



**HAL**  
open science

# Réinventer l'économie du journalisme : Ouest-France et Québecor, deux essais de transformation d'une pratique discursive et des modèles d'affaires des industries médiatiques à l'ère du numérique

Arnaud Anciaux

► **To cite this version:**

Arnaud Anciaux. Réinventer l'économie du journalisme : Ouest-France et Québecor, deux essais de transformation d'une pratique discursive et des modèles d'affaires des industries médiatiques à l'ère du numérique. Sciences de l'information et de la communication. Université de Rennes; Université Laval (Québec, Canada), 2014. Français. NNT : 2014REN1G005 . tel-01127025

**HAL Id: tel-01127025**

**<https://theses.hal.science/tel-01127025>**

Submitted on 6 Mar 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



UNIVERSITÉ  
LAVAL

**THÈSE / UNIVERSITÉ DE RENNES 1**  
*sous le sceau de l'Université Européenne de Bretagne*

En Cotutelle Internationale avec  
**UNIVERSITÉ LAVAL, Québec, Canada**

pour le grade de

**DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE RENNES 1**

*Mention : sciences de l'information et de la communication*

**École doctorale « Sciences de l'Homme, des Organisations et de la société »**

et le grade de

**PHILOSOPHIÆ DOCTOR (Ph.D) DE L'UNIVERSITE LAVAL**

*Programme de doctorat en Communication publique*

**Faculté des études supérieures et postdoctorales**

présentée par

**Arnaud Anciaux**

préparée au CRAPE (UMR 6051)

Centre de recherches sur l'action politique en Europe  
CNRS / Université de Rennes 1 / IEP de Rennes / EHESP Rennes

---

**Réinventer l'économie  
du journalisme.  
Ouest-France et  
Québecor, deux essais  
de transformation d'une  
pratique discursive et  
des modèles d'affaires  
des industries  
médiatiques à l'ère du  
numérique**

**Thèse soutenue à Rennes  
le 25 juin 2014**

devant le jury composé de :

**Philippe BOUQUILLION**

Professeur en sciences de l'information et de la  
communication, Université Paris 13 / *rapporteur*

**Nathalie SONNAC**

Professeur en sciences de l'information et de la  
communication, Université Paris 2 / *rapporteur*

**Jean CHARRON**

Professeur titulaire en communication publique,  
Université Laval / *examineur*

**François DEMERS**

Professeur titulaire en communication publique,  
Université Laval / *co-directeur de thèse*

**Thierry PÉNARD**

Professeur en sciences économiques, Université de  
Rennes 1 / *co-directeur de thèse*

**Denis RUELLAN**

Professeur en sciences de l'information et de la  
communication, Université de Rennes 1 /  
*co-directeur de thèse*



# Résumé

## *Résumé de la thèse*

L'essor du journalisme à une échelle industrielle à partir du XIX<sup>e</sup> siècle s'est principalement construit sur la mise en rapport d'investissements et intérêts nombreux, remise en question dans le contexte de l'économie numérique. Ce travail de recherche veut contribuer à la compréhension des transformations contemporaines du journalisme en s'intéressant aux conditions d'existence matérielle de cette pratique de production discursive, aux changements qui se déploient dans les organisations médiatiques ainsi qu'aux stratégies et discours qui sont mobilisés.

En France et au Québec, cette recherche porte sur deux groupes médiatiques, Ouest-France et Québecor, impliqués notamment dans la presse écrite et se saisissant des problématiques liées au numérique depuis le milieu des années 1990. Les modèles d'affaires des deux groupes et les intérêts des différents acteurs se voient modifiés, sans que le journalisme ne parvienne à assurer une autonomie économique. Sa position de subordination se voit renforcée dans les modèles et dispositifs progressivement déployés. Cette transformation en cours, au sein des groupes industriels, se construit alors autant au travers de changements organisationnels que dans et par le discours.

Ce travail repose sur des approches empiriques croisées, permettant une analyse documentaire au sein et autour des deux groupes, ainsi qu'une analyse du discours, fondée notamment sur des entretiens avec des dirigeants, cadres et travailleurs de l'information.

Au croisement de ces approches, c'est la transformation du journalisme et de son économie qui apparaît, non comme un objectif à venir, mais comme un processus à l'œuvre. Déployant ses priorités, elle se construit autant dans les investissements que les discours, et laisse des traces qui sont l'objet de ce travail doctoral.

## *Mots-clés*

Journalisme, Internet, Web, Médias numériques, Entreprises de presse, Presse -- Aspect économique, Modèles d'entreprise, Analyse du discours





# Abstract

## *Thesis abstract*

The rise of journalism at an industrial scale from the XIX<sup>th</sup> century was mainly based upon the economic alliance between several interests and investments sources, and which are now challenged in the digital economy context. This research aims at contributing to a better understanding of the contemporary transformations of this practice of discursive production, together with changes taking place within media organizations as well as strategies and discourses at stake.

In both France and Quebec, this research focus on two media groups, Ouest-France and Québecor, notably involved in newspapers, and confronted with digital issues since the mid-1990s. Both business models and stakeholders interests are changing, while journalism does not manage to ensure economic independence. Its subordination position is somewhat reinforced through models and apparatuses gradually rolled out. This ongoing transformation is built through both organizational changes and discourse.

This doctoral research was based on cross-empirical approaches, using document analysis within and around the two groups, as well as discourse analysis. The latter was based in particular on interviews with executives, managers and information workers.

This research design and the junction of these approaches reveal that the transformation of journalism and its economy appears not as mere goal to com, but as a process already at work. By leaving some records and traces, covered by this doctoral work, this transformation builds as well upon investments and discourses.

## *Keywords*

Journalism, Internet, Web, Digital media, Newspaper publishing, Press -- Economic aspects, Business Models, Discourse analysis



# Table des matières

<b>RÉSUMÉ .....</b>	<b>III</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>V</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>XIX</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>VII</b>
<b>TABLE DES ILLUSTRATIONS.....</b>	<b>XV</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE .....</b>	<b>XIX</b>
I / Construction de l'objet de recherche .....	2
II / Cadres d'analyse et problématiques de recherche.....	10
L'appréhension de l'information par les sciences économiques ..	11
La conception de modèles d'affaires pour l'information et les	
médias .....	14
La théorie des industries culturelles .....	18
L'analyse des dispositifs et discours dans une perspective	
foucauldienne.....	20
Problématiques et questions de recherche .....	23
III / Positionnement méthodologique .....	28
IV / Présentation liminaire des groupes étudiés .....	35
V / Annonce du plan.....	39

**PARTIE 1 LA REMISE EN CAUSE DES MODÈLES TRADITIONNELS DE FINANCEMENT D'UNE ACTIVITÉ DÉFICITAIRE..... 43**

CHAPITRE I. LES MÉCANISMES DE SUBVENTIONS, UN HORIZON ÉCONOMIQUE INDÉPASSABLE POUR LE JOURNALISME ..... 47

Section I. Un espace permanent d'ajustements économiques ..... 48

I / La construction industrielle d'une dépendance .....49

A / Du support médiatique à la plateforme multifaces .....51

B / Effets de réseaux croisés et structuration du marché médiatique .....56

II / La multiplication des financements .....61

A / Le soutien de l'État à un enjeu public.....63

B / De l'apport des mécènes à l'intérêt des propriétaires : la multiplication des activités et l'internalisation des mécanismes de subvention .....67

Section II. Les déplacements de valeurs et d'investissements autour de médias subventionnés ..... 69

I / Contrôle et intégration de la valeur créée autour des titres médiatiques .....70

A / L'intégration verticale : le contrôle de la chaîne de valeur .....70

B / L'intégration horizontale : maximiser la place acquise .....75

II / Les diversifications, oublier le média dans de vastes ensembles .....85

A / La recherche de productions complémentaires.....87

B / La création ou l'acquisition de nouvelles activités .....89

C / Des équilibres au-delà des médias.....93

Conclusion du chapitre : Un ajustement permanent des mécanismes de subventions construisant une dépendance ..... 97

CHAPITRE II.	UNE RECONFIGURATION ÉCONOMIQUE AUTOUR DU JOURNALISME, DÉPLACEMENTS DE VALEUR ET GRATUITÉS DU NUMÉRIQUE .....	101
Section I.	Des nouvelles concurrences à la remise en cause des mécanismes de subvention.....	103
I /	Une recomposition des chaînes de valeur .....	104
A /	Le développement des infomédiaires et la déstructuration de l'éditorial.....	104
B /	La perte de contrôle sur la diffusion, déplacement de la valeur vers les fournisseurs d'accès aux réseaux .....	108
II /	La perte de valeur autour des médias .....	111
A /	L'intégration verticale renversée de Quebecor .....	111
B /	Le recul des petites annonces et des subventions autour de Ouest-France .....	119
Section II.	La construction incertaine d'une île.....	128
I /	Des cycles constitutifs pour les modèles d'affaires en ligne .....	128
A /	Les découvertes d'un nouveau monde.....	129
B /	La première crise et les questionnements sur l'avenir des supports .....	131
C /	Le soutien de la croissance publicitaire et de l'accès.....	133
D /	La remise en cause de la gratuité.....	136
II /	Les difficiles arbitrages dans la valorisation des choix effectués ...	139
A /	Une valorisation aléatoire de créations réussies .....	140
B /	Une hésitation stratégique continue.....	144
Conclusion du chapitre :	Le déploiement de nouveaux modèles d'affaires pour les médias et le journalisme .....	148
CONCLUSION DE PARTIE.	LE JOURNALISME, UNE ACTIVITÉ SANS ÉCONOMIE ? .....	151

**PARTIE 2 LA TRANSFORMATION DU JOURNALISME PAR LE DÉPLOIEMENT DE DISPOSITIFS D'HYPERCONCURRENCE ..... 153**

CHAPITRE III. LES PUBLICS DES GROUPES MÉDIATIQUES, IMAGINATION, MISE EN ŒUVRE ET MISE EN SCÈNE DES RETROUVAILLES..... 159

Section I. La conception d'un public à qui parler ..... 162

I / Les constructions d'un public imaginé..... 162

II / Les conceptions statistiques, création et supports de stratégies.... 167

A / Savoir ce que le public veut, pouvoir diriger la production..... 167

B / La recomposition des audiences, support de la construction organisationnelle des groupes ..... 179

C / Le déploiement de dispositifs visant à soutenir l'audience ..... 183

Section II. Redéfinir le rapport au public, l'intégration économique des internautes ..... 190

I / Des réseaux sociaux à la recherche de nouveaux parcours de consommation médiatique ..... 190

II / Les tentations d'une mise au travail ..... 196

A / Une coproduction recherchée ..... 200

B / Une coproduction affichée ..... 208

Conclusion du chapitre : Un public recherché dans le numérique, invoqué dans les organisations ..... 214

CHAPITRE IV. LA DIFFUSION DE L'HYPERCONCURRENCE DANS LES ORGANISATIONS MÉDIATIQUES ET LE DÉPLACEMENT DU JOURNALISME..... 217

Section I. Les transformations des structures organisationnelles autour du journalisme ..... 218

I / Un déplacement des pouvoirs dans les structures ..... 220

A / La centralisation fonctionnelle des décisions dans la production journalistique au sein de Quebecor ..... 220

B / La transmission-réappropriation du site web de *Ouest-France* 226

II / Une déstructuration des titres médiatiques dans les organisations, la création de marques..... 230

Section II. Dispersion des ajustements et des investissements des acteurs autour du multisupports .....	239
I / Une modification économique du rôle assigné au journalisme dans Quebecor .....	240
II / Innovations et conflits au service d'une rentabilité recherchée .....	244
A / Le multisupports autour du travail bi-média.....	245
B / L'outil du conflit de travail comme support aux transformations .....	250
Conclusion du chapitre : Une réinvention de la place du journalisme dans les organisations médiatiques .....	263
CONCLUSION DE PARTIE. MOBILISATIONS DE RESSOURCES ET INVENTIONS ORGANISATIONNELLES, UNE GESTION DE LA RARETÉ DES MOYENS DISPONIBLES POUR LE JOURNALISME .....	
	265
<b>PARTIE 3 DISCOURS D'ENCADREMENT ET D'OUVERTURE DE L'ÉCONOMIE DU JOURNALISME EN CONTEXTE NUMÉRIQUE.....</b>	
	<b>267</b>
CHAPITRE V. LES DYNAMIQUES DE RARÉFACTION DU DISCOURS DANS L'ÉCONOMIE DES ORGANISATIONS MÉDIATIQUES .....	273
Section I. Les constructions autorisées du discours sur les transformations dans les organisations .....	275
I / La construction d'un rapport différencié aux transformations perçues .....	276
A / Entre prudence et inertie du changement dans Ouest-France	276
B / Ruptures et transformations discursives au sein de Quebecor	283
II / Masques et apparences de la conflictualité dans le discours, entre modèle d'affaires et personnalisation du changement.....	290
Section II. Maîtrise et mobilisation des énoncés économiques internes aux organisations .....	298
I / La raréfaction de la fonction énonciative autour des discours économiques .....	299
A / Des limites énonciatives et non-discours aux rapports de pouvoir .....	299



B / Un équilibre recherché et exprimé globalement au-delà des activités subventionnées .....	307
II / Un journalisme en voie d'être évacué de la parole de ses institutions .....	311
A / Une économie se construisant sans les journalistes .....	311
B / Du silence contraint à la responsabilité des difficultés économiques.....	315
Conclusion du chapitre : Une fonction énonciative construisant l'oubli et la mobilisation des stratégies économiques.....	321
CHAPITRE VI. LA FORMATION DE STRATÉGIES ÉCONOMIQUES POUR LE JOURNALISME DANS LA CONFLUENCE DE DISCOURS .....	323
Section I. Une ouverture des discours économiques vers l'extérieur des organisations .....	326
I / Des contraintes et stratégies dessinées en creux dans des relations concurrentielles et de proximités .....	327
A / Une ressource de justification stratégique .....	327
B / Une ressource de reconstruction territoriale .....	334
II / La fonction d'exemplarité dans la construction de représentations stratégiques .....	339
A / L'appel à soi de succès estimés.....	339
B / La mise en avant de périls proches et lointains .....	344
Section II. De la mobilisation à l'incorporation des contraintes du champ de présence .....	348
I / Une synthétisation renouvelée des stratégies et objets dans le discours.....	349
II / Les organisations médiatiques face à des essais de redéfinition de leurs régimes d'existence.....	360
Conclusion de chapitre : Un dialogue mobilisé et contraint avec le champ de présence pour suspendre le discours stratégique .....	370
CONCLUSION DE PARTIE. EXPRESSION DE SOI ET ATTENTE DE L'AUTRE, LA RECHERCHE DIALECTIQUE DE STRATÉGIES AUTOUR DU JOURNALISME .....	373

**CONCLUSION GÉNÉRALE ..... 375**

Les modèles d'affaires pour comprendre l'évolution des conditions  
d'existence du journalisme..... 375  
D'une crise à la compréhension d'une transformation en cours 378  
Entre les industries culturelles et les acteurs du journalisme, une  
dispersion à l'œuvre ? ..... 381

**BIBLIOGRAPHIE..... 385**

I / Bibliographie générale – Textes scientifiques ..... 385  
II / Articles de presse et autres sources bibliographiques ..... 413  
III / Documents des groupes Ouest-France et Quebecor..... 435  
    A / Documents du groupe Quebecor..... 435  
    B / Documents du groupe Ouest-France ..... 439

**ANNEXES..... 445**

Appel – Allocation de recherche doctorale de l'Université de Rennes 1.. 447  
Projet de recherche initial..... 451  
Convention de cotutelle internationale de thèse – Avenant n°1 ..... 457  
Avis du comité d'éthique de l'Université Laval ..... 465  
Guide d'entretien ..... 467  
Liste des entretiens avec dates ..... 469  
    Concernant le groupe Quebecor..... 469  
    Concernant le groupe Ouest-France..... 469  
Dépenses des consommateurs autour des industries culturelles ..... 472  
Communiqué de Radio-Canada « Ce que Quebecor ne vous dit pas quand  
elle attaque le radiodiffuseur public » ..... 475  
*Le projet Mediapart*..... 477  
*Manifeste XXI*..... 485



# Table des illustrations

Tableau 1	Secteurs d'activités du groupe Quebecor en 2012.....	36
Tableau 2	Secteurs d'activités du groupe Ouest-France en 2012 .....	38
Tableau 3	Dépenses des annonceurs en France en 2006 .....	62
Tableau 4	Cycles courts d'adaptation des modèles d'affaires pour la presse en ligne .....	138
Figure 1	Principe du double financement des plateformes médiatiques ....	55
Figure 2	Dépenses des annonceurs autour des médias .....	63
Figure 3	Investissement public autour des médias .....	67
Figure 4	Circuits de subvention du journalisme autour de la plateforme médiatique.....	68
Figure 5	Revenus et résultats d'exploitation du groupe Quebecor Inc. en 1998.....	74
Figure 6	Implantations géographiques du groupe Quebecor en 1999.....	79
Figure 7	Évolution des résultats financiers et des effectifs du sous-groupe Journaux de Loire après son acquisition .....	83
Figure 8	Carte des journaux du sous-groupe Publihebdo en mars 2013 .	85
Figure 9	Chiffre d'affaires de 1997 à 2002 par secteur d'activité du groupe Quebecor Inc. ....	94
Figure 10	Résultat d'exploitation de 1997 à 2002 par secteur d'activité du groupe Quebecor Inc. ....	95
Figure 11	Chiffre d'affaires et résultat opérationnel du groupe Ouest-France en 2005.....	96

Figure 12	Chiffre d'affaires de 1997 à 2012 par secteur d'activité du groupe Quebecor Inc. ....	117
Figure 13	Résultat d'exploitation de 1997 à 2012 par secteur d'activité du groupe Quebecor Inc.....	118
Figure 14	Chiffre d'affaires sectoriel du groupe Ouest-France de 2004 à 2011 .....	123
Figure 15	Résultat opérationnel sectoriel du groupe Ouest-France de 2004 à 2011 .....	124
Figure 16	Quatre mondes de production de la publicité en ligne, extrait de Beuscart et Mellet (2008) .....	134
Figure 17	Taux de croissance annuel des dépenses (dans les médias) des annonceurs en France entre 1999 et 2012.....	137
Figure 18	Capture du site internet <i>Résultats Sun Media – Page Journal de Montréal</i> .....	177
Figure 19	Capture du site internet <i>Résultats Sun Media – Page Journal de Québec</i> .....	178
Figure 20	Capture du site internet <i>Résultats Sun Media – Page Quebecor Média / Combo Canada</i> .....	180
Figure 21	Capture du site <i>Canoe.ca – Page lcn.canoe.ca/montopo</i> .....	202
Figure 22	Capture du site <i>tvanouvelles.ca - Page Mon Topo</i> .....	205
Figure 23	Capture du site <i>infolocale.fr - Page Pour en savoir plus sur Infocale</i> .....	211
Figure 24	Capture du site Jactiv - Page <i>ouest-france.fr/jactiv</i> en 2011.....	236
Figure 25	Capture du site Jactiv - Page <i>jactiv.ouest-france.fr</i> en 2013.....	238
Figure 26	« La salle de rédaction d'hier », <i>Le Journal de Montréal</i> , 26 janvier 2009 .....	256
Figure 27	« La salle de rédaction de demain », <i>Le Journal de Montréal</i> , 26 janvier 2009 .....	257
Figure 28	Photographie de la salle de rédaction, fournie par le <i>Journal de Montréal</i> .....	259

Figure 29	Présentation du positionnement de la filiale Quebecor Nouveaux Médias.....	284
Figure 30	Présentation de l'offre numérique du groupe Quebecor.....	285
Figure 31	Dépenses de consommation finale des ménages au Canada, en millions de dollars (dollars constants de 2007, désaisonnalisées. Source : Statistiques Canada.....	472
Figure 32	Dépenses de consommation finale des ménages en France, en millions d'euros (euros courants, redressés en euros constants base 2005. Source : INSEE).....	473



# Remerciements

Les pages qui suivent sont avant tout un récit, celui de l'apprentissage progressif d'une écriture solitaire, mais bien plus encore celui d'une réflexion née et nourrie de rencontres, d'échanges et de discussions.

Je souhaite pour cela tout d'abord remercier mes trois directeurs de thèse, Denis Ruellan, Thierry Pénard et François Demers, qui ont su accompagner mes hésitations, souffrir mes silences et encourager mes avancées. Entre l'économie et la communication, entre la France et le Québec, ils ont créé un monde commun, essentiel pour les travaux présentés ici comme pour ceux à venir.

Un grand merci également à Jean Charron, Nathalie Sonnac et Philippe Bouquillion, membres du jury qui ont accepté d'évaluer les pages qui suivent.

Je dois remercier les enseignants-chercheurs de l'Institut Français de Presse qui ont fait naître une passion pour la recherche au cours de mon Master, et notamment Agnès Granchet et Emmanuel Derieux qui m'ont aidé à faire le saut entre études juridiques et sciences de l'information et de la communication.

Au sein du Centre de recherches sur l'action politique en Europe qui m'a accueilli pour cette thèse, et tout particulièrement l'équipe Journalisme et espace public, nombreux sont les échanges et travaux qui m'ont aidé à construire mon projet. Je remercie notamment pour cela Florence Le Cam, Béatrice Damian-Gaillard, Christophe Gimbert, Roselyne Ringoot, Cégolène Frisque, Bénédicte Toullec, Sandy Montañola, Erik Neveu, Daniel Thierry et Eugénie Saïtta. Je remercie de la même manière les docteurs et doctorants de l'équipe pour les encouragements, les moments de doute et le travail partagés, en particulier Sun Jiangeng, Olivier Trédan, François Bissège, Joël Langonné et Benjamin Ferron. Enfin, je ne peux m'empêcher d'adresser un remerciement tout singulier à Marylène Bercegeay, pour son travail et son soutien ininterrompu, de la première inscription à la dernière impression.

De l'autre côté de l'océan Atlantique, le Département d'information et de communication de l'Université Laval a été pour moi un lieu de formation essentiel, et je remercie notamment Colette Brin, June Marchand et Manon Niquette, ainsi que Véronique Nguyen-Duy. De même, j'ai une pensée toute particulière pour les doctorantes qui m'ont fait partager leur monde épistémologique autant que découvrir les richesses du Québec, notamment Emmanuelle Gagné, Isabelle Bédard-Brûlé, Émilie Foster, Mélissa Lieutenant-Gosselin et Seima Souissi.



Je souhaite également remercier tous les enseignants et chercheurs avec lesquels j'ai eu l'occasion d'échanger et qui ont contribué à l'élaboration de mes recherches et de ses conclusions, lors de colloques, séminaires et conférences. Je pense particulièrement aux membres du Centre de recherche interuniversitaire sur la communication, l'information et la société, et notamment son directeur Éric George pour les conseils qu'il a su me donner. Je pense également aux chercheurs du Réseau d'études sur le journalisme, et en particulier à Fábio Pereira, pour toutes nos discussions entre le Brésil et la France, le Québec et l'Irlande.

Un grand merci à tous les travailleurs de l'information qui m'ont offert leur temps et leurs mots, et ont partagé leur monde, leur quotidien et leurs pensées avec moi.

Le soutien financier de l'Université de Rennes 1, dans le cadre d'un contrat doctoral, a été d'une grande aide pour mes conditions de travail. De même, l'apport d'une bourse de Rennes Métropole pour mes séjours au Québec, et le soutien à la réussite de la Faculté des lettres et des sciences humaines de l'Université Laval m'auront été précieux.

J'adresse un remerciement particulier à deux doctorantes, Alix Galibert et Geneviève Drolet, pour leur soutien tout au long de mes travaux et de mes écritures, qu'elles ont par la suite accepté de relire avec bienveillance.

Enfin, je remercie ma famille et mes amis pour leur soutien indéfectible tout au long de ces années, et qui m'ont aidé à parvenir au bout de ce travail. Mon dernier remerciement va à celle qui partage ma vie et n'a eu de cesse de m'encourager, en acceptant les distances et les humeurs changeantes. Des relectures au soutien de tous les instants, cette thèse, et moi plus encore, devons énormément à Manon.




Afin d'esquisser l'apport de chacun et chacune à cette recherche, je peux finalement me confier aux simples mots d'Anne Hébert :

*Pour pouvoir écrire,  
Il faut avoir longtemps rêvé.*

# Introduction générale

## Study: Major Shift In Media Landscape Occurs Every 6 Seconds

NEWS IN BRIEF • News Media • News • ISSUE 49•49 • Nov 26, 2013

 713      NEW BRUNSWICK, NJ—A study published Tuesday by Rutgers University's  
 541      Center for Media Studies reported that a major shift in the media landscape  
 29      occurs approximately once every six seconds, confirming that the way  
information is transmitted and received in our culture is radically altered over 10  
separate times in one minute. “Based on our research, we can now confirm that in the span  
of just one day, the conventions of the media as we know it will transform thousands of times,  
with over 800 reinventions of the rules of journalism in the digital age, 450 completely new  
ways of looking at how news is disseminated, 900 shifts in the way people and media  
institutions interact and share information, and 8,000 game-changing technological  
breakthroughs that will forever change how the word ‘media’ itself is defined,” said Professor  
of Media Studies Roger Scherer, noting that the study did not account for the 64 total  
paradigm shifts in the media landscape that have occurred in the hours since its release. “We  
also know that every four seconds, new social trends cause the rise of new spheres of global  
interaction, which we all—every single one of us—must adapt to within minutes.” A follow-up  
study later confirmed that this article, the social media site used to access this article, and the  
person reading this article are all part of a vastly outdated mode of communication. [↗](#)

### **ARTICLE PARU SUR LE SITE DE *THE ONION* – 26 NOVEMBRE 2013**

Un article parodique pour magnifier une impression. Celle d’une transformation importante, inquiétante, profonde.

