au sein du CIM⁹³. Combinant à la fois le rôle de vendeur avec celui de certificateur d'audience, les régies en ligne sont tentées d'embellir les chiffres de fréquentation des sites de leur portfolio afin de renforcer l'attrait de leur offre par rapport à celle de leurs concurrents⁹⁴.

À cette situation spécifique s'ajoutent des pesanteurs socio-économiques propres aux régies des médias traditionnels qui avaient intégré les ressources et compétences numériques dans leurs structures. Au sein du groupe RTL⁹⁵, Albert Frère souhaite vendre ses parts dans la société en échange d'actions dans la structure Bertelsmann appartenant à la famille Mohn. Une fois l'accord signé, l'entrepreneur belge projette l'introduction en bourse du groupe⁹⁶. Dans cette optique,

DE DONCKER. O, « La Belgique, petit poucet de l'Europe », *Inside Internet*, octobre 2005, p. 28.

⁹² Entretien avec cadre moyen 1 publicité.

⁹³ Entretien avec cadre moyen 3 publicité et entretien avec cadre moyen 1 publicité.

⁹⁴ Entretien avec cadre supérieur 8 publicité, entretien avec cadre moyen 1 publicité et entretien avec cadre supérieur 7 publicité.

⁹⁵ Le groupe RTL est la société mère de RTL TVI, d'IP et de Bel RTL. Actif dans plusieurs pays européens (France, Pays-Bas, Hongrie ou Pologne), il résulte de la fusion, le 7 avril 2000, de l'entreprise audiovisuelle européenne CLT-UFA et de Pearson Television, société britannique gérant des stations de télévision et présente dans le secteur de la production audiovisuelle. En tant qu'entreprise, la CLT-UFA était déjà le fruit d'une fusion survenue le 13 janvier 1997, entre la Compagnie luxembourgeoise de Télédiffusion et la UFA, branche télévisuelle du géant allemand Bertelsmann : ANTOINE. F et al, *Les Radios et les Télévisions de Belgique...*, 2001, p. 120.

⁹⁶ DELVAUX. B, « Albert Frère détient 25 % de Bertelsmann » sur *Le Soir.be*, 05/02/2001 <https://plus.lesoir.be/art/d-20010205-W2Q8RH?referer=%2Farchives%2Fcherche%3Fdatefilter%3Danytime%26sort%3Ddate%2Basc%26start%3D30%26word%3DAudiovisuel%2BAAlbert%2BFr%25C3%25A8re%2Bdetient%2B25%2525%2Bde%2BBertelsmann> (dernière consultation le 16/03/2020).

les managers partent, selon un de nos enquêtés, à la chasse aux coûts et à la rentabilité afin de rendre la société la plus présentable possible auprès des futurs investisseurs⁹⁷. Si les revenus du département internet ont progressé au fur et à mesure des années, ils restent en deçà de ceux des autres médias, et ne sont pas suffisants pour couvrir les coûts nécessaires à leur fonctionnement (ceux du personnel et ceux liés à la technologie des *adserver*s). La recherche d'une rentabilité plus élevée est également à la base du désengagement du marché de la RMB. Constatant l'échec des offres cross-médias (internet + télévision), les cadres de la régie remarquent que les synergies envisagées entre le secteur de la télévision et celui d'internet prennent plus de temps à se matérialiser que ce qui était imaginé quelques années auparavant⁹⁸. Souhaitant se recentrer sur son cœur de métier, la publicité audiovisuelle nationale, la régie se sépare de son pôle cinéma européen, ainsi que de ses effectifs en charge de la publicité en ligne, en 2001⁹⁹.

Les autres régies du secteur ne sont pas non plus épargnées. Au début de la décennie 2000, l'écosystème de la publicité en ligne, articulé avant la crise, autour d'une quinzaine d'acteurs différents, est désormais composé de quelques sociétés¹⁰⁰. La régie des éditeurs de presse Adnet n'échappe pas au mouvement de consolidation. Malgré la mise en commun des outils informatiques et des ressources humaines, l'équation revenus/coûts n'est plus aussi évidente que lors de son lancement en 1997. S'appuyant sur les chiffres de fréquentation qui, malgré la crise, ne cessent d'augmenter, les commerciaux qui travaillent au sein de la structure souhaitent intégrer de nouveaux sites afin de renforcer le volume de leurs offres, mais les éditeurs-propriétaires ne sont plus convaincus par les perspectives économiques du secteur¹⁰¹. Privé de sa croissance, le marché de la publicité en ligne leur apparaît, avant tout, comme un *business* impliquant des investissements conséquents, peu en rapport avec leur cœur de métier,

⁹⁷ Entretien avec cadre moyen 2 publicité.

⁹⁸ Entretien avec cadre supérieur 6 publicité et entretien avec cadre supérieur 7 publicité.

⁹⁹ Entretien avec cadre supérieur 7 publicité.

¹⁰⁰ Entretien avec cadre supérieur 9 publicité et WILLOT. F, « Régies publicitaires sur le Net : les temps changent », *Inside Internet*, 37, 2000, p. 78.

¹⁰¹ *Ibidem*, p. 78 et p. 79 et entretien avec cadre supérieur 6 publicité.

et qui, dans les faits, rapporte peu d'argent. La structure Adnet est alors supprimée au tout début des années 2000¹⁰².

3.2.2. Beweb et des acteurs internationaux

Délaissé par les médias traditionnels comme la RMB, IP et les éditeurs de presse écrite, le marché de la publicité en ligne se recompose autour de quelques régies exclusivement internet. Née en 1995 sous le nom de *Promoving*, la régie publicitaire, Beweb, confectionne, dans un premier temps, des petits supports promotionnels en papier pour les sites des éditeurs de contenu présents sur le réseau ou des entreprises liées aux nouvelles technologies¹⁰³. Distribuées principalement sur les campus des universités et dans les cybercafés, ces petites cartes sont composées d'une définition sommaire d'internet, d'une présentation du site de l'annonceur, ainsi que de son adresse URL. À l'époque, ne disposant pas de moteur de recherche, les personnes en possession du support introduisent l'adresse qui s'y trouve dans leur navigateur pour avoir accès au site de l'annonceur. Similairement à ce qui a été observé au tout début de Netvertising, l'objectif est de donner de la visibilité aux sites internet en dehors de celle qu'il était possible d'obtenir par le biais des portails. Toutefois, ici, contrairement au réseau en ligne d'échange, le support de promotion est bel et bien le papier. Démarchant auprès d'éditeurs présents sur internet comme *Le Soir* ou auprès d'acteurs actifs dans les nouvelles technologies, Promoving se constitue

¹⁰² La date de suppression d'Adnet ne fait pas l'objet d'un consensus. Sylvain Malcorps propose l'année 2001 : MALCORPS. S. « L'entreprise de presse et son audience en ligne... », 2017, p. 156. Or, si l'un des commerciaux d'Adnet quitte la régie en 2000 pour fonder Hi-Media, un commercial du *Soir* le remplace. Dans le même temps, Rossel délègue la commercialisation des espaces publicitaires de ses sites internet à Beweb à partir de 2003. Dès lors, faut-il en conclure que les sites de Rossel sont restés sans publicité entre 2001 et 2003 ou que le groupe a repris cette commercialisation en interne ? Selon un cadre moyen de Rossel, il paraît inimaginable de penser que le site internet du *Soir* soit resté un ou deux ans sans publicité. Selon lui, l'externalisation de la publicité en ligne à Beweb suit directement la disparition d'Adnet. Cette interprétation s'accorderait avec les états financiers de Rossel et Cie dans lesquels il est indiqué que la société Adnet est mise en liquidation en 2003 : entretien avec cadre moyen 5 Rossel. Une archive mentionne que les membres de la *team* d'Adnet ont décidé de voler vers d'autres cieux en mai 2000 : WILLOT. F, « Régies publicitaires sur le Net », *Inside Internet*, 37, 2000, p. 78 et p. 79 et ROSSEL ET CIE, *États financiers de l'exercice 2003*, Bruxelles, 2004, p. 27.

¹⁰³ Entretien avec cadre supérieur 8 publicité et entretien avec cadre supérieur 9 publicité.

progressivement un réseau d'annonceurs liés de près au web belge. Ce portefeuille de clients apparaît comme une ressource précieuse, particulièrement pour un acteur souhaitant se lancer *ex-nihilo* sur le marché de la publicité en ligne.

Fondée au tout début d'internet en Belgique par deux entrepreneurs gantois, la société AdValvas propose un portail éponyme bénéficiant d'un certain succès en raison de son contenu. La société s'élargit à d'autres services comme des petites annonces, des critiques cinéma ou le commerce en ligne¹⁰⁴. Souhaitant étendre son secteur d'activités, le groupe lance d'autres sites en Belgique et à l'étranger. Il investit également dans des technologies de paiement bancaire en partenariat avec des acteurs du milieu¹⁰⁵. Considéré comme l'une des entreprises les plus prometteuses de l'internet belge¹⁰⁶, AdValvas lève un milliard de francs belges à la toute fin des années 1990. Attiré par les promesses de croissance du secteur de la publicité en ligne, le groupe met fin aux accords qui le reliaient à Netvertising pour s'occuper, en interne, de la commercialisation de ses sites¹⁰⁷. Des démarches de collaboration sont entamées auprès de la jeune société Promoving qui, bien qu'elle ne possède pas de compétences sur internet, dispose d'un portefeuille d'annonceurs se révélant intéressant à acquérir pour les activités de la future régie en ligne. En 1998, AdValvas prend une participation de 50 % dans Promoving (devenue entre-temps Beweb). Intégrée dans l'un des groupes belges internet les plus ambitieux du secteur de l'époque, la jeune régie bénéficie pleinement de l'expertise IT du groupe¹⁰⁸.

Pourtant, comme les autres *business* nés sur l'internet, la santé économique de l'entreprise dépendant principalement des revenus publicitaires, se dégrade. AdValvas subit de plein fouet la crise des *dot-com*. Sur le point de déposer le bilan, le groupe vend ses principaux

¹⁰⁴ GUYOT. J.-C et THIRAN. Y, « L'année du multimédia... », 1999, p. 52.

¹⁰⁵ SIMON. CH, « Un chiffre d'affaires d'un milliard de FB sur internet en 2000. AdValvas portail belge à la multinationale du net : mode d'emploi » sur *Le Soir.be*, 14/06/2000 <https://plus.lesoir.be/art/d-20000614-W2RZ93?referer=%2Farchives%2F Recherche%3Fdatefilter%3Danytime%26sort%3Ddate%2Basc%26start%3D30%26word%3DAdvalvas> (dernière consultation le 15/03/2020).

¹⁰⁶ L'entreprise est considérée comme le « Yahoo belge » : GUYOT. J.-C et THIRAN. Y, « L'année du multimédia... », 1998, p. 51.

¹⁰⁷ Entretien avec cadre supérieur 8 publicité.

¹⁰⁸ Un système de gestion de campagnes publicitaires est mis sur pied : entretien avec cadre supérieur 8 publicité.

actifs (dont Beweb) afin de se concentrer sur le domaine des solutions de paiement électronique¹⁰⁹. Un rapprochement s'opère au sein du marché entre, d'un côté, IP qui souhaite se séparer d'IP- Netvertising, et, de l'autre côté, Beweb dont la moitié de l'actionnariat est officiellement en vente¹¹⁰. Le portefeuille d'annonceurs des deux régies est fusionné¹¹¹. En 2002, la régie IP (par le biais IP Plurimédia) prend une participation au sein de la structure à hauteur de 25 %¹¹². À la recherche de volumes, la régie profite de l'« appel d'air » créé sur le marché de la publicité en ligne par la disparition de la RMB Online et d'Adnet pour s'emparer, notamment, des sites du *Soir*, de la *RTBF*¹¹³ et d'IPM¹¹⁴. Afin de « verrouiller » ces sites au sein de son portefeuille, des accords de commercialisation sont suivis de prises de participation des éditeurs de presse écrite au sein de la régie (Rossel et IPM rentrent dans le capital à la hauteur de 20 % chacun)¹¹⁵.

¹⁰⁹ VAN OVERSTRAETEN. M, « La Bulle a rattrapé le groupe AdValvas » sur *La Libre.be*, 16/04/2004 <https://www.lalibre.be/economie/entreprises-startup/la-bulle-a-rattrape-le-groupe-advalvas-51b88397e4b0de6db9aa2c7d> (dernière consultation, 13 mars 2020).

¹¹⁰ Entretien avec cadre supérieur 8 publicité.

¹¹¹ IP Netvertising commercialise la publicité en ligne de *Rendez-vous.be*, *Immoweb* ou encore *Travelprice*. De son côté, Beweb s'occupe des sites d'IPM, de Roularta et de Promedia.

¹¹² RAPHAEL. L, « Beweb et IP Netvertising surfent de concert », sur *La Libre.be*, 21/08/2002 <https://www.lalibre.be/culture/medias-tele/beweb-regie-et-ip-netvertising-surfent-de-concert-51b879f5e4b0de6db9a77aed> (dernière consultation le 13 mars 2020) et SACRÉ. J.-F, « Mariage dans l'e-pub : la régie IP Netvertising fusionne avec Beweb », Sur *Le Soir.be*, 24/08/2002 <https://plus.lesoir.be/art/d-20020824-W2L5WR?referer=%2Farchives%2Fcherche%3Fdatefilter%3Danytime%26sort%3Dweight%26word%3DPublicist> (dernière consultation le 17 décembre 2020).

¹¹³ BEWEB, *États financiers de l'exercice 2003*, Bruxelles, 2004, p. 17.

¹¹⁴ LETIST. F, KUCZKIEWICZ. J et SACRÉ. J.-F, « Rossel confie la régie de ses sites à Beweb », Sur *Le Soir.be*, 07/02/2003 <https://plus.lesoir.be/art/d-20030207-W2K12G?referer=%2Farchives%2Fcherche%3Fdatefilter%3Danytime%26sort%3Dweight%26word%3DBeweb> (dernière consultation le 17 décembre 2020).

¹¹⁵ Le capital de la société se répartit entre les entrepreneurs indépendants et les trois acteurs du monde des médias (IP, Rossel et IPM). Cette prise de participation se retranscrit dans la composition du conseil d'administration lors de l'exercice 2004. Ce dernier intègre désormais des administrateurs de Rossel, IP et d'IPM : BEWEB, *États financiers de l'exercice 2004*, Bruxelles, 2005, p. 1.

Alors que le marché de la publicité en ligne avait été globalement épargné par les acteurs extérieurs¹¹⁶, le début de la décennie 2000 coïncide avec l'arrivée des régies internet étrangères. Cofondée en France par Cyril Zimmerman, Hi-Media s'implante en Belgique en 2001. Recrutant le patron d'Adnet, elle commercialise, dans un premier temps, les adresses IP belges des sites internet français (*Jeuxvidéos.com*, *Boursorama*, *Caramail*, etc.), réalisant de l'*overlap* d'audience en Belgique¹¹⁷. Son portefeuille s'élargit, ensuite, à des sites belges et internationaux comme *Ebay*, *Le Journal des Femmes*, *L'Internaute* ou encore *Le Journal du net*¹¹⁸. Parmi les autres acteurs du marché, on retrouve également une régie allemande, Ad-Link, et une régie flamande, Pebble Media, au sein de laquelle on retrouve la VAR (VRT), Telenet et Concentra¹¹⁹. S'enclenche une guerre commerciale entre les protagonistes locaux et internationaux pour accaparer les sites centralisant le plus de trafic. Initialement commercialisées par Beweb, les espaces publicitaires des sites de la RTBF passent respectivement sous le giron d'Ad-Link¹²⁰, et, ensuite, dans celui de Pebble Media. De son côté, Beweb étend son portefeuille, en prenant en régie, des sites étrangers comme *Le Monde*, *la BBC*, le *Daily Telegraph*¹²¹, ou encore les sites appartenant au groupe Largardère comme *Doctissimo*¹²². Après avoir commercialisé ses inventaires par le biais de sa propre régie, le portail *Skynet*, signe un contrat d'exclusivité avec Hi-Media¹²³ avant de reprendre sa commercialisation en interne en 2003¹²⁴. Filiale d'un groupe international qui a pénétré le marché de la publicité en ligne dans plusieurs pays européens, Hi-Media absorbe, en 2008, l'autre régie étrangère présente sur le marché belge, Ad-Link, en récupérant des sites générant des volumes conséquents d'impressions comme celui de Kinopolis¹²⁵. D'autre part, un nouveau mode de valorisation des

¹¹⁶ Mentionnons qu'une régie en ligne américaine, 24/7, est présente sur le marché dans la seconde moitié des années 1990. Mais elle disparaît en Belgique, suite à l'éclosion de la bulle internet.

¹¹⁷ Entretien avec cadre supérieur 9 Rossel.

¹¹⁸ S.A, « Hi-Media élargit son offre », *Media Marketing*, 2010, p. 26.

¹¹⁹ Entretien avec cadre supérieur 5 publicité.

¹²⁰ S.A, « RTBF VT4 : chassé-croisé Adlink Beweb », *Media Marketing*, 2005, p. 24.

¹²¹ S. A, « Beweb étoffe son portefeuille », *Media Marketing*, 2010, p. 24.

¹²² S.A, « Et Beweb vint à Largardère », *Media Marketing*, 2010, p. 26.

¹²³ Entretien avec cadre supérieur 9 publicité.

¹²⁴ S.A, « Skynet élargit son offre », *Media Marketing*, 2003, p. 25.

¹²⁵ Hi-Media et Ad-Link sont en concurrence sur le marché européen de la publicité en ligne. Contrairement au reste de l'Europe où c'est Hi-Media qui dispose de parts de marché plus importantes que celle de sa concurrente allemande, en Belgique, c'est

espaces fait son apparition¹²⁶. Tandis que les régies publicitaires pratiquaient le CPM (coût pour mille affichages), c'est-à-dire la « convention traditionnelle »¹²⁷ pour la facturation, leurs concurrentes internationales, poussées par les standards à l'œuvre aux États-Unis et en France, se mettent à commercialiser les inventaires au CPC (*Cost per Click*). Les régies belges, notamment *Beweb*, accusent les acteurs internationaux de casser le marché du CPM dans la mesure où les annonceurs ont la possibilité d'acheter à la performance (c'est-à-dire à l'action concrète réalisée sur la bannière) sans prendre en compte le nombre d'affichages effectivement réalisé¹²⁸.

3.2.3. L'institutionnalisation du marché

Depuis ses origines, la publicité en ligne est régulièrement dénoncée par les protagonistes traditionnels du marché pour son manque de professionnalisme¹²⁹. Cette image négative qui colle aux régies en ligne est progressivement remise en cause par l'institutionnalisation du secteur au cours des années 2000. Initialement, les régies publicitaires en ligne employaient chacune des indicateurs différents lorsqu'elles se rendaient chez les agences médias pour valoriser leur audience, ou extrapolaient cette dernière à partir de leur titre physique (dans le cadre d'une régie internet + papier)¹³⁰. Réalisées à partir d'entretiens déclaratifs par des bureaux spécialisés, les premières études sociodémographiques sont publiées. Saisissant le profil des internautes, les régies s'appuient sur ces données généralistes lors des rencontres

Hi-Media qui dispose d'assises moins importantes. Dans notre pays, c'est donc le petit Poucet qui a mangé le plus gros acteur : entretien cadre supérieur 4 publicité.

¹²⁶ OUAKRAT. A, BEUSCART. S, MELLET. K, « Les régies publicitaires de la presse en ligne », *Réseaux*. 160-161 (2-3), 2010, pp. 146-149.

¹²⁷ *Ibidem*, p. 149.

¹²⁸ Dans cette perspective, une bannière affichée cent fois et cliquée cinq fois, commercialisée selon le CPM a autant de valeur sur le marché qu'une bannière vendue au CPC ayant un nombre équivalent de clics, mais étant affichée plus de mille fois : entretien cadre supérieur 8 publicité.

¹²⁹ Nous avons observé que cet élément dans la presse généraliste et celle spécialisée : DELVAUX, A, « Publicité online. Virage à 180° ? », *Inside Internet*, mars 2002, p. 24 et p. 25 et DE DONCKER. O, « La Belgique, petit poucet de l'Europe », *Inside Internet*, octobre 2005, p. 22 et p. 23. Au cours de nos entretiens, un enquêté utilise le terme de « *Far-West* » pour décrire l'état du secteur au début de la décennie 2000 : entretien avec cadre supérieur 7 publicité.

¹³⁰ Entretien avec cadre supérieur 9 publicité.

avec des clients potentiels¹³¹. D'autre part, l'insertion d'une partie des régies en ligne au sein de structures médiatiques plus larges contribue à rapprocher leurs employés issus du monde de l'informatique, de celui du marketing¹³². Profitant du savoir-faire d'IP dans le domaine des études, les *reportings* de campagnes de la régie IP-Netvertising sont améliorés à travers la mise en place d'indicateurs précis. Comme le souligne le chercheur Sylvain Malcorps, les organisations sectorielles jouent également un grand rôle dans l'établissement de standards communs du marché¹³³. Au sein de l'IAB, les acteurs du secteur se rencontrent pour discuter de la pertinence des formats publicitaires, sur les modes de commercialisation (CPM ou CPC), ou sur l'intérêt pour l'annonceur de réaliser une campagne sur internet. Dans un premier temps constitué de régies publicitaires en ligne, l'IAB (*Internet Advertising Bureau*) élargit le corps de ses membres aux agences médias, ainsi qu'aux grands annonceurs¹³⁴. Au cours des discussions, les acteurs du marché échantonnent, développent leur vision du monde de la publicité, et apprennent à se connaître mutuellement¹³⁵. Si ces éléments contribuent à rendre internet crédible auprès des annonceurs, le manque d'étalon de mesure commun à l'ensemble du marché de la publicité en ligne constitue toujours l'une de ses faiblesses majeures. À l'initiative du CIM, les premières commissions techniques rassemblant des personnes du marché sensibles à ce nouveau média sont organisées dès l'année 1998. Au prix de débats parfois houleux entre les acteurs, une *currency*, ainsi qu'un système indépendant de mesure d'audience prenant le nom de *Metriweb*, sont mis sur pied. À partir de ce moment, les régies publicitaires peuvent démarcher auprès des agences médias avec des chiffres certifiés par une instance indépendante¹³⁶.

Le marché de la publicité en ligne n'attire alors que les annonceurs actifs dans un certain type d'activités, c'est-à-dire l'informatique, celles liées à des centres d'intérêts masculins (automobile) et, finalement, le secteur bancaire et celui des assurances¹³⁷. Les annonceurs grande

¹³¹ Entretien avec cadre moyen 2 publicité.

¹³² Entretien avec cadre moyen 2 publicité.

¹³³ MALCORPS. S, « L'entreprise de presse et son audience en ligne.... », 2017, p. 155.

¹³⁴ Entretien avec cadre supérieur 4 publicité.

¹³⁵ Entretien avec cadre supérieur 5 publicité.

¹³⁶ Entretien avec cadre supérieur 8 publicité.

¹³⁷ Entretien avec cadre supérieur 8 publicité, entretien avec cadre moyen 1 publicité et DE HESSELLE. L. « Des entreprises veulent marier publicité et sites internet », Sur *Le Soir.be*, 19/06/1998 <https://plus.lesoir.be/art/d-19980619->

consommation (FMCG) qui désirent toucher le principal responsable des achats ne voient pas l'intérêt de consacrer une partie de leur budget à internet pour atteindre une communauté qui ne correspond pas à la cible de leurs campagnes¹³⁸. Même si elles ne disposent pas encore des audiences spécifiques pour chaque site, les régies en ligne commercialisent des *packages* ciblant certaines catégories spécifiques de la population. Par exemple, ayant plusieurs sites féminins et culturels au sein de son portefeuille, *Netvertising* et, ensuite, *Beweb* proposent un *package* culture et un *package* féminin. L'audience des sites n'étant pas connue avec précision, leur thématique et leur contenu laissent supposer logiquement qu'il s'agit d'un public essentiellement féminin. La composition précise des profils sociodémographiques des audiences ne sera fournie que lors de l'instauration de l'étude d'audience déclarative internet *Metriprofil* en 2008.

3.3. Acteurs internationaux et retour des régies de l'audiovisuel

3.3.1. La croissance en dehors de toute institutionnalisation nationale

Depuis la seconde moitié des années 1990, les acteurs internationaux sont présents sur le marché de la publicité en ligne en Belgique. Avec son portail *MSN*, Microsoft participe aux réunions techniques du CIM organisées pour trouver une *currency* entre les acteurs du marché, ainsi qu'un dispositif effectif de mesure. Une fois cet outil mis en place, le portail de l'entreprise de Bill Gates est intégré au sein des panels de sites dont l'audience est mesurée et standardisée par l'institut indépendant¹³⁹. Les régies internationales comme 24/7 (américaine), Hi-Media (française) ou Ad-link (allemande) pénètrent le marché belge, en y introduisant des pratiques de vente provenant des États-Unis. Toutefois, les données à partir desquelles les sites de ces acteurs internationaux sont commercialisés sont certifiées par le CIM.

Au cours des années 2000, des sites internet d'un nouveau genre, axés sur les communautés, se développent aux États-Unis. Fondé par un

W2YMW2?referer=%2Farchives%2Fcherche%3Fdatefilter%3Danytime%26sort%3Ddate%2Basc%26start%3D10%26word%3DLa%2Bpub%2Bs%2527affiche%2Bsur%2Binternet (dernière consultation le 21 février 2021).

¹³⁸ Entretien avec cadre supérieur 8 publicité et DELVAUX. A, « Webvertising, le renouveau en 2003 », *Inside internet*, mai 2003, p. 67.