Depuis le déploiement du numérique et, surtout, du web à partir des années 1990 auprès d’un grand public, de nombreuses interrogations émergent autour du journalisme et des médias. Leur rôle dans la société, leur fonctionnement et leur avenir semblent – peut-être plus que jamais – remis en question. Aux interrogations succèdent craintes et espoirs renouvelés, issus de

mondes et d'acteurs divers qui s'intéressent à l'information au sein de l'espace public ; discours, postures et stratégies se créent, sont formulés, se renouvellent.

Les transformations subies ou voulues, analysées et perçues par les professionnels, chercheurs et usagers de l'information ouvrent des inquiétudes, souvent conjurées par une position parfois clairement assumée : « We do have a bias : We think the world needs journalism and journalists. » (GRUESKIN, SEAVE et GRAVES, 2011 : 3)<sup>1</sup> Ce postulat peut alors ouvrir à la recherche de solutions pour l'activité journalistique, après la mise en accusation d'un certain nombre d'acteurs, de technologies, de dynamiques subies.

Ces inquiétudes peuvent être d'autant plus grandes que les transformations perçues et imaginées apparaissent profondes, à la fois dans leur ampleur et par les acteurs concernés. Les causes qui paraissent nombreuses et les conséquences potentielles ou déjà réalisées ouvrent à des positions et analyses parfois définitives (ainsi de livres écrits par des journalistes ou professionnels des médias, par ex. : FOGEL et PATINO, 2005 ; MISSIKA, 2006 ; POULET, 2009 ; SCHERER, 2011).

## I / Construction de l'objet de recherche

De ces premières considérations peut naître une attention toute particulière pour l'avenir et les nouveautés dans le journalisme. Ainsi, lors de premières réflexions autour de ce sujet, mon regard se portait principalement sur la compréhension, l'analyse et l'explication de « nouveaux modèles » pour le journalisme, l'information et les médias dans le contexte du numérique<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Les références indiquées entre parenthèses sont développées au sein de la bibliographie, p. 385 et s. Par ailleurs, celles marquées d'un astérisque renvoient à la deuxième partie de la bibliographie (regroupant principalement les articles de presse), p. 413 et s. ; celles marquées par deux astérisques renvoient quant à elles à la troisième partie de la bibliographie (documents concernant plus directement les deux groupes étudiés dans cette recherche), p. 435 et s.

<sup>2</sup> V. en annexes, l'appel à proposition de l'Université de Rennes 1 en 2009, p. 447 et s., ainsi que le projet soumis, p. 451 et s.

Avec le déploiement progressif d'internet, et surtout du web<sup>3</sup>, auprès d'un grand public dans les années 1990, nombre de projets et d'imaginaires se sont développés (FLICHY, 2001a, 2001b). Les possibilités ouvertes par un nouveau support ont ainsi pu paraître fécondes voire exponentielles, dans le cadre d'une « nouvelle économie » (MALIN et PÉNARD, 2010), retrouvant l'idée d'une « nouvelle frontière » (TRÉDAN, 2012). Néanmoins, quelques années plus tard, les imaginaires accompagnant l'essor du web sont nuancés, questionnés, critiqués. Ainsi que le note Florence LE CAM (2005 : 2), « Internet semble actuellement avoir retrouvé son statut de technologie, dont l'essor a été fulgurant, mais dont les effets se rapprochent difficilement des prédictions fabuleuses qui l'entouraient en termes relationnel, commercial ou idéologique. »

Pour le journalisme et les médias, internet et sa potentielle charge disruptive ont connu une visibilité croissante tandis que l'idée d'une « crise » s'installait. En 2009<sup>4</sup>, ce réseau semble être intégré durablement dans l'écosystème des organisations médiatiques, anciennes comme plus récemment créées, selon des modalités nombreuses, recouvrant à la fois une remise en question de l'existant et de nouvelles possibilités. Ce changement potentiel n'est ainsi pas tout à fait une nouveauté, pour les organisations, d'autant plus qu'elles ont été progressivement aux prises avec le numérique et l'informatisation depuis plusieurs décennies (DAMIAN, RINGOOT *et al.*, 2001 ; DEMERS et LE CAM, 2004 ; ESTIENNE, 2007 ; LACROIX, MIÈGE et TREMBLAY, 1994 ; PÉLISSIER, 2001-2002 ; REBILLARD, 2007b ; RUELLAN et THIERRY, 1998). Dans le même temps, ce changement n'est pas tout à fait réalisé, tant un état nouveau et abouti des organisations médiatiques paraît plus qu'incertain ou à tout le moins en cours de réalisation (ANDERSON, C. W., BELL et SHIRKY, 2012 ; BARNHURST, 2013 ; DEGAND, 2012 ; GEORGE, 2010 ; GIMBERT, 2010 ; GRUESKIN, SEAVE et GRAVES, 2011 ; LE CAM et RUELLAN, 2014 ;

---

<sup>3</sup> Le terme internet désigne le réseau d'interconnexions entre ordinateurs, et dont le web est l'une des applications, reposant notamment sur l'usage de liens hypertextes entre différentes pages, et accessible au travers de navigateurs. Par ailleurs, et sans en faire un point fondamental de graphie, je favoriserai ici la dénomination d'internet sans article ni majuscule.

<sup>4</sup> Il s'agit pour mes travaux de l'année durant laquelle j'ai rédigé mon mémoire de master recherche, intitulé *Les contenus audiovisuels, cœur et outils stratégiques des groupes de télévision*, au sein de l'Université Paris II Panthéon-Assas, avant de débiter les recherches du doctorat.

MACGREGOR, 2013 ; MICO, MASIP et DOMINGO, 2013 ; MUNNIK, 2012 ; RUELLAN et LANGONNÉ, 2012 ; USHER, 2010). Cependant, et malgré leur ancrage dans le temps, les changements observés à l'occasion du déploiement d'internet apparaissent nombreux et importants pour les organisations médiatiques et le journalisme. Aussi, plus que l'étude des nouvelles possibilités ouvertes au journalisme et aux médias dans le cadre du numérique, l'objet de réflexion et d'analyse de cette thèse s'est progressivement porté sur les processus à l'œuvre dans ces transformations, les conditions matérielles et économiques de leur déploiement, les opportunités qui y sont recherchées par les organisations médiatiques et la gestion que ces dernières en font. Dans ce cadre, j'ai progressivement suivi trois lignes directrices qui m'ont permis d'envisager les transformations contemporaines du journalisme.

En premier lieu, il m'est nécessaire de préciser ce que j'entends par journalisme. Sans entrer dans une définition *a priori* qui s'avérerait rapidement trop fermée, il s'agit – dans la démarche de cette thèse – de considérer le journalisme comme une pratique spécifique de production de discours. Elle connaît des caractéristiques propres voire des spécialisations, des identités, qui sont un enjeu pour un grand nombre d'acteurs concernés, notamment ceux pouvant appartenir au groupe professionnel des journalistes. Le journalisme apparaît résolument, suivant cette première appréhension, comme une construction sociale. Surtout, cette pratique de production de discours ne se limite pas au seul discours journalistique, tel qu'il peut par exemple être identifié et analysé dans les contenus diffusés sur les supports médiatiques. Elle se construit également dans d'autres lieux et par d'autres pratiques. Ainsi notamment des discours (qu'ils soient professionnels, organisationnels, managériaux, savants, politiques, artistiques *etc.*) portant sur et à propos du journalisme. Ce dernier peut ainsi être envisagé dans sa dimension de *formation discursive*, concept proposé par Michel FOUCAULT et pouvant être repris pour décrire une composante majeure du journalisme<sup>5</sup>.

Cette compréhension conduit également à mettre rapidement de côté toute visée essentialiste dans l'approche du journalisme et des pratiques, stratégies et logiques qui seront étudiées. Je fais le choix dans cette recherche

---

<sup>5</sup> V. ci-dessous pour une discussion de ce concept et son intégration dans la présente recherche, p. 20 et s.

de ne pas associer au journalisme une fonction qui lui serait intrinsèquement liée, au sein de la société et de l'espace public<sup>6</sup>. *The world needs journalism and journalists* n'est ainsi pas un postulat partagé dans ma démarche de recherche – bien qu'il pourrait éventuellement constituer un énoncé à analyser en tant que tel<sup>7</sup>. Cette rupture est d'autant plus nécessaire qu'elle m'apparaît être un préalable pour comprendre les évolutions du journalisme, contemporaines comme plus ancrées dans l'histoire, sans y chercher une dynamique téléologique ou questionner l'adéquation de pratiques, genres ou formes de journalisme avec des idéaux et rôles sociaux. Ces derniers, plus qu'un absolu ou une essence du journalisme, apparaissent comme des assignations ou revendications, situées dans le temps et l'espace, et dont la sédimentation au fil des années a pu leur donner une force référentielle toute particulière (RUELLAN, 2011).

Par ailleurs, l'intérêt pour le journalisme en tant que pratique de production discursive permet de le distinguer clairement des supports sur lesquels il peut trouver un espace matériel et organisationnel de diffusion, les médias. Cette distinction n'est pas consubstantielle à l'histoire du journalisme, puisque ce dernier n'a connu pendant longtemps que le seul journal imprimé comme support de diffusion, avant l'essor des médias radiophoniques et télévisuels<sup>8</sup> (DEMERS, 2012). Dans cette recherche, les médias recouvrent deux principaux aspects : ils sont les supports de rencontre entre divers types de contenus (notamment journalistiques, mais pas seulement) et des usagers (lecteurs, mais aussi pairs, sources, consommateurs, etc.) ; ils sont également des espaces d'organisation de la pratique de production journalistique, lui donnant des cadres, des rythmes, des moyens. Cette conception du journalisme, et des médias, est fortement liée

---

<sup>6</sup> Au sein de ce travail, et sauf mention contraire, le terme journalisme renverra ainsi à la pratique de production des contenus bien plus qu'à ces contenus eux-mêmes, et à leur conformité à un rôle ou une fonction, attendus dans l'espace public.

<sup>7</sup> Il s'agit d'un postulat parfois exprimé, souvent admis, dans différents discours portant sur le journalisme, émis ou repris par des acteurs du journalisme (travailleurs et groupe professionnel, éditeurs et responsables de médias, enseignants et chercheurs, etc.).

<sup>8</sup> Bien qu'il soit déjà possible de voir dans certaines œuvres littéraires voire picturales (peintures, photographies) de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, de nouveaux espaces de diffusion du journalisme (sans qu'ils soient revendiqués comme tels).

aux contextes de préparation et de réalisation de ce travail de recherche, et se situe au moins en partie dans le prolongement de travaux initiés depuis quelques années entre l'Université de Rennes 1 et l'Université Laval – entre autres – autour de cet objet (DAMIAN, RINGOOT *et al.*, 2001 ; LE CAM et RUELLAN, 2014 ; RINGOOT et UTARD, 2005b). Le journalisme y est abordé dans une approche socio-discursive, « qui s'intéresse tout autant au discours qu'à la sociologie des acteurs et ce, dans une perspective diachronique. » (LE CAM, 2005 : 9)

Cette démarche de compréhension et d'analyse a acquis, dans le travail présent, une importance première. Néanmoins, l'objet principal de cette recherche porte sur un objet plus restreint. Elle vise à questionner les conditions d'existence du journalisme, et plus précisément ses conditions matérielles. Le journalisme, comme pratique de production, s'inscrit dans des réseaux de valeurs, de transferts d'intérêts, comme une activité économique produisant des revenus et des dépenses. Les transformations contemporaines sont souvent rapprochées de changements dans les équilibres sous-tendant l'économie des médias et du journalisme, les premiers semblant connaître des difficultés à assurer le financement du second. Nombre de discours portant sur les changements possibles ou souhaités du journalisme insistent sur la nécessité de redéfinir les conditions de financement des médias, liées à l'essor ou à la survie du journalisme. Il est alors possible de voir apparaître la distinction précédemment évoquée comme un lien consubstantiel entre une pratique et une condition matérielle – matérialiste pour être plus précis – permettant d'en assurer la subsistance. Autrement dit, l'économie du journalisme est difficilement autre que l'économie des médias.

En deuxième lieu, cette appréhension matérialiste de la pratique doit être positionnée dans l'évolution historique des conditions d'existence – notamment économiques – du journalisme. La proposition de Jean CHALABY (1998 : 32) soutient notamment la thèse d'une mise en place d'un « specialized and increasingly autonomous field of discursive production », ordre de discours spécifique se développant, dans la seconde partie du XIX<sup>e</sup> siècle, à une échelle industrielle et atteignant un marché de masse.

What differentiates journalism from the earlier forms of discourse produced by the press is that the texts which form journalism are the products of conflictual *relations of production*. Economic competition among collective agents within the journalistic field, a specific form of struggle, is a chief determinant of journalists' discursive practices and thus of the philological characteristics of the texts they write.  
(CHALABY, 1998 : 34)

L'auteur soulève ainsi les conditions sociales et économiques d'émergence de ce nouvel ordre de discours, ainsi que de genres spécifiques, qui viennent composer le journalisme. Cette définition et cette naissance, en rupture avec d'autres pratiques et types de discours, met en lumière une certaine consubstantialité entre le journalisme et son industrialisation, et peut constituer un apport fécond à la recherche sur le journalisme. La description des préoccupations, représentations et discours des dirigeants de journaux anglais – les « Presse Barons » – de l'époque n'est pas sans connaître des échos avec nombre de débats et critiques sur la situation des médias aujourd'hui et le poids des contraintes économiques. Cependant, il est également nécessaire d'interroger dans cette approche une linéarité peut-être trop fortement unidirectionnelle entre choix et intérêts économiques, qui conduisent à des stratégies discursives et mettent en place un ordre particulier. L'importance des conditions matérielles et de leurs éventuelles transformations ne constitue pas une source unique de causalité, et peut être tempérée en questionnant les interrelations multiples qui se nouent entre modèles économiques et discours. Surtout, cette analyse historique peut être discutée (v. RINGOOT, 2012 : 98-100), notamment la conception d'une rupture liée à l'autonomisation du champ journalistique, qui conduit à considérer des formes de discours antérieures, en partie similaires pourtant, comme un « journalisme pré-moderne, [un] proto-journalisme » (CHARRON et BONVILLE, 2003 : 13). Ces auteurs posent alors une critique forte contre la proposition de Jean CHALABY. Chez ce dernier, il est ici difficile d'établir si la rupture liée à l'autonomisation du journalisme procède uniquement d'un intérêt prononcé pour le changement des conditions économiques de production, ou si elle rejoint également une certaine déconsidération formulée à l'aune d'un journalisme plus contemporain, pris alors comme étalon. Marquer l'autonomisation d'une pratique, c'est ainsi renvoyer son passé sous le sceau d'une certaine noirceur, d'une position dominée ; c'est également critiquer par avance et en filigrane



toute évolution ultérieure qui reviendrait sur cette autonomisation, qui reprendrait certains des signes anciens de dépendance. Et retrouver d'une façon détournée une conception positive et fonctionnaliste d'un rôle pour le journalisme. Au contraire, la proposition de Jean CHARRON et Jean DE BONVILLE vient souligner les éléments communs mais se transformant dans le temps des discours prenant appui sur le journal (et non les pratiques d'un champ professionnel distinct) : « Entre ces pratiques, il n'y a pas de rupture, mais continuité » (BRIN, CHARRON et BONVILLE, 2004 : 6).

Sans prétendre résoudre cette opposition, il importe de souligner que cette dernière a directement nourri le positionnement historique du travail présent de recherche. Les représentations d'un journalisme contemporain aux prises avec des difficultés mettant à l'épreuve jusqu'à son existence future peut être à la source de dissonances fortes avec des conceptions positivistes et libérales du journalisme comme progrès, l'accompagnement nécessaire de l'émancipation de la bourgeoisie et de l'obtention de nouveaux droits obtenus de régimes autocratiques à partir du XIX<sup>e</sup> siècle (CHARRON et BONVILLE, 2003 : 11-12). Néanmoins, l'histoire du journalisme est parcourue d'événements, de changements conjoncturels, de crises temporaires ou paradigmatiques, mais parfois absorbés dans une vision linéaire de l'évolution de la pratique au fil des années. Oubliés ou relus, ils peuvent permettre à certains discours de magnifier l'après-crise, de souligner les ornières desquelles le progrès a émergé ; ainsi des conceptions opposant les âges sombres d'une presse, dépendante d'intérêts privés, voire vénale et corrompue, auxquels succèdent des âges d'or d'expansion et d'indépendance progressivement revendiquée et obtenue. L'insistance sur les continuités structurelles et le temps long (BRAUDEL, 1958, 1985) des conditions matérielles du journalisme permet au contraire de mettre en avant à la fois les changements et permanences observables<sup>9</sup>, au sein desquels viennent s'inscrire des événements et transformations plus situés dans le temps, bien qu'ils puissent accompagner des changements s'installant, se sédimentant au fil des décennies.

En troisième lieu, c'est dans un cycle plus court que j'inscris les transformations contemporaines, se déroulant dans ce que l'on peut qualifier

---

<sup>9</sup> Problématique importante, je l'aborderai de manière bien plus détaillée en ouverture du développement de cette thèse, au sein du Chapitre I.

d'ère du numérique, et plus précisément d'ère de l'économie numérique. Observables sur deux décennies, elles peuvent conduire à considérer la période contemporaine comme une « crise », mettant à l'épreuve les conditions d'existence et de pratique du journalisme. Au temps long évoqué précédemment, sur lequel se sont construites les structures économiques, correspond un temps court de remise en question. De nombreux termes, notions et concepts évoquent cette période, principalement pour la désigner comme une « crise », des journaux, des médias ou du journalisme (v. SILES et BOCZKOWSKI, 2012 : 1385). Néanmoins, j'ai rapidement souhaité mettre à distance ce terme pour plusieurs raisons qui participent de la construction de cette recherche. Tout d'abord parce qu'elle est le siège d'un paradoxe, pouvant s'avérer gênant dans l'analyse<sup>10</sup>. Ainsi qu'évoqué plus haut, cette notion de crise – au demeurant très floue – comprend une connotation temporaire ; une crise est en quelque sorte un accident sur une trajectoire qui se voudrait linéaire, téléologique, et vient heurter un sens de l'histoire. Qualifier la situation contemporaine de crise semble indiquer – par avance, par prédiction, par espoir – l'idée d'une sortie de crise, bien que l'idée d'un « retour à la normale » semble désormais quelque peu évanouie. Cependant, l'expression d'une crise n'est pas une nouveauté, une mention isolée dans le temps. Au contraire, elle connaît une récurrence forte, à la fois dans le temps et les thèmes (FERENCZI, 1993 : 213 et s. ; PHILIBERT, 2014). La crise apparaît ainsi comme un élément structurant du discours des professionnels du journalisme :

Ces discours [...] traversent les époques et évoquent des éléments similaires : la vitesse nuit à la qualité, la qualité se dégrade, les identités des médias mutent, etc. Cette rhétorique de la crise du journalisme semble même l'un des discours les plus permanents, les plus récurrents. [...]

L'ensemble des discours de crise, pris sur le temps long, font apparaître un double mouvement interpénétré, de dénonciation de la transformation du journalisme et de défense de l'identité professionnelle, de ses valeurs et de ses pratiques [...].

(LE CAM, PEREIRA et RUELLAN, 2014 : 9-10)

Suivant cette analyse, la crise est à la fois expression d'un changement temporaire et une permanence dans son expression.

---

<sup>10</sup> Mais également être une ressource pour les acteurs, comme je l'aborderai dans le Chapitre VI.

Par ailleurs, en privilégiant le terme de transformation, l'ampleur potentielle des changements en cours de réalisation ou déjà analysés n'est pas niée. Les transformations contemporaines du journalisme et des médias sont mises en rapport avec les structures économiques et le temps long. Elles n'apparaissent alors plus nécessairement comme un écart à une normalité présumée, un ordinaire structurel, mais bien plus comme l'expression nouvelle de celui-ci. Le déploiement du numérique et d'internet dans les années 1990 est ainsi un facteur de transformations, sans en être pour autant la cause première voire unique. C'est pourquoi je favorise l'expression d'ère numérique ou d'ère de l'économie numérique, pour en souligner à la fois l'importance et la temporalité relativement courte (au regard de l'histoire du journalisme), tout en préservant un espace pour d'autres facteurs. De nombreux changements dans la société peuvent en effet prendre place concomitamment et venir participer, modeler le journalisme.

Cependant, et toujours en mettant de côté les postulats par trop eschatologiques, les conditions matérielles d'existence du journalisme, prises dans un temps long et au regard de leurs évolutions les plus récentes dans le temps court, sont mises en question. La structure économique – fragile – du journalisme rencontre progressivement depuis deux décennies les effets de l'économie numérique (MALIN et PÉNARD, 2010 : 79 et s.). C'est en suivant ces lignes directrices progressivement construites que j'ai pu et souhaité interroger les transformations contemporaines du journalisme.

## **II / Cadres d'analyse et problématiques de recherche**

Investir et analyser les conditions d'existence du journalisme, c'est notamment s'interroger sur les modèles qui permettent à cette pratique de trouver des ressources économiques. Ce questionnement est perçu comme central par de nombreux acteurs professionnels, aussi bien que dans la recherche. Cependant, l'objectif principal de cette recherche n'est pas de trouver, définir ou faire une typologie de « nouveaux » modèles, mais plus d'analyser et comprendre les mécanismes à l'œuvre qui conduisent le journalisme et les médias à se redéfinir, notamment dans leur organisation structurelle et économique. Il peut en partie répondre à l'attente formulée par SILES et BOCZKOWSKI (2012 : 1386) : « adopting a process orientation toward

the investigation of the crisis that expands the focus from "how things are" to examining "how they became that way". By process, we refer to the series of dynamics, mechanisms, means, and changes that lead to a particular outcome. »

Afin de saisir cette problématique, j'ai eu recours à trois ensembles de cadres d'analyse théorique, participant d'approches différentes et issues de disciplines distinctes : les modèles d'affaires appliqués à l'industrie des médias, la théorie des industries culturelles et enfin la théorisation du discours et des dispositifs héritée de Michel FOUCAULT. Leur confluence peut s'avérer fructueuse, bien qu'elle ne soit pas nécessairement évidente *a priori*, notamment par les oppositions ou concurrences qu'elle peut soulever. Cette hétérogénéité des cadres d'analyse doit néanmoins permettre de rendre compte de différentes dimensions des transformations contemporaines. Par ailleurs, dans cette recherche, les réflexions de nature économique sont en partie inspirées par des définitions et analyses extérieures aux sciences de l'information et de la communication dans lesquelles cette thèse s'inscrit. Aussi, il m'est nécessaire de préciser en préalable comment l'activité journalistique et l'information peuvent être saisies dans les sciences économiques<sup>11</sup>, avant de présenter les trois cadres d'analyses théoriques plus particulièrement utilisés.

### *L'appréhension de l'information par les sciences économiques*

Afin d'analyser le journalisme d'un point de vue économique, il est nécessaire d'en décrire les caractéristiques, et principalement celles de l'objet produit *in fine*, l'information journalistique. Je dois pour cela distinguer deux aspects différents mis en jeu, à savoir la production journalistique et l'information journalistique. Il est possible de définir la première comme l'ensemble des processus, participant d'une activité de travail productif, et visant ou concourant à la mise à disposition d'une information. Il fait appel à un certain nombre de critères, plus ou moins contraignants, et reposant en partie sur des considérations extra-économiques, déterminés par les participants à ces processus, par des groupes auxquels ils appartiennent ou

---

<sup>11</sup> Sans prétendre ici à résumer ou homogénéiser les différentes branches, analyses et théories parcourant cette discipline.

par d'autres acteurs<sup>12</sup>. L'information journalistique quant à elle désigne le produit fini, et qui est l'objet d'une exploitation économique au sein d'un média. Cette exploitation doit permettre, sinon de dégager un bénéfice, au moins d'arriver à équilibrer les coûts engendrés, au sein de l'entreprise médiatique qui l'accueille, par le processus de production. L'information journalistique, dans son acception économique, peut être qualifiée de produit de contenu<sup>13</sup>. Elle figure potentiellement, au sein du support médiatique, aux côtés d'autres contenus. Ces derniers reposent sur des processus productifs particuliers et des finalités distinctes. On trouvera par exemple, au sein d'une édition donnée d'un journal papier, des informations de services (météorologie, cotations boursières), des annonces publicitaires, des jeux, *etc.* ; dans la programmation d'une chaîne de télévision figureront des œuvres audiovisuelles, cinématographiques ; ...