¹³⁹ Entretien avec cadre supérieur 8 publicité.

groupe d'amis en 2006, Facebook se présente comme un réseau social souhaitant connecter les étudiants du campus de l'université d'Harvard. Jouant sur la loi de *Meltcafe* selon laquelle l'intérêt d'un utilisateur pour une plateforme dépend du nombre d'autres utilisateurs présents sur celle-ci¹⁴⁰, Facebook, initialement restreint aux campus des universités américaines, s'élargit à d'autres catégories socioprofessionnelles¹⁴¹ aux États-Unis avant de parvenir en Europe, et, ensuite, dans la plupart des pays du monde. Créé en 1998 dans un garage près de Los Angeles par Sergey Brin et Larry Page, le moteur de recherche Google indexe les pages d'internet, en optimisant la pertinence des résultats par le biais d'un algorithme *PageRank*, selon le nombre de citations des liens de la page présents sur le réseau. Ce système révolutionne le secteur des moteurs de recherche axé sur le classement des résultats en fonction de la densité du mot au sein d'une page¹⁴². En 2006, Google rachète *YouTube*, la plateforme collaborative de vidéos, pour 1,65 milliards de dollars. S'appuyant sur leur facilité d'utilisation, les effets de réseaux, la gratuité de leurs services, ainsi que les contenus mis à disposition par leurs utilisateurs, ces acteurs acquièrent une audience conséquente (particulièrement au sein des jeunes générations) dans les pays occidentaux sans qu'il soit possible (encore à l'heure actuelle) de définir clairement leur part de marché dans l'écosystème du web en Belgique.

La gratuité des services constitue une donnée majeure dans la question épineuse de l'insertion de ces acteurs au sein du marché de la publicité en Belgique. Contrairement à ce qui s'est produit à la fin des années 1990 où les acteurs internationaux commercialisent eux-mêmes leurs publicités, ou la délèguent à une régie externe locale (comme c'est le cas pour Hi-Media avec *Ebay*¹⁴³), ces acteurs se développent en dehors du marché en raison de l'absence de publicité sur leurs services. Au tout début des années 2010, les internautes, ainsi que les professionnels, ont la possibilité de créer des pages Facebook sur des thématiques liées à leurs loisirs, leurs centres d'intérêts ou à la promotion de produits. Si les utilisateurs le souhaitent, ils ont ainsi la possibilité de *liker* la page de leur groupe de musique favori ou de leur marque préférée. Sur

¹⁴⁰ MCCHESENEY, R, *Digital Disconnect...*, 2013, p. 132.

¹⁴¹ POINDEXTER, P, *Millennials, News, and Social Media. Is News Engagement a Thing of the Past*, New York, 2018, p. 5.

¹⁴² CARDON, D, « Dans l'esprit du Pagerank. Une enquête sur l'algorithme de Google », *Réseaux*, 177 (1), 2013, p. 66.

¹⁴³ Entretien avec cadre supérieur 9 publicité.

YouTube, les internautes qui y publient des vidéos le font généralement sur leur temps libre sans obtenir de rémunération en contrepartie. Ils postent leur production audiovisuelle modeste sur la plateforme afin de la rendre visible à la communauté de plus en plus large fréquentant le site¹⁴⁴. Le cas de Google est quelque peu particulier. Initialement limitée à sa mission de référencement des sites, la firme de *Mountain View* propose un service de visibilité pour les annonceurs à partir des mots-clés tapés par les utilisateurs dans la barre de recherche. L'entreprise qui remporte l'enchère voit son annonce renvoyant sur son site apparaître sur la gauche de la page d'affichage qui comprend également les résultats naturels (organiques) de la recherche¹⁴⁵. En 2007, la firme fondée par Larry Page et Sergey Brin rachète DoubleClik, une régie en ligne agrégeant les audiences de nombreux petits sites¹⁴⁶ au sein d'un réseau publicitaire¹⁴⁷.

Ces éléments permettent de dégager une tendance : ces entreprises internationales se développent respectivement dans chaque pays sans entretenir de contacts avec les acteurs locaux ou les institutions qui existent pour certifier les *currencies* indispensables au bon fonctionnement du marché publicitaire. Pour Google et Facebook, l'intégration au sein du CIM ne revêt pas d'intérêt dans la mesure où ils disposent de leur propre chiffres d'audience permettant de saisir les modalités de développement de leurs services dans chaque pays, tandis que, du côté des parties prenantes du CIM, elles n'ont fondamentalement pas de raison de notifier à ces acteurs une demande d'adhésion au sein du panel, car ces sites ne commercialisent aucune publicité, ou alors en proposent selon des modes de fonctionnement innovants, plaçant leur offres publicitaires en dehors du périmètre des organisations nationales de contrôle d'audience (*search*).

¹⁴⁴ BURGESS. J et GREEN. J, *Youtube. Online Video...*, 2015, p. 55.

¹⁴⁵ CARDON. D, « Dans l'esprit du Pagerank... », 2013, p. 68.

¹⁴⁶ Les audiences générées par leur site étant de petites tailles, leurs éditeurs n'ont pas d'intérêt à souscrire au CIM dans la mesure où le volume de leur trafic n'était pas suffisant pour être monétisé par le biais de la publicité traditionnelle en ligne. Toutefois, en agrégeant l'offre de millions de sites, la régie *DoubleClik* propose un large inventaire d'emplacements publicitaires : SHILLER. D, *Digital Capitalism : networking the global market system*, Cambridge, MIT Press, 2000, p. 134.

¹⁴⁷ Ce service prendra, ensuite, le nom d'Ad sense : CRAIN. M, « A critical political Economy of Web Advertising History... », 2019, pp. 330-343.

3.3.2. Leur redéploiement stratégique vers la publicité

Alors que, initialement, la publicité était absente (Facebook) ou tout du moins limitée (Google) sur leurs plateformes respectives, ces acteurs internationaux redéployent leur stratégie autour de cette source de revenu selon différentes modalités. Lorsqu'elles s'ouvrent à la publicité, ces entreprises se trouvent dans une situation similaire à celle des régies en ligne avant la mise au point de *Metriweb* en 2001, sauf que leur croissance en dehors de toute institutionnalisation leur a permis d'acquérir de larges audiences au point de devenir incontournables sur le marché. Les équilibres en vigueur dans l'écosystème d'internet se sont modifiés, certains sites comme les portails sortaient, certes, du lot dans les années 2000, mais ils n'ont jamais été dans une position monopolistique. Occupant à la fois le rôle de vendeur et de certificateur d'audience, ces géants internationaux s'appuient sur leurs propres chiffres et standards pour valoriser leurs larges inventaires auprès des protagonistes du marché¹⁴⁸. Les données d'audience de ces entreprises internationales ne sont certifiées par aucune institution neutre, les annonceurs étant exclusivement dépendants des informations issues des *adserver*s de ces acteurs étrangers. Par ailleurs, il est, à l'heure actuelle, toujours impossible d'évaluer la part occupée par ces entreprises dans le marché de la publicité en ligne. Les chiffres communiqués par l'institut Nielsen n'intègrent pas les réseaux sociaux¹⁴⁹. À défaut d'avoir des études quantitatives précises, l'étude BAM¹⁵⁰ (*Belgian*

¹⁴⁸ LE DIBERDER, A, *La nouvelle économie de l'audiovisuel...*, 2019, p. 47.

¹⁴⁹ Entretien avec cadre supérieur 3 publicité.

¹⁵⁰ Initialement, cette étude déclarative est réalisée sur un corpus composé d'agences médias et d'annonceurs. En 2017, le spectre empirique des déclarants s'élargit aux médias. La comparaison d'une année à l'autre doit être sujette à précautions méthodologiques. Premièrement, la proportion (annonceurs/agences médias/médias) fluctue d'une année à l'autre. Au départ, le corpus sur lequel se base l'étude s'articule autour du ratio suivant (40/60) en faveur des agences médias (2014). En 2016, le ratio s'inverse au profit des annonceurs (64/36). Le corpus de la dernière étude se compose de 64 % d'annonceurs, de 26 % d'agences médias et de 10 % de médias. Il faut également souligner que les annonceurs interrogés sont principalement des grandes entreprises et non des PME. Si on s'appuie sur la composition du corpus des annonceurs ayant répondu à l'étude, 60 % sont composés de plus de 100 personnes. Si elle varie d'année en année, la proportion d'entreprises de moins de 5 employés reste minime au sein du corpus : entre 1,6 % lors de la première étude (2014) et 12 % du corpus d'annonceurs en 2020. Les chiffres exposés sont donc le reflet de tendances observées sur le marché des grands annonceurs, et ne peuvent donc pas être appliqués

Association of Marketing) montre que, en 2017, sur l'ensemble des budgets consacrés par les annonceurs belges pour leur campagne en ligne, 22 % est alloué aux réseaux sociaux¹⁵¹. En 2020, cette proportion augmente légèrement pour atteindre 25 % de leurs investissements numériques¹⁵².

Outre le fait que ces plateformes internationales ouvrent leurs inventaires publicitaires aux annonceurs, la structuration du secteur de la création sur les plateformes collaboratives (notamment *YouTube*) incite les créateurs de contenus à se rassembler autour de *networks*. Chaque réseau signe des partenariats de commercialisation avec un portefeuille de créateurs réalisant des contenus sur des plateformes diverses comme *YouTube*, *Facebook* ou *Instagram*. Ces réseaux centralisent les sollicitations des annonceurs qui cherchent des audiences acquises par ces influenceurs pour la visibilité de leurs marques¹⁵³. Ces partenariats peuvent prendre la forme d'un sponsoring (c'est-à-dire l'affichage du produit pendant toute la durée d'une vidéo, ou l'insertion d'une publicité pour le produit réalisée par les créateurs dans le flux de leurs contenus créatifs). Le poids des investissements publicitaires de l'ensemble de ces stratégies au sein du marché de la publicité est encore mal évalué. En effet, ces accords sont réalisés directement avec les réseaux de créateurs ou directement auprès des influenceurs eux-mêmes, en rendant complexe une estimation précise au sein du marché de la publicité en ligne¹⁵⁴.

aux marchés de la publicité régionale et locale : BELGIAN ASSOCIATION OF MARKETING (BAM), Présentation de l'étude Matrix, Bruxelles, 2020.

¹⁵¹ Les réseaux sociaux ne sont pas intégrés avant l'étude 5 réalisée en 2017.

¹⁵² La part des réseaux sociaux dans les budgets des campagnes par agence média est relativement similaire. En 2017, 25 % des budgets en ligne sont investis dans les réseaux sociaux. Ce pourcentage passe à 28 % en 2020 : BAM, *Etude Matrix 2018* et BAM, *Etude Matrix 2020*.

¹⁵³ Entretien avec cadre moyen 8 IPM.

¹⁵⁴ À partir de données déclaratives des annonceurs, l'étude BAM de 2020 montre que la proportion des budgets investis par les annonceurs par le biais de ce format « influenceurs » est encore marginal : à peine 3 % de leur budget en ligne. Pour les agences, ce canal reste également minoritaire : 5 % des budgets de leur campagne : BAM. (2020). *Etude Matrix 2020*.

3.3.3. L'émergence du programmatique

La position incontournable des acteurs internationaux sur le marché de la publicité en ligne se couple avec l'arrivée de nouvelles technologies d'automatisation de réservation des espaces publicitaires sur le web. Lors du début d'internet en Belgique, les bannières sont insérées manuellement sur les sites internet, membres du réseau Netvertising¹⁵⁵. Ce n'est que lors du développement du système d'échange de bannières qu'un logiciel de gestion de campagne semi-automatisé est mis en place. Ces systèmes artisanaux employés par les autres protagonistes de la publicité en ligne sont utilisés jusqu'au milieu des années 2000, moment où les régies publicitaires, ainsi que les agences médias, se dotent d'outils internationaux. En effet, la sophistication des logiciels de gestion permet aux annonceurs et aux agences médias de suivre les résultats quasiment en temps réel de leur campagne sur le site des régies¹⁵⁶. Certaines campagnes ne fonctionnant pas aussi bien qu'elles ne l'auraient souhaité, les agences exigent des modifications d'emplacement. Toutefois, ces changements engendrent une charge de travail importante pour les régies publicitaires, obligées de modifier l'emplacement d'inventaire, ou le matériel graphique des bannières¹⁵⁷. De l'autre côté, souhaitant améliorer l'efficacité des campagnes sur internet de leurs clients, les agences médias installent des *adserver*s qui leur permettent de disposer directement du *reporting*, sans attendre ceux fournis par les régies publicitaires¹⁵⁸.

Au sein du monde de la publicité, un changement majeur s'effectue au milieu des années 2010 : le programmatique. Cette technologie s'appuie sur deux éléments inédits dans le secteur : d'une part, l'automatisation complète du processus de vente, et d'autre part, des techniques d'enchères en temps réel¹⁵⁹. Au cours des années 2010, l'audience sur internet continue sa croissance sous l'impulsion de la démocratisation des supports mobiles et du développement des réseaux

¹⁵⁵ Entretien avec cadre supérieur 1 publicité.

¹⁵⁶ Entretien avec cadre moyen 2 publicité.

¹⁵⁷ Entretien avec cadre moyen 2 publicité.

¹⁵⁸ Entretien avec cadre moyen 3 publicité.

¹⁵⁹ LE DIBERDER, A, *La nouvelle économie de l'audiovisuel...*, 2019, p. 43.

2G, 3G et 4G¹⁶⁰. Les éditeurs se retrouvent avec une large masse d'inventaires publicitaires qui ne trouvent pas d'acheteurs¹⁶¹. Au lieu de ne pas exploiter ces espaces généralement de moindre valeur, ils commencent à les commercialiser à des prix moindres sur des plateformes de vente¹⁶² : « *Quelques centimes valaient mieux que rien du tout.* »¹⁶³ Parallèlement à la création de ces bourses d'échange d'espaces publicitaires à bons prix sont développées au sein, notamment, de Google, des technologies d'enchères (*bidding*), c'est-à-dire que les annonceurs peuvent acheter un mot-clef en faisant une enchère sur un mot lié d'une façon ou d'une autre au domaine d'activités de leur entreprise. Les plateformes de programmation combinent ces deux technologies. Elles permettent aux vendeurs (les éditeurs ou les régies publicitaires externes) de verser une partie ou tout leur inventaire sur une SSP (*Supply Side Platform*) afin que celui-ci soit disponible sur une place de marché prenant le nom d'*ad exchange*. De l'autre côté, les annonceurs accèdent à ces espaces par le biais de DSP (*Demand Side Platform*) par lesquels ils ont la possibilité de réaliser des enchères. Finalement, le troisième changement réside dans l'échelle des campagnes qui ne se situe plus uniquement au niveau de l'inventaire, mais également au niveau de l'internaute lui-même. Via leur SSP, les annonceurs peuvent décider de réaliser une campagne, en ciblant spécifiquement un profil sociodémographique. Dans cette perspective, alors que, dans le monde de l'*offline*, une marque de luxe choisissait soigneusement les médias où elle souhaitait que sa

¹⁶⁰ La norme GSM (Global System for Mobile) ou 2G offre une largeur de bande de 9,6 Kbps. En Belgique, le réseau GSM de Proximus voit le jour le 1^{er} janvier 1994. Mobistar SA, démarre ses activités commerciales dans la téléphonie mobile le 27 août 1996 après avoir obtenu sa licence GSM en novembre 1995. La troisième génération de téléphonie mobile UMTS (3G) augmente considérablement les débits disponibles (384 kbps) de connexion. En 2001, des licences ont été attribuées à Belgacom, Mobistar et Base. La première offre commerciale de service 3G a été lancée par Proximus 2004. L'opérateur propose à ses clients d'acheter une carte de données à enficher dans leur ordinateur permettant à celui-ci de se connecter à internet à une vitesse allant jusqu'à 384 kbps : COMITÉ CONSULTATIF POUR LES TÉLÉCOMMUNICATIONS, *Treizième rapport annuel, 1^{er} janvier-31 décembre 2006*, Bruxelles, 2007, p. 126 et p. 127.

¹⁶¹ « *En 2015, il restait plus de la moitié de nos impressions qui restaient invendues. On avait développé toute cette audience pour rien, car on n'arrivait pas à la vendre aux annonceurs !* » : entretien avec cadre moyen 9 IPM.

¹⁶² GERADIN. D et KATSIFIS. D, « An EU competition law analysis of online display advertising in the programmatic age », *European Competition Journal*, 15 (1), 2019, p. 61 et p. 62.

¹⁶³ Entretien avec cadre moyen 9 IPM.

campagne s'affiche (magazine de luxe, suppléments haut de gamme, etc.), sa campagne réservée par le biais de la programmation peut potentiellement s'afficher sur le site de *La DH* ou des journaux de Sudpresse, car, ce qui compte, ce n'est plus tant le média en lui-même dans lequel la campagne est réalisée, mais la catégorie d'internautes qui est effectivement ciblée¹⁶⁴.

Initialement confidentiel au sein du marché de la publicité en ligne, l'achat par le biais du programmatique tend aujourd'hui à devenir le mode dominant de réservation des campagnes marketing sur le web. Selon l'étude BAM, la part de ce processus d'achat occupe, en 2015, 32,5 % (annonceur) et 29,9 % (agence) dans les budgets des campagnes publicitaires en ligne¹⁶⁵. En 2020, l'achat de publicité par le biais de la programmation a augmenté de près de 20 % par rapport à 2015 pour atteindre 56 % des budgets des campagnes en ligne (annonceurs et agences confondus)¹⁶⁶. Initialement réservée aux *displays*, la programmation est composée, à l'heure actuelle, de plus d'une centaine de plateformes tantôt généralistes tantôt spécialisées dans certains formats comme, par exemple, les vidéos *pré-roll* ou la *native Advertising*. Le développement de ces plateformes d'échange est essentiel à prendre en considération pour comprendre l'évolution du marché de la publicité. Alors que les CPM sont restés relativement élevés en Belgique par rapport aux autres grands pays comme la France, ils sont l'objet de pressions vers le bas¹⁶⁷. En effet, sur les places d'échange, les audiences belges des sites internationaux sont placées en concurrence avec celles des sites nationaux, diminuant la valeur des espaces. D'autre part, l'audience étrangère des sites ne revêt que peu d'intérêt économique dans le cadre du marché national de la publicité, puisque les internautes qui la composent proviennent potentiellement des quatre coins du monde. Il n'y a donc aucun intérêt pour un annonceur national de faire connaître son produit à une personne qui se trouve à l'autre bout de la terre. Dans cette perspective, ces audiences sont vendues à bas prix sur les *ad exchanges*, et menacent l'équilibre de la valeur au sein du marché de la publicité. Les éditeurs de presse écrite réorientent leur communication sur les espaces *premium*, en insistant sur le contexte dans lequel la publicité est effectivement affichée. En

¹⁶⁴ GERADIN, D et KATSIFIS, D, « An EU competition law analysis... », p. 61.

¹⁶⁵ BAM, *Etude Matrix 2015*, 2015.

¹⁶⁶ BAM, *Etude Matrix 2020*, 2020.

¹⁶⁷ Entretien avec cadre supérieur 9 publicité.

achetant sur les *ad exchanges*, les annonceurs font face à un système qualifié par des chercheurs de particulièrement opaque¹⁶⁸. En effet, il est possible que l’affichage de la campagne se réalise par le biais de fenêtres *pop-up* surgissant sans l’accord du surfeur, et par lesquelles le message de l’annonceur ne bénéficie que de peu de visibilité.

3.3.4. Le retour des acteurs audiovisuels

Les capacités d’affichage d’une page internet sont contraintes par les limitations techniques se situant à la fois au niveau des performances des ordinateurs, des capacités de débit de la bande passante et des outils à disposition des agences créatives. En conséquence, à ses débuts, internet entretient davantage d’affinités avec le texte et l’image qu’avec l’audiovisuel. La bannière apparaît, dès lors, comme le seul format à disposition des annonceurs pour réaliser leur communication sur le web. Si ces conventions sont proches de l’encart publicitaire papier, les bannières impliquent des contraintes dont les agences créatives sont alors peu conscientes. Si elles maîtrisent le processus de création des campagnes traditionnelles papier, elles ne peuvent pas transposer directement le format prévu pour la pleine page d’un quotidien sur un site. La réalisation des bannières exige, en effet, un format spécifique, ainsi qu’un poids limité concret pour être affiché correctement sur internet. Selon un acteur du secteur, ces éléments incitent, d’ailleurs, les employés de la première régie internet en Belgique, *Netvertising*, à confectionner eux-mêmes, au cours des premiers mois d’existence de la société, les bannières des annonceurs¹⁶⁹.

Sous l’effet conjugué de l’augmentation des débits et des évolutions technologiques, les formats de la publicité en ligne se diversifient. À la bannière classique immobile viennent s’adjoindre de nouveaux formats comme le *skycrapers*, le *leaderboard*, ainsi que le *rich media*¹⁷⁰. Ce dernier format joue la carte de l’interactivité avec les internautes afin de leur faire assimiler les valeurs de la marque, ou tout simplement

¹⁶⁸ GERADIN. D et KATSIFIS. D, « An EU competition law analysis... », p. 57.

¹⁶⁹ Entretien avec cadre moyen 2 publicité.

¹⁷⁰ Les technologies dites *Rich media* permettent de développer des contenus multimédias et de créer de nouveaux formats publicitaires privilégiant des logiques d’animation visuelle ou sonore : ESTIENNE. Y. *Le journalisme après internet...*, 2007, p. 230.

contribuer à sa visibilité¹⁷¹. En plus de ces formats interactifs, des régies comme *Push* se spécialisent dans un type de formats publicitaires, l'*emailing*. Profitant de la généralisation des adresses mails (chaque client d'un fournisseur d'accès à internet en reçoit une automatiquement), la société surfe sur ce mouvement, en proposant des publicités arrivant directement sur la boîte mail des individus¹⁷².

Au milieu des années 2000, ces nouveaux produits restent marginaux dans le chiffre d'affaires des régies publicitaires en ligne¹⁷³. La bannière constitue, en effet, près de 80 % du chiffre d'affaires de Beweb, l'une des principales régies de publicité en ligne à l'œuvre sur le marché belge francophone¹⁷⁴. Les données du secteur provenant d'une étude de l'époque, menée auprès des régies en ligne, relativisent cette proportion¹⁷⁵. Pour les régies, ces nouveaux produits comme l'*emailing* ou le *rich media* apparaissent principalement comme un prétexte pour retourner chez les annonceurs et leur proposer une nouvelle campagne¹⁷⁶. D'autre part, si le *rich media* développe l'interactivité, ces

¹⁷¹ Au cours des années 2000, une régie publicitaire propose ainsi à un de ses annonceurs (spécialisé dans le thé) de transformer la souris des internautes se rendant sur un site en cannette. Afin d'appuyer l'organisation de portes ouvertes d'un vendeur, Beweb crée une publicité consistant à faire tomber une chaussure du haut de la page d'un site lorsque les internautes *scrollaient* vers le bas : entretien avec cadre supérieur 8 publicité.

¹⁷² VAN OVERTRAETEN. M, « Skynet veut doper ses revenus » sur *La Libre.be*, 13/02/2002 <https://www.lalibre.be/economie/entreprises-startup/skynet-veut-doper-ses-revenus-51b8772fe4b0de6db9a6be6f> (dernière consultation le 15/03/2020) et SACRÉ. J.-F, « Skynet investit dans l'e-mail marketing. La filiale de Belgacom absorbe *ThePush*, le spécialiste du secteur », Sur *Le Soir.be*, 16/02/2002 <https://plus.lesoir.be/art/d-20020216-W2MGR8?referer=%2Farchives%2Fcherche%3Fdatefilter%3Danytime%26sort%3Dweight%26word%3DMichel%2520Pigneret> (dernière consultation le 17 décembre 2020).

¹⁷³ Entretien avec cadre supérieur 9 publicité.

¹⁷⁴ Entretien avec cadre supérieur 8 publicité.

¹⁷⁵ Selon cette étude, les bannières et les *skyscrapers* occupent 36 % des budgets marketing des campagnes en ligne. Le reste des formats est occupé par l'intégration de contenu (22 %), l'email (15 %) et le *pop-up* (11 %). Les résultats de cette étude doivent, toutefois, être contextualisés à la lueur de sa méthodologie. Elle demande aux principales régies de leur fournir la répartition de leurs chiffres d'affaires. Certaines régies étant spécialisées dans certains formats (comme *Push* pour le direct marketing), il est, dès lors, normal que ce format occupe 100 % du chiffre d'affaires. Il semble donc que les données fournies par les acteurs du marché soient plus proches de la réalité du marché de la publicité en ligne : Source IAB-CIM, Studies 2003.

¹⁷⁶ Entretien avec cadre supérieur 8 publicité et entretien avec cadre moyen 2 publicité.

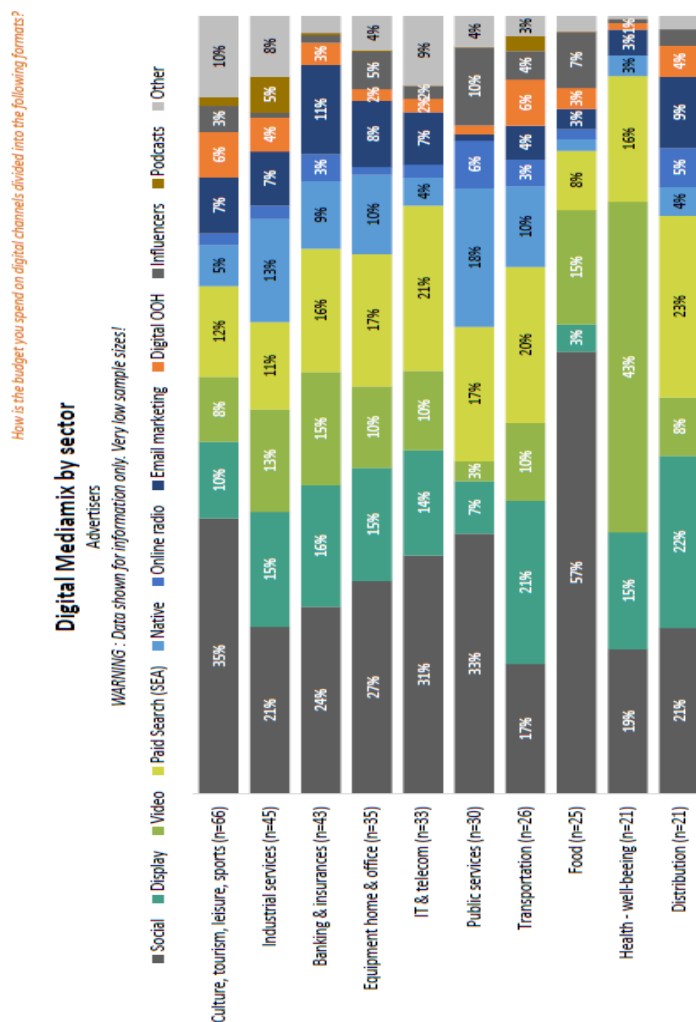
formats restent plus proches, au niveau de leur graphisme, des encarts publicitaires du papier et de l’affichage que des spots diffusés à la télévision. Nécessitant des débits de bande passante plus élevés qu’une bannière, la vidéo se développe plus tardivement. Les archives font mention de premières initiatives menées dans la seconde moitié des années 2000 sur le site internet du *Standaard* par le biais d’une société *Zoom.in*¹⁷⁷. Selon les acteurs du marché rencontrés au cours de l’enquête, la vidéo ne s’est généralisée qu’au milieu des années 2010, lorsque la plateforme collaborative, *YouTube*, a ouvert son inventaire aux acteurs du marché¹⁷⁸.

Ces changements se répercutent dans la composition des formats publicitaires en ligne les plus prisés par les annonceurs. Si le *display* reste actuellement un format populaire, il est intégré au sein d’un mix média global numérique composé de publicité sur les réseaux sociaux, de *paid search*, de *native*, de *direct marketing* ou par le biais des influenceurs (**Figure 1**). Les montants investis par les annonceurs dans les formats dépendent de leur secteur d’activités. S’il convient d’être particulièrement prudent sur le traitement de ces données, elles permettent, toutefois, d’esquisser certains traits du marché de la publicité en ligne en Belgique. Premièrement, les entreprises actives dans le domaine de l’alimentation consacrent proportionnellement plus d’investissements en ligne sur les réseaux sociaux (57 %) que les entreprises actives sur d’autres secteurs. Deuxièmement, on remarque que dans tous les secteurs étudiés, le *display* arrive, le plus souvent, en troisième position (après le *social* et le *paid search*) voire en quatrième position (après la vidéo) dans les canaux / formats privilégiés par les annonceurs.

¹⁷⁷ S.A, « Le contenu vidéo peut intéresser les annonceurs », *Media Marketing*, 2006, p. 46.

¹⁷⁸ Entretien avec cadre moyen 1 publicité.

Figure 1. Le mix média digital par secteur des annonceurs et par le format par lequel les investissements se réalisent (2020)



Source : BAM, étude 2020.

Attentives à la publicité en ligne dès ses balbutiements, les régies audiovisuelles belges francophones y investissent en prenant des participations ou en rachetant des petites régies de publicité actives dans le secteur. Comme nous l'avons vu, déçues par la croissance limitée du

marché, ainsi que par le processus de convergence technologique plus lent qu'espéré, elles s'en étaient, néanmoins, désengagées, en revendant leur portefeuille de sites à des acteurs spécialisés. Au milieu des années 2010, les régies comme IP ou la RMB sont persuadées qu'il existe davantage de complémentarité entre la vidéo *pré-roll* (spot publicitaire inséré automatiquement au début ou après des contenus vidéo) et le spot de télévision qu'il n'y en avait à la fin des années 1990 avec la bannière. Les éditeurs de télévision et de radio lancent de nouveaux produits et investissent dans des outils d'hébergement de contenus audiovisuels en ligne afin de s'adapter à la consommation médiatique délinéarisée. RTL refonde son offre d'information, en lançant *RTL-Info* désignant les journaux télévisuels, ainsi que le nouveau site du groupe. Dès 2016, la RTBF met en place une plateforme, *Auvio*, sur laquelle sont hébergés la majorité de ses programmes, ainsi que quelques contenus exclusifs. Ce développement se réalise (quoique plus tardivement) chez RTL lorsque le groupe lance *RTL Play* en 2018. Dotées de plateformes d'hébergement, les deux principales régies en Belgique francophone disposent des outils permettant de mettre à disposition un large inventaire vidéo aux annonceurs. Pour accompagner ce mouvement, elles mettent au point de nouveaux produits internet bien accueillis par le marché publicitaire, comme en témoigne la mise en place du double *pré-roll* pour augmenter le nombre d'inventaires disponibles afin de répondre à la demande¹⁷⁹. Estimant que ces nouveaux formats sont des produits faisant partie de leur cœur de métier¹⁸⁰, les régies audiovisuelles les intègrent au sein de leurs offres publicitaires. Peu intéressée par le volume d'inventaires *display* brassé par les sites de son portefeuille, la régie IP signe, en 2013, un partenariat avec Rossel, articulé autour de deux éléments. D'une part, la commercialisation des vidéos *pré-roll* des sites de Rossel tombe dans le giron d'IP, alors que les espaces *display* des sites du groupe RTL sont commercialisés par Rossel Advertising¹⁸¹. Après avoir été commercialisés par la régie flamande Pebble Media, les *display* des sites de la RTBF passent sous

¹⁷⁹ Entretien avec cadre supérieur 7 publicité.

¹⁸⁰ Entretien avec cadre supérieur 7 publicité.

¹⁸¹ S.A, « Rossel et RTL unissent leurs forces sur le web » sur *Le Soir.be*, 07/02/2013 <https://plus.lesoir.be/art/179662/article/economie/2013-02-07/rossel-et-rtl-unissent-leurs-forces-sur-web> (dernière consultation le 25/08/2020).

le giron d'IPM Advertising en 2016¹⁸² avant de retourner, en 2020, dans le périmètre de la régie flamande.

Dépendant, dans un premier temps, des *players* internationaux comme Dailymotion ou de ceux des protagonistes nationaux de l'audiovisuel, Rossel prospecte le marché pour se doter de sa propre plateforme d'hébergement. En 2018, le groupe prend une participation dans la *start-up* française *Digiteka* proposant un service d'hébergement vidéo¹⁸³. Dans la pratique, les journalistes du groupe ont, dès lors, le choix entre deux options pour illustrer leur article en vidéo, soit insérer un lien vers un contenu disponible sur Auvio, ou sur *RTL Play*, soit un renvoi vers une vidéo produite directement par Rossel diffusée sur *Digiteka*¹⁸⁴. Il est intéressant ici de fournir quelques explications sur ce positionnement. En signant un accord sur le *display*, Rossel s'assure de la commercialisation du quatrième site d'information en Belgique francophone (juste derrière *Sudinfo*, *La DH* et la *RTBF*). Il y a donc un élargissement conséquent de son inventaire que la régie du groupe peut monétiser dans le cas d'offres en ligne spécialisées ou dans le cadre de *packages*. Ce positionnement de Rossel s'explique également dans les perspectives de croissance du format vidéo dans le secteur de la publicité en ligne. Élargissant leur portefeuille à de nombreux titres et offres cross-médias, les commerciaux de Rossel Advertising ne proposent pas encore de produits publicitaires vidéo¹⁸⁵. Il s'agit sans nul doute de la prochaine étape dans l'élévation des compétences du personnel de la régie. En effet, la mise en place d'une offre vidéo dépend du volume de l'inventaire effectivement disponible. Or, si les journalistes de Rossel ont augmenté le nombre de vidéos produites, il n'en reste pas moins qu'à l'heure actuelle, il n'est pas suffisant pour commercialiser ces espaces vidéo *pré-roll* et *post-roll* dans le cadre d'un produit publicitaire¹⁸⁶.

¹⁸² S.A, « Le display de la RTBF passe chez Pebble Media » sur *mm.be*, 07/01/2020 <https://www.mm.be/news-fr-43008-le-display-de-la-rtbf-passe-chez-pebble-media> (dernière consultation le 25/08/2020).

¹⁸³ S.A, « Rossel rachète Digiteka avec Sipa Ouest France », sur *mm.be*, 28/01/2018 <https://www.mm.be/news-fr-28233-rossel-rachete-digiteka-avec-sipa-ouest-france> (dernière consultation le 25/08/2020).

¹⁸⁴ Entretien avec cadre journaliste 3 Rossel.

¹⁸⁵ Hormis des séquences vidéos réalisées avec *Wibbitz*, un logiciel de création automatique de contenu vidéo.

¹⁸⁶ Entretien avec cadre moyen 4 Rossel.

3.4. Reconfiguration des ressources au sein des groupes de presse écrite

3.4.1. Les embryons de régie numérique

Ce qui est essentiel à retenir de ce parcours dans l'évolution de la chaîne de valeur à l'œuvre dans la publicité en ligne est que les groupes de presse écrite n'ont jamais consacré, jusqu'au tout début des années 2010, tout du moins, de véritables ressources en interne pour la commercialisation de la publicité en ligne. À l'époque d'*Adnet*, ils ont, certes, rassemblé au sein d'une structure commune plusieurs de leurs commerciaux sensibles à ce nouveau support, mais ces derniers n'entretiennent que de rares contacts avec les régies des éditeurs dont ils sont issus¹⁸⁷. Il existe donc peu de relations concrètes de travail entre les commerciaux qui vendaient de la publicité sur les sites internet des éditeurs et ceux s'occupant du papier¹⁸⁸. Lorsque la commercialisation des sites internet d'IPM et de Rossel est externalisée chez Beweb en 2003, la même organisation de la chaîne de valeur se met en place. Il n'existe pas de lien entre la publicité sur internet et sur papier, chaque secteur vivant dans une sorte de territoire clos. Dans cette perspective, les ressources des éditeurs consacrées à la publicité internet au sein de leur équipe de commerciaux sont inexistantes. Elles font timidement leur apparition à la fin des années 2000. Du côté d'IPM, un commercial est engagé afin de vendre du *display* à l'occasion d'opérations spéciales (comme un supplément Tour de France). Les titres d'IPM restent commercialisés au sein des différents *packages* de Beweb. Cependant, le groupe prend conscience que certains annonceurs passant directement par la régie souhaitent accompagner leur campagne papier par du *display*¹⁸⁹. Chez Rossel, la situation est identique. Est engagé un commercial en charge, d'une part, de commercialiser certaines offres internet réalisées à l'occasion d'opérations spéciales, et, d'autre part, de faire le lien avec Beweb lorsqu'un annonceur contactant la régie en

¹⁸⁷ Par exemple, les commerciaux d'*Adnet* travaillent dans des locaux distincts de ceux de Rossel : entretien avec cadre supérieur 9 publicité.

¹⁸⁸ Entretien avec cadre moyen 5 Rossel.

¹⁸⁹ Entretien avec cadre moyen 9 IPM.

direct souhaite proposer une déclinaison internet de sa campagne papier¹⁹⁰.

3.4.2. La disparition de Beweb (2014)

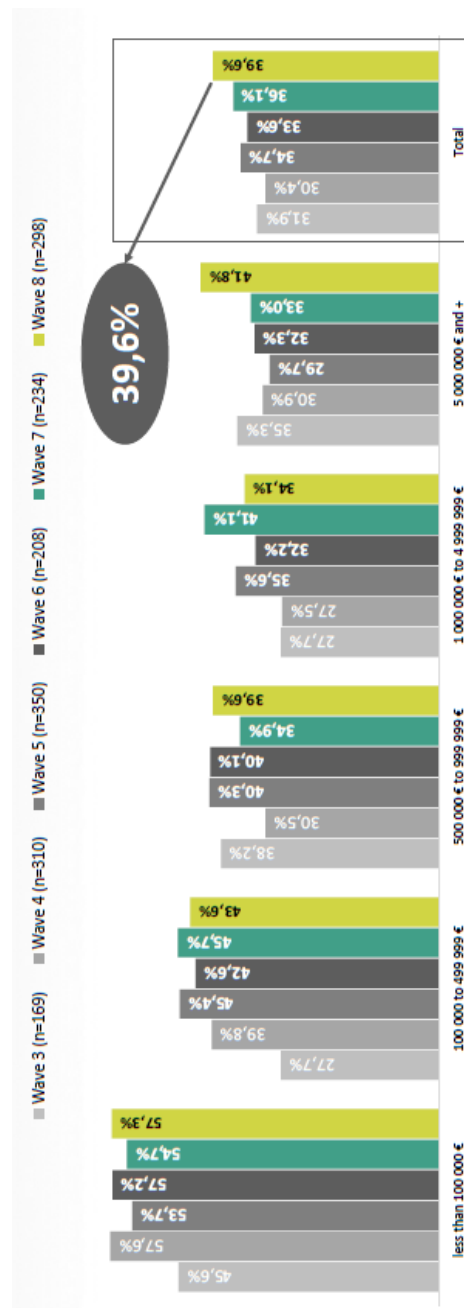
Comme nous l'avons mis en évidence, la publicité en ligne s'institutionnalise progressivement au cours des années 2000. Outre l'instauration d'une *currency* au sein du CIM, on observe l'élargissement du périmètre des profils des individus qui emploient le web au quotidien. Selon un acteur de l'industrie rencontré, il est devenu un *mass media*¹⁹¹. Cet élargissement sociodémographique des utilisateurs se répercute, d'une part, dans les budgets consacrés par les acteurs du marché de la publicité en ligne et, d'autre part, par la nature des annonceurs. En se fondant sur l'étude BAM (**Figure 2**), la proportion des dépenses réalisées dans le numérique par les annonceurs et les agences médias sur le marché belge pour leur campagne, augmente entre 2015 et 2018¹⁹². En se focalisant sur la wave 8 (2018), on remarque que les investissements alloués au numérique par les acteurs du marché représentent entre 57,3 % (pour les entreprises ayant un budget marketing global en dessous de 100 000 euros) et 34,1 % (pour les budgets entre 1 et 5 millions d'euros) de leurs dépenses marketing. Globalement, la proportion du numérique dans l'ensemble des budgets des campagnes des annonceurs s'élève en 2020 à 39,6 %.

¹⁹⁰ Document confidentiel fourni par un intervenant lors d'un entretien.

¹⁹¹ Entretien avec cadre moyen 1 publicité.

¹⁹² BAM, *Etudes Matrix*, 2015-2020.

Figure 2. Le pourcentage des investissements numériques dans le budget marketing global (annonceur et agence média). Répartition selon la vague et selon le montant global des budgets (2015-2018)



Source : BAM
548

Ces données proviennent d'entreprises actives sur une zone linguistique spécifique du pays (la Flandre ou la Fédération Wallonie Bruxelles), ou œuvrant sur les deux zones comme les agences médias. Elles n'offrent donc pas l'opportunité de prendre en considération les particularismes du marché belge francophone par rapport à celui de la partie flamande. En 2020, l'étude BAM propose, néanmoins, une ventilation des résultats par région (Nord/Sud). Elle montre que sur l'ensemble des budgets marketing, les acteurs du Sud du pays consacrent proportionnellement moins d'investissements (39 %) au numérique que les annonceurs du Nord du pays (61 %) ¹⁹³.

Cette assise plus large d'audience se retranscrit sur le type d'annonceurs qui utilisent le web pour leur campagne marketing. Alimenté, au tout début des années 2000, par quelques industries spécifiques, le secteur attire désormais les annonceurs grande consommation (FMCG) comme *Procter and Gamble* ou *Unilever* ¹⁹⁴. Dans cette perspective, le calcul économique de mutualisation qui avait régi la mise en commun des investissements apparaît moins évident pour les éditeurs. D'autre part, le portefeuille de produits des principales régies des éditeurs de presse écrite en Belgique (Rossel Mediahuis, Persgroep) s'élargit au cours des années 2000. Ne s'occupant plus de démarcher les annonceurs pour un titre, les commerciaux qui y réalisent leurs activités vendent divers produits, allant de la presse gratuite à la presse magazine, en passant par les quotidiens, et même, par certains formats audiovisuels. Le rapatriement en interne des offres numériques s'inscrit plus largement dans un mouvement d'acquisition de taille critique des acteurs pour amortir leurs investissements IT. Il convient également de souligner que l'insertion de ces produits au sein des régies se justifie par les perspectives de valeur pouvant être générées auprès des annonceurs par le développement d'offres cross-médias (papier et digital), ainsi que par l'intérêt manifeste d'annonceurs nationaux passant directement par la régie pour le produit publicitaire en ligne. Il faut finalement resituer ce mouvement dans le cadre plus global de la forte diminution de diffusion payante de la presse quotidienne au tout début des années 2010. Constatant la baisse de leur diffusion payante papier, les éditeurs éprouvent des difficultés à maintenir les tarifs de leurs offres publicitaires papier au niveau de ceux qui étaient en vigueur quelques années auparavant. La reprise en interne des inventaires en ligne, ainsi

¹⁹³ BAM, *Présentation de l'étude Matrix*, 2020.

¹⁹⁴ Entretien avec cadre supérieur 8 publicité.

que la mise en place d'offres *bundle* (papier et numérique) constituent donc une opportunité de revaloriser l'audience générale de leur marque auprès des annonceurs mise à mal par l'érosion de la diffusion payante de leurs exemplaires physiques.

L'organisation de la chaîne de valeur au sein du secteur de la publicité en ligne se recompose sous le mouvement combiné des acteurs du Nord et du Sud du pays. Du côté francophone, Rossel se désengage, en octobre 2010, de l'actionnariat de Beweb¹⁹⁵. Le groupe confie la commercialisation de la publicité de ses sites à sa propre régie Rossel Advertising. L'offre de Beweb, dont le succès s'était construit sur sa position de *leader* sur le marché, se voit tout d'un coup amputée d'un de ses principaux générateurs d'impression. Son attractivité est encore davantage fragilisée lorsque la régie IP - qui avait été partie prenante de l'aventure depuis le rachat de Netvertising en 1997 et sa vente à Beweb en 2002 - signe un partenariat avec Rossel Advertising en 2013. Ébranlée par le départ de deux de ses principaux actionnaires¹⁹⁶ auquel s'ajoutent des vues divergentes sur l'avenir de la régie entre les fondateurs historiques¹⁹⁷, le portefeuille de Beweb est vendu en 2014 à la régie flamande Pebble média.

3.4.3. Le rapatriement en interne chez Rossel et IPM

La disparition de Beweb constitue un point charnière dans l'intégration des compétences numériques au sein des régies publicitaires des groupes de presse quotidienne payante en Belgique francophone. Suite au développement du programmatique et de l'offre de publicité personnalisée des acteurs internationaux, les groupes de presse consentent des investissements conséquents en IT, tout en menant en parallèle une réflexion sur les ressources et compétences de leurs commerciaux.

Intégrées dans les grilles tarifaires, les premières offres de publicité en ligne sont vendues par les commerciaux de Rossel Advertising. Dernier groupe de presse présent au sein de l'actionnariat de Beweb¹⁹⁸, IPM investit dans de nouvelles ressources afin de permettre à ses

¹⁹⁵ BEWEB, *États financiers de Beweb 2010*, Bruxelles, 2011, p. 31.

¹⁹⁶ Entretien avec cadre supérieur 4 publicité et entretien avec cadre moyen 2 publicité.

¹⁹⁷ Entretien avec cadre moyen 2 publicité.

¹⁹⁸ Entretien avec cadre moyen 9 IPM.

commerciaux de vendre leur offre de publicité en ligne au début de l'année 2015¹⁹⁹. Le groupe crée un nouveau département, *Adoperation*, qui s'occupe de la gestion des infrastructures IT nécessaires à la réalisation de campagnes en ligne²⁰⁰. L'*adserver* qui s'occupait de gérer uniquement les *display*, Proxistore (sur lequel nous aurons l'occasion de revenir), ainsi que *Ligatus*²⁰¹ sont reliés, au fil des années, à plus d'une cinquantaine de plateformes de programmation²⁰². Six personnes s'occupent de gérer le trafic des sites du groupe, ainsi que la gestion de l'inventaire²⁰³. Une migration est réalisée au sein des deux groupes au niveau des logiciels publicitaires permettant à leur régie de s'occuper d'une campagne papier, tout en étant compatible avec les contraintes techniques imposées par la gestion d'un inventaire publicitaire en ligne.

Facebook et Google proposant des offres de publicité ciblée à partir des traces laissées par les internautes lors de l'utilisation de leurs services, les groupes de presse écrite quotidienne payante souhaitent proposer des produits publicitaires construits sur la même philosophie de ciblage²⁰⁴. Ils investissent alors dans des solutions informatiques *data management platform (dmp)* afin de segmenter leur audience numérique. IPM fait preuve d'un certain dynamisme dans le domaine. Si le groupe a internalisé les compétences numériques plus tardivement que Rossel, il s'approprie plus rapidement ces outils informatiques. Souhaitant profiter de l'engouement des annonceurs suscité par l'Euro 2016, le groupe acquiert une *dmp*, et propose les premières offres de publicité ciblée en prélude à la compétition²⁰⁵. Dans le domaine du programmation, IPM signe un accord avec Pebble Media et Produpress (*Immoweb*, *AutoScoot24*, *Autogids*, etc.) afin de proposer le premier *ad-exchange* belge *David* aux annonceurs. Les trois groupes y déposent une partie de leur inventaire, ainsi que leurs données. Provenant traditionnellement de la vente de leurs espaces sur les *ad-exchanges* internationaux, la rémunération des éditeurs s'opère ici en fonction d'une clef de répartition originale : selon les données et les

¹⁹⁹ Entretien avec cadre moyen 9 IPM.

²⁰⁰ Entretien avec cadre supérieur 15 IPM.

²⁰¹ Il s'agit d'une régie internationale proposant des petits encarts publicitaires généralement situés en bas des articles.

²⁰² Entretien avec cadre moyen 9 IPM.

²⁰³ Entretien avec cadre moyen 9 IPM.

²⁰⁴ Entretien avec cadre moyen 15 Rossel.

²⁰⁵ Entretien avec cadre moyen 9 IPM.

inventaires mis à disposition par chaque partenaire du projet au sein de la plateforme : « *Par exemple, IPM va être payé pour l'impression et Produpresse va être payé, car il a fourni de la data.* »²⁰⁶ Concrètement, cette plateforme permet aux annonceurs ainsi qu'aux agences médias d'acheter directement des inventaires publicitaires ou des profils d'internautes, sans passer par les acteurs internationaux qui prennent une commission lors de chaque transaction réalisée sur leurs plateformes respectives²⁰⁷. Moins dynamique que celle de son concurrent, l'approche de Rossel dans le domaine prend davantage de temps à se mettre en place. Ayant sondé le marché, le groupe choisit la même solution qu'IPM. Après avoir implémenté l'outil, Rossel Advertising lance ses offres de publicité personnalisée sous la marque *Scherloq* en octobre 2019, soit près de trois ans après celles d'IPM²⁰⁸.

3.4.4. D'une dépendance à l'autre ? Le cas de *L'Avenir*

3.4.4.1. La création de L'Avenir Advertising (2014)

Intégrées complètement au sein de Corelio depuis 2006, les Éditions de L'Avenir ne disposent d'aucune connaissance, ni de ressource liée à la commercialisation de la publicité en ligne nationale. Pour reprendre les termes d'un cadre supérieur : « *Mediahuis nous envoyait chaque mois les résultats : tiens, voilà ce que la publicité en ligne vous a rapporté.* »²⁰⁹ Jusqu'en 2013, la régie du quotidien régional est intégrée à celle de son actionnaire, sous le nom de Corelio Connect Sud. Lorsque Tecteo achète les activités de presse écrite du groupe flamand, cette structure est conservée, bien qu'elle change officiellement de nom pour devenir L'Avenir Advertising. Autrefois distinctes, les équipes de commerciaux du quotidien (*L'Avenir*) et de la presse gratuite (*Proximag*), sont fusionnées²¹⁰.

²⁰⁶ Entretien avec cadre moyen 9 IPM.

²⁰⁷ Entretien avec cadre supérieur 18 Rossel.

²⁰⁸ Avant cela, le groupe proposait des offres publicitaires ciblées dans le cadre d'un accord avec une société internationale située dans l'écosystème de *Zalando* : entretien avec cadre supérieur 18 Rossel.

²⁰⁹ Entretien avec cadre supérieur 16 EdA.

²¹⁰ On remarque ainsi une diminution conséquente des effectifs. Entre 2012 et 2013, ceux-ci passent de 172 à 134 équivalents temps plein. Celle-ci est liée à deux plans de

L'organisation de la régie s'explique par la superposition partielle des marchés publicitaires régional et local. La segmentation entre les deux marchés est moins nette qu'on pourrait le penser. Des annonceurs peuvent basculer dans l'un ou l'autre marché en fonction de la nature de leur campagne. Certains d'entre eux réalisent une partie de leur marketing à l'échelle du Hainaut pour informer une audience de l'organisation de portes ouvertes, comme ils peuvent aussi bien décider de réaliser une annonce locale dans l'édition du *Vlan* d'une commune afin de donner de la visibilité à une promotion spécifique d'une de leurs succursales. Dans cette perspective, les commerciaux régionaux de *L'Avenir* étaient, en réalité, les principaux concurrents des vendeurs de *Proximag* et vice-versa, chacun luttant pour accaparer les budgets de campagne d'un annonceur au sein de sa propre structure. La situation est relativement similaire chez *Vlan* où les commerciaux régionaux de *Sudpresse* et du *Soir* entreprenaient des démarches commerciales auprès d'annonceurs qui étaient alors associés au groupe de presse gratuite²¹¹. Néanmoins, la situation est à nuancer en fonction des zones de diffusion de la presse toutes boîtes des deux groupes. En effet, cette concurrence chez *L'Avenir* était limitée aux régions où l'audience du quotidien et celle de *Passe-Partout* (ensuite *Proximag*) se chevauchaient (c'est-à-dire principalement Namur, le Luxembourg, ainsi qu'une partie du Tournaisis). Le recoupement partiel des deux marchés (celui de la publicité régionale et celui de la publicité locale) incite donc, lors du rachat de *Nethys*, à constituer une nouvelle régie qui reprend une partie des commerciaux régionaux de *L'Avenir*, c'est-à-dire ceux de *Corelio Connect Sud*, et, d'autre part, les vendeurs de *Proximag* au sein d'une même structure, au prix d'une réorganisation des effectifs²¹². La constitution de la régie de *L'Avenir Advertising* en 2014 est un acte fondateur pour comprendre l'évolution du métier des commerciaux publicitaires chez *L'Avenir*. À partir de ce moment, ils sont amenés à vendre plusieurs titres, c'est-à-dire à avoir une connaissance à la fois des produits publicitaires du quotidien et de *Proximag*.