L'information journalistique, parmi les autres contenus et informations, possède ainsi certaines caractéristiques économiques particulières, et qui permettront à certains d'y voir les contours d'une industrie *pas tout à fait comme les autres*. Elle peut être considérée, depuis les propositions de Paul A. SAMUELSON comme un *collective consumption good* (1954), ce que cet auteur a par la suite requalifié, notamment en prenant exemple sur la télévision, de *public good* (1964). Un bien public repose sur deux principes. Le premier, la non-rivalité, implique que la consommation d'un bien par un agent ne limite pas la possibilité pour un autre agent de la consommer à son tour. Le nombre

---

<sup>12</sup> Sont visées ici – et de manière non exhaustive – les conditions sociales de production, les normes déontologiques, les constructions identitaires des groupes professionnels, le rapport avec les sources, *etc.* Les apports de certaines catégories d'acteurs participant, d'une manière ou d'une autre, à ces processus de production sont évidemment également importants, mais ne peuvent être abordés dans leur complexité au sein de la présente réflexion.

<sup>13</sup> Le développement du numérique a toutefois fait émerger par ailleurs dans la recherche la prise en compte d'un type d'information à l'étendue plus limitée. Ainsi, dans un ouvrage marquant, Carl SHAPIRO et Hal VARIAN définissent l'information comme « Essentially, anything that can be digitized – encoded as a stream of bits – is information. For our purposes, baseball scores, books, databases, magazines, movies music, stock quotes, and Web pages are all information goods. » (SHAPIRO et VARIAN, 1999 : 3) Cette conception ne limite pas *a priori* l'information à un contenu donné, mais peut également recouvrir un outil permettant les choix – rationnels – des acteurs, et peut alors recouvrir les « informations de marché », tandis que ce sont des « informations élaborées », reposant sur des modes de production et de valorisation différents (JULLIEN et GAUDEUL, 2001 : 634-635) qui vont m'intéresser plus spécifiquement ici au sein du journalisme.

total de consommateurs est ainsi sans conséquence pour la disponibilité de ce bien, voire même peut avoir des influences positives. C'est le cas des *relational goods* (UHLANER, 1989), biens se partageant avec les autres consommateurs, et dont la valeur augmente dans le cadre d'une consommation collective. Ainsi d'une émission de télévision diffusée, qui peut être regardée par un téléspectateur sans que cela n'empêche un autre de le faire et qui, par ailleurs, peut fournir un sujet de conversation, de culture partagée par la suite. Le principe s'applique à la diffusion de tout contenu informationnel. Il a pour corollaire que le coût marginal de production de ce bien – c'est-à-dire le coût lié à la production d'une unité supplémentaire, par exemple un exemplaire de plus d'un journal, la connexion d'un nouvel internaute à un site web – est nul ou tend vers zéro. Cette logique est d'autant plus observable sur un support numérique, alors que les coûts d'impression et de distribution maintenaient des frais plus élevés pour la presse écrite. Les coûts fixes, liés à la production du premier exemplaire, sont eux toujours très élevés : « Information is costly to *produce* but cheap to *reproduce* » (SHAPIRO et VARIAN, 1999 : 3). Le deuxième principe est celui de non-exclusion, qui veut qu'on ne puisse exclure un agent donné de la consommation du bien, notamment s'il ne veut ou ne peut payer un prix demandé. L'application de ce principe est moins évidente dans le cas de l'information. En effet, il consiste à chercher et réussir à empêcher les individus ne payant pas un prix donné d'accéder à la consommation du produit<sup>14</sup>. L'exemple de la télévision fait ainsi se côtoyer des biens publics avec exclusion – chaînes payantes cryptées – et sans exclusion (alors qualifiés de *biens publics purs*) – chaînes gratuites commerciales ou publiques. Afin d'être précis, il est nécessaire de garder à l'esprit une distinction entre le contenu informationnel et le support :

L'information, une fois inscrite sur un support comme titre payant, se transforme en marchandise, de sorte que le média écrit dans son ensemble (contenu médiatique et support physique) devient un bien public avec exclusion. La numérisation de l'information conduit à la dissociation complète du contenu d'un support, rendant plus facilement accessible l'information gratuite. (GABSZEWICZ et SONNAC, 2010 : 18)

---

<sup>14</sup> C'est le cas des *biens club*, notamment lorsque cette exclusion peut être valorisée au moins en partie positivement par les consommateurs.

De ces premières caractéristiques découlent des possibles difficultés de financement : aux coûts très importants de production correspondent des difficultés à financer l'information en excluant les usagers ne voulant pas payer. Pour autant, l'information journalistique n'en est pas moins fréquemment valorisée comme un bien utile à la société et à l'espace public. Aussi, elle doit également être prise en compte comme un *bien tutélaire*. Dans un certain nombre de pays, l'État apporte un soutien et un encadrement à l'activité médiatique afin de permettre une libre expression et de garantir le droit à l'information. Et ce afin d'assurer l'existence d'un espace public alimenté et renforcé par une vie démocratique et une circulation des idées. Cette intervention économique se justifie pour de nombreux biens et activités, soutenus par l'État, par leur caractère non-rival, ne leur permettant que très difficilement de se financer uniquement auprès des usagers (SONNAC, 2009 : 25). Des règles spécifiques sont souvent mises en place par le Législateur afin d'assurer un fonctionnement des médias qui ne soit pas – seulement – soumis au libre marché économique. Ainsi, des réglementations, qui diffèrent largement selon les différents pays et, parfois, selon les supports médiatiques, viennent tantôt favoriser l'émergence de certains contenus ou types d'information, tantôt restreindre la propriété ou les mouvements de capitaux.

Enfin, l'information, et notamment l'information journalistique, fait également partie des biens dits *d'expérience*. L'utilisateur potentiel de l'information n'en connaît la qualité effective qu'après l'avoir consommée entièrement. Aussi, les supports médiatiques ont pour objectif d'accroître dans le temps la connaissance et la prévisibilité d'une information pour son utilisateur, notamment en mettant en avant la réputation, la confiance du public dans un titre, *etc.* (ATTIAS, 2007 : 12)

#### *La conception de modèles d'affaires pour l'information et les médias*

Ces caractéristiques économiques particulières à l'information favorisent la présence dans l'entreprise médiatique de coûts ayant une structure particulière, mais également de revenus complexes à percevoir auprès du consommateur. Pour mieux les analyser, je souhaite analyser les modèles d'affaires des médias. Encore faut-il définir plus précisément ce que constitue un modèle d'affaires. Ce concept connaît une assez forte volatilité de sa définition (OUAKRAT, 2012), parfois très marqué par son association avec le

commerce électronique et les services numériques (et souvent utilisé dans son appellation anglaise, à savoir *business model* ou BM). Il est en effet convoqué bien plus souvent encore par différents acteurs (dirigeants, analystes, financiers, *etc.*) que par les chercheurs, exception faite de ceux des sciences de gestion.

Ainsi, le modèle d'affaires peut constituer une méthode et surtout un cadre pour analyser les choix réalisés au sein des groupes à l'étude, en fixant notamment un certain nombre de points à examiner, tout en n'important pas totalement des conceptions étrangères au domaine étudié. Il est tout d'abord nécessaire de commencer par le distinguer du modèle économique. Le modèle d'affaires dépasse quelque peu la considération des seuls indicateurs financiers, ratios, revenus et coûts, bien que ceux-ci demeurent au cœur de l'analyse. Ici, il s'agit de comprendre à la fois cette problématique ainsi que les questions liées à l'organisation des médias, qui doivent permettre d'assurer une certaine viabilité (*self-sustainability*) à l'entreprise (BROUSSEAU et PÉNARD, 2007 : 82).

Il est possible ici de reprendre la proposition de Xavier LECOCQ, Benoît DEMIL et Vanessa WARNIER :

Dans cette optique, nous définissons le BM comme les choix qu'une entreprise effectue pour générer des revenus. Ces choix portent sur trois dimensions principales que sont les ressources et compétences mobilisées (qui permettent de proposer une offre), l'offre faite aux clients (au sens large) et l'organisation interne de l'entreprise (chaîne de valeur) et de ses transactions avec ses partenaires externes (réseau de valeur) [...]. Les choix opérés sur ces dimensions déterminent la structure des revenus et la structure des charges de l'entreprise. Une telle démarche aboutit donc directement à la notion de marge indiquant si le BM retenu est profitable et donc soutenable.  
(LECOQ, DEMIL et WARNIER, 2006 : 5)



Suivant ces auteurs, on identifie des éléments constitutifs qui peuvent également être décomposés en différentes fonctions opérationnelles – pour les professionnels voulant établir un modèle d'affaires comme pour les chercheurs voulant le comprendre :

The functions of a business model are to :

- articulate the *value proposition*, i.e. the value created for users by the offering based on the technology ;
- identify a *market segment*, i.e. the users to whom the technology is useful and for what purpose, and specify the revenue generation mechanism(s) for the firm ;
- define the structure of the *value chain* within the firm required to create and distribute the offering, and determine the complementary assets needed to support the firm's position in this chain ;
- estimate the *cost structure* and *profit potential* of producing the offering, given the value proposition and value chain structure chosen ;
- describe the position of the firm within the *value network* linking suppliers and customers, including identification of potential complementors and competitors ;
- formulate the *competitive strategy* by which the innovating firm will gain and hold advantage over rivals.

(CHESBROUGH et ROSENBLOOM, 2002 : 533-534)<sup>15</sup>

De manière générale, l'entreprise médiatique occupe d'abord et avant tout une position d'éditeur, proposant sur un ou plusieurs supports l'information produite en son sein ou acquise par ailleurs. Elle en assure un regroupement formel permettant une transmission auprès du consommateur. C'est là le cœur de son activité, même si d'autres fonctions sont souvent également remplies. Ainsi la production journalistique est le plus souvent réalisée – au moins en partie – à l'intérieur de l'entreprise médiatique. Les autres informations et contenus peuvent l'être également, mais sont souvent

---

<sup>15</sup> Que je traduis ainsi : « Les fonctions du modèle d'affaires sont : déterminer la *proposition de valeur*, c'est-à-dire la valeur ajoutée pour les usagers par l'offre fondée sur la technologie ; identifier un *segment de marché*, c'est-à-dire les usagers pour lesquels la technologie est utile et à quelles fins, et spécifier le(s) mécanisme(s) permettant de produire des revenus pour l'organisation ; définir la structure de la *chaîne de valeur* dans laquelle l'organisation doit produire et distribuer son offre et déterminer les ressources nécessaires pour renforcer le positionnement de l'organisation dans cette chaîne ; estimer les *structure de coûts* et *potentiel de profits* tirés de l'offre, au regard de la proposition de valeur et de la chaîne de valeur retenues ; décrire le positionnement de l'organisation dans le *réseau de valeur* reliant fournisseurs et clients, en prenant en compte les potentiels coopétiteurs et concurrents ; formuler la *stratégie concurrentielle* par laquelle l'organisation innovante va conquérir et conserver un avantage sur ses rivales. »

acquis auprès d'acteurs extérieurs (cette séparation est notamment prégnante pour les médias audiovisuels, qui ne produisent qu'une partie limitée des contenus qu'ils éditent au sein de leur programmation). La diffusion du support médiatique et la distribution de ses offres peuvent être réalisées par les entreprises responsables de l'édition, mais sont souvent le fait d'autres intervenants au moins en partie liés à elles. Ces différentes fonctions sont constitutives de la chaîne de valeur de l'industrie médiatique. C'est en les remplissant toutes, ou uniquement certaines d'entre elles, que les entreprises médiatiques, seules ou au sein d'un groupe, déterminent leur positionnement.

Au sein de cette chaîne, les différentes fonctions représentent des structures de modèles d'affaires différentes, qui peuvent être séparées. L'étape de production de l'information journalistique est assurément celle qui voit les coûts les plus importants, et est souvent reliée à la fonction d'édition. Au sein de la presse écrite quotidienne, la périodicité rend nécessaire la production d'un grand nombre d'informations, supposant un nombre élevé de travailleurs et notamment de journalistes. Comme souvent avec la masse salariale, ce sont des coûts indépendants du niveau de production et des exemplaires distribués. Les coûts de l'impression, si cette fonction n'est pas externalisée hors de l'entreprise, reposent en grande partie sur l'acquisition de rotatives aux prix élevés, et difficilement revendables. Le coût du premier exemplaire produit (regroupant les frais supportés même en l'absence d'exemplaires produits et vendus) oscille dans la presse écrite entre 40 et 50 % des coûts totaux (ATTIAS, 2007 ; LE FLOCH, 1997). Seules des entreprises de taille suffisante peuvent assurer l'ensemble de cette fonction de production en plus d'éditer un ou plusieurs supports médiatiques, sans avoir recours à un imprimeur extérieur ou en sous-traitant la production d'information, notamment auprès des agences de presse. En revanche, une fois ces premiers coûts subis, les coûts de reproduction sont très limités (à l'encre, à l'électricité, etc.) ; aussi, l'augmentation de la diffusion à grande échelle doit pouvoir permettre d'augmenter les revenus plus vite que les coûts, et *in fine* d'atteindre une rentabilité : « C'est le phénomène d'économies d'échelle. Dès lors, le rapprochement entre entreprises de presse va permettre la non-duplication de ces coûts fixes si élevés, et les entreprises de grande taille seront ainsi favorisées au nom d'une plus grande efficacité économique. » (SONNAC, 2009 : 26-27) Certains auteurs estiment cependant que le poids des coûts fixes

repose sur d'autres acteurs, suivant une séparation plus claire entre production (là où se situent beaucoup de frais et de risques) et édition/distribution (BOUQUILLION, 2008 : 99-102). En revanche, cette importance des coûts fixes peut être relative – et c'est assez paradoxal – dans le modèle d'affaires, et augmenter en même temps que la diffusion dans le temps (BOURREAU, GENSOLLEN et PERANI, 2002). Les dépenses et investissements peuvent en effet dépendre, notamment dans l'audiovisuel, de l'audience réalisée et anticipée.

Suivant cette structure de coût particulière à l'information, la prise en compte du modèle d'affaires vient interroger, au sein de la chaîne de valeur, la possibilité de revenus fondés sur la production et l'édition. Parmi les caractéristiques de l'information, la non-rivalité et la non-exclusivité supposent qu'il n'est pas possible d'exclure un consommateur qui ne paierait pas un prix déterminé par l'entreprise. Cette question est d'autant plus prégnante dans le cadre du numérique, où les possibilités de duplication non contrôlée par les entreprises productrices et/ou éditrices sont renforcées (SONNAC, 2009 : 28). On retrouve ici la justification de dispositifs, variés selon les époques et les pays, visant à favoriser la production en mettant – ou en essayant de mettre – en place des protections sur les contenus (droit d'auteur, *copyright* pour les dispositifs juridiques ; techniques liées au *Digital Right Management* pour les dispositifs techniques) (MALIN et PÉNARD, 2010 : 80-81). Afin de soutenir le modèle d'affaires et la proposition de valeur faite auprès des consommateurs, et de pouvoir faire en sorte que ces derniers s'acquittent d'un prix, l'exclusivité apparaît alors comme une nécessité (STENNEK, 2007), quand bien même son principe pourrait être contesté (SAMUELSON, 1958 : 335).

### *La théorie des industries culturelles*

Cette approche des conditions matérielles du journalisme et des médias peut s'inscrire dans une réflexion inspirée du courant théorique des industries culturelles. Au-delà du fonctionnement pris isolément d'entreprises médiatiques, ou des modèles d'affaires pouvant venir participer de l'existence du journalisme, les enjeux étudiés s'inscrivent dans des ensembles plus vastes étudiés dans ce cadre d'analyse théorique. Trouvant ses origines notamment

dans les travaux de l'École de Francfort<sup>16</sup>, ce cadre théorique vient s'intéresser à un vaste ensemble d'activités économiques parmi lesquelles peut se retrouver l'activité médiatique :

[...] devrait être considérée comme une industrie culturelle toute activité de production, distribution et diffusion de produits culturels, symboliques (donc intégrant du travail culturel), organisée selon les principes de séparation producteur-produit et conception exécution et de la division technique du travail (parcellisation des tâches).  
(LACROIX, 1986 : 9)<sup>17</sup>

Cette approche permet de concevoir (à une échelle macro, inspirée notamment de l'économie politique) des dynamiques communes à différentes activités, insérées dans les logiques de l'économie capitaliste (SMYRNAIOS, 2005 : 20-21). Cette compréhension permet également de replacer les fonctions existant dans les organisations médiatiques comme des traits communs à différentes entreprises, tout en maintenant une distinction entre plusieurs composantes de ce vaste ensemble industriel. Il s'agit alors d'interroger les réalités particulières de sous-ensembles, notamment en séparant industries de la culture et industries de la communication dans un premier temps, quitte à analyser par la suite les réalités, dynamiques et représentations favorisant leur rapprochement industriel ou financier. Suivant la préconisation de Philippe BOUQUILLION (2008), il est également possible de maintenir une distinction entre *pôles financiers* et *groupes industriels*, dont la logique qui préside à leur construction diffère.

Considérer les industries médiatiques comme composante des industries culturelles permet de retrouver ce cadre théorique, et propose une compréhension de certains processus à l'œuvre au sein de ces industries. Ainsi notamment de l'analyse qu'avance l'auteur précité (2008 : 157) de la « convergence », étudiée comme « des discours et comme des idéologies qui

---

<sup>16</sup> En particulier les travaux de Max HORKHEIMER et Theodor ADORNO, Walter BENJAMIN, ou plus récemment ceux de Jürgen HABERMAS.

<sup>17</sup> L'auteur poursuit en proposant une liste des activités concernées – en 1986 : « la télévision, la câblodistribution, la radio, les nouveaux services d'information relevant de la télématique, les télécommunications, l'édition, l'imprimerie, les journaux et périodiques, le spectacle (danse, musique, théâtre, cabaret...), le sport (principalement professionnel), les expositions, le cinéma, la vidéo, la micro-informatique (surtout du côté software), les galeries d'art et boutiques d'artisanat, la publicité, la photographie... »

accélèrent et légitiment des mutations du capitalisme, en particulier des extensions de ses domaines, essentiellement alors dans l'audiovisuel et les télécommunications. » Sans reprendre la quasi-métonymie entre l'existence du discours et une fonction conscientisée au sein d'un appareil idéologique, cette idée est intégrée au sein de cette thèse pour comprendre à la fois la construction, le niveau de production de ce discours et sa relation avec des transformations qu'il recouvre. Ainsi que le note Éric GEORGE à propos de la « convergence », il s'agit à la fois de pratiques d'acteurs industriels autant que de leurs discours de justifications, au point de constituer des ensembles idéologiques reliés à des visions de la société particulières : « convergence is more a mobilizing project than a tangible reality. » (GEORGE, 2010 : 560)

Cependant, je vais aborder cette dernière question du discours en privilégiant une approche différente quoique potentiellement complémentaire. Je souhaite en effet suspendre dans ce travail une analyse qui relèverait par trop d'une approche critique *a priori*, afin de pouvoir mieux m'intéresser aux mécanismes par lesquels les discours existent, circulent et produisent des effets au niveau « local » des organisations médiatiques, aux côtés et au travers des stratégies et logiques économiques accompagnant le journalisme.

#### *L'analyse des dispositifs et discours dans une perspective foucauldienne*

Les cadres théoriques évoqués jusqu'à présent se concentraient très largement sur les considérations matérielles et économiques, mobilisées pour analyser le journalisme et les médias, et permettent d'envisager les constructions économiques touchant les organisations médiatiques, à la fois en termes d'environnement, d'écosystèmes et de visées internes. Cependant, ces derniers, à l'occasion notamment de leurs transformations contemporaines, sont l'objet de nombreuses expressions, évoquées plus haut. Celles-ci peuvent répondre de logiques et dynamiques idéologiques, mais se construisent également comme discours en divers lieux, instances, avec des objets variés. Aussi, il est possible d'analyser ces discours en soi et potentiellement pour soi, en tant que matérialité concrète et en tant que stratégie utilisée par des acteurs. Il ne s'agit alors pas de les déconstruire pour y dévoiler un objectif caché, plus ou moins conscient de la part de leurs auteurs, comme par exemple pourrait l'envisager l'analyse critique de discours.

Je vais essayer de comprendre le discours, non comme un voile jeté sur le réel, mais comme composante à part entière des réalités du journalisme et, donc, de ses transformations. Suivant les travaux développés et conceptualisés par Roselyne RINGOOT (2010a, 2010b, 2012 ; RINGOOT et UTARD, 2005a), il est ainsi possible de concevoir le *journalisme-discours* (RINGOOT, 2012 : 97) à partir de la notion de formation discursive envisagée par Michel FOUCAULT lorsque peut s'observer une régularité entre « les objets, les types d'énonciation, les concepts, les choix thématiques » ainsi qu'un système de dispersion entre énoncés (FOUCAULT, 1969 : 56). Reprenant ce concept, Chantal FRANCOEUR (2012 : 21) – citant Stuart HALL (1997) – dans son analyse du discours du groupe de médias Radio-Canada, estime que « quand le même discours, caractéristique de l'état de pensée et de l'état de savoir d'un moment, apparaît dans plusieurs textes et plusieurs sites institutionnels, avec le même style et supportant la même stratégie, ayant en commun un même mode de comportement politique ou administratif, on est en présence d'une formation discursive ».

Cette conception du discours et du journalisme comme formation discursive, si elle s'avère plus que complexe de l'aveu même des chercheurs cités, apparaît également comme fertile pour analyser la matérialité discursive du journalisme. Ainsi, cette conception peut être faite de stratégies, choix et visibilités changeantes. Un discours évolue ainsi en rapport avec d'autres, tisse des réseaux et des liens avec eux, tout en s'appuyant sur divers lieux de production et de mise en circulation, mais également des absences, des silences :

Mais tous les jeux possibles ne sont pas effectivement réalisés : il y a bien des ensembles partiels, des compatibilités régionales, des architectures cohérentes qui auraient pu voir le jour et qui ne se sont pas manifestés. Pour rendre compte des choix qui ont été réalisés parmi tous ceux qui auraient pu l'être (et de ceux-là seulement), il faut décrire des instances spécifiques de décision. Au premier rang d'entre elles, le rôle que joue le discours étudié par rapport à ceux qui lui sont contemporains et qui l'avoisinent. Il faut donc étudier *l'économie de la constellation discursive* à laquelle il appartient.  
(FOUCAULT, 1969 : 92)

Cette considération d'un discours divers, prenant des sources et des formes multiples, a été conceptualisée comme étant une *dispersion*

*journalistique* (RINGOOT, 2010a). Les objets visés par l'analyste du journalisme se retrouvent en divers lieux, genres, catégories et spécialisations journalistiques ; l'information se construit également hors des journaux et espaces éditoriaux, mais à propos du journalisme et de l'information, par d'autres acteurs peu ou prou extérieurs mais intéressés. « L'information se transforme en même temps que les discours qui l'objectivent. La dispersion de l'information est donc corrélative à la dispersion des discours qui en font état à l'intérieur et à l'extérieur du groupe professionnel. » (RINGOOT, 2010a : 51-52). Cette considération inscrit ainsi pleinement, au travers du prisme discursif, le journalisme comme une activité fabriquée socialement.

Par ailleurs, il m'apparaît important de considérer le discours en partie dans sa portée référentielle. Dans l'œuvre précitée de Michel FOUCAULT, ce dernier semblait entretenir un intérêt limité – à tout le moins dans la première partie de ses travaux jusqu'à *l'Ordre du discours* (1971) – pour les objets évoqués par le langage : « interroger le langage, non pas dans la direction à laquelle il renvoie, mais dans la dimension qui le donne ; négliger le pouvoir qu'il a de désigner, de nommer, de faire apparaître, d'être le lieu du sens ou de la vérité [...] » (FOUCAULT, 1969 : 153).

Cette proposition a quelque peu évolué dans ses travaux ultérieurs, et me conduisent à mobiliser la notion de dispositif, ainsi définie dans une perspective de recherche et de théorisation par le chercheur :

Ce que j'essaye de repérer sous ce nom, c'est, premièrement, un ensemble résolument hétérogène comportant des discours, des institutions, des aménagements architecturaux, des décisions réglementaires, des lois, des mesures administratives, des énoncés scientifiques, des propositions philosophiques, morales, philanthropiques, bref : du dit aussi bien que du non-dit, voilà les éléments du dispositif. Le dispositif lui-même, c'est le réseau qu'on établit entre ces éléments.

Deuxièmement, ce que je voudrais repérer dans le dispositif, c'est justement la nature du lien qui peut exister entre ces éléments hétérogènes. [...]

Troisièmement, par dispositif, j'entends une sorte – disons – de formation, qui, à un moment historique donné, a eu pour fonction majeure de répondre à une urgence. Le dispositif a donc une fonction stratégique dominante.

(FOUCAULT, 1977 : 299)

Cette notion fait ainsi le lien entre plusieurs domaines d'analyses possibles, entre discours et non-discours. Ce lien permettra notamment de soutenir l'idée que si le discours est construit en partie à la suite de considérations économiques et politiques de différents acteurs, dans le même temps, ces derniers sont également contraints par ce discours qu'ils ne contrôlent finalement que peu. L'objectif de ce cadre d'ensemble est en effet de concevoir une analyse reliant les considérations économiques et matérielles du journalisme aux discours qui en parlent et le traversent<sup>18</sup>. Ces derniers seront ainsi abordés en tant que tels, dans leur matérialité, et non seulement comme outil idéologique ou stratégique, mobilisé en fonction des intérêts propres de certains acteurs (position que l'on retrouve par exemple dans les travaux de Jean CHALABY précités).