Similairement à ce qui s'observe dans le secteur de la presse régionale, le marché national est loin d'être composé uniquement de grandes

restructuration menés au cours de l'année 2013 : CORELIO CONNECT SUD, *États financiers de l'exercice 2013*, Bruxelles, 2014, p. 22.

²¹¹ Entretien avec cadre moyen 5 Rossel.

²¹² Entretien avec cadre supérieur 17 EdA.

entreprises multinationales. Il comprend également des annonceurs situés en Flandre, en Wallonie et à Bruxelles-Capitale qui proposent des produits sur l'ensemble du territoire, et qui souhaitent réaliser ponctuellement des campagnes plus restreintes, à l'échelle d'une région ou d'une communauté linguistique. Principalement nationaux, ces annonceurs sont également des clients importants au niveau de la publicité régionale. Pendant la période d'intégration de *L'Avenir* aux structures du groupe flamand, ces clients, à cheval sur les deux marchés, sont intégrés à un portefeuille de clients communs au sein de Corelio Connect. Lorsque la vente des actifs des Éditions de L'Avenir est actée en 2014, ce portefeuille d'annonceurs est analysé et séparé en fonction de critères d'efficacité. Si l'essentiel de la publicité nationale reste géré chez Corelio, la source de revenu des campagnes régionales réalisées par des annonceurs nationaux du Nord du pays diminue. De 2007 à 2014, intégrées au sein des structures du groupe Corelio, Les Éditions de L'Avenir profitaient du large réseau de clients, de l'expertise et de la réputation de la régie flamande sur le marché²¹³. Une fois la vente actée en 2014, cet effet de levier disparaît. Un produit publicitaire commun est, certes, conservé, mais il concerne L'Avenir/Mediahuis et IPM, et non plus uniquement *L'Avenir/De Standaard/ Het Nieuwblad*. Du côté de Nethys, il y a, certes, des équipes *BtoC* et *BtoB* disposant d'une expertise de vente, mais il s'agit de produits de télécommunication qui s'éloignent des encarts publicitaires vendus par les équipes de L'Avenir Advertising²¹⁴.

3.4.4.2. Problème de taille et potentialités limitées de croissance

Une fois constituée, la nouvelle régie fait face à un problème de taille. Les commerciaux vendent plusieurs titres, mais les budgets des clients sont peu élevés en comparaison avec ceux des annonceurs nationaux : « *On souhaite que les commerciaux soient plus productifs.* »²¹⁵ Pour ce faire, le management augmente le nombre de produits publicitaires disponibles afin, d'une part, d'amortir les coûts en personnel, et d'autre part, d'obtenir les budgets de communication plus généreux de l'annonceur. Le management prospecte au sein du marché pour trouver

²¹³ Entretien avec cadre supérieur 17 EdA.

²¹⁴ Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

²¹⁵ Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

de nouveaux produits publicitaires pouvant entrer dans le giron de la régie.

Dans cette quête de croissance, l'intégration au sein de la régie de la commercialisation des espaces publicitaires des télévisions locales disposait d'un potentiel de valeur intéressant. Axées sur l'information de proximité (comme *L'Avenir*), les télévisions locales s'adressent principalement à une audience *située* géographiquement. Si elle est intéressante sur le papier, cette association rencontre plusieurs écueils importants. Les télévisions locales ont longtemps échappé aux logiques de certification d'audience dans la mesure où elles n'étaient pas intégrées à l'étude du CIM. Il n'y avait donc aucun moyen de déterminer avec précision la composition sociodémographique de leurs audiences, hormis par le biais d'études déclaratives réalisées ponctuellement par certaines télévisions locales elles-même²¹⁶. La complémentarité entre les chaînes de télévision locales et les équipes commerciales des groupes de presse a suscité l'intérêt de Vlan. En 2003, le groupe signe un accord avec les chaînes de télévision locale (sauf Télé-Bruxelles en conflit avec France Télévision sur la commercialisation de ses espaces publicitaires²¹⁷) pour s'occuper de la publicité nationale et des grands annonceurs régionaux par le biais d'une nouvelle régie, *TV One*²¹⁸. Des accords bilatéraux sont également signés avec quelques télévisions pour la commercialisation de leur publicité locale²¹⁹. Renouvelé à plusieurs reprises, l'accord prend

²¹⁶ Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

²¹⁷ LETIST. F, « Télé régionale : nouvelle régie publicitaire et ambition d'élargir la diffusion de Télé-Bruxelles chez France Télévision », Sur *Le Soir.be*, 12/10/2001 <https://plus.lesoir.be/art/d-20011012-W2NEDM?referer=%2Farchives%2F Recherche%3Fdatefilter%3Danytime%26sort%3Dweight%26word%3DBruxelles%252011%2520France%2520T%25C3%25A9I%25C3%25A9vision>

(dernière consultation le 22 décembre 2020).

²¹⁸ LETIST. F, « Les 11 télés locales wallonnes en régie chez Vlan/Rossel » sur *Le Soir.be*, 17/09/2003 <https://plus.lesoir.be/art/d-20030917-W2HLF5?referer=%2Farchives%2F Recherche%3Fdatefilter%3Danytime%26sort%3Dweight%26word%3DNumber%2520one%2520Vlan> (dernière consultation le 25/08/2020). Le groupe Vers L'Avenir avait déjà tenté de prendre en régie une télévision locale (*TV Lux*) en 1998 : ANTOINE. F, « Socio-économie des médias », In MARION. PH (Ed), *L'année des médias 1998...*, 1999, p. 65.

²¹⁹ DRESSE. I, « La régie s'occupe aussi des annonceurs locaux pour TV COM, TV Lux et Bruxelles 11 » sur *Le Soir.be*, 20/01/2004 <https://plus.lesoir.be/art/d-20040120-W2GU37?referer=%2Farchives%2F Recherche%3Fdatefilter%3Danytime%26sort%3>

finalement fin en 2010 en raison de la faillite de *TV One*, la régie n'arrivant pas à récolter suffisamment de publicité pour honorer les minimums garantis prévus par les conventions de commercialisation²²⁰. Se retrouvant sans régie, les télévisions locales sondent le marché pour trouver un nouveau partenaire. La position de *L'Avenir* est relativement floue sur ce dossier. Sans savoir si le groupe de presse régional remet une offre effective ou non, la mise sur le marché de ce contrat tombait à un mauvais moment, car les équipes commerciales étaient déjà pleinement occupées à renouveler leurs offres de produits, en y incluant le numérique (*Proxistore*). L'arrivée d'un nouveau produit et, qui plus est audiovisuel, allait être trop complexe à gérer pour les commerciaux qui avaient déjà fort à faire pour assimiler les conventions du numérique²²¹.

Cette occasion manquée de croissance du portefeuille des produits de *L'Avenir Advertising*²²² s'insère plus largement dans l'organisation spécifique des télévisions locales en Belgique francophone où l'influence forte des pouvoirs publics limite les possibilités de croissance des groupes de presse dont le cœur d'affaires est l'information de proximité. Cette nature publique des télévisions locales est essentielle à prendre en considération, car elle est à la base de rapprochements récents et d'initiatives communes avec le service public RTBF. Des synergies sont mises en place au niveau des infrastructures entre les télévisions locales et la télévision de service public. Les studios de *Vivacité* Brabant-Wallon sont intégrés dans les

[Dweight%26word%3D%25C3%25A9%25C3%25A9visions%2520locales%2520Vlan](https://plus.lesoir.be/art/d-20100105-W19D66?referer=%2Farchives%2F Recherche%3Fdatefilter%3Danytime%26sort%3Dweight%26word%3D%25C3%25A9%25C3%25A9visions%2520locales%2520Vlan) (dernière consultation le 25/08/2020).

²²⁰ JENOTTE, A, « Enregistrant de lourdes pertes, TV One met la clé sous le paillason. Les tèles locales en panne de régie publicitaire » sur *Le Soir.be*, 05/01/2010 <https://plus.lesoir.be/art/d-20100105-W19D66?referer=%2Farchives%2F Recherche%3Fdatefilter%3Danytime%26sort%3Dweight%26word%3D%25C3%25A9%25C3%25A9visions%2520locales%2520Vlan> (dernière consultation le 24/08/2020).

²²¹ Entretien avec cadre supérieur 17 EdA.

²²² En plus d'arriver à un mauvais moment dans la transformation du groupe, le succès économique d'intégration des produits publicitaires locaux des télévisions locales était loin d'être garanti. Si en s'appuyant sur ses forces commerciales, Rossel n'avait pas réussi à rendre le couplage entre publicité locale *print* et publicité locale audiovisuelle rentable, on peut se poser la question de la propension des EdA à y parvenir.

locaux de la télévision locale *TV COM*²²³. À Charleroi, les effectifs de la télévision locale *Télé Media Sambre* rejoignent en 2017 les équipes de la RTBF dans un nouveau bâtiment situé sur la rive gauche de la Meuse²²⁴. En plus de diminuer les coûts fixes, ces rassemblements sont également propices à l'accélération des pratiques numériques des effectifs (journalistes et techniciens) des télévisions locales dans la mesure où les équipes de ces médias côtoient alors celles de la RTBF plus avancées dans leur transformation numérique.

Limitées par la place prépondérante des télévisions locales publiques, les possibilités de croissance de L'Avenir Advertising ne sont pas nombreuses. En 2019, suite au plan d'investissement de six millions d'euros réalisé par Nethys pour redéployer les activités du journal, un *brand manager* numérique est engagé au sein de L'Avenir Advertising²²⁵. Son objectif est de créer de nouveaux produits publicitaires en ligne, et de s'assurer, avec les autres responsables produits de la régie, de la numérisation des offres publicitaires existantes. Après avoir réalisé une étude auprès de ses propres annonceurs et des annonceurs qui n'utilisaient pas les supports de *L'Avenir* comme canal pour leur campagne, la régie propose, en plus de vendre des produits publicitaires traditionnels, c'est-à-dire l'affichage dans l'une de ses marques, des solutions de communication intégrées prenant la forme de création de sites internet, ainsi qu'une expertise dans les techniques de référence organique sur le web (SEO)²²⁶. La mise en place de ces offres implique une modification des compétences et de l'expertise du pré-média. Initialement, ce département qui prenait anciennement le nom de prépresse s'occupait de la composition et de la mise en page du journal²²⁷. Au fur et à mesure de l'évolution des logiciels informatiques de production (à la fois le système éditorial et celui de gestion des espaces publicitaires), son rôle s'est réorienté,

²²³ NAMUR. F, « Vivacité débarque en avril à TV Com ! » sur *tvcom.be*, 28/01/2018 https://www.tvcom.be/vivacite_debarque_en_avril_a_tv_com_-21303-999-89.html (dernière consultation le 22 décembre 2020).

²²⁴ DECALUWÉ. H et BARBIEUX. D, « Charleroi : le déménagement de Télésambre vers Médiasambre a commencé », Sur *RTBF.be*, 28/09/2017 https://www.rtb.be/info/regions/hainaut/detail_charleroi-le-demenagement-de-telesambre-vers-mediasambre-a-commence?id=9693981 (dernière consultation le 22 décembre 2020).

²²⁵ Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

²²⁶ Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

²²⁷ Entretien avec cadre moyen 11 EdA.

notamment vers l'insertion des campagnes de publicité et des concours spécifiques dans les pages des titres figurant dans le portfolio du groupe. Une partie de l'équipe du pré-média de *L'Avenir* suit une formation afin d'acquérir des compétences liées à la création de publicités vidéo et de sites internet. Au niveau de l'offre, cela permet aux commerciaux de proposer aux petits annonceurs, non seulement des produits publicitaires classiques, mais aussi une offre de communication. La vidéo produite dans le cadre de la campagne réalisée au sein des marques des Éditions de L'Avenir peut ainsi être diffusée sur le site internet du journal, et, ensuite, être réemployée par les commanditaires sur leur propre site²²⁸. Loin d'être inédite à la Belgique francophone, ce type de solution publicitaire s'observe aussi au sein de la presse régionale française, et, notamment, au sein du groupe La Provence²²⁹.

La recherche de productivité des commerciaux constitue également le fondement des rapprochements entre L'Avenir Advertising et la régie de Rossel. Comme nous l'avons vu, malgré la disparition des liens de propriété entre Mediahuis et Les Éditions de L'Avenir, le groupe flamand conserve un rôle prépondérant dans les offres publicitaires du quotidien régional. Il continue de s'occuper de la gestion des campagnes des annonceurs nationaux sur le papier, ainsi que sur le numérique. En 2017, des engagements sont pris dans le domaine publicitaire entre Rossel et Les Éditions de L'Avenir autour de deux éléments. À la recherche de produits pour agrandir l'attrait de sa régie, Rossel reprend la commercialisation de l'offre numérique de *L'Avenir*. D'autre part, des collaborations étroites sont envisagées dans le domaine de la publicité régionale. L'accord prévoit ainsi que les équipes commerciales de Sudpresse à Bruxelles, dans le Hainaut et à Liège vendent les produits publicitaires des Éditions de L'Avenir, tandis que celles de L'Avenir Advertising œuvrant dans la province de Namur, au Luxembourg et dans le Brabant Wallon intègrent les produits publicitaires de Sudpresse. Cet accord suscite des réactions contrastées au sein du monde politique et de l'industrie des médias. Pour les deux

²²⁸ On observe un mouvement semblable du côté d'IPM. En 2017, le groupe crée une agence de communication spécialisée dans le marketing numérique *WhiteFox*. Cette société s'occupe notamment de conseiller les annonceurs à propos de leur campagne digitale afin d'améliorer leur visibilité sur internet.

²²⁹ JOUX. A et AMIEL. P, « Petit territoire et marchés des groupes de presse locale. Une analyse de la stratégie de diversification du groupe La Provence », *Recherches en Communication*. 44, 2020, pp. 121-136.

groupes, cela constitue l'opportunité d'asseoir leur domination respective dans les régions où leur zone de diffusion est historiquement élevée. *L'Avenir* maîtrise ainsi son principal concurrent publicitaire dans les provinces de Namur et du Luxembourg, alors que, de son côté, Sudpresse supprime la concurrence d'un rival dans le Hainaut et la province de Liège²³⁰. Chez IPM, on dénonce la mise en place d'un monopole dans le domaine de la publicité sous l'égide des pouvoirs publics²³¹. Contestée au sein d'une partie du management local du quotidien régional²³², cette deuxième partie est dénoncée, et n'est pas concrètement mise en place. La première partie de l'accord rentre effectivement en œuvre et les produits digitaux nationaux de *L'Avenir* sont insérés au sein des grilles tarifaires de Rossel Advertising. Devenu prestataire de services pour le quotidien régional, Rossel Advertising s'occupe d'insérer le produit au sein de ses offres publicitaires. Mais se pose alors la question de la maîtrise des données des internautes brassées sur le site de *L'Avenir* : doivent-elles être prises en compte lors de la mise en place des offres de publicité personnalisées liées à l'achat et à l'implémentation de la *dmp* de Rossel ? Initialement prévue, cette intégration est finalement rejetée par le management local de *L'Avenir* : « *On a refusé d'intégrer l'offre data de Rossel. On a confiance en nos confrères, mais on considère que leur gestion est un enjeu stratégique essentiel que l'on doit maîtriser en interne, et non pas confier à un autre éditeur de presse.* »²³³ Le management de *L'Avenir* sonde alors le marché des *data management platforms* dans la perspective de se doter de sa propre solution, et d'être indépendant des autres groupes de presse²³⁴.

3.4.5. Premium et native advertising

Les annonceurs ayant la possibilité d'acheter des inventaires à bas prix en programmation, les éditeurs de presse écrite centrent leur

²³⁰ Entretien avec cadre supérieur 16, EdA.

²³¹ LOVENS, P.-F et SLITS, V, « Rossel accroît son emprise sur la presse : « L'argent public est utilisé pour fausser la concurrence ». Sur *La Libre.be*, 06/09/2017 <https://www.lalibre.be/economie/entreprises-startup/rossel-accroit-son-emprise-sur-la-presse-l-argent-public-est-utilise-pour-fausser-la-concurrence-59aefa8acd70d65d25ce105c> (dernière consultation le 24 août 2020).

²³² « *On a offert à Rossel le trésor de L'Avenir, la publicité régionale.* » : entretien avec cadre moyen 11 EdA et entretien avec cadre moyen 10 EdA.

²³³ Entretien avec cadre moyen 11 EdA.

²³⁴ Entretien avec cadre moyen 11 EdA.

communication *BtoB* sur l'attrait du *contexte* dans lequel leur inventaire publicitaire prend place. En raison de leur attrait, ces espaces *premium* conservent un CPM plus élevé que celui en vigueur pour les inventaires de seconde zone injectés sur les plateformes programmatiques²³⁵. D'autre part, si l'automatisation du processus de vente publicitaire permet, certes, aux géants internationaux de s'affranchir de commerciaux publicitaires et d'agréger les impressions de nombreux sites, mais elle engendre également une standardisation des produits publicitaires. Dans un contexte marqué par la généralisation des *adblockers*, les annonceurs sont à la recherche de formats innovants moins intrusifs pour les surfeurs : *le native advertising*. Ces formats prennent un essor considérable au cours de la seconde moitié des années 2010, si bien qu'ils constituent aujourd'hui une partie considérable des revenus des éditeurs de presse écrite provenant de la publicité en ligne²³⁶. Pour marquer l'arrivée de ces nouveaux produits de *content* au sein de son offre, Rossel Advertising lance une campagne auprès des acteurs du marché pour annoncer la création d'un *Hub Native Advertising* spécialement dédié à la réalisation de ce type de format²³⁷. Chez IPM, les commerciaux proposent du *native advertising* pour répondre aux besoins de leurs clients *BtoB*. La régie fait alors appel à des pigistes pour réaliser les articles en collaboration avec l'annonceur²³⁸. Une fois encore, ces nouveaux formats publicitaires sont peu développés du côté de L'Avenir. Si Mediahuis crée une cellule de commerciaux pour réfléchir à ces formats, les premières offres disponibles auprès des annonceurs au milieu des années 2010 ne rencontrent que peu de succès²³⁹.

²³⁵ Entretien avec cadre moyen 4 Rossel, entretien avec cadre supérieur 16 EdA et entretien avec cadre moyen 9 IPM.

²³⁶ Un éditeur mentionne que près de 40 % des revenus issus de la publicité en ligne proviennent de ce type de format publicitaire.

²³⁷ Entretien avec cadre moyen 4 Rossel.

²³⁸ Par exemple, au cours de notre enquête documentaire, nous avons identifié cet exemple : en 2019, l'annonceur, VW, qui organise des formations de premiers secours en Belgique. Au lieu de réaliser une campagne de *bannering* classique sur les sites internet, IPM Advertising, en collaboration avec l'annonceur, réalise un article dans lequel il est expliqué pourquoi il est important pour l'automobiliste d'avoir connaissance des réflexes de premiers secours. En bas de celui-ci, se trouvent les renseignements et les modalités de formation proposées par le constructeur automobile.

²³⁹ Entretien avec cadre supérieur 17 EdA.

3.4.6. L'impact sur les commerciaux et facteurs managériaux de changement

L'évolution des ressources des commerciaux publicitaires des groupes de presse écrite à l'ère numérique dépend, en réalité, d'une dynamique double. La première est intrinsèquement liée à la création de produits publicitaires numériques. Ces nouvelles offres ont impliqué l'apprentissage d'un nouveau vocabulaire de vente. Les commerciaux ont dû se familiariser avec de nouveaux formats comme le *learderboard*, la *native advertising* ou encore le *stick*, en plus de vendre des encarts publicitaires classiques sur le support papier. À première vue assez simple, cette adaptation est complexe à réaliser : « *Les commerciaux sont, certes, passés du print vers le digital, mais ils sont aussi passés vers d'autres formules. Ils ont dû s'adapter à de nouveaux tarifs, de nouvelles grilles tarifaires et de nouveaux formats.* »²⁴⁰ L'arrivée du numérique a également changé la temporalité qui régissait les métiers de la publicité. Vendant de la publicité sur le support papier depuis parfois plus de vingt ans, les commerciaux ont dû réapprendre une nouvelle façon de proposer leurs produits aux annonceurs. Ce fossé entre les supports papier et internet a, d'ailleurs, constitué un des éléments qui a incité les groupes de presse à externaliser la commercialisation de l'inventaire en ligne jusqu'au début des années 2010 : « *À l'époque, on ne pensait jamais que les commerciaux papier allaient disposer des compétences pour vendre des produits publicitaires sur internet.* »²⁴¹ En conséquence de ces changements, le commercial doit donc avoir une connaissance pointue de l'ensemble des produits proposés : « *Comment pourrait-il les vendre et réaliser un argumentaire efficace s'il ne comprend pas lui-même les produits qu'ils proposent aux annonceurs ?* »²⁴²

D'autre part, en grandissant, les régies ont été amenées à faire voler en éclats les délimitations d'audience impliquées historiquement par la version papier de leur titre quotidien. Les régies publicitaires proposent une large offre de produits censés répondre à l'ensemble des besoins

²⁴⁰ Entretien avec cadre moyen 9 IPM.

²⁴¹ Entretien avec cadre moyen 9 IPM.

²⁴² Entretien avec cadre moyen 4 Rossel.

des annonceurs. La réussite de cette stratégie implique pour les commerciaux de ne plus simplement être des vendeurs d'encarts ou de bannières : « *Quelle est la valeur ajoutée d'un commercial qui se rend chez un annonceur pour vendre de la bannière ? Zéro !* »²⁴³ Ils doivent plus largement fournir une expertise média auprès des clients : « *Ils vendent un concept et des solutions plus complexes que simplement des encarts papier ou du bannering.* »²⁴⁴ Un cadre supérieur évoque même le terme de « conseil » pour désigner leur nouvelle mission : « *Aujourd'hui, il faut être face à un annonceur et pouvoir lui vendre un plan média qui réponde à sa stratégie. Pour cela, il faut connaître l'ensemble de nos marques.* »²⁴⁵

Ces deux mouvements s'insèrent dans un marché où les régies des éditeurs ne disposent plus de la position privilégiée qui était la leur dans les années 1980, une époque où elles n'étaient concurrencées que par les magazines et l'affichage. La presse quotidienne constituant le seul moyen pour toucher de larges audiences, leurs régies se trouvaient en position de force par rapport aux annonceurs. Ce manager nous explique que, dans les années 1990, la régie Rossel se composait, avant tout, d'« administratifs » : « *Le téléphone ne sonnait pas toute la journée, mais presque. On était complet à partir du jeudi. Le jeudi, on disait alors aux annonceurs de revenir la semaine suivante.* »²⁴⁶ L'officialisation de la publicité à la télévision et à la radio a poussé les régies publicitaires des éditeurs à sortir de « leur confort » pour rivaliser avec leurs concurrentes de l'audiovisuel qui avaient une place à gagner sur le marché²⁴⁷. Dans cette perspective, le développement des supports numériques ne constitue qu'un élément supplémentaire dans les nouveaux canaux médiatiques potentiellement employables par les annonceurs. Outre leur expertise sur les marques médias, les commerciaux doivent également être capables de fournir des *reporting*

²⁴³ Entretien avec cadre moyen 9 IPM.

²⁴⁴ Entretien avec cadre moyen 9 IPM.

²⁴⁵ Entretien avec cadre moyen 4 Rossel.

²⁴⁶ Entretien avec cadre moyen 4 Rossel.

²⁴⁷ La publicité à la télévision fait son apparition dès 1966 en Belgique par le biais de *Télé Luxembourg*. Selon des données de la Chambre des Agences Conseils en Publicité traitées par la chercheuse Evelyne Lentzen, la proportion occupée par ce média en 1983 dans les investissements publicitaires en Belgique francophone reste restreinte (9,5%). C'est loin derrière les quotidiens (23,6%), les magazines (21,4%), les toutes-boîtes (11,2%) mais devant l'affichage (8,4%), le cinéma (1,3%) et la radio (0,1%) : LENTZEN. E., « Compagnie Luxembourgeoise de Télédiffusion CLT... », 1985, p. 23.

efficaces auprès des annonceurs, similaires à ceux à l'œuvre dans le marché de la publicité audiovisuelle : *« Cela demande le développement de compétences de pre-sales (c'est-à-dire écouter un annonceur), post-sale (mesure de la performance de ce qu'on vend). On a remis des gens sur les mesures de performance des campagnes digitales. Il y a des gens qui sont à 100 % dans le reporting. Pour moi, c'est cette connaissance marketing qui est devenue indispensable si on veut se positionner. »*²⁴⁸

Actuellement, les commerciaux vendent des produits diversifiés qui restent liés au secteur des médias. Nous avons vu que la proposition de solution de communication auprès des annonceurs constitue un premier éloignement du lien historique entretenu par les commerciaux avec les marques de presse. En effet, les vidéos produites par le service prépresse peuvent être diffusées via une publicité *pré-roll* sur le site de *L'Avenir*. Dans ce cas précis, on observe le développement de nouveaux produits qui ne sont pas directement liés au cœur historique de métier publicitaire du journal, mais plus largement à ceux de la communication. Lorsque le prépresse crée un site internet pour un annonceur, ce service n'entretient aucun lien avec *L'Avenir*, hormis le fait qu'il est intégré à une offre de communication globale proposée par le quotidien. Ce mouvement pourrait-il constituer la première étape vers la commercialisation par le personnel des équipes publicitaires de produits n'entretenant aucun lien avec les journaux ? Les groupes de presse étant toujours à la recherche d'optimisation productive, cela signifie-t-il que, d'ici quelques années, leurs commerciaux vendront, en plus des formats dans les médias, des produits et services divers n'entretenant aucun lien avec ceux-ci ? En quête de synergies avec les actifs de leur actionnaire dans la télécommunication (Voo), les Éditions de *L'Avenir* ont souhaité mener un test au cours de l'année 2018 en vue d'insérer les solutions de télécommunication de l'opérateur dans « la mallette » de leurs commerciaux²⁴⁹. L'objectif était de s'appuyer sur le maillage d'annonceurs de *L'Avenir Advertising* pour vendre les solutions de Voo destinées aux PME²⁵⁰.