### *Problématiques et questions de recherche*

Les cadres d'analyses posés peuvent soulever trois niveaux de compréhension théorique, à la fois *macro* quant aux dynamiques et structures économiques, *méso* quant aux modèles économiques déployés, et enfin *micro* quant aux pratiques de production locales. Dans cette perspective, analyser les transformations contemporaines du journalisme et des médias revient à essayer de comprendre quels sont les changements dans le fonctionnement des industries, organisations et pratiques. L'objectif de cette thèse est alors de saisir quels sont les liens qui peuvent se construire entre ces différents lieux et espaces, et quels processus de transformation s'y construisent.

Nombre d'études ont analysé en profondeur l'évolution des pratiques journalistiques et productions discursives au sein des médias, pour constater – et le plus souvent regretter – une détérioration des conditions de travail des journalistes, faisant la part belle à une « polyvalence » qui serait devenue norme (BERNIER, 2008, 2010 ; BOCZKOWSKI, 2004), et un journalisme plus qu'avant soumis aux contraintes économiques qui entourent son

---

<sup>18</sup> Afin de réduire les ambiguïtés liées aux différentes acceptions du terme discours, celui-ci sera utilisé au pluriel (les discours) pour évoquer les expressions individuelles des acteurs, organisations et institutions, dans leur pluralité, sauf mention contraire, notamment lorsqu'ils sont analysés dans singularité spécifique (le discours de tel acteur) ; il sera utilisé au singulier (le discours) pour viser l'ensemble possédant les traits de la formation discursive, ou ses composantes.



fonctionnement (COHEN, 2002). Les conséquences de ces pratiques modifiées (précarisées) sont aussi évaluées à l'aune des contenus produits, avec par exemple l'intégration des propositions issues des relationnistes (FRANCOEUR, 2011) ou encore une part plus grande laissée à l'imitation et la reproduction moins différenciée de l'information (BOCZKOWSKI, 2010). Cependant, ainsi que mentionné plus haut, cette considération n'est pas une nouveauté pour le journalisme. Aussi, je souhaite aborder ce sujet à partir d'un autre centre d'intérêt, en essayant de comprendre comment les dynamiques économiques et discursives viennent à se croiser, s'enrichir et se construire mutuellement pour produire une transformation progressive, en cours, du journalisme.

En premier lieu, il s'agit de comprendre le fonctionnement économique des organisations médiatiques dans le cadre du numérique. Les difficultés nouvelles ou renforcées qui sont – supposément – causées par le développement d'internet sont régulièrement soulevées. La présence de très nombreux acteurs en concurrence fragilise les parts de marchés et les revenus de chacun, sans que les coûts de production suivent nécessairement cette trajectoire à la baisse. De plus, les contenus sont le plus souvent disponibles de manière gratuite pour les consommateurs, rendant difficile voire impossible d'en faire une source directe de revenus (CHYI, 2005). La concurrence entre organisations médiatiques sur le marché des annonceurs se fait alors d'autant plus rude que la publicité devient la source principale – sinon quasi unique – de revenus. Dans ce cadre, la question ouverte est de savoir comment les organisations médiatiques adoptent des stratégies économiques, et lesquelles, pour faire face à ces contingences. Les difficultés auxquelles elles sont confrontées rejoignent en effet des opportunités, issues d'offres nouvelles ou de réorganisations : « it becomes clear that most of the economic disadvantages have been fully realized at news organizations, while many of the benefits – such as a surge in mobile-phone advertising – are more potential than real. » (GRUESKIN, SEAVE et GRAVES, 2011 : 19) Au travers des recompositions en cours, je souhaite analyser les choix qui sont faits, assumés et construits en tant que tels, ou observables depuis l'extérieur de ces groupes médiatiques ; une telle approche doit aller de pair avec un questionnement sur la perception et la construction par les acteurs de ces changements, les deux aspects pouvant révéler des écarts ou des conceptions différentes, notamment

si l'on prend l'exemple de la notion de *convergence* (BRIN et SODERLUND, 2010). À une échelle plus large, ce questionnement pourra porter la réflexion sur une recomposition éventuelle des rôles et apports respectifs entre journalisme et médias.

Ces difficultés mises en avant dans le fonctionnement économique peuvent conduire à comprendre le journalisme comme une activité ne pouvant que difficilement se financer par elle-même, et ce de manière plus forte encore dans le cadre numérique. Son utilité dans le cadre d'organisations médiatiques industrielles en est potentiellement transformée, en ce que son intérêt ne réside plus en soi, mais uniquement dans sa capacité à générer une audience, potentiellement source de revenus par ailleurs.

C'est cette capacité qui semble pouvoir être remise en question, en même temps que l'intérêt en soi du journalisme au prisme des contenus informationnels qu'il peut proposer. Au-delà du journalisme, l'intérêt des annonceurs d'un côté et des publics de l'autre peuvent aussi être questionnés, au vu de leur disposition relativement faible à payer. Les rôles et fonctions d'intermédiaire remplis traditionnellement par les médias peuvent se voir redéfinis :

Comment s'organisent autour des offres médiatiques les utilités des acteurs intervenant sur les marchés, transformant les composantes de l'intermédiation médiatique ?

Derrière cette interrogation, le journalisme pourrait ne posséder de manière accrue qu'un rôle accessoire dans l'ensemble médiatique. Ainsi, si les groupes médiatiques cherchent des revenus hors du journalisme, c'est aussi potentiellement en dehors du rapport habituel annonceurs/support médiatique qu'ils peuvent se diriger. Le journalisme apparaît comme un outil au sein d'une construction nouvelle, et dans laquelle il peut être dans une position de subordination (AUGEY, 2003). Son intérêt réside – de manière réduite – alors dans sa capacité à drainer des audiences qui sont valorisées autrement par les industries médiatiques (et de communication), suivant des intérêts qui peuvent se révéler très divers, qu'il s'agisse de favoriser certaines offres commerciales, intérêts personnels, positionnements idéologiques, *etc.* Le journalisme, développé à une échelle industrielle, apparaît alors dans sa dimension d'outil, comme un auxiliaire subventionné et au service du groupe

industriel, qui se détermine à l'aune des offres commerciales qu'il parvient à valoriser en apportant une clientèle nombreuse :

Dans quelle mesure le journalisme – et l'activité médiatique – sont-ils ou deviennent-ils des instances subordonnées dans le cadre des modèles d'affaires des groupes industriels ?

Ces transformations peuvent être étudiées au niveau des organisations médiatiques, qui semblent être au centre des recompositions. Un tel choix obéit à une approche potentiellement médiacentrée, puisqu'il omet – de manière consciente et assumée – les capacités certaines et les facteurs de résistance à ces changements, qu'ils soient ceux du journalisme en tant que pratique, des journalistes comme instance professionnelle, des publics qui ne sont pas liés par les seules offres et décisions des industries culturelles. Néanmoins, ma volonté n'est pas de développer une perspective qui expliquerait les changements de toutes les instances en jeu dans le processus médiatique par l'intermédiaire et le prisme unique des médias, mais plus raisonnablement de comprendre en tant que telles les stratégies mises en place par et au sein des médias, en fonction de certaines contingences et éléments contextuels. Je cherche ainsi non pas à analyser les évolutions potentielles des publics des médias, du journalisme ou des journalistes, mais à comprendre comment les médias et les organisations médiatiques comprennent et agissent en fonction de leur perception des transformations – réelles ou imaginées – intrinsèques et extrinsèques auxquelles ils font face. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'il est nécessaire de s'intéresser aux niveaux de production discursive entretenus et utilisés par les organisations médiatiques, qui me paraissent être un indicateur essentiel pour comprendre cette perception.

En second lieu, il s'agit de comprendre les discours dans et autour du journalisme, en m'intéressant plus particulièrement à ceux touchant au fonctionnement de l'activité et aux transformations en cours. Certains énoncés, figements ou modes discursifs peuvent revenir dans les discours de nombreux acteurs. Si l'on prend l'exemple de l'idée de *convergence*, ce thème peut se retrouver dans les propos d'organisations médiatiques en tant que telles, mais aussi dans ceux des journalistes en tant que groupe professionnel, d'observateurs – professionnels comme amateurs – de l'industrie médiatique,

de chercheurs, *etc.* Elle peut servir en tant qu'outil de légitimation à tous les niveaux de décision et auprès de nombreuses instances (Dwyer, 2009 : 10). Cette observation peut aussi être faite pour d'autres notions, comme celle de *publics* ou plus précisément de l'idée de « participation du public » et « journalisme citoyen » (Trédan, 2007, 2012). Celle-ci peut ainsi être utilisée – sciemment ou non – afin de modifier le rôle des journalistes ou l'organisation de leur travail au sein des médias (Anderson, C.W., 2011). Les discours sont ainsi pris dans le jeu des acteurs, mais peuvent également y participer. Ce questionnement constitue ainsi dans cette recherche un intérêt en soi autant qu'une clé de compréhension des transformations ayant lieu et des stratégies économiques déployées, celles-ci répondant ou s'appuyant en grande partie sur des impératifs et injonctions qui sont identifiés dans le discours.

Dans ce cadre, il est possible d'envisager que ces discours n'ont pas seulement un caractère descriptif de la réalité perçue, mais qu'ils possèdent une finalité propre et visent à participer de l'organisation de la réalité économique. Certains discours peuvent permettre d'assigner à certaines décisions stratégiques définies au sein de l'organisation un caractère extrinsèque, au moins sur le plan argumentatif. Le discours évoqué précédemment portant sur le thème de la participation du public, en intégrant le consommateur comme une figure centrale au sein de l'offre médiatique, peut justifier les processus de mise au travail, notamment en faisant de l'individu un intermédiaire entre l'ensemble du groupe médiatique et d'autres potentiels consommateurs. Aussi, il est possible de s'interroger sur les rapports entretenus entre les transformations économiques et le discours produit par les groupes médiatiques, indicateur des visées de ceux-ci, et les dépassant :

Dans quelle mesure les discours portés par un groupe médiatique servent-ils à accompagner la transformation de son modèle économique et – surtout – des rôles assignés aux différentes instances le composant ?

Cette interrogation ne doit néanmoins pas laisser penser que seules les organisations médiatiques entretiennent ce discours. En effet, on peut observer que de nombreux acteurs le porte et y contribuent. Ainsi, la *convergence* ou le *public* sont autant une construction des organisations

médiatiques que de leurs observateurs, des chercheurs, des journalistes et du public lui-même. Cette préoccupation pour les discours permettra ainsi de comprendre les décisions stratégiques qui sont réalisées ou envisagées au sein des organisations médiatiques. Une telle analyse constitue à la fois un indicateur des transformations ayant lieu sur le plan économique et sociologique, et possède un intérêt propre en tant qu'élément participant en soi de la construction des changements de l'univers médiatique. Elle rejoint ainsi la méthode socio-discursive évoquée plus haut (RINGOOT et UTARD, 2005a), permettant de réfléchir aux discours et aux objets convoqués, ainsi qu'aux stratégies qu'ils incorporent.

### **III / Positionnement méthodologique**

Les problématiques et questionnement présentés ci-dessus poussent à concevoir une méthodologie permettant de couvrir simultanément deux dimensions en parallèle. L'intérêt porté simultanément aux stratégies économiques et discursives déployées par les organisations commande un choix de terrains empiriques et de méthodes qui puissent recouvrir ces deux aspects, et de croiser par la suite les résultats afin de parvenir à une compréhension en profondeur des problématiques de transformations et des réponses apportées par les industries médiatiques.

Le rapport entre les questions de recherche et l'approche empirique se doit d'être d'autant plus étroit que le sujet global d'une évolution liée à internet peut être assez mouvant, puisque les mutations, si elles existent, ne sont notamment pas achevées. Le questionnement évoqué par Nikos SMYRNAIOS (2005 : 19) semble toujours devoir être considéré : « nous pouvons déduire ainsi que le choix d'un sujet de recherche lié à l'internet comporte des avantages indéniables en termes d'intérêt, mais également des risques considérables dus à la nouveauté de l'objet et à la volatilité qui le caractérise ». Il apparaît nécessaire que la compréhension des logiques observées comme des stratégies déployées par les acteurs, envisagée à la sortie du projet, soit constituée sur des réponses délimitées empiriquement autour des questions posées. Le risque de donner une ampleur exagérée aux nouveautés (MITCHELSTEIN et BOCZKOWSKI, 2009 : 576) en sera d'autant mieux limité. Par ailleurs, les définitions de l'objet de recherche ainsi que les cadres d'analyse

ancrent ce travail de doctorat dans une perspective constructiviste, participant de l'attention aux réalités économiques et discursives élaborées par et entre différents acteurs, instances et organisations. Je m'intéresse ainsi à ces constructions comme des dimensions à comprendre en tant que telle, et non pour ce qu'elles pourraient représenter, et voiler.

Pour répondre aux questions, la thèse devra pouvoir faire *in fine* un lien entre des dynamiques *macro*, liées aux logiques industrielles, et des transformations plus éparées et limitées, situées dans les pratiques, à un niveau *micro*. L'enjeu se situe ainsi dans la mise de côté d'un postulat de « rationalisation », présentant une linéarité causale entre ces deux niveaux d'analyse ; au contraire, mon objectif est de comprendre les réseaux tissés entre différentes logiques à l'œuvre dans et autour des organisations (en évitant cependant l'excès inverse de description retirant toute causalité ou dynamique). Les éléments d'analyse m'ont servi à observer les modèles économiques, transformations et discours, sans théoriser *a priori* et former l'hypothèse d'une hiérarchie explicative entre eux.

Par ailleurs, afin de pouvoir analyser ces relations entre plusieurs dimensions de l'objet de recherche, il est apparu nécessaire de délimiter le terrain d'analyse. En effet, il serait plus que délicat d'aborder en profondeur plusieurs niveaux d'analyse en même temps que de les étendre à un vaste champ d'observation – dans le cadre d'une thèse de doctorat. Aussi, j'ai choisi de conserver un nombre réduit de sujets étudiés, afin de pouvoir développer une compréhension la plus étendue possible des processus qui ont cours en leur sein. De plus, une partie importante des questions de recherche posées portent non pas sur des entités prises isolément (par exemple un journal, un site web), mais sur un ensemble de titres, firmes et organisations qui forment un tout cohérent. C'est alors à la fois l'ensemble et les parties qui le composent qui sont interrogés.

Aussi, le terrain étudié ne peut reposer sur une estimation probabiliste et représentative, mais bien plutôt sur un échantillonnage ciblé et raisonné en tant que tel, au travers du choix de groupes médiatiques, qu'il convient alors d'étudier dans leur ensemble et dans leurs composantes. J'ai donc retenu une étude de cas, me permettant raisonnablement d'étudier différentes dimensions parcourant un même groupe d'organisations médiatiques. Ce recours résulte

ainsi d'un arbitrage entre profondeur de l'analyse, ici favorisée, et représentativité statistique (ROY, 2008). Les cas retenus n'en doivent pas moins maintenir la possibilité d'une comparabilité avec des cas qui seraient étudiés dans d'autres projets par ailleurs. La valeur heuristique dans le choix de ces cas repose alors sur leur capacité à informer des phénomènes en cours, sur la représentation possible de types forts ou à tout le moins permettant d'y analyser de nombreuses logiques qui peuvent, en tout ou partie, se retrouver ailleurs.

En reprenant la typologie proposée par Charles TEDDLIE et Abbas TASHAKKORI (2009), le choix des cas étudiés repose alors sur deux techniques. La première est l'échantillonnage idéal-typique (*typical case sampling*). Celui-ci, selon les auteurs précités (2009 : 176) « involves selecting those cases that are the most typical of cases under consideration. » Dans le même temps, je retiens également la proposition (2009 : 175) d'un « intensity sampling [which] involves selecting very informative cases that represent a phenomenon of interest intensively (but not extremely). » En effet, au sein d'un territoire national ou culturel donné, surtout si celui-ci est réduit, le nombre de groupes médiatiques distincts peut être relativement limité. Aussi, le choix d'un cas quel qu'il soit ne peut être que difficilement déterminé comme typique ou atypique, la population totale étant trop limitée. De plus, il est nécessaire que les groupes choisis possèdent en leur sein un nombre non négligeable d'entités différentes. En effet, l'analyse des transformations des groupes et des stratégies mises en place nécessitent qu'un certain nombre de titres médiatiques puisse être observés, afin d'établir avec suffisamment d'assurance la récurrence des évolutions et des choix effectués – ainsi éventuellement que leur non-récurrence.

Dans cette perspective, j'ai choisi d'étudier deux groupes médiatiques, en France et au Canada, respectivement Ouest-France et Québecor<sup>19</sup>, afin de disposer de deux cas suffisamment larges pour pouvoir recouvrir un grand nombre de problématiques différentes, à l'œuvre dans les transformations contemporaines. C'est donc un choix à la fois typique et raisonné, qui va également permettre de s'inscrire dans une certaine comparaison entre la France et le Québec. J'ai pour cela volontairement retenu deux groupes

---

<sup>19</sup> Présentés ci-après, p. 34 et s.

inscrits principalement dans un espace local, respectivement grand-régional et provincial, pour saisir les spécificités potentielles de la presse attachée à un territoire et éviter le fréquent tropisme pour des analyses portées sur les espaces perçus légitimes du journalisme (presse nationale, généraliste et politique). Ces deux terrains, de par l'ampleur des activités déployées<sup>20</sup>, peuvent être ainsi analysés dans une démarche contrastive qui permettra de soulever les traits communs et les spécificités de chacun, qu'elles soient reliées aux constructions organisationnelles, aux stratégies déployés, ou au rapport avec les espaces nationaux. Cette démarche permet d'éviter une analyse trop centrée sur un cadre spécifique (SILES et BOCZKOWSKI, 2012 : 1387) en aménageant la possibilité de voir les influences partagées entre deux espaces séparés (en dehors de la langue commune). Cependant, il ne s'agit pas d'une comparaison *stricto sensu* en ce que les groupes connaissent des constructions différentes ; aussi, dans l'analyse, certains aspects devront être analysés et développés pour leur pertinence pour un seul d'entre eux. Par ailleurs, pour mieux comprendre ces transformations en cours, je me suis concentré sur une période contemporaine, marquée par le déploiement du numérique et d'internet, allant principalement de 1998 à 2012. Cette délimitation, en partie arbitraire, rejoint la prise en compte par les groupes de ces problématiques jusqu'au moment de cette recherche. Cependant, il s'agit là plus d'une période indicative qui ne doit pas et n'a pas limité la prise en compte, y compris dans les recherches de terrain et analyses, d'éléments et transformations antérieures.

Pour répondre aux problématiques et questions de recherche au sein de ces deux cas, j'ai finalement retenu deux méthodes de recueil de données<sup>21</sup>, qui ne recouvrent pas directement les deux dimensions investies.

---

<sup>20</sup> Cette préoccupation m'a poussé à écarter assez rapidement d'autres cas pouvant être analysés, notamment le groupe Gesca au Québec ou Télégramme en France.

<sup>21</sup> Envisagée et commencée, une troisième analyse était également prévue à l'endroit des publics des médias des deux groupes étudiés, et a été préparée suite au recueil de données d'audiences. Intégrer et articuler cette analyse avec les perspectives retenues pour cette recherche m'est cependant apparu difficile voire contradictoire avec le positionnement épistémologique et la méthode globalement retenue. Je reviens sur ce choix en introduction du Chapitre 3 concerné par cette analyse.



En premier lieu, j'ai procédé à un recueil documentaire afin de former un corpus d'investigation autour et au sein des deux groupes<sup>22</sup>. Il était tourné principalement vers l'obtention d'éléments financiers et quantitatifs, au travers des rapports financiers et comptes annuels des deux groupes, ainsi potentiellement de ceux de leurs filiales. Ce sont cependant, selon les groupes, des documents de natures différentes, présents dans des niveaux de publicité distincts : le groupe Quebecor, coté en bourse, est astreint à une publication importante et régulière de documents, présentant les résultats de ses activités, et aisément accessibles ; en revanche, le groupe Ouest-France ne possède pas une telle obligation, et ne rend publics que des grands équilibres généraux. Afin d'obtenir les informations recherchées, j'ai obtenu les comptes annuels de la société éditrice du journal principal ainsi que ceux du groupe, auprès du greffe du Tribunal de Commerce. Ces deux ensembles documentaires sont cependant différents, les informations présentées dans le second étant relativement moins fournies ou accompagnées d'explications, de mise en paroles des choix et résultats par exemple (ce que j'ai pris en compte dans la seconde partie du recueil de données, présentée ci-dessous).

Ce recueil s'est accompagné d'autres sources documentaires variées, visant à compléter ou renforcer les supports discursifs pouvant être étudiés. J'ai pour cela tâché d'obtenir, au sein des deux groupes, des documents, écrits et archives, circulant en interne ou faisant l'objet d'une publicité (notamment les présentations institutionnelles dirigées vers l'extérieur). Néanmoins, les documents ainsi obtenus sont fortement limités par la disponibilité et les possibilités des personnes rencontrées. Ces sources m'ont permis d'établir, confirmer et confronter d'autres supports et types de discours émis dans ou autour de ces groupes. Enfin, j'ai réalisé une recherche systématique des mentions des transformations touchant ces deux cas, au sein d'un corpus d'articles de presse entre 1990 et 2012<sup>23</sup>. Cette démarche visait principalement à percevoir ce qui, des transformations locales, pouvait être mis en circulation plus large, tout en obtenant des informations supplémentaires sur les transformations aussi bien que d'autres mises en discours.

---

<sup>22</sup> Une liste des documents est présentée en fin de bibliographie, p. 435 et s.

<sup>23</sup> Ces articles représentent la majeure partie des documents présentés dans la deuxième partie de la bibliographie, p. 413 et s.

En second lieu, j'ai réalisé des entretiens avec une vingtaine de travailleurs concernés par les deux groupes<sup>24</sup>, et visant principalement à recueillir la compréhension et l'appréhension par les acteurs individuels des transformations de l'industrie médiatique et de ses composantes. Si je souhaitais initialement me concentrer surtout sur les cadres opérationnels et éditoriaux et dirigeants, j'ai finalement établi une distinction entre les deux groupes. En effet, eu égard à l'abondance des discours institutionnels produits par le groupe Quebecor, j'ai choisi de privilégier des journalistes ou cadres éditoriaux, là où j'ai conservé une répartition plus large au sein du groupe Ouest-France. Après une sélection d'acteurs clés, j'ai principalement utilisé un *chain sampling* (TEDDLIE et TASHAKKORI, 2009 : 175) consistant à utiliser les capitaux relationnels des personnes rencontrées pour établir et renforcer l'échantillonnage des participants<sup>25</sup>.

Les entretiens, d'une durée variable, ont permis d'aborder la construction pensée et imaginée des différentes instances, qu'il s'agisse de l'audience ou des rapports entre journalisme, média et public au sein du groupe. Cherchant à favoriser l'expression libre des acteurs rencontrés – afin de limiter l'interférence dans leur discours –, cette démarche a favorisé le recours à des entretiens semi-structurés, constitués autour d'un guide servant de rappel aux thèmes à aborder<sup>26</sup>, afin d'adapter chaque rencontre à l'originalité des perceptions individuelles, et de limiter l'intrusion dans le discours.

Au travers de ces deux démarches empiriques complémentaires, j'ai cherché, en suivant une logique inductive, à établir les représentations des transformations à l'œuvre, les stratégies exprimées et construites par les institutions comme les acteurs. Ainsi par exemple du concept de modèle d'affaires, qui est apparu à plusieurs reprises au cours de cette recherche : lors de la conception initiale de la méthode d'analyse des données financières, mais aussi au cours de l'analyse du discours, que ce soit au sein des documents des groupes à l'étude ou au travers de certains entretiens,

---

<sup>24</sup> Une liste est présentée en annexes, p. 469 et s.

<sup>25</sup> L'objectif n'était cependant pas d'établir une population supposée représentative des travailleurs de l'information, en général comme au sein des deux groupes.

<sup>26</sup> Présenté en annexes, p. 467 et s.

principalement avec les dirigeants. Cette proximité entre la notion volontairement retenue à des fins méthodologique et analytique, et sa circulation, ajoute la nécessité de précautions supplémentaires. En outre, le maintien de cette proximité ne m'a pas paru incongru, mais bien au contraire consistant avec mon positionnement épistémologique au sein de ces travaux.

Le procédé d'analyse a procédé principalement de statistiques descriptives pour l'étude des modèles d'affaires dans leur composante financière. Pour répondre aux autres questions, j'ai tâché principalement de repérer au sein des discours recueillis, issus des entretiens comme de données documentaires, les traces de récurrences thématiques, à la fois selon certaines catégories propres, mais aussi dans le contexte global des discours entourant les groupes. J'ai ainsi suivi simultanément deux considérations exposées par Charles TEDDLIE et Abbas TASHAKKORI :

1. *Categorical strategies* break down narrative data and rearrange those data to produce categories that facilitate comparisons, thus leading to a better understanding of the research questions.
  2. *Contextualizing (holistic)* strategies interpret the narrative data in the context of a coherent, whole "text" that includes interconnections among statements, events, and so forth. These techniques involve looking for patterns across the interconnecting narratives.
- (TEDDLIE et TASHAKKORI, 2009 : 253)

Cette perspective d'analyse, suivant une logique inductive, favorise le recours à une analyse interprétative, raisonnée et critique, inscrite dans une démarche plus large de compréhension constructiviste de la réalité (RIESSMAN, 1993 : 70). Ces approches analytiques ont été conservées et réalisées en des moments séparés. Elles reposent en effet sur des considérations et des appréhensions du discours narratif différentes. La volonté expliquée plus haut d'étudier la fonction énonciative telle qu'évoquée par Michel FOUCAULT m'a poussé à rechercher « la mise en rapport [d'un discours] avec d'autres paramètres qui lui donnent sens » (SARFATI, 2005 : 102), en cohérence avec une approche intégrative, permettant l'analyse du discours en soi (KRIEG-PLANQUE, 2012 : 40-47)<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Dans cette perspective, je suis redevable au travail de thèse de Florence LE CAM (2005 : 484) : « L'idée principale de cette étude sur les entrevues ne vise pas à

Enfin, la diversité des dimensions investies dans cette recherche conduiront également à ce que je revienne, en introduction des parties ou des chapitres, sur les méthodes d'analyse plus spécifiques que j'ai utilisées pour certaines composantes du développement.

## IV / **Présentation liminaire des groupes étudiés**

Les deux cas étudiés regroupent un grand nombre d'activités touchant au journalisme, aux médias et à la communication. Avant de les étudier dans le développement de cette thèse, je vais ici – très sommairement – les présenter, afin surtout de les resituer dans leurs contextes respectifs.

Le groupe Quebecor<sup>28</sup> a été développé dans la seconde partie du XX<sup>e</sup> siècle par Pierre PÉLADEAU, à partir de l'achat du *Journal de Rosemont* (quartier de la principale ville du Québec, Montréal). Le groupe s'est progressivement développé autour de la presse écrite locale et de l'impression, avec notamment le lancement en 1964 du *Journal de Montréal*, principal titre de presse écrite du groupe. Ancré dans la province du Québec au sein du Canada, il s'est principalement concentré sur le marché francophone (isolé au sein de l'Amérique du Nord), mais s'est également diversifié à la fois dans ses activités et géographiquement, pour devenir un des plus importants groupes de communication du pays. Au début de la période d'analyse, le groupe est présent principalement dans l'imprimerie (à l'échelle internationale) et la production de papier ; l'édition de presse quotidienne et hebdomadaire, urbaine et locale, ainsi que de magazines, principalement au Québec ; l'édition et la distribution de produits culturels (musique et livres principalement) ; des activités lancées sur le web (services commerciaux, édition de premiers sites) ; un réseau de télévision privée.

---

faire une analyse du discours qui renverrait à la linguistique ou à la sémiologie. Elle prétend retrouver les traces des stratégies discursives des répondants et tenter de les analyser par rapport aux pistes découvertes dans l'analyse historique [...]. »

<sup>28</sup> Le nom du groupe a été francisé en 2012 pour devenir Québecor. Je vais néanmoins conserver dans la suite du texte la version utilisée par le groupe au cours de la période d'étude.

**TABLEAU 1 SECTEURS D'ACTIVITÉS DU GROUPE QUEBECOR EN 2012**

Type d'activité	Localisation	Pôles ou filiales	
Presse écrite quotidienne et hebdomadaire	Québec	Sun Media	Quotidiens urbains payants ( <i>Le Journal de Montréal, Le Journal de Québec</i> ) et gratuits ; hebdomadaires régionaux et locaux
	Reste du Canada	Osprey Media (fusionné dans Sun Media)	Quotidiens urbains payants ( <i>Toronto Sun, Ottawa Sun, London Free Press, ...</i> ) et gratuits ; hebdomadaires régionaux et locaux
Presse magazine	Québec	TVA Publications	Publications aux thématiques variées (télévision, féminin, maison, <i>people</i> , ...)
Distribution de presse	Québec	Messageries Dynamiques, ADP	Distribution de produits imprimés aux particuliers et points de vente
Télévision	Québec	TVA	Réseau TVA, LCN (information en continu), chaînes thématiques
	Reste du Canada	TVA/Sun Media	Sun TV Network, chaîne de d'information en continu
Edition internet	Québec et Canada	Canoë	Portail d'information, reprise des autres supports médiatiques, services (emploi, rencontres, petites annonces, ...)
Agence de presse	Québec et Canada	Agence QMI	Agence de presse interne mettant en commun et proposant des contenus aux supports du groupe
Accès aux réseaux	Québec et Canada	Vidéotron	Télédistribution, fournisseur d'accès à internet, téléphonie filaire et sans fil

Loisirs	Québec	Musicor, Distribution Select	Maison d'édition et réseau de distribution phonographique
		Groupe Livre	Regroupement de maisons d'édition de livres
		SuperClub Vidéotron	Location et vente de films et jeux vidéo
		Archambault	Distribution de produits culturels au grand public
Divers	Québec et Canada	Mediapages	Édition d'annuaires
		Nurun	Développement de sites web et communication numérique

Bien que le groupe ait un capital ouvert au public, et soit coté à la Bourse de Toronto, il conserve un contrôle familial par le biais d'actions spéciales. Aussi, lors du décès de son fondateur, ce sont ses enfants, et principalement Pierre Karl PÉLADEAU qui en prendra la gestion opérationnelle. Les activités de Quebecor ont été en grande partie modifiées par la suite, avec l'acquisition de nouveaux titres de presse écrite, et surtout d'une importante activité de câblodistribution et de télécommunication en 2000. Le groupe a par la suite cédé son implication dans la production de papier ainsi que dans l'imprimerie, pour se concentrer sur ses activités médiatiques et de communication.

Second cas étudié, le groupe Ouest-France a été fondé à partir du journal principal *Ouest-France*<sup>29</sup>, héritier de l'*Ouest-Éclair* édité jusqu'à la seconde guerre mondiale. Le groupe s'est développé sur un territoire comprenant principalement les régions Bretagne, Basse-Normandie et Pays de la Loire. Il a ainsi construit une assise territoriale sur laquelle il est devenu une institution médiatique principale.

---

<sup>29</sup> Par convention et pour la clarté du propos, la mention en italiques soulignera toujours la référence au titre édité, et non à l'organisation ou au groupe.

**TABLEAU 2 SECTEURS D'ACTIVITÉS DU GROUPE OUEST-FRANCE EN 2012**

Type d'activité	Localisation	Pôles ou filiales	
Presse écrite quotidienne	Nord-Ouest	Quotidien <i>Ouest-France</i>	Quotidien payant, avec une cinquantaine d'éditions locales
	Villes moyennes	Journaux de Loire, Société Cherbourgeoise d'éditions	Quotidiens locaux ( <i>Presse Océan, Le Maine Libre, Le Courrier de l'Ouest, La Presse de la Manche</i> )
Presse écrite hebdomadaire	Nord-Ouest, Ile-de-France, Sud-Ouest	Publihebdos	Hebdomadaires locaux
Presse magazine	Nord-Ouest	Infomer (et participations)	Magazines locaux et spécialisés ( <i>Le Marin, Cultures marines, Voiles et voiliers, ... ; Bretons</i> )
Radiodiffusion	Bretagne, Normandie	<i>Hit West, Cristal</i>	Radio musicale
Télévision	Bretagne	<i>TVR, Tébéo</i> (participations)	Chaînes de télévision locale
Edition internet	Nord-Ouest	Ouest-France Multimédia	Édition de sites de petites annonces rattachés aux journaux, Portail <i>Maville</i>
Régie publicitaire	Nord-Ouest	Précom, Hebdos Communication, Affiouest, Médialex	Activités de régies publicitaires, conseil, et prestations commerciales.
Loisirs	France	Infomer, Edilarge	Édition de livres
Divers	France	SPiR Communication	Journaux gratuits d'annonces, éditions de sites web, quotidien gratuit urbain ( <i>20 minutes</i> ), Imprimerie

C'est un groupe construit autour de la famille HUTIN, et est géré par François-Régis HUTIN devenu Président-Directeur-Général en 1984. Le groupe a la particularité – revendiquée comme telle – d'être la propriété d'une association, l'Association pour le soutien des principes de la démocratie humaniste, qui garantit une indépendance capitaliste du groupe – tout en permettant le maintien du contrôle familial. À la différence de Quebecor, le groupe a connu peu de variations dans ses types d'activités, toujours centrées principalement sur la presse écrite quotidienne et hebdomadaire, bien que leur périmètre ait pu changer (avec l'acquisition ou le lancement de nouveaux journaux ou éditions locales). Le groupe est également impliqué – mais de manière relativement mineure - dans la radiodiffusion, l'édition de livres, l'imprimerie et la publicité.

Les deux cas étudiés s'insèrent ainsi dans une logique de constitution de groupes médiatiques, aux activités variées bien qu'issues de la presse écrite, et inscrites dans une dynamique commerciale. Les transformations qu'ils ont connues, envisagées ou rejetées peuvent permettre de comprendre quelles sont les tensions et les recompositions à l'œuvre au sein du journalisme et des organisations médiatiques, et ce suivant les dimensions économiques et discursives recherchées.

## **V /            Annonce du plan**

L'analyse des transformations contemporaines du journalisme et des médias s'inscrit donc pleinement, au sein de cette thèse, dans un croisement recherché et construit entre dimension économique et dimension discursive. Il ne s'agit pas de les considérer parallèlement ou de faire de l'une la source causale de l'autre, mais bien de réfléchir à leurs connexions mutuelles, participant d'un mouvement commun. Les modèles déployés peuvent apparaître non pas comme un nouvel état, mais comme ceux d'une transformation en cours. Ils se construisent au travers de considérations multiples, venant former des décisions, innovations, priorités nouvelles, reposant sur des stratégies formulées, des absences et des essais peu ou prou transformés. Le développement de cette thèse vise à montrer comment des fragilités inscrites dans le temps long du journalisme viennent rencontrer des



changements récents dans l'environnement et l'écosystème médiatique pour construire des transformations se déployant au sein et autour des organisations.

La première partie s'intéresse tout particulièrement aux structures et stratégies économiques du journalisme. Elle est l'occasion de situer cette activité dans les mécanismes et conditions matérielles qui permettent son existence, afin de mettre en avant la notion de subvention. Le Chapitre I a ainsi pour objet de comprendre les modèles économiques du journalisme comme un espace d'ajustements constants entre les intérêts d'acteurs divers. Le concept de marché à plusieurs versants y est repris et développé pour expliquer cette structure complexe permettant au journalisme de trouver – au sein des supports médiatiques – les moyens financiers de son existence. Les stratégies de concentration, intégration et diversification, telles que celles déployées par les deux groupes étudiés, apparaissent dans ce cadre comme le moyen de maximiser les possibilités de subventions, publiques comme privées.

Le Chapitre II vient interroger cette structure dans le contexte plus particulier du développement et du déploiement du numérique et d'internet. J'y aborde ainsi les recompositions de valeur autour de la transformation des mécanismes de subvention du journalisme, qui connaissent des fortunes différentes dans les deux groupes. Au cours de la période étudiée, il est possible de comprendre les transformations économiques comme une modification – extrinsèque au journalisme – des conditions économiques de l'écosystème médiatique et venant, selon les cas, remplacer les instances subventionnaires ou faire reculer fortement leur apport financier à l'équilibre précaire sous-tendant l'économie du journalisme. Les modèles économiques fluctuant le long de cycles courts mettent en lumière ces fragilités, par une adaptation à des tendances subies et conditions changeantes.

La deuxième partie de la thèse part de cette fragilité révélée par le numérique pour appréhender les essais de transformation au sein des organisations médiatiques. Ne pouvant plus – ou difficilement – se reposer uniquement sur les mécanismes de subventions, le journalisme s'est vu transformé par l'inscription de plus en plus forte dans une logique d'hyperconcurrence. Celle-ci a favorisé la recherche renouvelée d'un public, analysée dans le Chapitre III. Ce dernier est l'occasion de mettre en avant le

développement accru d'une tension entre deux dynamiques : la recherche d'une audience agrandie ou préservée, pour la valoriser indirectement sur le marché publicitaire ; la recherche d'un public pouvant apporter une valeur directe, par le paiement des contenus ou par la contribution à leur production et leur distribution. Les résolutions de cette tension à l'œuvre sont également, à l'intérieur et autour des organisations, l'objet de redéfinitions du journalisme, devant être orienté vers des objectifs concurrentiels.

Le Chapitre IV vient étudier cette recherche renouvelée de rentabilité dans son déploiement à l'intérieur des organisations. La quête d'une audience ou d'un public ne suffisent pas, dans les cas étudiés, à assurer les conditions financière des pratiques de production existantes, poussant à une transformation des organisations et surtout de la place du journalisme en leur sein. En mettant à distance la logique d'une convergence ou d'une rationalisation dont les effets se déploieraient linéairement, j'analyse les changements effectués à l'occasion du numérique comme une dispersion d'ajustements et d'investissements réalisés par les acteurs, conduisant à une transformation en cours et une réinvention du journalisme, dans sa fonction et son fonctionnement matériels.

La troisième et dernière partie interroge cette transformation en cours plus particulièrement sur le plan du discours, au-delà de la composante discursive des modèles et dispositifs étudiés dans les parties précédentes. Elle prend pour objet deux dynamiques construisant l'économie du journalisme. En premier lieu, le Chapitre V s'intéresse à l'encadrement et à la gestion des énoncés produits et mis en circulation à l'intérieur des organisations, alors étudiées comme institutions. J'analyse alors comment les transformations se construisent dans et par le discours en tant que tel, suivant des modalités distinctes selon les cas étudiés. Ce sont autant les énoncés que les silences, les discours et non-discours qui viennent produire le changement. Ils sont mobilisés et investis afin de redessiner les organisations, les stratégies et logiques à l'œuvre, les modèles déployés comme souhaitables, et viennent ainsi participer du repositionnement du journalisme à l'intérieur des organisations.

La raréfaction des énoncés à l'intérieur des organisations correspond également à une dynamique – presque symétrique – d'ouverture du discours

vers l'extérieur, et une construction reliée à un *champ de présence* (FOUCAULT, 1969 : 81), étudiés au sein du Chapitre VI. Les exemples et stratégies s'y construisent hors des organisations, avant d'être réinvestis vers l'intérieur des organisations, avec une force devenue toute particulière pour justifier, discuter ou réfuter les transformations perçues. Cependant, ce recours discursif devient également une contrainte liant, en tout ou partie, les possibilités stratégiques à l'environnement qui les promeut ou les conteste. Il est alors possible de mieux percevoir la nature mutuelle, partagée et ambivalente des rapports entre économie et discours au sein des modèles se construisant dans leur déploiement.

Au final, le développement de cette thèse essaye de réunir et mettre en regard trois visions différentes d'un même questionnement, celui de la transformation annoncée comme nécessité inéluctable pour le journalisme et les médias.

# Partie 1 La remise en cause des modèles traditionnels de financement d'une activité déficitaire

La crise des médias est un thème largement évoqué par de nombreux acteurs s'intéressant au journalisme, et voit s'accorder de nombreux discours sur la préoccupation principale qu'est la question du financement. Le développement des technologies liées au numérique, et plus particulièrement l'essor progressif du web et de son accès pour un grand public à partir des années 1990, a peu à peu mis en lumière des craintes sur les sources de revenus et les structures de coût liées à la production du journalisme.

Ces inquiétudes ont fait émerger l'idée d'une crise que traverseraient le journalisme ou les médias, et qui aboutirait – en simplifiant pour le moment à très grands traits – sur deux possibles futurs : la limitation de la pratique professionnelle autour d'un nombre d'acteurs restreint et la prise en charge par d'autres acteurs de certaines fonctions particulières ; la disparition du journalisme, la pratique professionnelle et sa production devenant moins utile ou – surtout – non finançable à moyen et long terme dans le cadre des médias. Aussi, afin d'analyser les transformations récentes des médias et de leur industrie, je vais tout d'abord en étudier les fondations et structures économiques, afin de mieux comprendre l'existant précédant l'éventuelle transformation économique. Il s'agit ici de ne pas retenir *ab initio* le postulat que les technologies numériques possèdent, en soi, un effet disruptif. Afin de percevoir les contours exacts du changement, et de voir comment il est investi par différents acteurs, il est nécessaire de poser et analyser la structuration industrielle du financement du journalisme, qualifiée fréquemment de « traditionnelle » : celle des vieux médias (presse écrite, cinéma, radiodiffusion,

télévision) précédant celle des nouveaux ; des *legacy media*<sup>30</sup>, cibles et réceptacles – peut-être aujourd’hui plus qu’hier – de nombreuses critiques quant à la linéarité de leur production, le magistère des journalistes et l’ignorance des publics, leur collusion avec des intérêts plus ou moins explicites, *etc.* Analyser cette structuration, c’est comprendre quels sont les choix et stratégies économiques qui ont été poursuivis par les acteurs médiatiques, qu’il s’agisse des entreprises en tant que telles ou de leurs dirigeants à un moment donné, et quelles sont les opportunités éventuellement ouvertes, pour faire face aux contingences économiques, permanentes comme nouvelles.

À ce titre, il est possible de questionner les modèles d’affaires du journalisme, ou plus précisément les modèles dans lesquels le journalisme s’insère. En dehors d’organisations isolées, de « niches » particulières, il est observable qu’il est impossible de recourir de manière viable, et à une échelle industrielle, au seul paiement par le consommateur, tout particulièrement sur internet. Le recours à de nombreuses ressources économiques, sources de financement, viennent alors combler ce manque, dans le cadre d’intérêts croisés autour du journalisme et de la plateforme médiatique, et ce depuis l’inscription de cette activité dans des mécanismes industriels et dans des médias de masse.

Dès lors, il est possible d’avancer l’idée que, bien loin d’une dégradation récente qui succéderait à un âge d’or d’autonomie, le journalisme est contraint par une situation économique de dépendance. Son existence à un niveau industriel, touchant un marché de masse, ne peut se séparer d’un financement qui lui échappe en tout ou partie, sous la forme de mécanismes financiers que l’on peut qualifier de subventions. Dans ce cadre, je souhaite avancer l’idée que le déploiement du numérique ne constitue pas tant un

---

<sup>30</sup> Expression utilisée pour dénoter de manière peu ou prou péjorative certaines caractéristiques des vieux médias : « An umbrella term to describe the centralized media institutions that were dominant during the second half of the 20th century, including — but not limited to — television, radio, newspapers and magazines, all which generally had a uni-directional distribution model. Sometimes "legacy media" is used interchangeably with "MSM", for "Mainstream Media". Legacy media sits in contrast with social media, where the production and sharing is of equal weight to the consumption. » HACKS/HACKERS\* (2010). « Glossary. A Roadmap for Journalism x Technology. » Consulté en ligne pour la dernière fois le 15 février 2013, sur <http://hackshackers.com/resources/hackshackers-survival-glossary/>.

ensemble disruptif en soi de technologies et de concurrences, mais bien plus une mise en avant de la fragilité des équilibres forgés dans le temps long autour du journalisme. Cette proposition m'apparaît centrale pour deux raisons qui forment les deux chapitres de cette première partie.

En premier lieu, l'absence d'autonomie financière du journalisme rend nécessaire la multiplication dans le temps de mécanismes de subventions, publiques comme privées, de diverses natures, et peu ou prou contrôlés par les organisations médiatiques. C'est alors cette construction qui autorise la conception et organise différents modèles d'affaires pour le journalisme « moderne ». En second lieu, dans cette situation de dépendance, les médias sont directement liés aux différentes instances de subventions. Dès lors que les ressources disponibles viennent à se modifier, se déplacer vers d'autres acteurs, ces subventions viennent à manquer aux plateformes médiatiques. Dans un temps relativement court, ces difficultés économiques font et deviennent alors la « crise » du journalisme.



# Chapitre I. Les mécanismes de subventions, un horizon économique indépassable pour le journalisme

*Je sais moi des sorciers qui invoquent les jets  
Dans la jungle de Nouvelle-Guinée  
Ils scrutent le zénith convoitant les guinées  
Que leur rapporterait le pillage du fret*

Serge Gainsbourg (1971). « Cargo Culte »,  
*Histoire de Melody Nelson*

Au sein de ce premier chapitre, je souhaite interroger les éléments économiques construisant permanences et nouveautés dans les modalités de financement du journalisme, au sein des médias. Deux dynamiques qui concourent à définir continuellement différents modèles d'affaires, émergeant dans le temps et entre les acteurs organisationnels. Il est possible de constater une exploitation de schémas traditionnels pour les médias, au sein de laquelle peuvent être mobilisés des stratégies et concepts particuliers. Dans ce cadre, je vais m'intéresser aux mécanismes de structuration économique du secteur des médias, afin entre autres de comprendre « les modes d'appropriation de la valeur et analyser, notamment, les conséquences du financement sur la structure du secteur (concentration) ou encore sur la nature des contenus. » (SONNAC, 2009 : 23) Je pourrai ensuite, dans le chapitre suivant, essayer d'analyser comment ces caractéristiques sont à la fois toujours maintenues et redéployées dans le cadre des réseaux numériques (BROUSSEAU et CURIEN, 2008 ; SHAPIRO et VARIAN, 1999).

Pour mieux comprendre ces dynamiques, je vais donc m'intéresser aux structures économiques construites dans le temps au sein des deux cas choisis pour l'étude, à savoir les groupes Ouest-France et Quebecor. Pour cela, je vais concentrer mon analyse sur l'étude du modèle d'affaires des deux organisations, en m'attachant ici principalement à sa composante financière et son intégration dans la chaîne de valeur. Ce chapitre utilisera donc principalement des données de nature financière, et plus largement



économiques, recueillies par l'analyse de documents produits au sein des deux groupes, et tout particulièrement les rapports d'activité, rapports annuels et comptes financiers. Cette réflexion s'est réalisée en deux temps. Une première analyse a permis de schématiser les grandes structures de financement des deux groupes, ainsi que la transformation des équilibres au cours de la dernière décennie. Pour cela, je me suis attaché à étudier les données financières et comptables obtenues, mais également la présentation des enjeux, des priorités dans les commentaires et présentations de l'activité. Une seconde analyse des documents a été faite à nouveau, à la suite des entretiens effectués au sein des deux groupes, afin de compléter les premiers regards sur les données économiques, mais également de mieux percevoir la nature énonciative de celles-ci.

De l'analyse de ce corpus documentaire<sup>31</sup>, il m'a été possible de ressortir deux processus de construction, respectivement statique et dynamique, dans le modèle d'affaires médiatique. Le premier repose sur la nature économique de l'entreprise médiatique, rejoignant un certain nombre de regards typologiques qui ont été posés sur les ressources et le financement du journalisme ; le second tient plus à la transformation des groupes au travers d'un certain nombre de déplacements, spécialisations ou diversifications, qui participent de la nécessité d'un mouvement.

## **Section I. Un espace permanent d'ajustements économiques**

Je souhaite ici caractériser, sur le plan économique, l'espace constitué par le média, qui doit servir de support au journalisme en permettant le contact de plusieurs acteurs, qu'ils soient producteurs, consommateurs ou simplement intéressés par cette rencontre. La mise en avant de la question des modèles d'affaires doit permettre de mettre au centre de la réflexion les enjeux économiques qui composent et entourent les médias, voire qui, comme on peut le suggérer à la suite de Jean CHALABY (1998), en ont entraîné le développement nouveau à une échelle industrielle. Ce sont alors différents modèles qui ont été mis en place, dessinant plusieurs types de médias,

---

<sup>31</sup> Dont on pourra trouver la liste des documents qui le composent dans la troisième partie de la bibliographie, p. 435.

existants notamment sous certaines conditions de financement, de manière indépendante ou jointe au sein de groupes.

Je vais ici m'intéresser en premier lieu au modèle de marché à deux versants pour comprendre comment la plateforme médiatique peut se situer économiquement entre annonceurs et lecteurs. En second lieu, j'essaierai d'élargir cette compréhension à l'intervention d'autres instances de financement, afin de situer l'économie du journalisme dans ses dynamiques subventionnaires.

## I / **La construction industrielle d'une dépendance**

Les caractéristiques de l'information, et *a fortiori* de l'information journalistique<sup>32</sup>, proposée dans le cadre d'entreprises médiatiques, dessinent rapidement une difficulté pour son financement. L'information comporte des coûts élevés de conception, de production et d'édition, et dans le même temps connaît une quasi-impossibilité de faire payer le consommateur plus que le coût marginal de production, notamment en raison de son caractère de bien public. L'invention du journalisme à une échelle industrielle a donc dû aller de pair avec l'invention d'un financement qui ne repose pas – seulement – sur le consommateur final.