²⁴⁸ Entretien avec cadre moyen 5 Rossel.

²⁴⁹ Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

²⁵⁰ L'initiative n'est finalement pas mise en œuvre en raison du contexte de sortie des activités de câblodistribution de Voo, du périmètre de Nethys, ainsi que de la sortie des Éditions de *L'Avenir* : Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

Le processus de transformation numérique, ainsi que l'élargissement des produits proposés, ont été laborieux à mettre en place. Premièrement, les métiers de la partie commerciale des groupes de presse touchent des commissions et des *incentives* sur la vente de leurs produits²⁵¹. Il est, dès lors, compliqué pour le management de pousser les agents publicitaires à vendre du numérique si les montants issus de cette vente sont beaucoup moins élevés que s'ils avaient proposé aux annonceurs un produit papier. La mise en place de plans d'*incentives* particulières joue un rôle fondamental dans le changement effectif des pratiques commerciales. Le management souligne la complexité de mettre au point des *incentives* pertinentes pour les équipes : « *Si on lui donne une prime pour avoir rapporté 20 euros de numérique, le commercial va se mettre à vendre du numérique. Mais le montant rapporté dans les caisses du journal sera moins élevé que s'il avait récolté 100 euros de papier.* »²⁵² Dans un second temps, les groupes de presse écrite pratiquent une stratégie de recrutement de commerciaux axée sur le numérique, une stratégie facilitée par le *turnover* important observé au sein des effectifs²⁵³. Finalement, ils instaurent des programmes de formation, prenant le nom de la régie auquel est adjoint le terme « *academy* ». Ainsi, au sein de *L'Avenir*, on observe la création de *L'Avenir Academy*, tout comme chez Rossel (*Rossel Academy*) et IPM (*IPM Academy*). En exposant des *business cases* concrets, ces formations permettent aux commerciaux de se familiariser avec les nouveaux produits, et d'élever leur connaissance des offres, en vue de renforcer la pertinence de leur argumentaire lorsqu'ils se rendent chez les annonceurs.

4. La publicité locale et le *classified*

4.1. Intérêt du secteur

Loin d'être marginal, le secteur de la publicité locale et du *classified* constituent une part essentielle des revenus de certains éditeurs de presse écrite avant l'arrivée d'internet. Au cours d'études réalisées pour le CRISP, Evelyne Lentzen mentionne qu'en 1996, près de 24 % des

²⁵¹ Entretien avec cadre moyen 9 IPM.

²⁵² Entretien avec cadre moyen 14 EdA.

²⁵³ Entretien avec cadre moyen 9 IPM, entretien avec cadre moyen 10 Eda et entretien avec cadre moyen 4 Rossel.

revenus de Rossel proviennent de la presse gratuite spécialisée dans les publicités locales et le *classified*²⁵⁴. Au sein du milieu de la presse écrite, Vlan est considéré comme « la vache à lait » du groupe²⁵⁵ en référence à l'expression employée dans la célèbre matrice de croissance du *Boston Consulting Group*. Outre la constitution d'un secteur autonome de presse *classified*, c'est l'économie même des quotidiens qui est étroitement dépendante de cette source de revenus²⁵⁶. Au début des années 2000, selon un de nos enquêtés, le produit des annonces d'emploi représente approximativement près de 33 % des revenus totaux du *Soir*²⁵⁷. Si les informations plus précises sur ce secteur ne sont pas disponibles (cela nécessitait d'être en possession de documents à haut intérêt stratégique et, dès lors, à l'accès limité pour le grand public et les universitaires), ces quelques données suffisent pour prendre conscience de l'intérêt de la valeur de ce secteur pour les groupes de presse quotidienne payante. Il est, dès lors, pertinent de s'intéresser à la manière dont les logiques du capitalisme sur internet se sont emparées de ce produit, en bousculant les équilibres existants de ce secteur sur le papier. Finalement, au-delà de l'intérêt économique concret pour les groupes de presse écrite quotidienne, le secteur des toutes-boîtes apparaît, à l'heure actuelle, comme un objet d'étude particulièrement délaissé par les universitaires travaillant sur la presse écrite²⁵⁸.

4.2. Brève histoire des groupes

Il convient de revenir sommairement sur la manière dont les deux acteurs de la presse gratuite dans le Sud du pays - aujourd'hui Vlan et

²⁵⁴ LENTZEN, E. « La presse écrite quotidienne en Belgique... », 1996, p. 22.

²⁵⁵ Entretien avec cadre supérieur 16 EdA.

²⁵⁶ Le *classified* représente la principale source de revenus publicité d'un quotidien régional avant les secteurs national et local. Nous ne pouvons pas fournir de chiffres plus précis en raison de clauses de confidentialité.

²⁵⁷ Entretien avec cadre moyen 5 Rossel.

²⁵⁸ Hormis l'article d'Evelyne Lentzen et d'Ines de Biolley déjà mentionné et un ouvrage ancien de Bernard Pouprix (voir la référence ci-dessous), les recherches sur la presse gratuite se focalisent presque exclusivement sur les quotidiens, comme en attestent ces différents ouvrages : POURPRIX, B, *La presse gratuite*, Paris, Les éditions ouvrières, 1971, RIEFFEL, R, *Mythologie de la presse gratuite*, Paris, Le cavalier bleu éditions, 2010 et HIRTZMANN, L et MARTIN, F, *Le défi des quotidiens gratuits*, Montréal-Paris, Sainte-Foy, 2004.

*Proximag*²⁵⁹ - se sont constitués. Ils ne sont pas régis par les mêmes logiques de développement. Apparaissant dès le XIX^e siècle dans la presse quotidienne, les petites annonces prennent de l'ampleur après la Seconde Guerre mondiale suite au développement de la société de consommation²⁶⁰. Partout dans le pays, se créent des hebdomadaires spécialisés en petites annonces, aspirant les revenus dont bénéficiaient les quotidiens suite à la publication de ces contenus au sein de leurs pages. Les entreprises de presse écrite quotidienne se diversifient alors dans ce secteur. Vers L'Avenir développe son offre de toutes-boîtes au fur et à mesure de son expansion. Lorsqu'il rachète *Le Jour* en 1987, le groupe intègre dans son portfolio divers titres gratuits (*La Feuille d'Annonces*, *Publi Condroz*, *Annonces Ciné* et *Le Messenger*). L'ensemble des publications est rassemblé, dans un premier temps, au sein de la société Les Hebdomadaires de L'Avenir (1992) et, ensuite, au sein d'une structure centralisée et homogène, le Groupe Plus²⁶¹. La constitution de Vlan est quelque peu différente. À la base d'un toutes-boîtes distribué à Bruxelles s'opère un mouvement d'expansion vers d'autres hebdomadaires gratuits indépendants diffusés dans les provinces du Sud du pays. En échange d'une participation au sein des sociétés éditant ces titres, des synergies sont mises en place au niveau des infrastructures (rotatives) et de certaines compétences (comptabilité et marketing)²⁶². Le groupe Vlan se compose alors d'une société faitière

²⁵⁹ Cette partie a été écrite en juillet 2020, c'est-à-dire avant l'annonce de la disparition du toutes-boîtes de Nethys.

²⁶⁰ Selon Ines de Biolley et Evelyne Lentzen, la plupart des journaux publicitaires gratuits sont nés en Belgique après la Seconde Guerre mondiale. Toutefois, ce type de publication existait déjà au XIX^e siècle. *La Petite Poste de Bruxelles* était distribuée gratuitement deux fois par semaine à Bruxelles auprès d'un public sélectionné : De BIOLLEY. I et LENTZEN. E, « La presse publicitaire gratuite », *Courrier Hebdomadaire du CRISP*, 952 (7), p. 4.

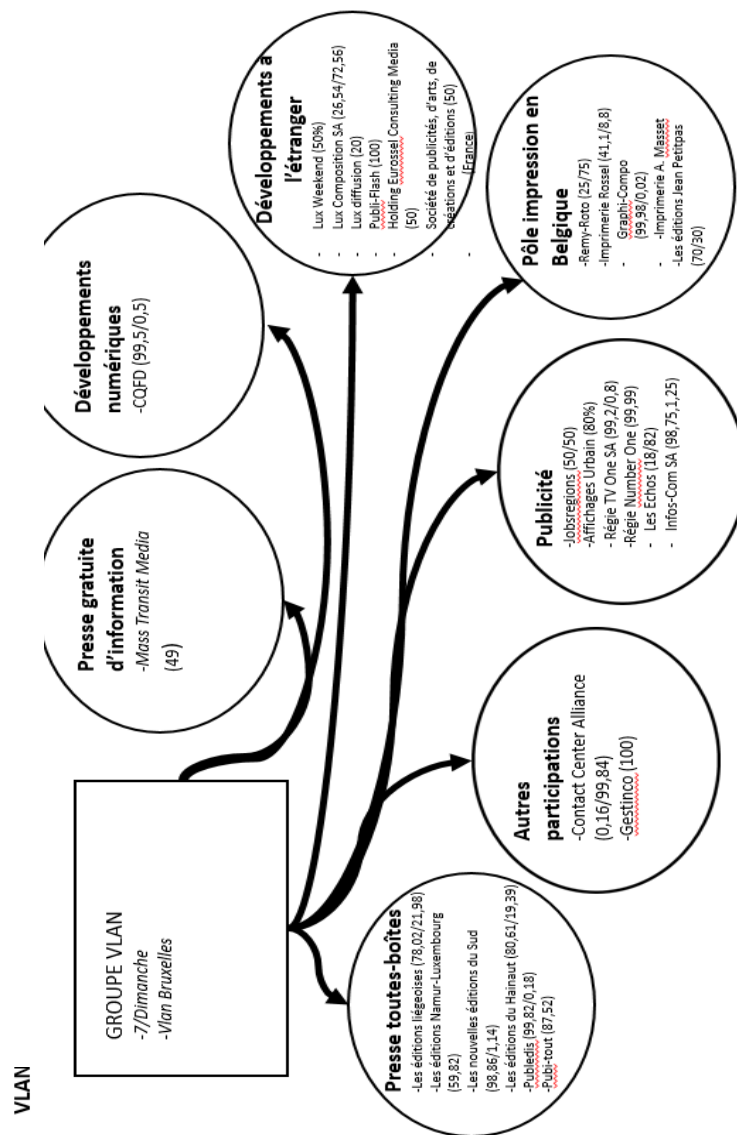
²⁶¹ Le groupe étend son influence dans le secteur en réalisant des acquisitions. En 1997, la Comareg (leader de la presse gratuite en France) pénètre au sein de son actionnariat. À partir de ce moment, Les Hebdomadaires de L'Avenir partent à la conquête du marché de la presse gratuite. En 1997, La société achète la société AZ qui édite des titres en Flandre, à Bruxelles, dans le Hainaut et le Brabant Wallon. Elle élargit également sa zone d'influence dans la province de Liège. Un rapprochement entre *Le Journal Le Peuple/Indépendance* et *La Wallonie*. Acteur prépondérant de la société BLC Media qui édite le nouveau quotidien *Le Matin*, Vers L'Avenir a repris au sein de sa structure les titres toutes-boîtes appartenant à *La Wallonie*, c'est-à-dire notamment *Publi-Hebdo*, *Clin d'œil Verviers*, *Fléron* et *Go Magazine* : ANTOINE. F, « Socio-économie des médias... », 1999, p. 66 et VAN PEEL. H, « Vers L'Avenir : histoire d'un groupe... », 2006, p. 23.

²⁶² Entretien avec cadre supérieur 16 EdA.

éditant Vlan Bruxelles, mais qui abrite également des participations dans des entreprises éditant les divers hebdomadaires locaux dans les provinces. Il y a donc historiquement une grande différence entre la constitution centralisée du groupe de presse gratuite autour de *L'Avenir* dont la plupart des titres sont l'objet d'une diversification des quotidiens rachetés par le groupe catholique et « *qui intègre son portefeuille par défaut* »²⁶³ avec le groupe Vlan, partenaire-actionnaire d'une vingtaine de sociétés spécialisées chacune dans l'édition d'un ou de plusieurs toutes-boîtes (Erreur ! Source du renvoi introuvable.). Derrière deux groupes actifs sur le même secteur, il y a, en réalité, une organisation spécifique des structures. Ces éléments sont importants à prendre en considération dans les stratégies que les deux groupes déploient lorsque le secteur des petites annonces est frappé de plein fouet, au début des années 2000, par le développement des sites *pure player classified*.

²⁶³ VAN PEEL, H, « Vers L'Avenir : histoire d'un groupe... », 2006, p. 22.

Figure 3. Les structures du groupe Vlan lors de l'exercice 2011



4.3. Les acteurs face au bouleversement d'internet

4.3.1. Le changement de valeur pour la petite annonce

Si la petite annonce avait déjà fait son apparition sur le web par le biais des portails²⁶⁴, il n'existait aucun site qui les centralisait. Créé par un entrepreneur français en 1995, *Ebay* est une plateforme sur laquelle les internautes ont la possibilité de placer des offres d'objets de seconde main. Entièrement gratuit, ce site bouleverse le paradigme de la valeur sur le secteur. Contrairement au papier où la personne qui souhaitait vendre un bien devait s'acquitter d'un paiement aux médias proportionnel au nombre de lignes effectives de son annonce, elle pose désormais celle-ci sur le site internet sans devoir s'acquitter du moindre paiement au préalable. Le modèle économique de ces différentes plateformes repose sur la commercialisation des inventaires publicitaires générés par leur large trafic²⁶⁵. Malgré l'augmentation du nombre d'acteurs (*Le bon coin*, *2ememain*, *Catawiki*, etc.), ainsi que le développement de nouvelles modalités de vente (enchères, achat à prix fixe), le modèle économique a peu évolué. Restant gratuits afin de maximiser leur audience, ces sites prennent parfois une commission sur les transactions réalisées sur leur plateforme.

4.3.2. La réaction de Vlan et de Passe-Partout sur internet

Prises de court par le développement rapide du marché de la petite annonce en ligne, les entreprises de presse écrite gratuite ne réagissent pas tout de suite pour contrer l'arrivée de ces nouveaux acteurs. Chez Vlan, la composition du groupe, articulée autour de nombreuses sociétés au sein desquelles un partenaire local conserve la direction opérationnelle²⁶⁶, ralentit la mise en place d'une stratégie cohérente sur internet. Même s'ils appartiennent au même groupe, ces entrepreneurs restent indépendants les uns des autres. À cette autonomie forte de chaque société s'ajoute la mentalité des dirigeants qui, pour la plupart, sont nés dans les années 1940, et qui sont donc, selon plusieurs

²⁶⁴ Entretien avec cadre supérieur 8 publicité.

²⁶⁵ Le début des années 2000 est marqué par l'amélioration des technologies de débits (technologie *DSL*). Cet élément est essentiel pour comprendre l'évolution des mœurs de consommation d'internet.

²⁶⁶ Entretien avec cadre supérieur 12 Rossel.

enquêtés, peu sensibles au développement d'internet²⁶⁷. Ces entrepreneurs ont également œuvré, tout au long de leur carrière, dans un secteur particulièrement lucratif où les investissements dans les infrastructures étaient rapidement amortis par la profitabilité de leur entreprise. Lorsque le management de Vlan souhaite réaliser des investissements conséquents sur le numérique, les partenaires locaux ne voient pas l'intérêt d'en consacrer autant à un secteur qui ne rapporte que des revenus marginaux par rapport aux produits du papier²⁶⁸. Finalement, se pose la question de la forme concrète par laquelle ces investissements doivent être réalisés. Chaque entité du groupe doit-elle investir dans son propre site internet et ses propres logiciels ou, au contraire, une entreprise doit-elle se charger de réaliser les investissements dans le domaine pour l'ensemble des sociétés ? Si la première option permet de conserver l'indépendance et l'autonomie de chaque entité, elle rentre en contradiction avec la philosophie de mutualisation des services supports et des infrastructures qui a régi la construction historique du groupe. La décision est prise de centraliser les coûts de développement dans le numérique au sein d'une structure indépendante prenant le nom de CTR²⁶⁹. Détenue conjointement à parts égales par Roularta et par Vlan, cette société se charge de développer les premiers sites internet de petites annonces dont l'ambition à terme est de concurrencer les acteurs internationaux. Les premiers sites pour l'immobilier (*Immovlan* dès 1997²⁷⁰) et les voitures (*Carchannel*) sont mis en ligne. De son côté, le Groupe Plus se trouve dans une situation économique moins préoccupante que son concurrent. Les revenus générés par la publication des petites annonces se répartissent, selon un cadre supérieur, plus harmonieusement au sein de son chiffre d'affaires avec la publicité hyper locale²⁷¹. Cette position plus confortable expliquerait les initiatives limitées menées par le groupe sur le marché de la publicité numérique *classified*. Au lieu de créer ses propres marques comme le réalise Vlan, le groupe (intégré à Corelio) prend une participation dans un *pure player* immobilier, *Zimmo*, disposant d'une certaine audience du côté flamand, mais ayant peu de visibilité dans le

²⁶⁷ Entretien avec cadre supérieur 12 Rossel et entretien avec cadre supérieur 16 EdA.

²⁶⁸ Entretien avec cadre supérieur 16 EdA et entretien avec cadre supérieur 12 Rossel.

²⁶⁹ Entretien avec cadre supérieur 11 Rossel.

²⁷⁰ GEELKENS, M et LEONARDI, P, « Avec Immovlan.be, c'est (presque) devenu une partie de plaisir ». Sur *Le Soir.be*, 20/01/2011 <https://plus.lesoir.be/art/d-20110120-W0VQRP?referer=%2Farchives%2Fcherche%3Fdatefilter%3Danytime%26sort%3Ddate%2520asc%26word%3DImmovlan> (dernière consultation le 24/08/2020).

²⁷¹ Entretien avec cadre supérieur 18 EdA.

Sud du pays²⁷². Corelio achète également un site d'annonces automobiles, *Vroom*, géré par une équipe flamande, n'entretenant que peu de liens avec les commerciaux de *Passe-Partout*²⁷³. Les initiatives entre Corelio et *L'Avenir* en matière de publicité *classified* sur internet s'arrêtent complètement en 2014 lorsque les actifs dans la presse gratuite du côté francophone sont vendus à Tecteo.

4.3.3. L'*upscaling* (début des années 2010)

En prenant en considération les changements de valeur observés dans l'écosystème de la petite annonce, les toutes-boîtes sont amenées, selon ce cadre supérieur, à réinventer leur édition papier pour retrouver de la valeur auprès des annonceurs locaux et des lecteurs qui parcouraient leurs pages pour trouver des bons plans et des petites annonces : « *Le client doit retrouver une nouvelle raison d'ouvrir son toutes-boîtes.* »²⁷⁴ Les deux groupes de presse mettent en place une stratégie relativement similaire d'*upscale* de leur titre, en y insérant davantage de contenus rédactionnels²⁷⁵. L'objectif est ainsi de combler la perte de valeur du produit liée au tarissement des petites annonces au sein des pages du journal par des articles de proximité. Cette *upscaling* se marque du côté de la presse gratuite de Corelio par un changement de nom : *Passe-Partout*, qui était la marque commune des titres, devient en 2013 *Rondom* en Flandre et *Proximag* dans le Sud du pays. Le format est réduit et le papier est choisi, selon un des cadres supérieurs rencontrés, pour rapprocher le titre des conventions à l'œuvre dans la presse magazine²⁷⁶. Pour augmenter le cachet de qualité des contenus rédactionnels qui y sont publiés, les articles sont supervisés par la rédaction de *L'Avenir*, ce qui se traduit au niveau du nom du titre estampillé *Proximag by L'Avenir*²⁷⁷.

Si nous sommes revenu dans le chapitre 6 sur les modalités concrètes de création de ce contenu, il convient de les rappeler sommairement ici, car le poids de cet *upscaling* dans les structures de coûts des deux groupes n'est pas équivalent. Chez Vlan, les contenus rédactionnels

²⁷² Entretien avec cadre supérieur 18 EdA.

²⁷³ Entretien avec cadre supérieur 17 EdA.

²⁷⁴ Entretien avec cadre supérieur 12 Rossel.

²⁷⁵ Entretien avec cadre supérieur 12 Rossel et entretien avec cadre supérieur 16 EdA.

²⁷⁶ Entretien avec cadre supérieur 17 EdA.

²⁷⁷ Entretien avec cadre supérieur 17 EdA.

présents dans les éditions des toutes-boîtes sont confiés progressivement aux équipes de Sudpresse. Selon les données récoltées au cours des entretiens, entre 6 000 et 7 000 articles publiés dans les journaux Sudpresse sont repris au cours de l'année 2018 dans les différentes éditions locales de *Vlan*, permettant de limiter les coûts liés à l'introduction de contenu²⁷⁸. Supervisé par un membre de la rédaction, le contenu rédactionnel publié dans les pages de *Proximag* n'est pas écrit par les journalistes du quotidien. Il constitue une production inédite réalisée par des correspondants locaux travaillant sous la direction du coordinateur rédactionnel du toutes-boîtes qui, lui-même, est dépendant du directeur des publications. Ce n'est qu'en 2018 que quelques contenus de *L'Avenir* se retrouvent chez *Proximag* sans qu'on soit en mesure de déterminer la proportion exacte, ni de savoir s'il s'agit de reprise ponctuelle ou d'une stratégie systématique de recyclage.

L'upsaling censé redonner de la valeur au produit des toutes-boîtes, le management de *L'Avenir* augmente les tarifs publicitaires de leur version papier, en justifiant cette élévation par la création d'un contexte rédactionnel favorable à l'assimilation du message publicitaire par le lecteur²⁷⁹. Mais, selon ce cadre supérieur des Éditions de *L'Avenir*, cette stratégie se relève un échec²⁸⁰. *Proximag* continue d'être déficitaire²⁸¹ en raison de l'augmentation des coûts liés à l'insertion de contenus rédactionnels, ainsi que par l'utilisation d'un papier certes de haute qualité, mais qui coûte cher. Une comparaison de ces résultats avec son principal concurrent est empiriquement impossible à réaliser dans la mesure où *Vlan* rachetant progressivement l'ensemble des parts des actionnaires au cours des années 2010 (**Figure 4**)²⁸², le périmètre d'activités du groupe varie fortement d'une année à l'autre, rendant impossible toute analyse à partir des bilans et des comptes de

²⁷⁸ Entretien avec cadre supérieur 11 Rossel.

²⁷⁹ Entretien avec cadre supérieur 18 EdA.

²⁸⁰ Entretien avec cadre supérieur 18 EdA.

²⁸¹ Les excédents bruts d'exploitation s'élèvent respectivement à -3,1 millions d'euros (2013), - 646 000 euros (2014), -1,5 millions d'euros (2015) et -805 000 euros en 2016. Les exercices du titre se clôturent tous par des résultats nets négatifs.

²⁸² En 2016, les sociétés gérant les éditions locales sont fusionnées au sein du groupe *Vlan*. Ces mouvements concernent les entités suivantes : Les Éditions liégeoises SA, Les Éditions Namur-Luxembourg SA, Les Éditions du Hainaut SA, Les Éditions du Brabant Wallon SA et Passport SA sont absorbées dans la structure *Vlan* : VLAN MEDIA, *Rapport de gestion du conseil d'administration à l'Assemblée Générale des actionnaires. Exercice 2016, 2017*, p. 38.

résultats²⁸³. La difficulté des toutes-boîtes d'attirer des annonceurs est aussi liée au problème d'acheminement des exemplaires. Contrairement aux quotidiens dont la distribution des abonnements est subventionnée par les pouvoirs publics, la presse toutes-boîtes ne bénéficie d'aucune aide de fonctionnement, tandis que l'impression et la distribution représentent, selon un cadre supérieur, presque la moitié des coûts de leur production²⁸⁴. La diminution des tirages de la presse toutes-boîtes contracte les budgets consacrés à la distribution et indirectement les marges que des sociétés prenaient pour distribuer les exemplaires dans les boîtes aux lettres des ménages belges. Recourant à du personnel peu qualifié, la distribution des toutes-boîtes est propice à des dysfonctionnements et à des anomalies²⁸⁵. À cela s'ajoute la généralisation des stickers *No Pub* qui apparaissent, selon les données fournies par un manager des toutes-boîtes, sur une majorité des boîtes aux lettres des ménages belges²⁸⁶.

Si l'*upcaling* de leurs toutes-boîtes par l'insertion de contenus rédactionnels est réalisé par les deux groupes de presse au début des années 2010, cette stratégie ne se répercute pas de la même façon au sein du produit en lui-même. La montée de gamme de la presse toutes boîtes de Corelio s'accompagne de l'utilisation de papier et de conventions graphiques proches de la presse magazine. *A contrario*, celle de *Vlan* n'est pas si poussée. Le management souhaite amortir au maximum les coûts de production. Cette stratégie de chasse aux coûts superflus explique la suppression des derniers postes de journaliste salariés du groupe²⁸⁷ (notamment ceux réalisant l'hebdomadaire *7 Dimanche*), la réduction de format et l'utilisation d'un papier de faible qualité : « *Nous ne pensions alors qu'à une seule chose : les coûts. Il fallait faire du low cost. Pour moi, c'était clair : Vlan était le Ryanair*

²⁸³ Par exemple, disposant de ses propres installations d'impression, le groupe comptabilise les coûts d'impression dans son chiffre d'affaires. Une fois que cette activité est confiée à Rossel Printing, le chiffre d'affaires du groupe est amputé de plusieurs millions d'euros.

²⁸⁴ Pour *Proximag*, les coûts d'impression et de production représentent, selon un cadre de *L'Avenir*, 45 % des coûts totaux du toutes-boîtes : entretien avec cadre moyen 10 EdA.

²⁸⁵ Il n'existe, en effet, aucun moyen de savoir si les exemplaires ont été effectivement distribués par un colporteur. Dès lors, il est tentant pour ce dernier de conserver une partie des exemplaires pour lui-même et de prétendre à son supérieur qu'ils ont effectivement été distribués.

²⁸⁶ Entretien avec cadre supérieur 11 Rossel.

²⁸⁷ Entretien avec cadre supérieur 16 EdA.

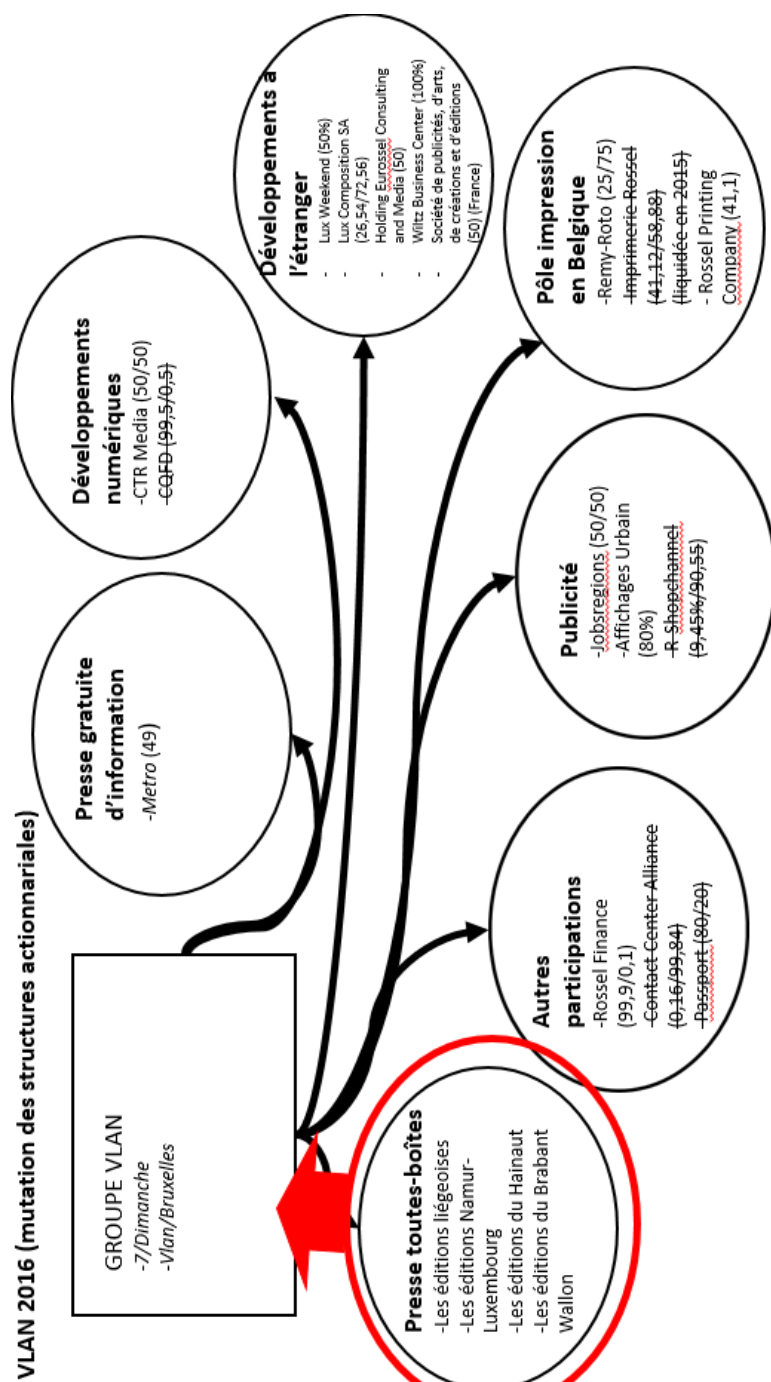
ou *l'Aldi de la presse écrite*. »²⁸⁸ Imprimé en demi-berlinois coupé entre 2012 et 2016, le titre reprend le format berlinois en 2016 pour des raisons logistiques. Les exemplaires étant distribués par une société s'occupant non seulement des toutes-boîtes, mais plus largement de *direct marketing* papier, le format berlinois permettait d'insérer l'ensemble des prospectus distribués dans le toutes-boîtes. Au lieu d'avoir une masse de feuilles volantes, ce format donnait l'impression que tous ces prospectus étaient, en réalité, des suppléments de Vlan, puisqu'ils y étaient insérés lors de la distribution²⁸⁹. Si l'idée sous-jacente à la mise en place de ce format semble intéressante, l'augmentation des prix du papier incite Vlan à retourner au format demi-berlinois coupé, bien que quelques éditions conservent toujours le berlinois classique²⁹⁰.

²⁸⁸ Entretien avec cadre supérieur 16 EdA.

²⁸⁹ Entretien avec cadre supérieur 11 Rossel.

²⁹⁰ Entretien avec cadre supérieur 11 Rossel.

Figure 4. Les structures du groupe Vlan lors de l'exercice 2016



4.3.4. Contrastes entre les deux groupes

Initialement distribué exclusivement dans les boîtes aux lettres des particuliers, Vlan cherche de nouveaux canaux de distribution pour ses exemplaires papier. L'édition bruxelloise est, pendant un temps, encartée hebdomadairement dans le quotidien de proximité, *La Capitale*²⁹¹. Des éditions réalisées en arabe et en berbère sont distribuées pour toucher la communauté turque et plus largement les musulmans de Bruxelles²⁹². Abandonnant son partenaire historique de diffusion, Vlan signe des accords avec PPP à Bruxelles, et avec Bpost (2019) pour la Wallonie. Outre des intérêts économiques, le changement de distributeur s'explique par la mise en place par le groupe d'un réseau de présentoirs dans les librairies (*Relay* et *Press Shop*) appartenant à Bpost depuis 2016²⁹³. On observe également cette recherche de nouveaux débouchés pour les produits numériques. Suite à la prise de participation de Belfius dans le capital d'*ImmoVlan*, les services du site immobilier sont insérés au sein de l'application de paiement en ligne de l'entreprise bancaire²⁹⁴. Cet élargissement des canaux ne s'observe pas chez *Proximag* où les accords de distribution portent généralement sur de courtes périodes (un an), car, selon un manager des Éditions de L'Avenir, le maintien du titre sur le marché n'a jamais été assuré sur le long terme²⁹⁵.

Les deux groupes ne sont pas égaux non plus au niveau de leurs infrastructures. Ainsi, les exemplaires de Vlan sont imprimés sur les rotatives de Rossel Printing situées à Nivelles²⁹⁶, alors que les éditions

²⁹¹ Entretien avec cadre supérieur 12 Rossel.

²⁹² Entretien avec cadre supérieur 12 Rossel.

²⁹³ Bpost achète le réseau de 220 points de vente, ainsi que l'AMP au groupe français Lagardère : WUILLE. S, « Bpost rachète les Press Shop, les Relay et les AMP en Belgique » sur *L'Echo.be*, 05/02/2016 <https://www.lecho.be/entreprises/services/bpost-rachete-les-press-shop-les-relay-et-les-amp-en-belgique/9729269.html> (dernière consultation le 25 août 2020).

²⁹⁴ Ce rapprochement permet d'ouvrir les services d'*ImmoVlan* aux utilisateurs de l'application de Belfius, et notamment ceux qui sont à la recherche d'un bien immobilier. D'autre part, pour Belfius, cela permet de s'associer à une marque média qui attire des clients susceptibles d'acquérir un bien immobilier et qui ont de grandes chances de demander un prêt auprès d'une institution bancaire.

²⁹⁵ Entretien avec cadre moyen 12 EdA.

²⁹⁶ Entretien avec cadre supérieur 11 Rossel.

de *Proximag* sont imprimées, dans un premier temps, entre 2014 et 2019, sur les presses de Corelio Printing à Paal Beringen avant d'être rapatriées chez Moderna près d'Anvers²⁹⁷. Là encore, tandis que Vlan peut s'appuyer sur les tarifs réduits d'impression avantageux, les éditions de *Proximag* sont imprimés par un prestataire externe. Même si le groupe fait jouer le jeu de l'offre et de la demande, en choisissant le partenaire proposant l'offre la plus avantageuse économiquement, les tarifs d'impression restent plus élevés que si les exemplaires étaient imprimés *au comptant* sur les propres rotatives du groupe. Au niveau des ressources organisationnelles, le siège historique de Vlan situé à Evere est vendu. Ayant été l'objet de plusieurs réorganisations internes (plans de licenciements), les équipes restantes du groupe s'installent dans les locaux de Rossel²⁹⁸. En déménageant, elles sont organisées en mode *start-up* selon de nouvelles conventions de travail. Hormis le personnel de l'IT, les employés du groupe ne disposent plus d'espaces attitrés, et peuvent se placer où bon leur semble²⁹⁹. Si les commerciaux de *Proximag* et de *L'Avenir* disposent d'espaces de travail communs au sein des différents bureaux locaux d'information, leurs pratiques restent plutôt ancrées dans des conventions plus traditionnelles. Un point de différence s'observe dans la gestion du marketing des titres. Chez Vlan, une équipe est entièrement dédiée à la réalisation de cette tâche pour le titre alors que, aux Éditions de L'Avenir, le marketing de *Proximag* est réparti entre les équipes travaillant aussi pour *L'Avenir*, *Moustique* et *Télépocket*³⁰⁰.

Des changements perceptibles s'observent également dans la reconfiguration de leur offre numérique. Menant une stratégie d'acquisition de jeunes *start-up*, Vlan refonde son offre sur le modèle de la plateforme américaine *Yelp*. Le site général (*Vlan.be*) constitue une porte d'entrée vers les produits et services apparentés au groupe. Insérant leur code postal dans une barre de recherche, les internautes accèdent à différents commerces, restaurants, événements culturels et festivités proches de chez eux. Au sein de ce portefeuille de services, on retrouve les sites associés à la société Netevents (c'est-à-dire *Cinenews*, *Rendez-vous.be*, *Out.be*, un agenda festif, *City Plug*, un

²⁹⁷ Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

²⁹⁸ Entretien avec cadre supérieur 11 Rossel.

²⁹⁹ Entretien avec cadre supérieur 11 Rossel.

³⁰⁰ Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

guide urbain³⁰¹, *Becycle*, un site de petites annonces de vélo, *Ozaam*, *Gocar*, *Classics*, *Motovlan* et *Vacances Web*). Les produits publicitaires ont été repensés afin d’articuler le papier, les sites internet et les réseaux sociaux dans une offre cohérente. Jouant sur la temporalité entre les différents supports, le groupe propose aux annonceurs une visibilité qui s’étale sur l’ensemble de la semaine répartie entre les impressions sur les sites du groupe (tout au long de la journée), la sortie de l’édition papier (le jeudi), les concours (le samedi) et le dimanche (avec la possibilité d’insérer des annonces dans *7 Dimanche*), le tout avec une option d’augmentation de visibilité par le biais de posts sur les réseaux sociaux³⁰².

La refonte de l’offre de valeur des produits papier et internet de Vlan (devenu Vlan Media) pose question, alors que le secteur de la petite annonce semble s’être rangé du côté des *pure players* nationaux et des plateformes internationales. Ces investissements dans des *start-up* belges interpellent d’autant plus que le secteur de la publicité *classified* intéresse non seulement les acteurs nationaux spécialisés, mais également des entreprises comme Facebook. Après avoir lancé sa *marketplace* en 2016 sur laquelle les utilisateurs de la plateforme peuvent poster gratuitement des petites annonces pour des objets variés et des biens immobiliers, le site a vu, depuis quelques années, des internautes réaliser des ventes en direct de leurs produits (et notamment de vêtements) auprès d’audiences s’étant inscrites à des groupes d’intérêts spécialisés. Pourquoi Rossel consacrerait-il des investissements, et ferait preuve d’un tel dynamisme sur un secteur qui a dépassé le stade de la maturité pour celui du déclin ?

Le premier élément de compréhension se trouve dans le positionnement *BtoB* du groupe. En effet, le management du groupe refuse de présenter son offre comme une concurrente de Facebook ou des sites de seconde main. L’objectif est de cibler les petits commerces locaux³⁰³. La redéfinition du positionnement sur cette catégorie d’annonceurs se remarque dans le slogan marketing du groupe : « *Vlan, les bons plans de mes commerçants.* » Dans cette perspective, ce n’est plus, selon

³⁰¹ Ce site a été racheté par Vlan pour acquérir des technologies de son système de recherche des bons plans restaurants dans les villes belges : entretien avec cadre supérieur 11 Rossel.

³⁰² Ces *posts* renvoient potentiellement à de la *native advertising* présente sur *Vlan.be* : entretien avec cadre supérieur 11 Rossel.

³⁰³ Entretien avec cadre supérieur 11 Rossel.

nous, le segment *classified* qui est visé par Vlan, mais bien celui de la publicité des petits commerçants. L'offre commerciale du groupe se lit alors comme une proposition de valeur d'encarts publicitaires répartis tout au long de la semaine par le biais d'une combinaison de formats disponibles sur le support papier et sur celui d'internet. Cette articulation de valeur lui permet, en réalité, de se positionner sur ce secteur occupé par des acteurs internationaux (comme *Yelp*), mais qui disposent de moins d'audience en Belgique francophone que les réseaux sociaux numériques. La presse toutes boîtes gratuite Vlan, dont les revenus dépendaient essentiellement de la petite annonce, se positionne désormais sur le segment occupé, autrefois, par son concurrent historique *Proximag*, c'est-à-dire la publicité locale. Par ailleurs, il convient de relativiser les montants investis dans l'achat des *start-up* qui ne sont composées que de quelques employés, voire, le plus souvent, uniquement des fondateurs. Le dernier élément à prendre en considération provient de l'intérêt des sites de Vlan pour la récolte de données pouvant être ensuite valorisées dans le cadre d'offres publicitaires segmentées. Les traces laissées par un individu sur *rendez-vous.be*, *vacancesweb.be* ou *cinenews* sont agrégées au niveau de la *data management platform* de Rossel, et permettent de réaliser des segments d'audiences spécifiques se rapprochant de ceux qui sont mis en œuvre sur Facebook ou sur les plateformes de programmation. En investissant dans ces sites, Vlan Media ne s'est pas simplement positionné sur le segment des toutes-boîtes pour obtenir un avantage concurrentiel sur son concurrent *Proximag*, il investit également pour l'attrait que ces sites intentionnistes représentent pour la collecte de données des internautes³⁰⁴.

Contrairement au renouvellement des ressources à l'œuvre au sein de Vlan Media et au repositionnement de l'offre internet *BtoB* sur les petits commerçants, les initiatives du côté de *Proximag* sont, selon ce cadre supérieur des Éditions de L'Avenir, quasi-inexistantes³⁰⁵. Entre 2014 et 2020, aucun investissement de grande ampleur n'est réalisé par le groupe pour sa presse gratuite. Du côté du management, on explique cette situation par le manque de volonté de l'actionnaire qui ne voulait pas investir dans un secteur qui était de toute façon voué à disparaître³⁰⁶. Les initiatives dans le numérique sont limitées. Premièrement, les

³⁰⁴ Entretien avec cadre supérieur 11 Rossel.

³⁰⁵ Entretien avec cadre supérieur 16 EdA.

³⁰⁶ Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

articles réalisés par les correspondants locaux sont diffusés sur une section particulière du site de *L'Avenir*. Mais ils ne sont pas classés par région et sont mélangés avec ceux publiés dans le quotidien régional. D'autre part, suite à un plan de réinvestissement de Nethys suivant la restructuration liée au plan de licenciement de novembre 2018, la régie publicitaire met au point une plateforme de vente permettant aux petits commerçants de réserver directement leur publicité dans les pages de *Proximag*³⁰⁷.

Malgré des structures organisationnelles moins souples du côté de Vlan qui auraient dû le désavantager dans sa transformation numérique, le groupe a été porté par un management et un actionnaire qui croyaient encore au produit de la presse toutes boîtes. Rachetant progressivement les parts détenues par les partenaires au sein de chaque structure, Rossel a récupéré la maîtrise totale de l'actionnariat du groupe qui a permis d'y réaliser des investissements conséquents dans le numérique³⁰⁸. Rossel a amorti une partie de ses investissements avec un partenaire flamand (Roularta) dans la première moitié des années 2010, au sein de la structure CTR. La marque *ImmoVlan* a été portée au niveau national, c'est-à-dire à la fois du côté flamand et du côté francophone³⁰⁹. Rien de tel ne s'observe chez la presse toutes boîtes des Éditions de L'Avenir, alors que, historiquement, la presse locale de Corelio et de *L'Avenir* entretenaient des liens étroits l'une avec l'autre³¹⁰. Au lieu d'avoir eu une mutualisation des forces entre les acteurs, il y a eu un repli de chaque protagoniste sur leur propre marché linguistique. Ce retrait stratégique s'observe lors du processus d'*upscaling* en 2013. La dissociation du nom des deux titres (*Rondom* au Nord et *Proximag* au Sud) symbolise la perte des liens historiques entre les deux groupes et l'affaiblissement, la marginalisation et désormais la disparition de *Proximag* du secteur de la presse toutes boîtes en Belgique francophone.

³⁰⁷ Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

³⁰⁸ Comme nous l'avons vu, il s'agit principalement de *start-up* du numérique dont les montants d'acquisition sont moins élevés que ceux à l'œuvre lorsque Rossel achète une boîte papier.

³⁰⁹ Entretien avec cadre supérieur 16 EdA.

³¹⁰ Entretien avec cadre supérieur 19 EdA.

4.3.5. L'immobilier et l'emploi

L'arrivée des acteurs internet sur le secteur de l'immobilier et de l'emploi bouleverse également la valeur sur le marché papier. En effet, des entreprises internationales spécialisées dans l'annonce de *jobs*, comme *Monster* et *StepStone*, installent leurs bureaux à Bruxelles³¹¹. Similairement à ce qui se produit pour les petites annonces, ces plateformes proposent aux particuliers et aux entreprises de placer gratuitement leurs propositions d'emploi sur leur site. Cette gratuité renverse la valeur que les clients donnaient à l'activité d'intermédiaire de diffusion du message, puisque, en postant leur offre sur ces plateformes, les annonceurs ne s'acquittent d'aucun paiement. Dans l'immobilier, des *pure players* comme *Immoweb* se positionnent en tant qu'incontournables du marché. L'intérêt du service provient du fait qu'il donne la possibilité de trouver des biens en fonction de critères préalablement déterminés (comme son type, sa valeur et sa localité). Observant la fuite de ces revenus vers internet, les groupes de presse lancent chacun leur site pour contrecarrer la nouvelle concurrence. Mais ces initiatives se soldent par des échecs. Souhaitant préserver la valeur de l'annonce sur le papier, elles obligent le client à acheter un produit *bundle* papier et internet³¹². Plusieurs enquêtés nous ont fait part de leur regret de ne pas avoir organisé eux-mêmes leur concurrence sur le web : « On aurait dû créer notre propre site pure player ayant une marque distincte afin de conserver nos clients. Tant pis si le site internet et le papier se faisaient concurrence, l'essentiel est qu'on conservait le client chez nous. »³¹³

Les volumes et les chiffres d'affaires du secteur des annonces d'emploi chutent alors. *Le Soir* perd 30 % de ses annonces d'emploi entre 2002 et 2013³¹⁴. Dégageant de moins en moins de chiffre d'affaires, le secteur se consolide. Ayant renommé son offre *Références*, afin de bénéficier d'une visibilité sur internet, *Le Soir* fusionne celle-ci, en 2002, avec *Vacature* qui rassemble les offres d'emploi du Persgroep et de

³¹¹ Entretien avec cadre moyen 5 Rossel.

³¹² Entretien avec cadre moyen 5 Rossel.

³¹³ Entretien avec cadre supérieur 12 Rossel et entretien avec cadre moyen 5 Rossel.

³¹⁴ MUNSTER, J.F, « Un site commun pour les deux plus importantes régies d'offres d'emploi du pays. Vacature et Références resserrent leurs (hyper)liens » sur *Le Soir.be*, 19/01/2002 <https://plus.lesoir.be/art/d-20020119-W2MNXE?referer=%2Farchives%2F recherche%3Fdatefilter%3Danytime%26sort%3Ddate%2520asc%26word%3DJobat> (dernière consultation le 26/08/2020).

Roularta³¹⁵. Les autres groupes réalisent des acquisitions d'acteurs numériques bénéficiant d'un positionnement au sein de l'écosystème d'internet. Après avoir acheté *Logic Immo* en 2012, IPM décline la marque en supplément papier sur l'ensemble du territoire belge. À cette première acquisition s'ajoute *Immotransit* en 2018. Comme nous l'avons déjà mentionné, Corelio rachète un site immobilier, *Zimmo*, qui dispose d'une audience forte en Flandre, mais est peu connu dans le Sud du pays. Les offres d'emploi entre Corelio et Les Éditions de L'Avenir sont, néanmoins, rassemblées sous une seule marque *Jobat*.

4.3.6. La publicité locale

Les annonceurs du secteur de la publicité hyper locale se composent d'entreprises de services et de petits commerces dont les chiffres d'affaires sont générés sur une zone géographique restreinte. Malgré les tarifs publicitaires moins élevés que dans les médias classiques (télévision, presse écrite, radio, etc.) qui y sont à l'œuvre, internet ne suscitait pas leur intérêt dans la mesure où il n'existait pas de technologies de géolocalisation³¹⁶. Lorsqu'un annonceur réalisait une campagne sur le web, les bannières pouvaient potentiellement s'afficher sur la page consultée par un internaute situé à Bruxelles ou à Anvers. Réaliser des campagnes en ligne avait donc peu d'intérêt pour un petit commerçant dont la zone de chalandise se limitait à une aire géographique allant d'un village à celle d'une province, tout au plus,. Les premières offres de publicité en ligne locale s'observent dans le *search*, et plus particulièrement dans le service *Adwords* de Google. Permettant d'acheter des mots-clefs, les annonceurs locaux en sélectionnent un ou plusieurs, en partant du principe que l'individu qui a effectivement réalisé cette recherche apparaît comme un potentiel client.

Les premiers produits publicitaires locaux font, en réalité, leur apparition chez les éditeurs de presse écrite par le biais d'une collaboration avec *Proxistore*. Née sur les cendres de la régie, Beweb,

³¹⁵ MUNSTER, J.F, « Un site commun pour les deux plus importantes régies d'offres d'emploi du pays. Vacature et Références resserrent leurs (hyper)liens » sur *Le Soir.be*, 19/01/2002 <https://plus.lesoir.be/art/d-20020119-W2MNXE?referer=%2Farchives%2Fcherche%3Fdatefilter%3Danytime%26sort%3Ddate%2520asc%26word%3DJobat> (dernière consultation le 26/08/2020).

³¹⁶ Entretien avec cadre supérieur 8 publicité.

cette société propose des solutions de géolocalisation de ciblage publicitaire. L'entreprise signe des accords avec les éditeurs de presse prévoyant que ces derniers lui confient un volume précis d'inventaires. Ces espaces sont alors proposés à des annonceurs locaux par une équipe de commerciaux engagés par Proxistore, la société prenant une marge effective lors de la vente. Toutefois, ce modèle qui a fait ses preuves sur le marché de la publicité nationale est beaucoup moins efficient lorsqu'on l'applique aux spécificités du marché local. La régie internet nationale a besoin de commerciaux pour promouvoir ses grilles tarifaires auprès des grands annonceurs, ainsi qu'auprès des agences médias, le coût de ces commerciaux est amorti par les montants élevés investis par les acteurs. Par ailleurs, la régie avait, certes, besoin de ressources humaines pour promouvoir son offre auprès du marché, mais l'engagement des commerciaux était limité par la centralisation du marché auprès de quelques agences médias et d'un panel d'annonceurs relativement restreint avec lequel les relations commerciales pouvaient se réaliser à distance. Le démarchage auprès de ces acteurs dans le cas de la publicité nationale ne nécessitait donc pas l'engagement de larges ressources. Dans le secteur de la publicité locale, la situation est différente. Moins centralisé, il se compose de milliers, voire de centaines de milliers d'acteurs (chaque coiffeur au sein d'un village ou chaque boucher constitue potentiellement un client). Cette parcellisation à l'extrême implique l'engagement d'un réseau dense de commerciaux, et donc la mobilisation de larges ressources difficilement amortissables sur la multitude de petits montants des campagnes des annonceurs. Pour résoudre l'équation économique compliquée, Proxistore change alors son modèle d'affaires en confiant la vente de ses solutions aux équipes des commerciaux des groupes de presse eux-mêmes, mais là encore l'initiative est un échec³¹⁷. À ce moment, le personnel des régies des groupes n'est pas suffisamment familiarisé avec le produit numérique dans la mesure où, comme nous l'avons mis en évidence, la publicité en ligne n'est intégrée au sein de leur champ de compétences qu'au milieu des années 2010.

³¹⁷ Entretien avec cadre moyen 8 IPM, entretien avec cadre supérieur 12 Rossel et entretien avec cadre moyen 9 IPM.

5. Le Marketing

5.1. Préambule

Cette section étudie les principales évolutions des ressources et des compétences des marketeurs. Préalablement à l'analyse, il convient de fournir quelques éléments de contexte qui sont venus altérer la récolte de données pertinentes sur cette partie. Le premier élément est lié au périmètre des activités couvert par les départements marketing des groupes, qui n'est pas homogène. Prenons le cas du service clientèle. Celui du *Soir* comme de Sudpresse sont externalisés, alors que, jusqu'au plan de restructuration de 2018, Les Éditions de *L'Avenir* disposaient de leur propre service intégré au sein des équipes du marketing. Lors de la phase empirique, les managers rencontrés ne pouvaient pas toujours nous aiguiller correctement sur les évolutions de ce service dans la mesure où celui-ci ne relevait pas de leurs compétences. On retrouve une situation similaire pour les équipes libraires qui, bien qu'elles soient intégrées dans les départements marketing de Sudpresse et de *L'Avenir*, sont placées dans le département prépresse d'IPM en raison des liens historiques que les délégués libraires entretiennent avec la distribution des éditions papier³¹⁸.