La valeur ajoutée dans la production d'information, si elle existe et est proposée aux consommateurs, est accompagnée d'un coût marginal limité – pour la presse imprimée, principalement aux coûts d'impression et de distribution – ou quasi-nul – pour la presse numérique. Or, suivant le modèle de concurrence pure et parfaite, la tarification devrait suivre le coût marginal, et il n'est pas possible de vendre le support édité à un prix permettant à l'entreprise, sinon d'être bénéficiaire, à tout le moins de rentrer dans ses dépenses (puisque le coût moyen, aussi décroissant soit-il, n'égale jamais le coût marginal). Seule l'existence d'un éventuel pouvoir de marché des entreprises de presse peut leur permettre de ne pas simplement suivre un prix donné, lié à la structure de coûts du marché. Ainsi, la presse écrite possède certaines caractéristiques permettant à certaines entreprises médiatiques de

---

<sup>32</sup> V. ci-dessus, p. 11 et s.

mieux pouvoir fixer leurs propositions sur le marché. Ainsi par exemple des coûts fixes et surtout des investissements initiaux importants, qui peuvent constituer autant de barrières à l'entrée<sup>33</sup>. À ce titre, des groupes possédant une part importante de revenus sur leur marché peuvent trouver une certaine marge de manœuvre dans les tarifications, comme c'est le cas pour Ouest-France (en situation de quasi-monopole de la presse imprimée dans le Grand Ouest<sup>34</sup>) et Quebecor (intervenant principalement dans un marché relativement étroit – la presse francophone en Amérique du Nord). De plus, il demeure possible aux groupes de proposer des titres se différenciant entre eux et avec les concurrents, pour protéger – même temporairement – leur produit de ces mécanismes de marché (GABSZEWICZ, 2006).

Dès lors, deux possibilités peuvent émerger : dans certains cas, les entreprises médiatiques peuvent poser une tarification supérieure au coût marginal, mais qui nécessite alors l'existence de certaines conditions de marchés et surtout de pouvoir mettre en place des conditions d'exclusions fortes ; sinon, d'autres moyens de financement doivent servir à combler les revenus manquants. Ainsi que Paul SAMUELSON le conçoit pour les biens publics : « It is precisely in such cases that uniform average cost pricing will sin against the rule that prices should equal marginal costs. As HOTELLING has insisted, there is here a prima facie case for government subsidy. » (SAMUELSON, 1958 : 335-336)

---

<sup>33</sup> Ce qui n'est plus nécessairement le cas avec la presse numérique. V. ci-dessous, p. 104 et s.

<sup>34</sup> Cette position est source de critiques et de surveillance. Dans une analyse du groupe, un journaliste du *Mensuel de Rennes* (en partie concurrent) souligne ainsi que le groupe pratique des tarifs publicitaires élevés tout en étant prêt à les « casser » si d'aventure un autre acteur – en l'occurrence, *Le Télégramme de Brest* – souhaitait venir concurrence le quotidien *Ouest-France* en Ille-et-Vilaine LEGENDRE\* (2013). « Ouest-France. La superpuissance ». *Le Mensuel de Rennes* (53) Décembre 2013, p. 26-39. V. aussi CONSEIL DE LA CONCURRENCE (2005). *Avis relatif à l'acquisition du Pôle Ouest de la société Socpresse et de fonds de commerce de la SEMIF par la société SIPA*. Avis n°05-A-18, 11 octobre 2005.

Dans le cas d'un marché privé, c'est vers d'autres mécanismes de financement que les entreprises médiatiques se sont tournées, prenant place dans un système d'économie de plateformes :

L'éditeur, en tarifant son prix de vente au coût marginal (donc à zéro), se voit contraint de se tourner vers d'autres sources de financement, tels la subvention publique, le sponsoring ou le financement publicitaire. C'est la genèse du double financement de la presse.  
(SONNAC, 2009 : 29)

## A / Du support médiatique à la plateforme multifaces

Le modèle de marché à plusieurs versants<sup>35</sup>, dont l'apparition est relativement récente dans la littérature économique (très largement liée à l'émergence des questionnements entourant l'économie numérique, bien que de nombreux domaines d'applications possibles existent antérieurement ou indépendamment d'internet) permet la compréhension des modèles d'affaires qui requièrent la présence de plusieurs types d'acteurs. La possibilité d'existence d'un tel modèle apparaît suivant plusieurs conditions, notamment mises en exergue par David EVANS (2003 : 192) :

There is an opportunity for a platform to increase social surplus when three necessary conditions are true : (1) there are distinct groups of customers ; (2) a member of one group benefits from having his demand coordinated with one or more members of another group ; and (3) an intermediary can facilitate that coordination more efficiently than bi-lateral relationships between the members of the group.

Ces trois conditions posées peuvent être remplies de manière directe, quand les deux groupes souhaitent effectivement se rencontrer autour de la plateforme. Cependant, il est fréquent que cette attente ne soit pas

---

<sup>35</sup> On trouvera un grand nombre d'appellations possibles : plateformes à deux faces, deux versants, deux cotés, multifaces, *two-sided* ou *multi-sided platform*, s'inscrivant toutes dans des marchés reprenant les mêmes possibles conditions. La diversité des appellations ne semble cependant recouvrir une diversité des acceptions et théories.

symétrique, et que soient alors observés des effets de réseaux indirects<sup>36</sup>, conduisant la plateforme à choisir une structure de prix particulière, qui va faire supporter une part de coûts différente à chaque groupe d'utilisateurs (ROCHET et TIROLE, 2002). L'un d'entre eux peut alors bénéficier d'un prix qui soit inférieur au coût marginal qu'il entraîne par sa présence au sein de la plateforme (EVANS, 2003 : 193). Cette observation peut correspondre à une représentation au sein de la plateforme qui peut mettre en avant la rentabilité – directe – presque opposée des deux groupes :

Platforms often treat one side as a profit center and the other as a loss leader, or, at best, as financially neutral. [...] Such conventional wisdom about business models found in the trade press [...] is of course subject to criticism. To reason in terms of profit centers, costs are often "intuitively," but arbitrarily allocated to either side of the market. Yet, the conventional wisdom points at some more fundamental logic related to prices and surpluses on both sides of the market. A major objective of our paper is to unveil this logic and the determinants of the choice of a business model.

(ROCHET et TIROLE, 2003 : 991)

La plateforme peut être valorisée par les groupes seulement pour l'effet de réseau qu'elle permet, mais peut parfois être également valorisée en tant que telle (FERRANDO, GABSZEWICZ *et al.*, 2008 : 358). La différenciation dans les tarifs dépend en grande partie des différents types de plateforme, que l'on peut regrouper selon trois ensembles (EVANS, 2003) : les *market-makers*, permettant l'existence de transactions entre les groupes (par exemple les plateformes de commerce, les centres commerciaux, les services de rencontres) ; les *audience-makers*, qui attirent l'attention d'un groupe au profit de l'autre (c'est typiquement l'exemple des médias, mais aussi des moteurs de recherche), et les *demand coordinators*, qui facilitent une transaction ou un rapport indirect (consoles de jeux, systèmes d'exploitation, services de carte de crédit). Elle est renforcée par le fait qu'il est difficile de faire venir sur la plateforme tous les groupes en même temps (qui vient en premier ?). Il est alors nécessaire d'inciter l'un des groupes, en lui offrant un tarif nul ou quasi-nul (quitte

---

<sup>36</sup> « As an empirical matter, indirect network effects generally accompany condition (2) and intimately shape the business strategies in these industries along side the multi-sidedness. » (EVANS, 2003 : 192)

parfois à le relever par la suite, une fois tous les groupes présents autour de la plateforme)<sup>37</sup>.

Cette nécessité apparaît d'autant plus si la plateforme n'est valorisée que pour sa capacité à rassembler les deux groupes. Cette compréhension a par la suite été considérée comme décisive dans la perception des marchés à deux versants :

A market is two-sided if the platform can affect the volume of transactions by charging more to one side of the market and reducing the price paid by the other side by an equal amount ; in other words, the price structure matters, and platforms must design it so as to bring both sides on board.  
(ROCHET et TIROLE, 2004)<sup>38</sup>

Les différences de tarification viennent rejoindre la multiplicité d'externalités, symétriques ou non, positives ou négatives, que peuvent connaître les groupes entre eux, ou les membres d'un même groupe<sup>39</sup>. C'est notamment le cas autour des médias, qu'il m'est désormais possible d'étudier plus particulièrement, afin de comprendre le rapport entre les deux groupes entourant la plateforme, annonceurs et audience, avant d'en analyser les conséquences sur la structuration industrielle.

Le média, dans le cadre du marché à deux versants, permet la rencontre sur un même support entre deux groupes. Il apparaît comme une plateforme mettant en lien les annonceurs et les lecteurs<sup>40</sup> : les premiers sont

---

<sup>37</sup> « Due to indirect network effects, the key pricing strategies are of a "divide-and-conquer" nature, subsidizing the participation of one side (divide) and recovering the loss on the other side (conquer). Exclusivity then implies highly contestable market structures, where all potential profits are eroded in order to protect a monopoly position. With nonexclusive services, it is easier to "divide" but more difficult to "conquer" ; intermediaries are then able to avoid fierce price competition and make positive intermediation profits in equilibrium. Moreover, the most profitable market equilibrium may precisely be the inefficient one. » (CAILLAUD et JULLIEN, 2003 : 310)

<sup>38</sup> Cité par EVANS et SCHMALENSEE (2005). *The Industrial Organization of Markets with Two-Sided Platforms*. NBER WORKING PAPER NO. 11603, 37 p.

<sup>39</sup> Ci-dessous, p. 56 et s.

<sup>40</sup> J'utilise dans cette partie le terme lecteur à dessein, afin de ne pas alourdir le propos et pour éviter des confusions. En effet, sur la plateforme médiatique, tant l'annonceur que le lecteur sont usagers du support. Si le lecteur fait référence au premier support médiatique qu'est la presse écrite, l'analyse

consommateurs de l'espace publicitaire, d'une partie du support ; les seconds sont consommateurs des contenus (et potentiellement, des produits vantés au sein de l'espace publicitaire...).

Les annonceurs possèdent un intérêt à toucher l'attention des consommateurs du support. Leur utilité à faire une publicité dans un support médiatique donné est ainsi une fonction croissante de la demande des consommateurs pour ce support ; plus précisément, du nombre total de consommateurs, mais aussi de la composition socio-démographique de cette audience, les annonceurs voulant toucher une clientèle potentielle qui soit la plus disposée à payer pour le bien ou service qu'ils proposent<sup>41</sup>.

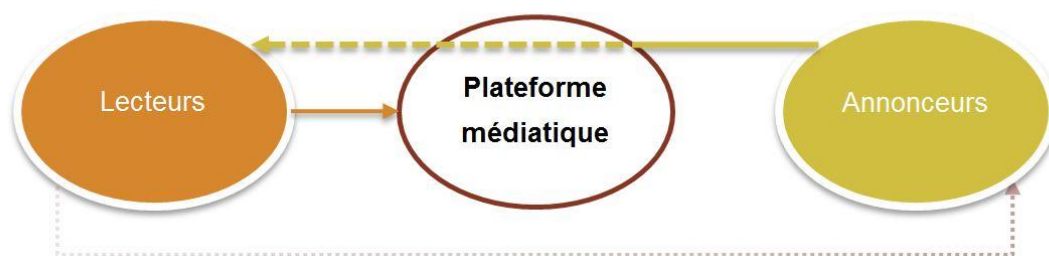
Les lecteurs sont ici considérés comme le groupe qui bénéficie de la situation de plateforme, en ce qu'il peut consommer le support et ses contenus à un prix très faible. Du point de vue du média, il porte les pertes qui doivent être comblées par les annonceurs qu'il attire (ROCHET et TIROLE, 2003 : 1015). Ainsi, le groupe des annonceurs finance la consommation par les lecteurs du support médiatique, et ce dans une proportion variable (allant de la totalité pour la presse « gratuite » à des niveaux quasi-nuls, pour les quelques titres financés uniquement par le lecteur – ou presque).

---

s'applique tout autant à l'auditeur de la radio, au spectateur de cinéma et de télévision, ou à l'utilisateur d'internet.

<sup>41</sup> « In conventional economic markets, consumers "vote" with their dollar purchasing power for the products they want, and firms, seeking profits, have the incentive to provide what consumers want. In the commercial television context, viewer sovereignty is filtered and muted. Viewers "vote" with their eyeballs for the programs they want to watch, and broadcasters need to deliver eyeballs to advertisers. However, different eyeballs get different vote weights in the sense that advertisers care about the type of viewers who are delivered – those most inclined to change their purchase behavior and buy copious quantities of the product on display are those of most interest to the advertiser. » (ANDERSON et GABSZEWICZ, 2006 : 570)

L'environnement de la publicité peut aussi être valorisé par les annonceurs, à savoir des informations ne dénigrant pas une attitude de consommation. Par exemple, un journal ayant une forte audience, avec des lecteurs possédant un certain pouvoir d'achat, mais qui consacrerait un dossier aux accidents de la route ne sera pas forcément d'un grand intérêt pour une compagnie automobile vendant des voitures rapides. Si ces préoccupations peuvent être déterminantes, elles interrogent plus le support que les consommateurs visés par les annonceurs.



**FIGURE 1 PRINCIPE DU DOUBLE FINANCEMENT DES PLATEFORMES MÉDIATIQUES**

Cette structure de marché n'étant pas nécessairement habituelle, la nature de ce financement double a pu être discutée. La plupart des travaux se penchant sur la question (ARMSTRONG, 2006 ; CAILLAUD et JULLIEN, 2003 ; EVANS, 2003 ; EVANS et SCHMALENSSEE, 2005 ; ROCHET et TIROLE, 2002, 2003) ont ainsi insisté sur le caractère économiquement particulier<sup>42</sup>, et non anormal, de ce modèle.

Julian WRIGHT soutient en particulier les risques d'importer les représentations des mécanismes économiques habituels sur les structures de marchés à plusieurs versants. Il rejette ainsi l'idée que « Where one side of a two-sided market receives services below marginal cost, it must be receiving a cross-subsidy from users on the other side. » (WRIGHT, 2004 : 7) Néanmoins, il prend pour cela l'exemple des boîtes de nuits, et du fait que les hommes payent plus cher (l'entrée et/ou les boissons) que les femmes : « if there was a cross-subsidy from men to women, then it would follow that men would necessarily be better off if women were banned from the nightclub. » (WRIGHT, 2004 : 8) La question qui se pose alors, au travers de la proposition de l'auteur, est celle des intérêts croisés entre les deux groupes autour de la plateforme. Si chacun souhaite que l'autre soit présent, peu importe alors selon l'auteur que des tarifs différenciés puissent être appliqués<sup>43</sup>. Néanmoins, la nature des intérêts

<sup>42</sup> Ainsi par exemple des cas de monopole médiatique, où l'on peut analyser que les prix facturés à l'utilisateur final demeurent moins élevés que le coût marginal (CHANDRA et COLLARD-WEXLER, 2009) ; ou encore, de manière encore plus contre-intuitive, qu'ils peuvent favoriser une diversité des contenus plus que ne le ferait une situation de concurrence (STEINER, 1952).

<sup>43</sup> « [...] the service that is being provided to each type of user depends on whether the service is also provided to the other type of user. The removal of the service to either men or women may result in a loss of all revenues to the nightclub



des deux groupes, lecteurs et annonceurs, autour de la plateforme médiatique autorise le maintien d'une qualification de subvention. Il me faut pour cela étudier plus précisément les effets de réseaux croisés.

## B / Effets de réseaux croisés et structuration du marché médiatique

En rejetant l'idée de subvention croisée, Julian WRIGHT s'intéressait particulièrement aux cas de marchés où chacun des groupes valorise positivement la présence de l'autre. C'est la situation de la grande majorité des exemples de marchés à plusieurs versants<sup>44</sup>, bien que certaines limites puissent parfois apparaître sous la forme d'externalités négatives intragroupes (encombrement et saturation, snobisme,...). Surtout, pour les médias, des externalités intergroupes peuvent aussi être considérées : s'il apparaît clair que les annonceurs souhaitent la présence d'un grand nombre de lecteurs pour le média, et donc que leur demande est une fonction croissante de la demande des lecteurs, il est bien moins certain que la réciproque soit vraie.

Sur les supports audiovisuels, il est clair que la présence de publicité repousse (dans le temps) la possible consommation des contenus par l'auditeur ou le spectateur, et apparaît comme une nuisance (ANDERSON, S. P. et COATE, 2005). En ce qui concerne la presse écrite, la perception des encarts est moins certaine. Certains soulignent ainsi que les lecteurs valorisent – indirectement – la présence des annonceurs : pour un journal vendu au public à un prix donné, les sommes obtenues par le média au travers de la publicité va lui permettre d'améliorer sa qualité et/ou de diminuer son prix ; cette amélioration améliore la valeur perçue par les lecteurs, et en attire des nouveaux, dont la présence va augmenter la demande des annonceurs ; ... C'est la spirale de la diffusion : « the demand for advertising space rises with increases in circulation and the circulation demand rises with increases in the

---

given that without attracting both types of users, nightclubs will not attract either. In this case, the additional revenue obtained from offering the service to women in addition to men is actually the total revenue obtained by the club. This means the revenue generated from each type of user will more than cover their incremental costs, and hence there cannot be any cross-subsidy.» (WRIGHT, 2004 : 7-8)

<sup>44</sup> Dans un centre commercial, les consommateurs valorisent un grand choix de magasins, ces derniers un grand nombre de consommateurs ; les joueurs sur une console un grand nombre de jeux, les développeurs un grand nombre de joueurs potentiels ; ...

quantity of advertising. » (BLAIR et ROMANO, 1993 : 731) La présence de publicité favorise ainsi le tirage (ROSSE, 1970), tandis que la baisse de la demande publicitaire peut entraîner la disparition de certains supports médiatiques (ROSSE, 1980). Cependant, si les lecteurs jugent de manière négative les encarts publicitaires<sup>45</sup>, alors l'effet est en partie inversé : « if readers are advertising-averse, promotion of advertising sales slows down the circulation of newspapers, and the increase of advertising revenues can be obtained only at the expense of revenues originating in the sales of the newspaper to the readers. » (SONNAC, 2000 : 250). La même auteure souligne qu'il y a là une différence entre les lecteurs nord-américains (qu'étudiaient les auteurs précédemment cités) et la majorité des européens :

In Europe, there seems to be some reluctance to commercial advertising from the newspapers' readership. Advertising is often regarded as polluting the main raison d'être of the press ; namely to inform its readers about news (and not about commercial matters). Similarly, the invasion of the press magazine industry by commercial ads seems to have a rather negative impact on the fans of this press in Europe. Most readers would certainly prefer magazines with less commercial advertising and more entertainment content [...].

Ainsi, dans un certain nombre de cas, la demande des lecteurs est principalement faite en fonction de la perception de la qualité du support médiatique, de la plateforme, mais décroît avec la demande – réalisée – des annonceurs. Il me semble donc possible, dans le cas des médias, d'envisager ce financement double de la plateforme, comme un mécanisme de subvention croisée contrairement à la position de Julian WRIGHT (2004). Cette conception m'apparaît plus pertinente, j'y reviendrais plus tard<sup>46</sup>, pour comprendre quelles sont les transformations économiques auxquelles font face les médias et le financement du journalisme, à savoir la remise en cause des mécanismes de subvention.

---

<sup>45</sup> C'est notamment le cas des publicités persuasives, qui vantent une marque ou un produit général, à l'inverse de publicités – dites – informatives, qui créent ou annoncent l'existence d'une promotion, généralement sur un marché local. La différence entre les deux s'observe notamment dans la presse magazine (KAISER et SONG, 2009).

<sup>46</sup> Ci-dessous, p. 97 et s.

Les modèles de plateformes à deux versants et les effets de réseaux croisés entre lecteurs et annonceurs peuvent entraîner – dans les cas d’une perception positive de la publicité – une spirale de la diffusion. Lorsqu’elle est observée, elle n’a pas seulement pour conséquence de créer un cercle vertueux au sein de la plateforme concernée ; elle peut également favoriser cette dernière face à des concurrentes. En effet, par l’amélioration de sa diffusion, sa valorisation auprès des annonceurs augmente, et peut augmenter sa qualité et ou diminuer son prix ; de manière symétrique, la valorisation de la plateforme concurrente – dont la demande auprès du lectorat aura relativement diminué – verra ses revenus publicitaires diminués, et devra donc diminuer la qualité du support ou augmenter le prix auprès des lecteurs. Cette relation dynamique entre les différentes plateformes concurrentes entraîne, à la faveur du financement publicitaire, une situation de monopole ou de forte concentration, ce qu’on peut notamment observer dans la presse régionale et locale (BLAIR et ROMANO, 1993 ; LE FLOCH, 1997)<sup>47</sup>, comme observé dans les groupes Ouest-France et Quebecor pour leurs titres de presse quotidienne et hebdomadaire. Cette dynamique peut également associer – ce qui peut sembler paradoxal – un marché monopolistique ou tendant vers cette situation, et des prix moins élevés que ce qu’ils seraient en situation concurrentielle (CHANDRA et COLLARD-WEXLER, 2009).

Les effets de réseaux peuvent jouer également un rôle dans le cas où les lecteurs ont une perception négative de la publicité (FERRANDO, GABSZEWICZ *et al.*, 2008 : 372). En ce cas, au lieu d’une éviction totale par la concurrence, c’est plutôt un choix volontaire par l’une ou plusieurs plateformes de se retirer du marché des annonceurs. Encore que cette possibilité, qui semble plausible suivant la théorie des jeux, devrait faire face à la possibilité plus que limitée de se financer seulement auprès des consommateurs.

Cette dynamique de concentration vient s’ajouter aux caractéristiques intrinsèques de la production des contenus<sup>48</sup>. L’importance des coûts fixes vient ériger de véritables barrières à l’entrée, autant qu’elle favorise, pour un

---

<sup>47</sup> Cette dynamique globale est évidemment à nuancer : pour se réaliser pleinement, elle doit notamment rencontrer des lecteurs valorisant clairement la publicité, et porter sur des plateformes largement substituables l’une à l’autre. Ce que le dernier auteur démontre bien pour la presse quotidienne régionale.

<sup>48</sup> V. ci-dessus, p. 14 et s.

marché déjà existant, le regroupement des supports médiatiques afin de mettre en commun les facteurs de production. C'est l'observation des économies d'échelle<sup>49</sup> et des économies de gammes<sup>50</sup> (SONNAC, 2009 : 26-29), qui accompagnent des structures particulières pour le marché des médias (BOUNIE et BOURREAU, 2008).

Par ailleurs, cette recherche de financement publicitaire va appuyer des positionnements particuliers des titres de presse en situation de concurrence, selon deux dynamiques de différenciation (GABSZEWICZ, 2006 : 102-106 ; GABSZEWICZ, LAUSSEL et SONNAC, 2001). Tandis que la recherche de paiements – notamment sous la forme d'abonnements – favorise des positionnements très marqués des titres, permettant un fort intérêt des lecteurs et, donc, de mobiliser leur propension à payer, la recherche de revenus publicitaires favorise un positionnement relativement indifférencié, permettant de chercher le plus grand nombre de lecteurs possibles. C'est notamment la stratégie poursuivie par la presse gratuite, mais également par des titres en situation dominante sur le marché (en termes de lectorat). Ainsi par exemple des titres de presse quotidienne régionale, où la présence d'un acteur unique ou dominant l'espace de diffusion s'accompagne d'un positionnement politique limité, favorisant au contraire une volonté d'identification des lecteurs à un territoire plus qu'à une orientation politique, comme on peut l'observer autour de *Ouest-France* (LE FLOCH, 1997). De même autour des titres de Quebecor, au sein desquels la différenciation recherchée peut apparaître relativement

---

<sup>49</sup> « [...] le coût du premier exemplaire [...] apparaît comme un coût fixe. Il est extrêmement élevé et doit être consenti, quel que soit le nombre d'exemplaires produits. En revanche, le coût unitaire de production, très élevé quand le nombre d'exemplaires produits est faible, diminue considérablement quand celui-ci augmente : les charges qui correspondent à la production du prototype sont de mieux en mieux réparties. C'est le phénomène d'économies d'échelle. Dès lors, le rapprochement entre entreprises de presse va permettre la non-duplication de ces coûts fixes si élevés, et les entreprises de grande taille seront ainsi favorisées au nom d'une plus grande efficacité économique. »

<sup>50</sup> « Il est moins coûteux économiquement qu'une seule entreprise fabrique deux produits, plutôt que deux entreprises fabriquent chacune un seul produit. En diversifiant son activité, par la production de différents biens par exemple, l'entreprise éditoriale bénéficie des synergies de coûts (effet de taille, économie de gamme) et des synergies de revenu, où le développement d'une activité sert au développement d'une autre : la valeur de plusieurs activités combinées est supérieure à la valeur de ces activités prises séparément. »

limitée<sup>51</sup>, ce sont les autres principaux titres de presse écrite quotidienne qui revendiquent une différenciation verticale – dans la qualité du titre – plus forte<sup>52</sup>.

Quand les recettes publicitaires sont faibles ou quand les préférences politiques sont fortes, les éditeurs préfèrent obtenir leurs recettes du côté du lectorat, en spécialisant alors leur image sur ce qui constitue l'élément essentiel conditionnant le volume de la demande sur ce versant du marché : l'image politique. Au contraire, quand les préférences politiques importent peu ou quand les annonceurs sont nombreux, les éditeurs tirent la part la plus importante de leurs recettes totales de la contribution correspondant aux recettes publicitaires. Dans ce cas, elles choisissent leur image politique au centre afin d'attirer un nombre maximal de lecteurs, et plaire ainsi tant que faire se peut aux annonceurs.