L'organisation du marketing, ainsi que les pratiques de travail qui y sont à l'œuvre, dépendent étroitement du nombre de titres et des canaux de diffusion des groupes. En dépit des stratégies de concentration horizontale permettant de réaliser des économies d'échelle, les équipes marketing restaient attachées à un titre spécifique pour lequel elles réalisent des activités diverses à la fois en amont (études lecteurs) et en aval (promotion, recrutement et fidélisation) des activités journalistiques. Ce qui est essentiel à retenir ici, c'est que similairement à ce qui s'observe au sein des rédactions où les journalistes salariés travaillent pour un titre (qui est assimilé à un support), les marketeurs travaillaient pour un titre diffusé sur le canal papier (auquel vient se joindre éventuellement dans les années 1990 le marketing pour les divers suppléments). Dans cette perspective, le responsable du

³¹⁸ Entretien avec cadre moyen 8 IPM.

recrutement des abonnés d'un quotidien s'occupait exclusivement de réaliser des campagnes de recrutement pour le produit papier. Les contacts des marketeurs avec les autres médias (radio et télévision ou internet) se réalisaient principalement par le biais des campagnes marketing qu'ils lançaient eux-mêmes pour le *brand awareness* ou la valorisation d'une nouvelle offre d'abonnement. L'arrivée, et puis, le développement d'internet, impactent fortement les métiers du marketing dans un triple mouvement. D'abord, sous la contrainte économique, les entreprises de presse mettent en œuvre des stratégies de diversification qui impliquent une augmentation de leur productivité : ces derniers deviennent responsables de plusieurs marques. Puis, en tant que support de communication innovant, le web bouleverse également la manière dont les équipes commerciales réalisent leurs missions de communication. Finalement, en se diversifiant sur le web, les groupes de presse développent de nouveaux produits (gratuit et payant) qui doivent également être mis en valeur par le marketing auprès du potentiel client.

5.2. La course à l'audience : développer le trafic des sites

Comme nous l'avons vu dans la partie consacrée à la mutation des ressources rédactionnelles, la création des premiers sites s'inscrit dans un écosystème du web se composant à la fois de pages à vocation informationnelle (domaine éditorial) et de pages *corporate* sommaires devant servir de visibilité aux entreprises (domaine marketing)³¹⁹. Leur site apparaissant tantôt comme un support promotionnel, tantôt comme une *Une* numérique, les groupes de presse écrite n'y allouent pas de ressources marketing dans la mesure où cela a, en effet, peu de sens de consacrer du marketing à la promotion d'un site qui s'apparente lui-même à un support promotionnel, ou, au mieux, à un contenu journalistique occupant alors une position marginale par rapport au principal produit papier.

Au cours du début de la seconde moitié de la décennie 2000 s'observe un déplacement de la nature des sites internet des éditeurs vers le domaine du contenu rédactionnel. *Le Soir en ligne* fait figure de précurseur, car, dès la fin des années 1990, il propose des informations

³¹⁹ SHILLER, D, *Digital Capitalism...*, 2000, p. 132.

actualisées³²⁰. Du côté des autres éditeurs de presse écrite, les ressources journalistiques sont engagées pour nourrir les sites en contenus, ou pour reprendre partiellement ou totalement ceux produits par les journalistes papier. Les sites des éditeurs cessent d'être utilisés principalement comme un outil marketing pour devenir un produit éditorial à part entière, pouvant donc être l'objet de promotions. Parallèlement à l'engagement des premières ressources journalistiques, les marketeurs exclusivement internet font leur apparition dans les groupes de presse écrite. Ils sont intégrés à l'intérieur de nouvelles structures prenant le nom de département multimédias au sein desquelles figurent des informaticiens (développeurs de site), ainsi que les premiers journalistes internet. Toutes ces ressources travaillent sur un même espace de travail, inaugurant une proximité entre journalistes, IT et marketing inédite au sein des groupes de presse où les contacts des journalistes avec le marketing étaient relativement ponctuels et plutôt à l'initiative de la rédaction en chef³²¹.

Ayant déjà étudié le rapprochement entre le marketing et la rédaction dans le cadre des modifications des ressources journalistiques, il convient simplement ici de mentionner que les marketeurs présents au sein de ces départements multimédias s'occupent de décliner sur internet une partie des métiers du marketing existant sur le papier. Les informations disponibles sur internet étant en accès libre, leur objectif est, dans un premier temps, d'augmenter le trafic des sites de leur quotidien : « *C'est l'audience qui dicte les moyens. On doit mettre en place une série de stratégies pour atteindre la plus grosse audience.* »³²² Un cadre de Rossel nous cite le cas du premier marketeur internet du *Soir* qui avait remarqué qu'une partie non négligeable de l'audience du site est drainée par la page météo. Celui-ci réalise un document *Word* dans lequel sont inscrits des centaines de mots-clés liés à la météo (météo plus, météo Belgique, température, degré, temps, etc.) qu'il achète sur *Adwords* afin que tous les surfeurs intéressés par la météo

³²⁰ REBUFFAT, J, « Le Soir en ligne change de peau ce lundi 14 février 2000. Au secours ! votre nouveau site me déroute », Sur *Le Soir.be*, 11/02/2000 <https://plus.lesoir.be/art/d-20000211-W2TXDK?referer=%2Farchives%2Fcherche%3Fdatefilter%3Danytime%26facets%3DIPC%253A01026000%26sort%3Ddate%2Basc%26word%3DLe%2BSoir%2BBen%2Bligne%2BRebuffat> (dernière consultation le 22 décembre 2020).

³²¹ Voir chapitre précédent sur l'évolution des ressources au sein des rédactions.

³²² Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

convergent vers le site du quotidien³²³. Aux Éditions de L'Avenir, la personne s'occupant de cette fonction réalise des concours sur le site qui sont relayés dans les pages du journal. Chez IPM, l'engagement d'un marketeur internet s'insère dans le cadre des missions de recrutement. Cette personne s'occupe principalement de mener des campagnes sur le web pour augmenter la base des abonnés papier des titres du groupe³²⁴.

5.3. Modification des compétences et des ressources liées à l'instauration du payant

Au tout début des années 2010, les éditeurs proposent leurs premières offres payantes d'information en ligne par le biais d'un Pdf de leur édition papier disponible sur leurs sites respectifs. Outre le fait que cette offre fait l'objet d'une valorisation payante indépendante, elle est intégrée automatiquement à l'offre d'information des abonnés au journal papier³²⁵. C'est donc à ce moment qu'émerge la première véritable valorisation de paiement par le lecteur de l'information sur internet. Pour les éditeurs, cette offre n'engendre que peu de coûts supplémentaires dans la mesure où le Pdf est généré en fin de journée lorsque les pages sont envoyées sur les rotatives pour être imprimées. À cette première offre d'information payante vient s'adjoindre l'instauration des murs payants sur les sites des éditeurs à partir de 2013³²⁶.

La mise en place de ces offres implique une reconfiguration des ressources marketing. Le marketeur internet n'a plus simplement comme fonction d'augmenter le trafic du site ou de réaliser des concours, il doit également veiller à développer le portefeuille d'abonnés sur le numérique³²⁷. Les compétences liées au marketing internet au sein des structures multimédias sont alors rapatriées vers les départements marketing. Chez IPM, le marketeur numérique qui avait été recruté pour réaliser la promotion des abonnements sur le web

³²³ Entretien avec cadre moyen 6 Rossel.

³²⁴ Entretien avec cadre moyen 8 IPM.

³²⁵ « Si tu veux, on a apporté une espèce de valeur ajoutée à l'abonné papier en lui disant : regarde, pour le même prix, tu as accès aux contenus numériques. » : entretien avec cadre moyen 6 Rossel.

³²⁶ Voir chapitre précédent.

³²⁷ Entretien avec cadre moyen 6 Rossel.

devient le chef du pôle *e-marketing* composé de deux *community managers*, ainsi que d'un marketeur web³²⁸. En 2017, le département multimédias est supprimé, et les équipes qui le composaient sont rapatriées au sein des départements historiques du journal. L'équipe de développeurs rejoint l'IT pendant que les journalistes internet passent désormais sous la hiérarchie de la rédaction. Les ressources du pôle *e-marketing* sont également redirigées vers le département marketing classique selon une nouvelle configuration. Mais, alors qu'on pouvait s'attendre à une intégration sous la hiérarchie du directeur marketing traditionnel, le responsable du pôle *e-marketing* est promu directeur du département³²⁹. Au *Soir*, les responsabilités du marketeur internet s'élargissent au fur et à mesure du développement des produits sur le nouveau support. En plus de ses collaborations avec la rédaction et la régie publicitaire, il développe le titre *Le Soir* sur les réseaux sociaux, en y publiant les premiers *posts*³³⁰. Alors qu'un seul employé s'occupait du marketing internet à la fin des années 2000, l'équipe se compose, dix ans plus tard, pour moitié de personnes exclusivement papier, et pour l'autre moitié, d'autres employés aux profils hybrides s'occupant du produit papier et de sa déclinaison web³³¹. Aux Éditions de L'Avenir, les marketeurs doivent maîtriser une fonction marketing spécifique (promotion, recrutement, fidélisation) pour l'ensemble des marques papier du groupe, ainsi que pour leur déclinaison numérique³³². Chez Sudpresse, un mouvement similaire s'observe dans la recomposition des ressources. Ne comprenant aucune spécialiste du numérique, le département marketing se compose de plusieurs personnes à temps plein sur le marketing des sites : « *Maintenant, il y a aussi toute une équipe digitale... On a une directrice digitale dont le rôle est d'attirer un maximum de gens sur nos sites payants et nos sites gratuits... On a une personne à temps plein pour s'occuper des développements IT.* »³³³

L'arrivée de ressources numériques au sein du marketing signifie-t-elle que l'ensemble du personnel dispose désormais des compétences pour

³²⁸ Entretien avec cadre moyen 8 IPM.

³²⁹ Au sein de la nouvelle structure, cette directrice occupe l'essentiel de son temps plein à la gestion des diversifications du groupe dans les voyages : entretien avec cadre moyen 8 IPM.

³³⁰ Entretien avec cadre moyen 6 Rossel.

³³¹ Entretien avec cadre moyen 6 Rossel.

³³² Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

³³³ Entretien avec cadre moyen 15 Rossel

exercer son métier aussi bien pour le support papier que pour celui internet ? Il existe des exceptions, selon la composition du portfolio de titres de chaque groupe. Aux Éditions de L’Avenir, la marketeuse responsable du *Journal des Enfants* s’occupe de l’ensemble des opérations du magazine, mais s’est adaptée moins vite au numérique dans la mesure où la première tentative de commercialisation d’une offre payante sur le web pour le JDE fait seulement son apparition en 2019. Au journal *Le Soir*, des fonctions 100 % papier restent actives au sein du département : « *Le digital est passé à 4,5 ETP sur 9 ETP du département marketing. Donc maintenant, il y a quasi un équilibre ! Il y a énormément de gens qui sont restés dans le quotidien papier. Ce n’est pas qu’ils se désintéressent du digital. Ils l’utilisent pour leur campagne, mais ce n’est pas leur métier.* »³³⁴ Chez Sudpresse, malgré le développement de ressources numériques, quelques membres du marketing restent centrés sur la réalisation de leur métier pour le produit print : « *Le responsable recrutement travaille exclusivement pour le papier. Un autre s’occupe du recrutement pour le numérique. Mais d’un autre côté, le responsable fidélisation travaille à la fois pour le papier et pour le digital... Soit, les gens ne travaillent que pour le support papier, soit pour le numérique, soit pour les deux... Cela dépend.* »³³⁵

D’autre part, la répartition des ressources dépend également du focus stratégique sur lequel les groupes entendent se développer pour obtenir un avantage concurrentiel. Sur cette thématique, notre recherche met en évidence une différence notoire dans l’allocation des ressources et le développement des compétences entre, d’un côté, les titres associés aux Éditions de L’Avenir et à IPM, et, de l’autre côté, ceux de Rossel. Chez Rossel, on considère que le marketing des deux titres du groupe (*Le Soir* et les journaux Sudpresse) ne doit pas être mélangé : « *On ne vend pas Le Soir de la même façon que La Nouvelle Gazette.* »³³⁶ Ce principe débouche concrètement sur l’existence de deux départements s’occupant chacun d’un titre, et travaillant dans des espaces géographiquement séparés. Le marketing du *Soir* est situé dans les locaux de Rossel, rue Royale à Bruxelles, alors que les équipes de Sudpresse travaillent à Bouge, sur les hauteurs de Namur. Même si des

³³⁴ Entretien avec cadre moyen 6 Rossel.

³³⁵ Entretien avec cadre moyen 15 Rossel.

³³⁶ Entretien avec cadre moyen 6 Rossel.

collaborations existent entre les deux entités (voir chapitre 5), elles réalisent l'essentiel de leurs activités indépendamment l'une de l'autre.

Aux Éditions de L'Avenir et chez IPM, c'est la polyvalence des marketeurs qui prévaut. Les employés sont considérés comme des experts produits réalisant les activités spécifiques au métier (promotion, recrutement et fidélisation) pour l'ensemble des marques : « *On est une petite équipe. Et donc, on est souvent polyvalent. La personne qui gère une partie des partenariats est aussi responsable de la fidélisation et des produits+. Elle a les trois responsabilités différentes. C'est assez complexe mais c'est la richesse du métier* »³³⁷. Au sein des Éditions de L'Avenir, le recrutement s'occupe de l'ensemble des titres du groupe (*L'Avenir*, *L'Avenir.net*, *Moustique* et *Télépocket*)³³⁸. On observe également la responsabilité partagée sur plusieurs marques au sein du service promotion. Jusqu'à la fin des années 2000, un marketeur était attaché à une édition locale. Il s'occupait d'associer cette édition à des petits et grands événements de la région. À partir de 2011, la centralisation de l'équipe implique le licenciement de plusieurs membres : « *Il subsiste encore des responsables promotion régionaux, mais qui travaillent de manière plus centralisée. La taille de l'équipe a diminué. Ils s'occupent de plusieurs marques aujourd'hui, alors que ce n'était pas le cas hier.* »³³⁹

Finalement, l'allocation des ressources marketing dépend également de la répartition des exemplaires par leur canal de vente. Ayant une VNO restreinte par rapport à sa diffusion payante par abonnement, *L'Avenir* a progressivement diminué les effectifs dédiés à cette tâche. Se rendant chez les libraires et dans les autres lieux de diffusion (pompe à essence, grande surface, etc), ces marketeurs s'assurent de la visibilité des journaux dans les échoppes, ainsi que de la mise en place efficiente des actions dont l'objectif est d'augmenter la vente de certaines éditions³⁴⁰. Initialement composés de cinq personnes, les effectifs sont réduits à trois personnes en 2007 lors du plan de restructuration mis en place par Corelio, et, finalement, à une personne à partir de 2011 : « *Cette restructuration est assez logique, car la vente au numéro diminue drastiquement chaque année, et donc l'entreprise diminue les moyens*

³³⁷ Entretien avec cadre moyen 8 IPM.

³³⁸ Entretien avec marketeur 4 EdA.

³³⁹ Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

³⁴⁰ Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

consacrés à ce secteur. »³⁴¹ Le dernier marketeur restant s'occupe non seulement des relations avec les responsables des points de vente (principalement libraires), mais aussi du contrôle des volumes d'exemplaires diffusés, de la vente des abonnements par le biais du porte-à-porte et du transfert du logiciel de gestion du système d'abonnement SAP vers *Shippo* de *Protect Media*³⁴². Bien que la diminution de la vente au numéro s'observe chez Sudpresse, une partie non négligeable de sa diffusion payante reste liée à la vente de l'édition dans des points physiques de vente. Dès lors, ce canal conserve une dimension plus stratégique pour Sudpresse que pour *L'Avenir*, ce qui justifie, selon le management, le maintien d'une équipe libraire composée de trois délégués³⁴³.

5.4. Le service promotion

Chargé d'associer des marques de presse appartenant à un groupe à des événements festifs ou culturels se déroulant en Belgique, le service promotion constitue un centre de coût dans les années 2000³⁴⁴. Les responsables de ce service disposaient d'un budget annuel promotionnel qu'ils répartissaient entre les organisateurs d'événements venant les démarcher directement³⁴⁵. Au tout début des années 2010, les groupes de presse décident non seulement de diminuer les budgets promotion, mais de transformer ce service en une source de revenus. Pour y parvenir, les commerciaux jouent sur deux effets de levier. Alors que le partenariat entre les organisateurs et les groupes de presse prenait simplement la forme de la présence d'une banderole aux couleurs du journal, les marketeurs des quotidiens développent des services supplémentaires afin de valoriser leur présence sur les événements sponsorisés. Aux Éditions de *L'Avenir*, le service promotion investit dans un panneau numérique afin de faire de l'affichage pendant les manifestations auxquelles le quotidien est associé. Il propose également des bornes de *ticketing* automatiques pour les responsables de petits

³⁴¹ Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

³⁴² Entretien avec marketeur 3 EdA.

³⁴³ Entretien avec cadre moyen 15 Rossel.

³⁴⁴ Entretien avec cadre moyen 6 Rossel et entretien avec cadre moyen 12 EdA.

³⁴⁵ Par exemple, Sudpresse est partenaire des Ardentes à Liège. Le groupe estime que le festival constitue une manifestation culturelle régionale s'inscrivant bien dans la ligne éditoriale de proximité du journal. *L'Avenir* est partenaire de la foire de Libramont au cours de laquelle se rassemble le monde associé de près ou de loin à la ruralité ; ce qui recouvre en partie la cible d'audience du quotidien régional : entretien avec cadre moyen 6 Rossel et entretien avec cadre moyen 12 EdA.

événements. À cet effet, l'organisateur dispose d'outils coûteux qu'il n'aurait pu acquérir qu'en faisant appel à un acteur spécialisé dans l'évènementiel³⁴⁶. Le deuxième levier se trouve dans la manière dont les marketeurs utilisent les espaces publicitaires de la marque dans le cadre des échanges. Tandis que les inventaires étaient « bradés » pour les partenaires, ils sont désormais valorisés au prix comptant, de telle sorte que les organisateurs d'événements doivent désormais s'acquitter de montants numéraires pour obtenir un partenariat avec les groupes de presse dans l'objectif de bénéficier des audiences générées par les marques des groupes³⁴⁷.

5.5. La diversification

Ces logiques d'optimisation s'observent également dans les stratégies de diversification des revenus issus du lectorat. Cherchant à compenser la diminution de leur diffusion payante, les groupes de presse proposent à leurs lecteurs une large galerie de services insérés dans les pages et sur les sites des titres allant de jeux payants jusqu'aux offres de voyages, en passant par la location de base de données, ainsi que la vente de produits culturels ou de grande consommation³⁴⁸. Si ces stratégies étaient pratiquées avant la révolution numérique, elles ont pris une ampleur toute particulière depuis lors. Au *Soir*, le marketeur internet est chargé, à la toute fin des années 2000, de trouver de nouvelles sources de revenus pour *Le Soir en Ligne*. Des accords sont alors signés avec des partenaires d'*e-commerce*. Ces entreprises intègrent un petit module publicitaire sur le site du quotidien en échange duquel *Le Soir* obtient un revenu garanti ou une commission sur chaque vente réalisée par à un client issu de sa plateforme³⁴⁹. Arrêtée après quelques mois, l'initiative risquait de nuire à l'image du titre, et ne dégagait que peu de revenus³⁵⁰. Aux Éditions de L'Avenir, cette matière était, jusqu'en 2013, de la responsabilité d'un marketeur à mi-temps. Des offres de voyages et de livres sont, certes, proposées aux lecteurs, mais sans stratégie structurée³⁵¹. En 2013, un nouveau marketeur est engagé pour professionnaliser le service. Outre le fait que les relations avec les partenaires commerciaux sont renforcées, toute

³⁴⁶ Entretien avec cadre moyen 12 EdA.

³⁴⁷ Entretien avec cadre moyen 12 et entretien avec cadre moyen 6 Rossel.

³⁴⁸ Entretien avec marketeur 5 EdA.

³⁴⁹ Entretien avec cadre moyen 6 Rossel.

³⁵⁰ Entretien avec cadre moyen 6 Rossel.

³⁵¹ Entretien avec marketeur 5 EdA.

une série de nouveaux produits sont repris en interne comme, par exemple, les jeux concours alors externalisés chez Mediahuis³⁵².

La diversification des groupes de presse quotidienne payante généraliste est étroitement liée à la ligne éditoriale de leur titre et à la composition sociodémographique de leur audience. Ce sont ces éléments qui expliquent pourquoi *L'Avenir* refuse de proposer des services lucratifs de téléphone rose dans les pages du quotidien³⁵³. Chez Sudpresse, après avoir lancé des offres de voyages qui n'ont pas fonctionné³⁵⁴, le groupe cherche plutôt des revenus issus de l'évènementiel. Une équipe de quatre marketeurs est ainsi chargée d'organiser des « Journées découvertes ». Initialement développé par une société (rachetée par Sudpresse en 2017-2018), cet événement permet aux entrepreneurs wallons de faire découvrir leur métier aux citoyens de leur région. L'équipe marketing réalise des supports promotionnels qui sont publiés dans le journal quelques semaines avant le déroulement de l'évènement. L'initiative permet d'une part aux lecteurs d'associer les sociétés locales à des valeurs positives, et d'autre part aux entreprises de bénéficier d'espaces médias au sein des titres de Sudpresse³⁵⁵. Dans les titres de presse populaire comme *La DH* et les journaux de Sudpresse, les stratégies dites de produits+ sont beaucoup plus intensives et diversifiées que celles à l'œuvre dans les quotidiens comme *Le Soir*, *La Libre* et *L'Avenir*. Mentionnons que, contrairement aux deux autres groupes de presse Rossel et Nethys-L'Avenir, IPM s'est particulièrement développé dans ces nouveaux métiers au point que ceux-ci deviennent un *business* à part entière avec les problématiques que cela peut engendrer, comme l'a montré le chapitre dédié à la diversification.

5.6. Nouveaux enjeux liés au big data : renouvellement de l'offre d'abonnement et ressources

5.6.1. La généralisation des offres promotionnelles (à partir de 2017)

La mise en place des offres payantes en ligne change la mission des marketeurs internet. Alors qu'ils avaient pour objectif de générer des

³⁵² Entretien avec marketeur 5 EdA.

³⁵³ Entretien avec cadre supérieur 17, EdA.

³⁵⁴ Entretien avec cadre moyen 15 Rossel.

³⁵⁵ Entretien avec cadre moyen 15 Rossel.

audiences sur les sites des éditeurs, ils doivent désormais convaincre les internautes de payer pour l'information. Depuis lors, un double standard d'audience coexiste en ligne : d'une part, des impératifs de trafic et d'autre part, la nécessité de convertir un maximum de cette audience en abonnés. Initialement, les offres d'abonnement numériques sont proposées selon des conventions propres au support papier (abonnement sur une longue durée), mais les groupes de presse remarquent qu'elles ne fonctionnent pas. Sur le modèle des acteurs internationaux comme *Netflix*, *YouTube* ou encore *Spotify*, ils proposent des abonnements dont les prix, initialement réduits au cours des premiers mois, s'élèvent progressivement pour atteindre, finalement, un prix régulier. Cette tactique permet aux internautes d'avoir accès à l'ensemble du contenu, et de découvrir certains avantages abonnés (promotions pour des voyages et des produits divers, etc.) avant éventuellement de mettre fin à son abonnement. Ces offres promotionnelles de courte durée rentrent en opposition avec les abonnements papier dont le renouvellement se réalise une fois par an, et au cours duquel le lecteur est amené à déboursier une somme élevée. Malgré leur caractère original, ces promotions sur l'abonnement numérique reproduisent partiellement des conventions à l'œuvre dans le papier. Une fois la période d'essai terminée, l'entreprise de presse envoyait un mail aux lecteurs afin de les inviter à souscrire à un véritable abonnement. Ceux-ci devaient alors réaliser des démarches spécifiques pour continuer à avoir accès au journal. Néanmoins, les marketeurs remarquaient que la proportion d'abandon était particulièrement élevée : la plupart des internautes profitaient de l'offre promotionnelle, mais ne réalisaient, ensuite, pas les démarches effectives pour prendre un abonnement numérique à prix plein. Pour limiter le taux d'abandon, les groupes de presse introduisent le principe de la domiciliation payante, c'est-à-dire que, contrairement à l'offre précédente qui obligeait les internautes à réaliser des démarches une fois l'offre promotionnelle arrivée à terme, leur abonnement est désormais reconduit automatiquement³⁵⁶.

³⁵⁶ C'est donc aux abonnés qu'il revient de mettre fin à leur abonnement. S'ils ne réalisent pas les démarches nécessaires, celui-ci est automatiquement renouvelé : entretien cadre journaliste 6 Rossel.

5.6.2. Le cycle de vie du client

Les marketeurs doivent convaincre des internautes de s'abonner, alors que leur propension à payer pour consulter l'information est particulièrement faible³⁵⁷. Afin d'améliorer les taux de recrutement, les groupes de presse collaborent avec des entreprises informatiques proposant d'optimiser la relation avec l'internaute, le lecteur et, finalement, l'abonné. Dans cette perspective, les lecteurs s'insèrent dans un cycle de vie, c'est-à-dire un *funnel*, au cours duquel leur rapport à la marque évolue. Tandis que la proposition d'abonnement numérique était réalisée de façon uniformisée à l'ensemble du lectorat, qu'il soit régulier ou, au contraire, peu attaché à la marque, celle-ci se réalise désormais « au bon moment » afin d'augmenter les chances d'achat³⁵⁸.

La mise en place de ces solutions est indistinctement liée à l'organisation des *data*³⁵⁹ que possèdent les groupes de presse sur leur lectorat. Les éditeurs disposent, en effet, de nombreuses informations sur leurs publics, mais celles-ci sont réparties dans des outils informatiques divers au sein des différents départements, et, même, le plus souvent, dans différents outils informatiques employés au sein d'un même département³⁶⁰. Les équipes des groupes de presse travaillent non pas à créer une « super base » de données rassemblant

³⁵⁷ Selon une enquête menée par l'Institut Reuters d'Oxford, 11 % des belges déclarent avoir payé pour consulter de l'information en ligne : NEWMAN. N, FLETCHER. R., KALOGERO. A et KLEIS NIELSEN. R, *Digital News Report 2019*, Oxford, Reuters Institute for the Study of Journalism, 2020.

³⁵⁸ Entretien avec cadre moyen 8 IPM, entretien avec cadre moyen 6 Rossel et entretien avec cadre moyen 10 EdA.

³⁵⁹ Selon Helen Lippell, le *big data* peut être exploité par les médias de trois façons : les produits et les services (améliorer le contenu ou en créer de nouveaux, en se référant aux données de consommation des internautes), les clients et les fournisseurs (améliorer la relation clients, par exemple) et les infrastructures et les processus de travail (améliorer l'efficacité des pratiques de travail du personnel) : LIPPEL. H, « Big Data in the Media and Entertainment Sectors », In CANAVILLAS. J, CURRY. E, WAHLSTER. W (Ed.), *New Horizons for a Data-Driven Economy. A Roadmap for Usage and Exploitation of Big Data in Europe*, Londres, Springer Open, 2016, p. 245 et p. 246.

³⁶⁰ Par exemple, les groupes de presse écrite possèdent des données sur leurs abonnés dans le logiciel de gestion et de facturation, mais d'autres données sont logées dans des logiciels employés par le marketing comme les outils pour envoyer des *newsletters* : entretien avec cadre moyen 8 IPM.

l'ensemble des data issues des différents logiciels informatiques, mais plutôt de faire communiquer ces systèmes les uns avec les autres. *A priori* assez simple sur le papier, ces modifications s'apparentent à des projets de longue haleine, mobilisant de larges ressources IT afin d'être menés à terme. Du côté du *Soir*, la mise en place de ce projet implique une masse de travail répartie sur près de trois ans. Chez IPM, on mentionne que des initiatives dans le domaine ont été tentées sans grand succès dès l'année 2014, mais qu'il a fallu attendre 2018 pour obtenir des résultats convaincants³⁶¹.

Une fois que les relations entre les bases de données des logiciels présents au sein de chaque département ont été installées, des solutions informatiques d'optimisation de l'expérience client sont implémentées. Les trois groupes de presse travaillent avec une entreprise belge proposant des solutions de marketing automatique. Le marketing crée des scénarios d'expérience afin d'accompagner les lecteurs depuis leur entrée sur le site jusqu'au moment où ils lisent des articles sous le statut d'abonné. En 2016, Les Éditions de L'Avenir installent sur le site du quotidien régional une solution informatique proposée par une *start-up* Pool proche du groupe Ouest France. Ce service divise les internautes en quatre catégories, selon la régularité de leur fréquentation du site web³⁶². Une fois que les internautes ont été segmentés, il est alors possible de leur proposer différents scénarios : « *On peut proposer au volatile l'accès exclusif à un article abonné en échange de la visualisation d'une publicité vidéo. C'est win-win. L'internaute découvre notre contenu, alors que, de notre côté, on touche une rémunération suite au visionnage de la publicité.* »³⁶³ En plus de la lecture d'une vidéo, l'outil propose également aux internautes de créer un compte, de laisser leur adresse mail, et, finalement, lorsqu'ils ont consommé plusieurs articles, de souscrire à une offre payante³⁶⁴. L'abonnement est proposé en fin de course lorsque les internautes ayant fait la connaissance de l'offre, apparaissent comme suffisamment « mûrs » pour s'acquitter d'un paiement³⁶⁵. Ces technologies sont

³⁶¹ Entretien avec cadre moyen 8 IPM.

³⁶² Ayant peu d'affinités avec le titre, un individu se rendant rarement sur le site du quotidien sera qualifié de volatile. En revanche, un internaute consultant plusieurs articles gratuits par jour s'insérera dans le statut de « mordu » : entretien avec cadre moyen 10 EdA.

³⁶³ Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

³⁶⁴ Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

³⁶⁵ Entretien avec cadre moyen 8 IPM.

complétées par des outils d'expérience client proposés par des entreprises spécialisées ou de grands acteurs internationaux. Chez *L'Avenir*, on utilise la solution *Pixel Facebook* qui identifie les personnes qui se sont rendues sur l'*aboshop* de la marque, mais qui n'ont pas été jusqu'au bout de leur démarche d'achat. Facebook croise alors ses données avec celle du titre ayant souscrit à ses services afin de cibler l'internaute en question sur sa plateforme, en lui exposant une publicité pour un abonnement au journal³⁶⁶. L'objectif des marketeurs est de faire monter l'internaute dans l'échelle d'engagement afin de saisir le moment opportun pour lui proposer une offre payante d'information³⁶⁷.

6.3. Rapprocher le titre de son lectorat

Les solutions informatiques fondées sur le *big data* permettent également de valoriser le statut de l'abonné et de renforcer le lien entre le titre et son lectorat. Alors que, au tout début des années 2000, les marketeurs rassemblaient les adresses mails des internautes récoltées au cours des concours dans un fichier Excel, et envoyaient manuellement les *newsletters* du journal à tous les internautes qui y avaient souscrit³⁶⁸, des solutions de marketing automatique sont implémentées au sein des groupes de presse à partir de la seconde moitié des années 2010. Ces programmes permettent de suivre individuellement chaque abonné tout au long de son expérience avec le titre. Une fois que le lecteur a souscrit un abonnement, le logiciel se charge d'envoyer un e-mail personnalisé qui reprend l'ensemble des services auxquels il a désormais accès³⁶⁹. Cette solution permet également de détecter les baisses de consommation de certains internautes, et, le cas échéant, d'organiser un suivi par les équipes du marketing prenant la forme d'un appel téléphonique afin de s'assurer que l'internaute ne rencontre pas de problèmes techniques³⁷⁰. Outre le suivi personnalisé des lecteurs tout au long de leur expérience, ces outils offrent l'opportunité de comprendre les raisons qui les ont poussés à mettre fin à leur abonnement. S'appuyant sur les fréquences de consommation de l'internaute, il est alors possible d'établir des profils type, et de mettre

³⁶⁶ Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

³⁶⁷ Entretien avec cadre moyen 8 IPM.

³⁶⁸ Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

³⁶⁹ Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

³⁷⁰ Entretien avec cadre moyen 8 IPM.

en place des solutions spécifiques afin de les conserver au sein du portefeuille d'abonnés³⁷¹.

L'emploi de ces outils impliquant une expertise élevée dans la gestion des données, les groupes de presse lancent des appels à candidature pour des fonctions de *data analyst* et de *data chief officer*. Au *Soir*, une personne est engagée au marketing afin de réaliser des tableaux permettant de comprendre les parcours des internautes dans les pages du site internet. Chez IPM est engagé un *data analyst*, titulaire d'un doctorat en sciences mathématiques : « *Le degré de complexité des outils est bien plus élevé que celui que nous avons rencontré jusqu'à alors. Désormais, il est nécessaire de parler de courbe de Gauss et de probabilité.* »³⁷² Aux Éditions de L'Avenir, un *data analyst* ayant réalisé sa carrière dans l'industrie bancaire est engagé à la fin de l'année 2016. Initialement seul, il est, ensuite, rejoint par d'autres experts qui travaillent sous ses ordres pour former un département data. Considérée comme un support, cette structure réalise des analyses de données pour l'ensemble des départements « centraux » du journal, c'est-à-dire la rédaction, la régie publicitaire, et, finalement, le marketing³⁷³. La complexité des solutions informatiques mises en œuvre implique également le recours à des expertises externes³⁷⁴.

Les montants consentis et la mobilisation conséquente de ressources des projets liés à la gestion des données poussent les trois groupes de presse à collaborer sur la mise au point de technologies. En 2016, ils souscrivent à un appel de fonds de Google pour financer un projet prenant le nom d'*infotelligence*³⁷⁵. Par ailleurs, les éditeurs de presse écrite payante reçoivent une aide de la Région wallonne (*Digital Wallonia*) qui s'engage à financer la moitié du projet, c'est-à-dire 6,5 millions d'euros³⁷⁶. L'ambition consiste à développer une technologie

³⁷¹ Entretien avec cadre moyen 8 IPM.

³⁷² Entretien avec cadre supérieur 14 IPM.

³⁷³ Entretien avec cadre moyen 10 EdA.

³⁷⁴ Entretien avec cadre moyen 8 IPM.

³⁷⁵ LOVENS. P.-F, « Google va financer l'initiative belge ' infotelligence' ». Sur *Le Libre.be*, 03/03/2016 <https://www.lalibre.be/economie/entreprises-startup/google-va-financer-l-initiative-belge-infotelligence-56d7316e3570e6ca6b01c386> (dernière consultation le 24/08/2020).

³⁷⁶ S.A, « Une plateforme numérique au service du développement de la presse » sur *digitalwallonie.be*, 24/06/2016 <https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/plateforme-numerique-presse> (dernière consultation le 24/08/2020).

commune de personnalisation de l'information pouvant être employée par chaque éditeur de presse écrite. Étant attendus dès la fin de la première année, les résultats concrets du projet tardent, néanmoins, à se concrétiser. À ces retards opérationnels s'ajoute le retrait du projet des Éditions de L'Avenir pour différends stratégiques. Chez les éditeurs de presse écrite³⁷⁷, on invoque la complexité de travailler à plusieurs sur une technologie qui serait déjà ardue à mettre en place si elle se réalisait dans le cadre d'un seul groupe. D'autre part, il est également invoqué le statut ambigu du partenaire commercial associé au projet. Celui-ci obtiendra la propriété des technologies développées et ferait potentiellement payer leurs licences aux éditeurs, une fois le projet mené à terme. Finalement, l'attractivité du service qui semblait essentiel pour les groupes de presse a perdu une partie de sa valeur stratégique dans la mesure où la personnalisation de l'information peut être partiellement réalisée par le biais d'une *dmp*, comme on peut le voir chez IPM. Le groupe a ainsi mis en œuvre sur son site un espace en bas des articles contenant des propositions de contenus supplémentaires réalisées à partir des thématiques des articles lus précédemment par les internautes³⁷⁸.

6. Synthèse

6.1. Résumé

Ce chapitre est revenu sur la manière dont la logique commerciale, à travers la publicité, s'est emparée de l'écosystème d'internet, et comment, en retour, le transfert des revenus publicitaires vers le numérique a impacté l'organisation des marchés de l'*offline* en Belgique francophone. Sur internet, les premières initiatives dans le domaine publicitaire résultent d'entrepreneurs proches du milieu de l'informatique et des nouvelles technologies. Au milieu des années 1990, l'insertion des bannières sur les sites apparaît comme un moyen de contourner l'influence prépondérante des portails sur le web. En

³⁷⁷ En raison de la valeur hautement politique du dossier, nous ne mentionnons pas les sources auprès desquelles nous avons récolté les informations qui suivent.

³⁷⁸ En lisant plusieurs articles sur l'Union européenne, les internautes auront des propositions d'articles supplémentaires liés à cette thématique dans l'encart situé en dessous de l'article principal : entretien avec cadre moyen 7 IPM.

répertoriant manuellement les meilleures adresses des sites du pays, ces plateformes jouent un rôle d'agrégateur les rendant incontournables auprès des internautes. Des sites belges se rassemblent au sein d'un réseau d'échange qui permet à chacun d'entre eux de devenir une voie d'accès vers un autre site par le biais de bannières. Suite à la perte de centralité des portails dans l'écosystème au profit des moteurs de recherche, le réseau d'échange se mue en régie publicitaire pour les annonceurs actifs dans le secteur des nouvelles technologies, ceux issus de l'automobile ou du secteur bancaire, souhaitant toucher une audience plutôt masculine disposant d'un pouvoir d'achat relativement élevé, ainsi que les amateurs de nouvelles technologies.

Les groupes de presse écrite quotidienne payante prennent la décision commune d'investir dans ce secteur en créant leur propre régie en 1997 : Adnet. Celle-ci s'appuie sur les audiences suffisamment larges de plusieurs sites pour concurrencer les offres en vigueur sur le marché comme celle d'IP Netvertising. En 2001, la crise des *dot-com* entraîne, dans son sillage, la faillite de nombreuses sociétés du numérique. Dans un contexte de crise, les investissements publicitaires en ligne se tarissent. Les éditeurs voient les marges de leur régie diminuer au point de mettre fin à l'initiative commune. Finalement, ils décident de confier la commercialisation de leurs inventaires publicitaires à une régie externe au sein de laquelle Rossel et IPM prennent une participation. Lors de la disparition de Beweb, IPM et Rossel internalisent la commercialisation de leurs inventaires en ligne. L'intégration des produits numériques au sein des grilles tarifaires des acteurs de la presse écrite implique une transformation majeure des ressources et des compétences du personnel de régie. Celui-ci ne vend plus uniquement du papier, mais un ensemble de marques et de titres pour lesquels il doit avoir une connaissance pointue afin de proposer une solution personnalisée aux annonceurs afin de répondre à leurs besoins. Le rapatriement en interne de la commercialisation d'espaces de leurs sites engendre des investissements IT conséquents. Les groupes se dotent d'*adserver*s, adaptent leurs logiciels de réservation de publicité, et signent des accords avec des plateformes de programmation afin d'y déposer une partie de leur inventaire. Pour réagir aux offres de publicité personnalisées des acteurs internationaux, ils investissent dans des *data management platforms* permettant de segmenter leurs audiences en segments spécifiques.

Afin de proposer une offre payante en phase avec l'écosystème numérique, les groupes de presse ont mis en place des stratégies de promotion de leur abonnement en ligne. Celles-ci consistent à proposer des prix réduits aux internautes au cours des premiers mois avant de progressivement faire monter l'abonnement aux prix réguliers. Alors que les offres payantes étaient proposées, dans un premier temps, uniformément aux lecteurs, les groupes de presse ont mis en place des outils et mené en interne des analyses, qui permettent d'adresser aux internautes les offres d'abonnement au bon moment. Ces techniques permettent également de diminuer le taux de *churner*. Les groupes de presse analysent les abonnés qui ont mis fin à leur relation payante avec le journal. Ils cherchent à comprendre les raisons, et à détecter des signes potentiels annonciateurs de l'abandon afin de pouvoir mieux les contrer lorsque, le cas échéant, ces signes se manifestent chez d'autres abonnés. S'appuyant sur le *big data*, ces solutions sont également employées pour permettre un suivi personnalisé du lectorat tout au long de la durée effective de son abonnement. Les marketeurs établissent des scénarios types permettant aux titres d'être plus proches de leur public. Ils peuvent ainsi adresser un mail d'accueil qui informe les nouveaux abonnés de tous les services auxquels ils ont accès ou leur rappeler, quelques mois plus tard, que le quotidien propose telle ou telle promotion destinée exclusivement aux abonnés. Ces changements impliquent une reconfiguration des ressources au sein des groupes de presse écrite. Des fonctions comme *data analyst* ou *data officer* font leur apparition. Aux Éditions de L'Avenir, les enjeux de la data sont estimés si stratégiques au cours des prochaines années que le groupe a créé un nouveau département entièrement dédié à cette matière. Considéré comme un service support, il fournit des analyses à l'attention de la rédaction, du département marketing et de la régie publicitaire. Au sein des autres groupes de presse, ces nouvelles fonctions, en raison des collaborations qu'elles impliquent (notamment avec l'IT), sont réparties à cheval sur plusieurs départements.

6.2. La matrice d'internalisation et d'externalisation (publicité)

La formalisation théorique du modèle d'affaires sur la publicité prend la forme d'une matrice à deux entrées : internalisation/externalisation et contextes de crise et d'embellie (**Figure 5**). En analysant le positionnement des groupes sur le marché de la publicité nationale, nous avons, en effet, montré qu'ils avaient, dans un premier temps,

confié la gestion des offres sur le secteur, à des régies externes : le Groupe National et l'Union des Journaux Belges (I). Lorsque la publicité commerciale a été autorisée dans les médias *broadcast*, les éditeurs de presse écrite ont renouvelé les compétences du personnel de leur régie externe. Provenant du secteur du livre et des rotatives, leurs employés sont remplacés par de « véritables » marketeurs. Alors que les deux régies ne faisaient que peu de promotion de leurs produits auprès des annonceurs, l'arrivée de la nouvelle concurrence des acteurs de la télévision et de la radio les force à optimiser leurs pratiques de travail, à être plus proactives, et à améliorer leurs capacités de *reporting*. Les groupes de presse écrite se rassemblent, ensuite, dans la régie Scripta et proposent des offres qui permettent à l'annonceur d'insérer sa publicité dans la plupart des quotidiens généralistes en Belgique. Les données obtenues des entretiens, croisées avec celles issues de l'enquête documentaire, attribuent le maintien des parts de la presse quotidienne sur le marché de la publicité, à l'attrait des offres proposées par Full Page, et, ensuite, Scripta. Au sein de cette case de la matrice, on retrouve également la décision d'externalisation prise par plusieurs groupes de presse en 1997 sur le secteur de la publicité en ligne. Dans ce cas précis, les groupes de presse se rassemblent au sein d'une société externe pour mutualiser les investissements nécessaires pour rentrer sur le marché, tout en augmentant l'attractivité de leur produit auprès des acteurs de l'industrie (à l'époque, principalement les agences médias). Si le nouveau marché se rétracte, les partenaires du projet peuvent se retirer, en perdant moins d'argent que s'ils avaient investi seuls. La deuxième case (II) du tableau représente le cas d'une externalisation de la publicité en ligne réalisée dans un contexte de crise, c'est-à-dire une contraction de marché. Au début des années 2000, éclate la crise des *dot-com*. Des institutions et des particuliers ont placé des montants considérables dans l'économie numérique, mais déçus par les retours sur investissement qui tardent à se matérialiser, ces acteurs se retirent du secteur. Privées des sources de financement qui payaient les dettes de leur *business*, de nombreuses sociétés du numérique se déclarent en faillite. C'est à ce moment que les groupes de presse qui s'étaient rassemblés au sein d'une structure externe (Adnet) décident de supprimer leur régie externe et de confier la commercialisation de leurs sites à un prestataire externe, Beweb, au sein duquel ils (Rossel, IPM et IP) prennent respectivement une participation. Dans ce cas précis, la justification de cet agencement se justifie, d'une part, par des considérations de ressources (les

commerciaux publicitaires ne disposaient pas des compétences pour vendre des produits publicitaires en ligne -à l'époque principalement des bannières- et, d'autre part, par des caractéristiques de marché (hormis quelques annonceurs spécialisés, peu nombreux sont ceux qui consacrent des budgets récurrents à ce nouveau média).

Cette situation d'externalisation perdure jusqu'au début des années 2000 où les groupes de presse prennent successivement la décision de rapatrier les compétences de commercialisation de la publicité en ligne en interne **(III)**. Plusieurs raisons justifient ce mouvement. Premièrement, le secteur est en croissance. On observe une demande de plus en plus forte des annonceurs pour réaliser leur campagne sur ce canal médiatique. Prenant conscience de cet élément, les groupes de presse écrite ont progressivement engagé des ressources au sein de leur régie pour s'occuper de campagnes spécifiques. C'est ce que nous avons appelé, au cours de notre raisonnement, les embryons de régie numérique. Mais l'internalisation n'est pas simplement « appelée » par la croissance du marché, il est nécessaire de resituer celle-ci dans le contexte de diminution de la diffusion payante des quotidiens au tout début des années 2010. Les tarifs de vente des exemplaires du papier sont mis sous pression par les annonceurs, qui ne voient pas pourquoi ils paieraient des prix en vigueur depuis plusieurs années, alors que les audiences des titres diminuent année après année. La dernière case **(IV)** de la matrice représente l'internalisation réalisée par les groupes de presse écrite dans le cadre d'un contexte de crise. Au début des années 2010, la crise des *subprimes* aux États-Unis se transforme en une crise économique touchant l'ensemble du monde occidental. Dans ce contexte de récession, les principaux annonceurs diminuent les montants dédiés à leur campagne marketing. Les calculs économiques qui avaient conditionné la création de Scripta ne sont plus aussi évidents, car les marges bénéficiaires se réduisent. Par ailleurs, les groupes de presse ont acquis des actifs dans la presse écrite et sur internet, qui leur permettent de combler les lacunes géographiques d'audience qui avaient, pourtant, conditionné la mise en place du produit national. Dans cette perspective, Scripta disparaît, et les ressources nécessaires à cette offre sont internalisées par chacun des groupes de presse. Au sein de ceux-ci, un commercial se charge de gérer, à temps partiel, les demandes des annonceurs pour ce produit. Le centre de gravité du marché s'est déplacé : le « guichet » par lequel les agences médias et les annonceurs réservaient la publicité nationale, se

situe désormais au niveau des régies des groupes de presse, et non plus au niveau d'une société externe.

Figure 5. La matrice d'externalisation et d'internalisation de la presse écrite sur le versant de la publicité (nationale et numérique)

Organisation /dynamique de marché	Croissance de marché (embellie)	Contraction de marché (crise)
Externalisation	- Se rassembler pour proposer un produit attractif sur le marché - Amortir les investissements nécessaires pour pénétrer le marché (mutualisation des <u>adversers</u> et des employés) - En cas de stagnation ou de déclin futur des ventes, les pertes sont réparties entre les partenaires I. <i>Cas empiriques</i> : mise en place de Full Page (1992) et de Scripta (1998), création d'Adnet (1997)	- Crise des <u>dot-com</u> - Métiers différents (commercial papier vs commercial internet) - Marchés distincts II. <i>Cas empirique</i> : positionnement de Beweb (2003)
Internalisation	- Augmentation des budgets des annonceurs pour internet - Demande des annonceurs pour des offres <i>cross-media</i> - Contexte de crise du papier (compenser la perte des audiences papier par l'ajout des audiences web) - Adaptation des commerciaux aux offres numériques (apprentissage d'un nouveau vocabulaire et de nouveaux produits, etc.) - Amortir les coûts des outils IT sur un portefeuille plus large de marques/titres III. <i>Cas empiriques</i> : internalisation de la publicité numérique chez Rossel (2011) et IPM (2015)	- Diminution des budgets des annonceurs pour les offres NP - Perte d'attractivité du produit dans le développement global du marché publicitaire (constitution des régies disposant d'un large portefeuille de titres) IV. <i>Cas empiriques</i> : disparition de Full Page (2006) et de Scripta (2011)

BIBLIOGRAPHIE ANNEXE 1 : MODÈLE D’AFFAIRES (PARTIE COMMERCIALE)

BRÜGGER. N et MILLIGAN. I (Ed.), *The Handbook of Web History*, Londres : Sage Publication Ltd, 2019.

CANAVILLAS. J, CURRY. E, WAHLSTER. W (Ed.), *New Horizons for a Data-Driven Economy. A Roadmap for Usage and Exploitation of Big Data in Europe*, Londres, Springer Open, 2016.

CARDON. D, « Dans l’esprit du Pagerank. Une enquête sur l’algorithme de Google », *Réseaux*, 177 (1), 2013, pp. 63-95.

CENTRE DE RECHERCHE ET D’INFORMATION SOCIO-POLITIQUES, « Morphologie des groupes et entreprise de presse (III) », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 16 (682), 1975, pp. 1-22.

DE BIOLLEY. I et LENTZEN. E, « La presse publicitaire gratuite », *Courrier Hebdomadaire du CRISP*, 952 (7), pp. 1-22.

GERADIN. D et KATSIFIS.D, « An EU competition law analysis of online display advertising in the programmatic age. », *European Competition Journal*, 15 (1), 2019, pp. 55-96.

HIRTZMANN. L et MARTIN. F, *Le défi des quotidiens gratuits*, Montréal-Paris, Sainte-Foy, 2004.

JOUX. A et AMIEL. P, « Petit territoire et marchés des groupes de presse locale. Une analyse de la stratégie de diversification du groupe La Provence », *Recherches en Communication*. 44, 2020, pp. 121-136.

LE DIBERDER, A, *La nouvelle économie de l’audiovisuel*, Paris, La Découverte, 2019.

LIPS. B, *Internet en Belgique*, Bruxelles, Best of éditions, 1995.

MATTELART. A, *La publicité*, Paris, La Découverte, 1990.

NEWMAN. N, FLETCHER. R., KALOGERO. A et KLEIS NIELSEN. R, *Digital News Report 2019*, Oxford, Reuters Institute for the Study of Journalism, 2020.

OUAKRAT. A, BEUSCART. S MELLET. K. « Les régies publicitaires de la presse en ligne », *Réseaux*. 160-161 (2-3), 2010, pp. 133-161.

PICARD. R, « Effects of Recessions on Advertising Expenditures: An Exploratory Study of Economic Downturns in Nine Developed Nations », *Journal of Media Economics*, 14 (1), 2001, pp. 1-12.

POINDEXTER. P, *Millennials, News, and Social Media. Is News Engagement a Thing of the Past*, New York, 2018.

POUILLARD. V, « La puissance du modèle américain. Les agences publicitaires dans la Belgique de l'entre-deux-guerres », *Le Temps des médias*, 1 (2), 2004, pp. 49-58.

POURPRIX. B, *La presse gratuite*, Paris, Les éditions ouvrières, 1971.

RIEFFEL. R, *Mythologie de la presse gratuite*, Paris, Le cavalier bleu éditions, 2010.

SHILLER. D, *Digital Capitalism : networking the global market system*, Cambridge, MIT Press, 2000.