(GABSZEWICZ, 2006 : 106)

Dans ce cadre, concentration par les revenus et concentration par les coûts viennent s'amplifier et favoriser une tendance au regroupement des acteurs médiatiques, tout en poussant à des choix affirmés de positionnements et de différenciation selon le modèle choisi, la part des revenus publicitaires reçus ou espérés. Pour les deux groupes étudiés, les revenus publicitaires connaissent des parts du revenu total différentes. Au sein de Quebecor, le pôle Médias d'information est principalement financé par la publicité, qui représente près de 70% de ses revenus<sup>53</sup>. Pour *Ouest-France*, la part de revenus publicitaires est moindre, autour de 40% jusqu'en 2008, avant de descendre de près de 10 points jusqu'à 2012<sup>54</sup>. Cependant, la part de

---

<sup>51</sup> Le positionnement éditorial n'est pas clairement marqué, malgré une association souvent faite avec une orientation souverainiste ou conservatrice.

<sup>52</sup> En simplifiant, *La Presse* de même que les autres quotidiens du groupe Gesca ont un ancrage libéral et fédéraliste, assumé dans les positionnements éditoriaux. *Le Devoir* quant à lui est le seul quotidien uniquement provincial, avec un positionnement progressiste et souverainiste.

<sup>53</sup> 71,9% en 2006 (QUEBECOR INC.\*\* , 2007a), 67,2% en 2012 (QUEBECOR INC.\*\* , 2013b). Le détail des revenus par titre n'est pas rendu public.

<sup>54</sup> 40,7% en 2006 (SOCIÉTÉ OUEST-FRANCE\*\* , 2007), 30,2% en 2012 (SOCIÉTÉ OUEST-FRANCE\*\* , 2013). Cette diminution de la part relative est en très grande partie due à une chute du chiffre d'affaires (absolu) de la publicité.

revenus publicitaires en incluant l'ensemble des activités du groupe serait bien plus forte<sup>55</sup>.

*In fine*, le lien devenu presque essentiel entre médias, journalisme et publicité façonne très largement les structures économiques autour d'un mécanisme de subvention. Néanmoins, ce dernier ne repose pas seulement sur l'apport et l'intérêt des annonceurs. Le support médiatique, et l'entreprise qui le soutient, constituent des espaces où viennent se mêler d'autres contributions économiques, qui participent à la viabilité financière du journalisme.

## II / La multiplication des financements

Afin de donner une viabilité économique à la plateforme médiatique, les entreprises qui les portent ont eu la nécessité de chercher des revenus autres que ceux provenant des lecteurs. Ces derniers ne sont en effet pas suffisants, à une échelle industrielle, pour permettre à la production journalistique de couvrir ses importants coûts. L'alliance avec la publicité a mis en avant un modèle plus largement soutenable économiquement, mais repose sur la capacité de la plateforme médiatique à rassembler une grande demande de la part des lecteurs. Ce qui constitue pour certains une dynamique dans les revenus est également un enfermement dans un système coûteux. Si l'augmentation de l'audience du média en améliore les revenus, il en va de même pour une partie de ses coûts (BOURREAU, GENSOLLEN et PERANI, 2002). Ainsi, l'importance des coûts fixes, telle qu'analysée par l'économie industrielle, peut se révéler plus complexe lorsqu'entrevue dans une logique dynamique. Certes, les revenus augmentent avec l'audience en raison de coûts marginaux quasi-nuls, mais le coût moyen atteint vite un plancher, limitant ainsi *in fine* la marge bénéficiaire liée à l'activité.

De plus, la capacité des plateformes médiatiques à générer une utilité du côté des annonceurs peut également atteindre des limites. Les conditions posées par David S. EVANS (2003 : 192) soulignent que la plateforme doit

---

<sup>55</sup> Elle pourrait alors s'évaluer entre 63 et 68%, une grande partie des autres activités du groupe reposant sur la publicité, et principalement le groupe SPIR Communication (GROUPE SIPA\*\*, 2013). Voir ci-dessous, p. 96 et s.

permettre d'établir une relation entre les deux groupes d'acteurs – qui serait donc impossible ou difficile sans son intervention. Or, les annonceurs ont également la possibilité d'interagir directement avec les lecteurs, sans passer par un intermédiaire, une plateforme assurant une médiation – envoi de messages par courrier imprimé ou électronique, prospectus et éditions publicitaire, promotions, *etc.* –, et le font de manière importante.

**TABLEAU 3 DÉPENSES DES ANNONCEURS EN FRANCE EN 2006<sup>56</sup>**

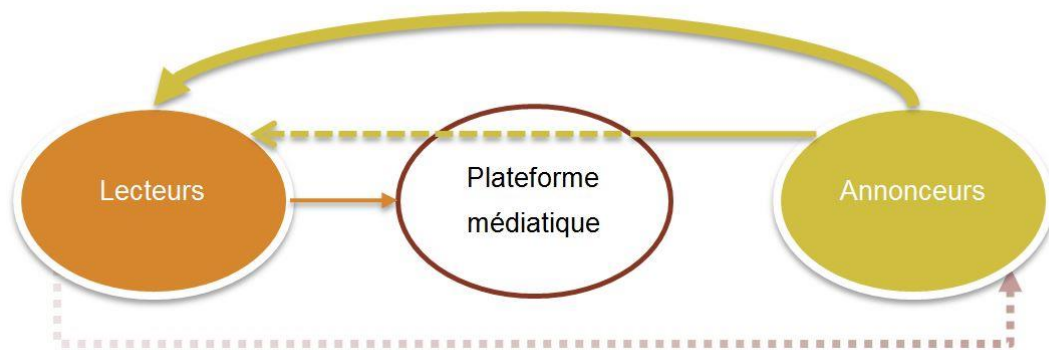
	Montant (en millions d'euros)	Part de marché
Presse écrite	4506	13,86%
Télévision	4209	12,94 %
Radio	1001	3,08%
Cinéma	126	0,39%
Internet	542	1,67%
<b>Total médias (hors affichage)</b>	<b>10384</b>	<b>31,93%</b>
Affichage	1414	4,35%
Annuaire et marketing direct	11168	34,34%
Autres (promotion, salons, relations publiques, parrainage, mécénat)	9554	29,38%
<b>Total hors médias et affichage</b>	<b>22136</b>	<b>68,07%</b>
<b>Total</b>	<b>32520</b>	<b>100%</b>

Cette importance des dépenses hors-média est assez fréquente dans les pays occidentaux, quoique le phénomène ait plus d'ampleur en France et en Allemagne que dans d'autres pays (elle est estimée à 47-48% au Canada et au Québec, 60% aux États-Unis en 2005<sup>57</sup>). Ainsi, avant même que la publicité

<sup>56</sup> Source : Institut de Recherches et d'Études Publicitaires (IREP).

<sup>57</sup> Source : IREP, Conseil de l'industrie des communications du Québec.

sur internet n'ai atteint un stade de développement conséquent, la majorité des dépenses des annonceurs vers les lecteurs se faisait hors de l'intermédiation offerte par les plateformes médiatiques<sup>58</sup>.



**FIGURE 2 DÉPENSES DES ANNONCEURS AUTOUR DES MÉDIAS**

Du point de vue de la plateforme médiatique, d'autres sources de financement ont été recherchées<sup>59</sup> et mises en place, afin de permettre au journalisme de trouver un certain équilibre financier ; ce sont autant de liens de dépendances qui se sont créés.

## A / Le soutien de l'État à un enjeu public

Le caractère de bien tutélaire de l'information évoqué plus haut<sup>60</sup> signale l'intérêt public pour l'information journalistique. Si le Législateur peut prévoir des réglementations et dispositifs afin d'organiser le marché des médias, il intervient également de manière plus directement financière. Dans un certain nombre de pays, l'État a développé un pôle d'entreprises publiques, qui sont financées soit par l'apport exclusif de fonds publics (Royaume-Uni) ou en association avec la publicité (France, Canada). Ces médias sont alors censés échapper au fonctionnement concurrentiel – et lucratif – observé sur les marchés privés. C'est généralement le domaine audiovisuel qui est

<sup>58</sup> Sans compter qu'une part des investissements publicitaires des annonceurs ne parvient pas jusqu'aux plateformes médiatiques (agences de publicité, régies externes, etc.).

<sup>59</sup> Je n'ai pas retenu ci-dessous un ordre chronologique d'apparition ou d'importance quantitative, mais ai plutôt réalisé un choix analytique.

<sup>60</sup> P. 14.



concerné par cet investissement, parfois avec la constitution d'un prélèvement obligatoire attribué (France, Royaume-Uni). L'État cherche alors à veiller à ce que ces médias transmettent des contenus supposément de qualité (information, culture, éducation, etc.). Cette intervention directe constitue un apport financier important, mais peut être critiqué pour les distorsions qu'elle peut créer (par le recours à l'impôt ou une taxe spécifique, les médias concernés sont assurés de recevoir un financement minimal, peu important la disposition à payer de l'auditeur ou téléspectateur). Elle tend alors à séparer la majorité du marché en deux ensembles : les plateformes privées, gratuites mais financées par les annonceurs ; les plateformes publiques, indirectement payantes, et excluant – parfois – les annonceurs.

Cet investissement diffère selon les pays, et se trouve parfois très limité. Les États-Unis offrent à cet égard un exemple de construction des médias rejetant l'intervention financière<sup>61</sup> directe du gouvernement sur le marché économique ; c'est un corollaire perçu comme nécessaire de la fonction attribuée de surveillance des pouvoirs publics (« This is the watchdog function of the press – reporting that is aggressive and reliable enough to instill fear of public embarrassment, loss of employment, economic sanctions, or even criminal prosecution in those with political and economic power » (DOWNIE et SCHUDSON, 2009 : 9)). Cet apport financier public est en quelque sorte renvoyé vers d'autres formes de soutiens (privés mais non lucratifs, comme celui de fondations par exemple) :

Most Americans have a deep distrust of direct government involvement or political influence in independent news reporting, a sentiment we share. But this should not preclude government support for news reporting any more than it has for the arts, the humanities, and sciences, all of which receive some government support.  
(DOWNIE et SCHUDSON, 2009 : 72)

Lorsqu'il existe, cet apport financier de l'État à un secteur public audiovisuel est souvent expliqué par la construction du support médiatique

---

<sup>61</sup> Le rôle de l'État est en revanche présent dans la régulation, notamment dans l'application des règles anti-monopolistiques (*anti-trust*). Il apparaît ainsi comme un opposé de l'intervention observable au Canada, où une faveur est donnée aux investissements économiques sur une régulation effective du marché (CHANDRA et COLLARD-WEXLER, 2009).

lui-même. Les stations et chaînes exploitant les fréquences ont pour beaucoup été lancées par l'acteur public, avant qu'ait lieu des mouvements de privatisations. Cependant, la subvention publique ne s'arrête pas nécessairement à un secteur particulier, mais peut concerner un grand nombre de plateformes, opérant sur plusieurs types de supports. Les transferts financiers effectués en direction des plateformes sont ainsi très divers, visant à soutenir l'activité et la viabilité économique, et que l'on peut regrouper sous deux ensembles.

En premier lieu, l'État soutient l'activité des plateformes médiatiques (et principalement la presse écrite) au travers d'aides indirectes. Cet apport se fait généralement par des recettes non perçues et des régimes spéciaux accordés aux acteurs<sup>62</sup>. Un grand nombre de pays ont ainsi mis en place deux mesures importantes, représentant une moins-value dans les comptes publics : un régime de Taxe sur la Valeur Ajoutée dérogatoire (taux réduit ou nul) – l'un des plus anciens soutiens –, et des tarifs postaux préférentiels pour les principaux dispositifs utilisés (SÉNAT, 2004). Ces soutiens se retrouvent y compris dans les pays où le rôle interventionniste de l'État est plutôt critiqué ou nié, comme aux États-Unis.

The late 1960s marked a high-water mark for the government's financial support for the news business. At the time, the postal service was subsidizing about three-fourths of the mailing costs of newspapers and news magazines, at a cost of about \$400 million a year (nearly \$2 billion in today's dollars). This benefit, in combination with other government supports such as tax breaks and paid public notices, amounted to a substantial financial boon for American news publishers. The Postal Reorganization Act of 1970 marked a turning point. The landmark legislation immediately reduced publishers' mailing subsidy by about half, and ever since, government's financial support for the commercial news business has been falling. Today, as many newspapers struggle for survival, the government appears certain to reduce its support still further by moving public notices to the Web. (COWAN et WESTPHAL, 2010 : 8)

---

<sup>62</sup> Ce soutien peut d'ailleurs être placé en opposition directe avec certaines politiques étatiques qui pouvaient au contraire augmenter les coûts de diffusion des journaux. C'est notamment ce que soulève Jean CHALABY à propos des « *taxes on knowledge* » existant dans la « pre-market period of the press » (CHALABY, 1998 : 11).

Dans ces aides indirectes, il est possible également d'ajouter l'obligation que se donnent les États et acteurs publics de publier un certain nombre d'annonces légales. Ils prennent alors le rôle d'annonceurs, et deviennent souvent l'un des plus importants financeurs de la plateforme. Enfin, certains pays, notamment la France ont pu créer des régimes spéciaux (par exemple dans l'imposition des bénéficiaires) qui viennent ajouter à ce soutien<sup>63</sup>.

En second lieu, certaines aides viennent directement apporter un financement aux plateformes médiatiques. L'État leur verse dans ce cas une subvention afin d'améliorer leur rentabilité, avec des modalités, critères et montants qui varient fortement selon les pays (SÉNAT, 2004). Ce système repose parfois sur une organisation complexe et, surtout, contestable, notamment en France :

L'appel à l'intervention publique, afin qu'en découle une plus grande liberté pour la presse, est une idée qui, au regard de la conception libérale « classique », peut paraître assez paradoxale. Elle a de quoi surprendre. Ne fait-on pas, dans ce contexte, de l'abstention de l'État la condition et la garantie de la liberté, tant économique ou d'entreprise que de communication ? C'est probablement que le droit français des médias emprunte, à cet égard, certains de ses éléments, au moins, à d'autres régimes ou systèmes. L'aide de l'État à la presse est sans doute un des éléments essentiels de la mise en œuvre de la théorie du « droit à l'information ». À moins qu'il ne s'agisse que de répondre ainsi aux sollicitations d'un secteur d'activité et d'accorder quelques avantages et privilèges à un groupe d'expression doté de fortes capacités d'influence sur les décideurs politiques et qui, en retour, le rendra bien à ses généreux donateurs... Du moins ceux-ci l'espèrent-ils !  
(DERIEUX et GRANCHET, 2008 : 121)

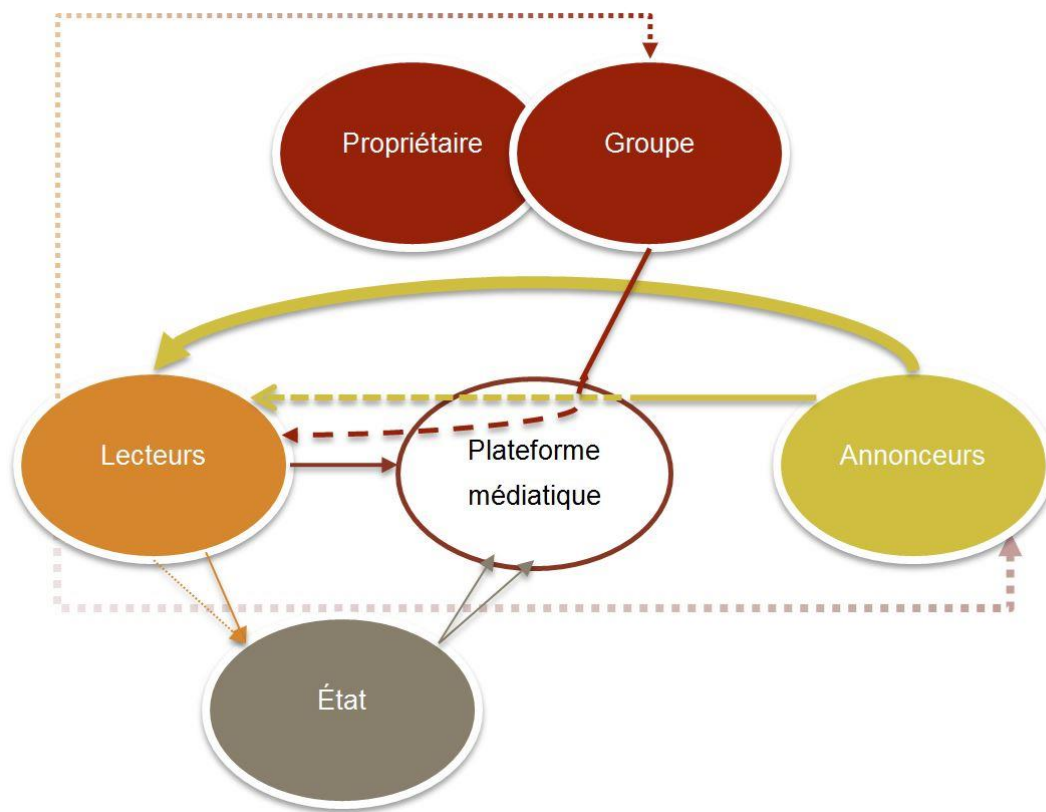
Les aides directes et indirectes à la presse sont ainsi évaluées à 684,3 millions d'euros pour l'année 2013 par la Cour des comptes, hors abonnement à l'Agence France Presse, abattement fiscal pour frais professionnels des journalistes et autres mesures d'exonérations sociales, et sont estimées représenter entre 7,5 % et 11 % du chiffre d'affaires des éditeurs (COUR DES COMPTES, 2013). Rapportées aux taux de marge d'exploitation du secteur, elles

---

<sup>63</sup> Et je ne mentionne ici que les transferts financiers directs entre les pouvoirs publics et les plateformes médiatiques. Certains régimes (protection de la concurrence étrangère, obligation de production et de diffusion de contenus produits dans le pays, dans la langue nationale, etc.) peuvent venir abonder de manière extérieure un peu plus ces apports.



Le développement du journalisme à une échelle industrielle va faire apparaître une dichotomie progressive, entre *independent-minded press barons* et *politically minded press-owners* (CHALABY, 1998 : 48-53). Les premiers vont s'attacher à maximiser la rentabilité de leur possession, notamment autour des annonceurs, tandis que les seconds vont continuer à investir – à perte – dans les journaux, leur apportant ainsi une forme de subvention directe et privée. Ce sont ainsi les subventions privées venant des annonceurs, publiques directes et indirectes en provenance de l'État, et les subventions et investissements en provenance des propriétaires ou circulant à l'intérieur des groupes, qui viennent, à des degrés divers, subvenir à la rentabilité de la plateforme médiatique, et à travers elle celle du journalisme.



**FIGURE 4 CIRCUITS DE SUBVENTION DU JOURNALISME AUTOUR DE LA PLATEFORME MÉDIATIQUE**

S'il est possible de distinguer ces deux types de relation au journal de la part des propriétaires, la recherche de rentabilité dans la presse écrite, puis dans les différents types de supports médiatiques, va conduire à deux dynamiques. La première est fondée sur la maximisation des logiques de

subventions externes que j'ai expliquées, et reposant principalement sur l'apport des annonceurs. La seconde réside dans la construction progressive de groupes d'entreprises, au sein desquels la plateforme médiatique va être utilisée afin de favoriser d'autres activités – qui sont rentables, formant un mécanisme de subvention interne. C'est cet aspect que je vais maintenant aborder dans la Section II.

## **Section II. Les déplacements de valeurs et d'investissements autour de médias subventionnés**

Au sein de la précédente section, j'ai exposé quelques traits principaux liés à la structure du modèle d'affaires des médias. La production de l'information est coûteuse, mais ne peut que difficilement être rentabilisée auprès de ses seuls consommateurs, les lecteurs. Aussi, des plateformes médiatiques se sont constituées afin de pouvoir également recevoir le financement venant d'autres acteurs, et en particulier des annonceurs, entérinant alors un attachement devenu essentiel entre journalisme et publicité, mais aussi d'autres instances, notamment l'État, les propriétaires, *etc.*

Cependant, la construction industrielle ne s'est pas arrêtée à cet accueil des subventions externes. Elle a évolué vers une plus grande concentration afin d'essayer d'accumuler un maximum des subventions, mais aussi afin de développer des mécanismes de subventions internes aux regroupements de différentes activités en un même lieu ou groupe. Ainsi, différentes activités économiques vont apparaître en marge de la production journalistique, et vont contribuer à en assurer le financement au sein des entreprises et groupes médiatiques.

## I / **Contrôle et intégration de la valeur créée autour des titres médiatiques**

### A / **L'intégration verticale : le contrôle de la chaîne de valeur**

Le modèle d'affaires des entreprises médiatiques ne se limite pas aux revenus financiers tirés de l'exploitation du support. Il s'est également développé autour des structures de ressources et de coût. Certains acteurs ont ainsi pu chercher à se développer sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'industrie médiatique, afin d'en capter à la fois l'ensemble des revenus créés, mais aussi de diminuer les coûts supportés au sein du processus global. Je dois ici préciser que ces stratégies sont différemment abouties selon les types de supports médiatiques et les environnements. La presse écrite quotidienne, et surtout régionale ou locale, dont sont issus les deux groupes que j'ai étudié, connaît peut-être à ce titre les niveaux d'intégration dans la chaîne de valeur les plus importants parmi les différents supports<sup>65</sup>.

Du point de vue de l'éditeur médiatique, le choix d'intégrer différentes fonctions de la chaîne de valeur est l'objet d'arbitrages importants (ATTIAS, 2007 : 50). L'éditeur, s'il poursuit ce choix, peut alors espérer à la fois s'accaparer l'ensemble des valeurs ajoutées produites par les différentes fonctions, mais aussi réduire les coûts de transaction qui naissent de l'existence de plusieurs acteurs (pour un retour sur la théorie des coûts de transaction, v. ATTIAS, 2007 : 54-60). Pour la presse locale et régionale, l'édition du journal, sa production et sa distribution doivent à la fois se faire rapidement, surtout pour une périodicité quotidienne (LE FLOCH, 1997 : 105), et sur un territoire restreint (là où une presse nationale/parisienne par

---

<sup>65</sup> Si cette logique se retrouve dans les deux groupes, elle apparaît plus fortement structurante pour le groupe Quebecor, dont les activités intégrées autour des médias ont dépassé ces derniers en termes d'ampleur économique. Aussi, je vais ici concentrer mon propos sur ce groupe. La chaîne de valeur au sein du groupe Ouest-France n'en est cependant pas moins intégrée : il possède ainsi ses propres imprimeries, utilisées pour les différents titres du groupe et, de manière plus limitée, proposées à d'autres acteurs pour leurs travaux, notamment la presse nationale qui peut ainsi décentraliser sa production. De même, depuis 1989, la régie publicitaire Précom, associée à Hebdos Communication, a remplacé le recours à l'Agence Havas pour commercialiser les espaces des journaux du groupe.

exemple doit s'appuyer sur des acteurs en province). Ces deux critères favorisent à la fois une production et une diffusion internalisée<sup>66</sup>.

Cette logique d'intégration verticale peut également conduire à ce que de nouvelles rentabilités apparaissent. C'est ce qu'il est possible d'observer dans la construction historique du groupe Quebecor. Dès l'origine du groupe, des imprimeries sont acquises par Pierre PÉLADEAU, dix ans avant le lancement du *Journal de Montréal* en 1964. La même année seront lancées les Messageries Dynamiques, filiale de diffusion pour les journaux de l'époque. Les décennies qui vont suivre seront l'occasion d'importantes expansions, le groupe faisant l'acquisition d'un grand nombre de titres de presse en même temps que d'imprimeries et ateliers de production. Aujourd'hui encore, la communication du groupe présente cette époque comme une période faste (QUEBECOR INC.\*\*\*, 2013e).

À la fin des années 80, l'intégration verticale du groupe atteint un stade élevé. Quebecor a ainsi continué les acquisitions d'imprimeries, créant une filiale aux États-Unis (Quebecor Printing (USA) Corp.) en 1985, et une filiale au Canada, Imprimeries Quebecor en 1989. L'acquisition la même année du groupe Maxwell Graphics fait du groupe québécois le deuxième imprimeur du continent en termes de chiffre d'affaires<sup>67</sup>. Dans le même temps, Quebecor acquiert en 1987 la société Donohue, dont l'activité repose sur la production de pâtes et papier<sup>68</sup> :

---

### Produits forestiers

Soucieux de maîtriser les étapes de la production imprimée et afin de ne plus être à la merci des géants du papier qui règnent sur l'approvisionnement en matière première, Pierre Péladeau désire,

---

<sup>66</sup> Elle peut ainsi être facilement opposée à la presse magazine, recourant de manière importante à l'externalisation et qui ne gère souvent que l'édition – et seulement une partie restreinte de celle-ci, par l'apport de nombreuses pages notamment, ou la distribution commerciale pour les abonnements.

<sup>67</sup> CLOUTIER\* (1989). « Quebecor deviendra le numéro 2 de l'imprimerie en Amérique du Nord ». *La Presse*, 31 octobre 1989, p. D1 ; LAPIERRE\* (1991a). « La concentration de l'imprimerie est plus avancée au Canada qu'aux États-Unis ». *Les Affaires*, 19 janvier 1991, p. C4 ; LAPIERRE\* (1991b). « Les imprimeurs seront inégalement frappés par la récession ». *Les Affaires*, 19 janvier 1991, p. C2.

<sup>68</sup> BENOIT\* (1989). « Quebecor refait sa structure et crée une division imprimeries ». *La Presse*, 19 janvier 1989, p. D3.



depuis ses débuts dans les affaires, acheter une papetière. L'occasion se présente enfin en 1987 lorsque Donohue, une société détenue par le gouvernement du Québec, est mise en vente. Québecor s'en porte acquéreur en partenariat avec le magnat de la presse britannique, Robert Maxwell.

### **Imprimerie**

Cette décennie coïncide avec l'acquisition de plusieurs imprimeries américaines et canadiennes, qui s'ajoutent au réseau d'ateliers de Québecor. L'achat de Pendell Printing, dans le Michigan, établit le point d'ancrage de Québecor Printing (USA) Corp., qui deviendra quelques années plus tard le deuxième imprimeur commercial des États-Unis. Au Canada, à la suite de la transaction avec la société BCE, Québecor jette les bases d'Imprimeries Québecor, une nouvelle entreprise destinée à devenir le numéro un de l'impression commerciale canadienne.

(« Historique » du groupe - QUEBECOR INC.\*\* , 2013e)

Au-delà de la maîtrise de la chaîne de valeur de l'édition médiatique, ces investissements sont également des centres de profits autonomes, notamment par leurs activités qui dépassent largement la seule fourniture de biens et services à l'intérieur du groupe. L'année suivant son acquisition par Québecor, Donohue dégage par exemple un bénéfice avant impôt de 169 millions de dollars<sup>69</sup>, quoique subissant par la suite des résultats dépendants en grande partie de la conjoncture. Elle a pu développer des liens avec Imprimeries Québecor<sup>70</sup>, notamment afin de permettre une production de papiers utilisés par la filiale sœur, et servant ensuite aux supports médiatiques du groupe.

Dans le même temps, le groupe Québecor a cherché à s'assurer une position dominante – finalement jugé monopolistique, ce qui a conduit à l'abandon de l'opération – à l'autre extrémité de la chaîne de valeur, au travers de sa filiale Messageries Dynamiques et du second acteur du marché de la diffusion, Messageries de presse Benjamin<sup>71</sup>.

---

<sup>69</sup> RACINE\* (1989). « Donohue a connu l'une de ses meilleures années ». *La Presse*, 28 avril 1989, p. B10.

<sup>70</sup> DUTRISAC\* (1993). « Donohue abandonne toute idée de regroupement ». *Le Devoir*, 21 avril 1993, p. A5.

<sup>71</sup> LE COURS\* (1989). « Formation d'un monopole dans les messageries de presse : Benjamin et Dynamiques fusionnent pour former la plus grande maison de distribution en Amérique ». *La Presse*, 14 juillet 1989, p. A8 ; DUBUISSON\* (1990). « Québecor poursuivi pour bris de contrat ». *La Presse*, 5 mai 1990, p. F2.

Ainsi, jusque dans les années 1990, le groupe Quebecor dans son ensemble est très largement et de plus en plus tiré par les activités de production de papier et d'impression<sup>72</sup> – même si elles-mêmes dépendent en partie des commandes des activités d'édition médiatique. Les variations conjoncturelles, comme l'évolution du prix du papier, sont absorbées par l'intégration verticale du groupe : une hausse du prix du papier augmente les bénéfices de la filière de production, et diminue ceux de la filière d'édition ; et inversement. Cet investissement apparaît comme « la police d'assurance » (RIVERIN\*, 1999) du groupe, même si son importance relative a diminué par rapport à l'imprimerie :

---

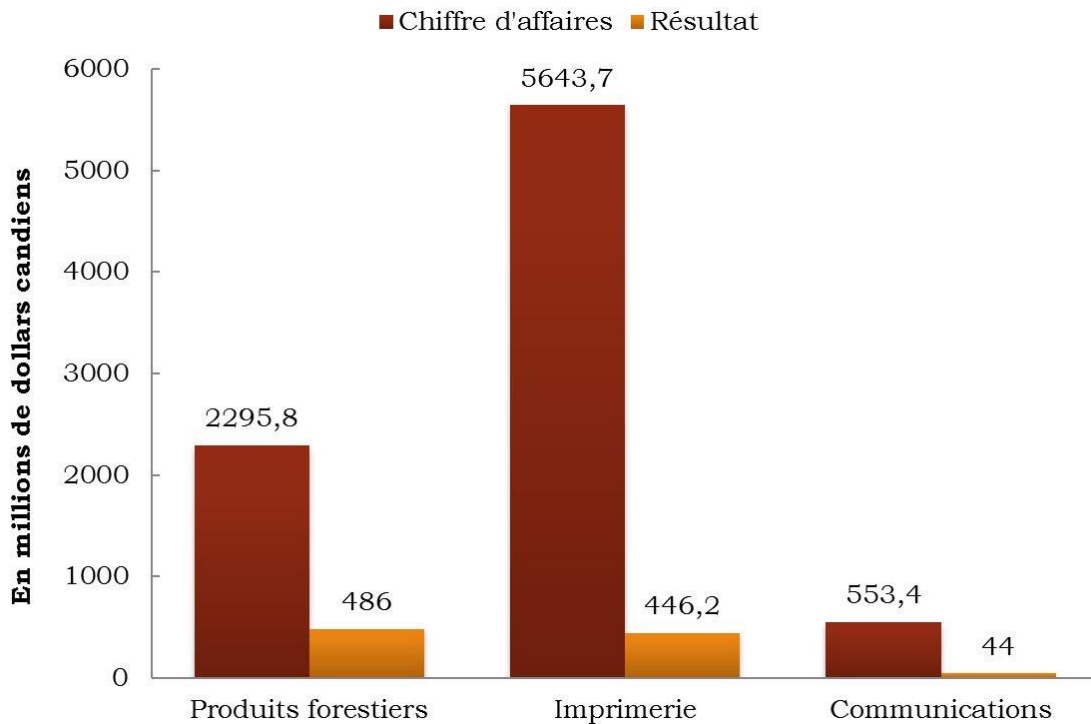
Le volume de papier journal consommé par les différentes activités de Communications Quebecor constitue une couverture partielle à l'égard de la participation de Quebecor dans la production de papier journal par l'entremise de sa filiale Donohue. Ainsi, l'impact des variations du prix du papier journal sur le bénéfice de Quebecor est réduit. Cet impact sera encore moins important à compter de 1999, car la consommation de papier journal par le secteur de l'édition sera considérablement augmentée à la suite de l'acquisition de Sun Media Corporation, le 7 janvier 1999.

(*Rapport annuel* - QUEBECOR INC.\*\* , 1999 : 27)

---

<sup>72</sup> TURCOTTE\* (1996). « Quebecor affiche des résultats records. La contribution du secteur de l'imprimerie est désormais prépondérante ». *Le Devoir*, 7 février 1996, p. B1 ; SWIFT\* (1996). « Donohue acquiert QUNO. La papetière québécoise devient la troisième en importance en Amérique du Nord ». *Le Devoir*, 1 mars 1996, p. A6.

Les apports en termes de résultats des différentes fonctions au sein de la chaîne de valeur apparaissent bien différents, et révélatrices de mécanismes de subvention. On peut observer, dans le graphique ci-dessous, une répartition des chiffres d'affaires et des résultats d'exploitation faisant la part belle à ces activités à la fin des années 1990.



**FIGURE 5 REVENUS ET RÉSULTATS D'EXPLOITATION DU GROUPE QUEBECOR INC. EN 1998<sup>73</sup>**

L'année suivante voit l'aboutissement du processus d'intégration verticale, avec l'acquisition du groupe d'imprimeries World Color<sup>74</sup>. Avec cette « transaction, la plus importante en valeur depuis l'avènement de la presse de Gutenberg » (DUPAUL\*, 1999), le groupe voit sa filiale, rebaptisée de Quebecor

<sup>73</sup> (Quebecor Inc.\*\* (1999) Les trois secteurs identifiés sont ceux mis en exergue au sein du *Rapport annuel*. Des données plus détaillées, notamment pour le secteur Communications ont pu être trouvées ailleurs, et seront exposées plus loin (p. 94 et s.).

<sup>74</sup> CLOUTIER\* (1999). « Imprimeries Quebecor reluque World Color et Big Flowers ». *La Presse*, 28 avril 1999, p. D10 ; TURCOTTE\* (1999b). « Quebecor World : Quebecor frappe un grand coup. Une fusion, au coût de 2,7 milliards, avec la société américaine World Color propulse Imprimeries Quebecor au premier rang mondial ». *Le Devoir*, 13 juillet 1999, p. A1.

Imprimeries à Quebecor World, posséder le plus grand chiffre d'affaires au monde dans cette industrie.

---

Depuis la fin des années 80, Imprimeries Quebecor a poursuivi activement son expansion par suite d'acquisitions et d'investissements stratégiques. La Société est ainsi devenue un chef de file dans son secteur d'activité, déployant ses racines canadiennes sur trois continents en réalisant plus de 60 acquisitions évaluées à 5,4 milliards de dollars US. L'acquisition de World Color, pour 2,7 milliards de dollars US, dépasse en importance toutes celles qui ont précédé dans l'histoire de l'imprimerie commerciale à travers le monde.

*(Rapport annuel - QUEBECOR INC.\*\* , 2000 : 26)*

La structuration historique du groupe Quebecor s'est ainsi faite au travers de l'intégration verticale de la chaîne de valeur, depuis la fabrication de papier à la diffusion. L'importance des activités a permis au groupe de trouver un équilibre et de dégager des revenus substantiels. Néanmoins, les revenus recherchés sont également construits au travers de processus d'intégration horizontale.

## B / L'intégration horizontale : maximiser la place acquise

Aux côtés de l'intégration verticale, qui permet le contrôle de la chaîne de valeur médiatique, les groupes ont également la possibilité de s'inscrire dans un processus d'intégration horizontale. Il consiste dans le regroupement d'acteurs, auparavant séparés, et exerçant une activité similaire au sein de la chaîne de valeur de l'industrie. Ainsi par exemple de l'acquisition par un groupe de presse écrite d'un nouveau journal, concurrent ou non. Ce choix stratégique vise principalement au développement d'économies d'échelle et de gamme mentionnées plus haut, ou à tout le moins d'atteindre une taille minimale efficiente (LE FLOCH, 1997 : 125), tout en participant à la construction d'un marché à tendance monopolistique (l'objectif poursuivi est alors autant d'améliorer la structure de revenus et coûts de l'organisation que d'acquérir un pouvoir de marché par la diminution voire l'élimination de la concurrence). Cette stratégie est partagée par de nombreux acteurs, notamment dans la presse régionale et locale, conduisant à des marchés territoriaux à tendance monopolistique. Ainsi en France des groupes Sud-Ouest, Centre-France, Crédit Mutuel / EBRA (Est Bourgogne Rhône Alpes), du

groupe Rossel dans le Nord, *etc.* ; ainsi au Canada du groupe Transcontinental, ou à une échelle provinciale du groupe Gesca.

Les acteurs, au travers du processus de concentration, visent à la fois à diminuer le coût moyen qu'ils doivent supporter (par la mise en commun de moyens de production et des coûts fixes, dont l'importance peut ensuite servir de barrière à l'entrée de nouveaux concurrents), à améliorer leurs revenus publicitaires et à bénéficier de certains dispositifs favorables (LE FLOCH, 1997 : 206). Il faut également ajouter à ces motifs certaines logiques dépassant les stratégies industrielles, notamment la poursuite d'une volonté de valorisation financière des capitaux (BOUQUILLION, 2005, 2008), notamment lorsque les résultats financiers ne sont pas ou qu'en partie redistribués auprès des actionnaires<sup>75</sup>.

Cette stratégie de concentration a été poursuivie par Quebecor et Ouest-France. Pour le premier, il est même possible d'affirmer que l'intégration horizontale est constitutive du groupe. En effet, depuis sa création, il n'a eu de cesse de lancer ou acquérir d'autres journaux, afin d'occuper une place importante sur le marché de la presse écrite, mais aussi de rentabiliser les imprimeries acquises :

---

Pour alimenter ses imprimeries et parce que la télévision passionne de plus en plus les Québécois, comme Pierre Péladeau l'avait du reste prévu, l'entrepreneur va créer et acheter une foule de journaux artistiques, qui contribueront fortement à financer les activités de l'entreprise durant ces 10 années.

(« Historique » du groupe - QUEBECOR INC.\*\* , 2013e)

Plusieurs lancements ou achats de journaux et magazines sont réalisés pendant les premières décennies, et marque la volonté du groupe de développer son activité d'éditeur, en langue française et anglaise ; un certain nombre de titres connaissent une durée de vie limitée, comme le *Montreal Daily News*<sup>76</sup>. Au début des années 1990, le groupe possède plusieurs

---

<sup>75</sup> Ce qui est le cas du groupe Ouest-France sur un grand nombre d'exercices comptables, hormis les années 1990. V. notamment FRISQUE (2002).

<sup>76</sup> LORTIE\* (1989). « Quebecor ferme le Montreal Daily News; le tabloïd n'aura été dans les kiosques que 21 mois ». *La Presse*, 16 décembre 1989, p. A3 ; FALARDEAU\* (1989). « Le Montreal Daily News est mort parce qu'il n'était pas un très bon journal ». *La Presse*, 24 décembre 1989, p. E7.

quotidiens importants, dont *Le Journal de Montréal* et *Le Journal de Québec*, mais également plusieurs titres anglophones (*Winnipeg Sun*, *Sherbrooke Record*), des magazines et hebdomadaires régionaux acquis dans les années 1980 et se retrouvant dans une filiale Publicor. Il songe même à investir en France, notamment autour du quotidien *France-Soir*, alors déjà en difficulté, ainsi que mentionné dans la presse française – en faisant au passage une comparaison avec *Ouest-France* :

---

Québecor [sic] demeure également en pourparlers avec le groupe Hersant pour la reprise de France-Soir. Sa stratégie consiste en effet à se développer sur toute la chaîne verticale de l'imprimé : des bois que l'on coupe jusqu'au portage des journaux à domicile. Le quotidien parisien est précisément dans la cible d'un des savoir-faire de Québecor, le quotidien populaire. La chute continue de sa diffusion inspire au patron de Groupe Québecor Inc. deux pistes possibles : le format tabloïd (« les grands formats ont partout tendance à plafonner ») et l'information locale (« il faut donner plus aux lecteurs de Paris, faire un vrai quotidien régional comme *Ouest-France* »).

Mais l'attrait de la chose imprimée ne doit pas faire oublier que la véritable stratégie de Québecor, tout comme celle de Hollinger, est avant tout financière. « Nous devons poursuivre notre croissance, nous sommes condamnés à être performants pour assurer des dividendes à nos actionnaires du marché boursier », affirme Pierre-Karl PÉLADEAU. Et l'argent ne manque pas pour investir. [...]

(Article du *Monde* - AGNÈS\*, 1993)

Ce mouvement d'intégration vient s'accélérer en 1998 avec l'achat du groupe Toronto Sun Publishing, initiée par un appel d'offres du propriétaire Rogers en 1996<sup>77</sup>. Il concerne alors plusieurs quotidiens (*Toronto Sun*, *Ottawa Sun*, *Calgary Sun* et *Edmonton Sun* ; *Financial Post*) et 57 hebdomadaires locaux, situés dans plusieurs provinces du Canada anglophone. Le créneau occupé par les titres concernés semble pour certains correspondre aux orientations éditoriales déjà présentes dans Quebecor<sup>78</sup>, et constituerait alors une extension hors de la province québécoise<sup>79</sup>. Le groupe fait une offre inférieure (environ 350 millions de dollars) à une proposition des dirigeants en

---

<sup>77</sup> *Le Devoir*\* (1996). « Vente des journaux Sun. Rogers refuse de dévoiler le nombre de prétendants ». 27 juillet 1996, p. C1.

<sup>78</sup> BÉRUBÉ\* (1996). « À l'ombre de Péladeau ». *Le Devoir*, 27 juillet 1996, p. A1.

<sup>79</sup> Pierre PÉLADEAU et son possible achat sont alors critiqués, notamment en raison des positions séparatistes du propriétaire du groupe Quebecor.

place dans les titres concernés (*management buy-out*, avec l'apport de divers soutiens financiers à hauteur de 410,8 millions), cette dernière étant retenue par les actionnaires.

Le nouvel ensemble prend le nom de Sun Media. Après plusieurs acquisitions (hebdomadaires locaux, publications spécialisées, portail internet CANOE, chaînes de télévisions locales), une offre publique d'achat est faite en 1998 par le groupe Torstar à hauteur de 748, puis 900 millions de dollars pour le groupe Sun Media (qui comporte pour sa part une dette de 410 millions)<sup>80</sup>. Le groupe Quebecor – et son nouveau responsable, Pierre Karl PÉLADEAU – place quant à lui une offre de 989 millions qui sera acceptée<sup>81</sup>.

Cette acquisition – et son prix important – est regroupée avec les titres déjà présent dans Communications Quebecor, et forme une filiale Corporation Sun Media, qui gère l'ensemble des quotidiens et hebdomadaires du groupe. Les bénéfices d'une intégration horizontale sont alors grandement mis en avant par le groupe :

---

La qualité des journaux pourra être améliorée, tant sur le plan de l'aménagement des contenus que sur celui de l'utilisation plus appropriée de la reproduction en quadrichromie. De plus, des économies d'échelle seront réalisées dans les domaines de la distribution, de l'impression, des nouveaux médias et de l'approvisionnement.

(*Rapport annuel - QUEBECOR INC.\*\**, 1999 : 5)

Les revenus du secteur Communications seront pratiquement multipliés par deux grâce à cette acquisition. Plusieurs opportunités en vue d'augmenter les revenus et de réduire les coûts reliés à ces activités ont déjà été identifiées.

(*Rapport annuel - QUEBECOR INC.\*\**, 1999 : 29)

Dès l'année suivante, et afin de combler une partie de la dette, le groupe se départira d'une partie des actions de Corporation Sun Media, tout en

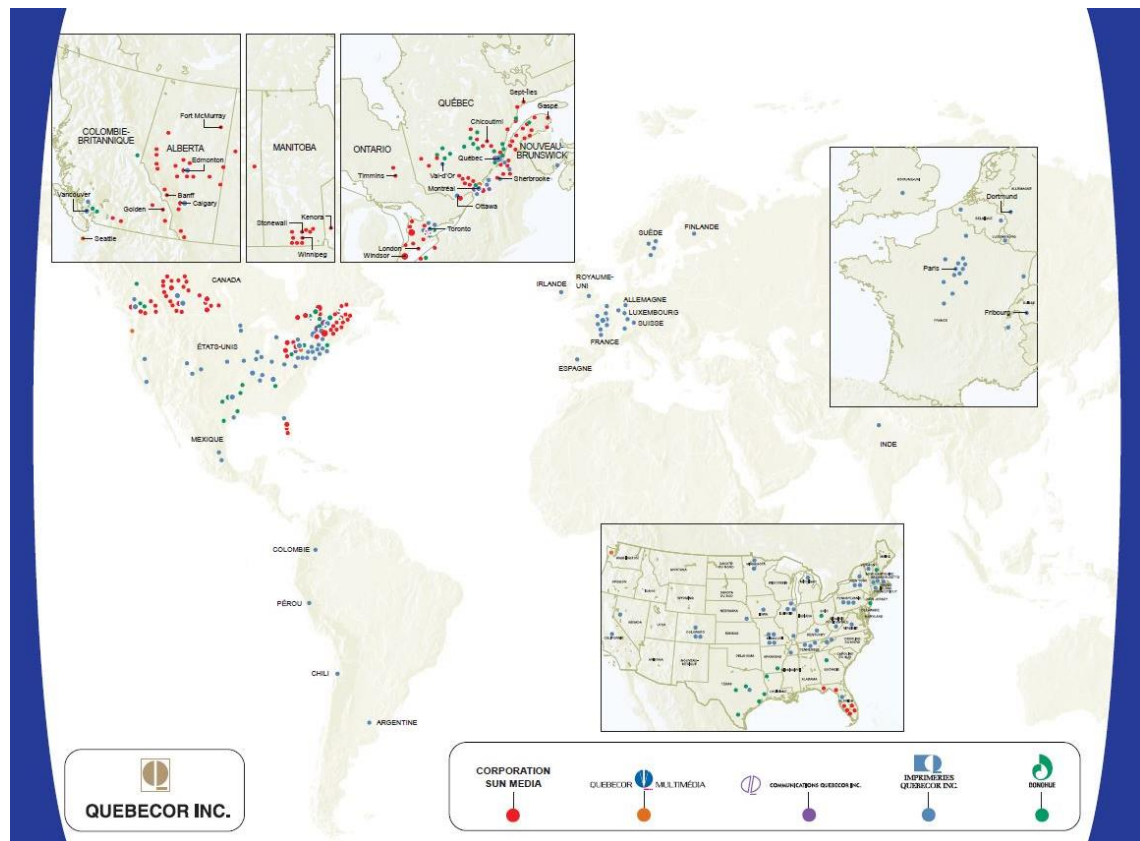
---

<sup>80</sup> VALLIÈRES\* (1998a). « Le groupe Torstar offre 748 millions pour Sun Media ». *La Presse*, 29 octobre 1998, p. E5 ; VALLIÈRES\* (1998c). « Torstar augmente son offre pour Sun ». *La Presse*, 8 décembre 1998, p. C1.

<sup>81</sup> VALLIÈRES\* (1998b). « Quebecor achète Sun Media. Le vieux rêve de Pierre Péladeau se réalise ». *La Presse*, 10 décembre 1998, p. E1 ; BÉRUBÉ\* (1998). « Quebecor achète Sun Media. L'éditeur québécois est en voie de devenir la deuxième chaîne de journaux en importance au Canada ». *La Devoir*, 10 décembre 1998, p. A1



gardant le contrôle de celle-ci. L'opération bénéficie alors de l'incorporation au nouvel ensemble des titres déjà présents dans Québecor (comme *Le Journal de Montréal*), le groupe les valorisant dans le même mouvement que les nouveaux titres acquis, après avoir réalisé quelques opérations de restructuration, passant par un certain nombre de licenciements<sup>82</sup>. Il peut alors se présenter comme un groupe largement national et international (par opposition à son origine québécoise), comme on peut le voir dans la figure ci-dessous.



**FIGURE 6 IMPLANTATIONS GÉOGRAPHIQUES DU GROUPE QUÉBECOR EN 1999<sup>83</sup>**

Par la suite, le groupe a renouvelé cette stratégie d'acquisition, principalement au travers de l'achat du groupe Osprey Media en août 2007, obtenant ainsi la propriété de titres convoités depuis longtemps<sup>84</sup> auprès du

<sup>82</sup> VALLIÈRES\* (1999b). « Les employés de Sun Media craignent d'être soumis au couperet de Québecor ». *La Presse*, 17 février 1999, p. D9 ; VALLIÈRES\* (1999a). « 180 emplois supprimés chez Sun Media ». *La Presse*, 3 mars 1999, p. D1.

<sup>83</sup> (Québecor Inc.\*\* , 1999)

<sup>84</sup> *La Presse*\* (1995). « Conrad Black acquiert 19 journaux canadiens ». 28 juillet 1995, p. A8.



groupe de Conrad BLACK, et devenant le premier éditeur de journaux (en termes de tirage) au niveau national.

Au sein du groupe Ouest-France, ce processus d'intégration horizontale a également eu lieu, dans des proportions néanmoins inférieures et principalement au sein des trois régions que couvre le groupe. Ainsi, plutôt qu'une volonté d'extension et de concentration, il est présenté comme une logique de défense de l'indépendance<sup>85</sup>, face aux visées du groupe Hersant, et après la séparation d'avec Havas<sup>86</sup>. L'intégration horizontale s'est principalement cristallisée autour de deux enjeux : les quotidiens et les hebdomadaires locaux.

Pour les premiers, la volonté d'acquérir plusieurs quotidiens présents dans la zone de diffusion du journal *Ouest-France* apparaît au sortir des années 80, et fera l'objet de nombreux allers retours stratégiques. Elle débute avec l'achat de *la Presse de la Manche* en 1990<sup>87</sup>.

En 1991, le groupe Amaury met en vente deux quotidiens, *Le Maine Libre* et *le Courrier de l'Ouest*, alors bénéficiaires (notamment grâce à l'imprimerie de labour du premier qui en réalise le tiers du chiffre d'affaires)<sup>88</sup>. Après des offres des groupes Ouest-France et Hersant, c'est une nouvelle proposition de ce dernier (d'environ 250 millions de francs) qui est acceptée<sup>89</sup>. Les deux journaux rejoignent alors la Socpresse, détenant également dans l'ouest de la France le quotidien nantais *Presse Océan* et *Vendée Matin*. Une restructuration est lancée au sein du groupe, afin d'en augmenter la rentabilité quelques années plus tard, alors qu'une possible acquisition par

---

<sup>85</sup> Même si elle aboutira à une forme de quasi-monopole sur une grande partie du territoire.

<sup>86</sup> Qui gérait la régie publicitaire du groupe Ouest-france, jusqu'à ce que ce dernier crée une filiale dédiée Précom.

<sup>87</sup> *Le Monde*\* (1990). « La prise de contrôle de "la Presse de la Manche". Une première pour "Ouest-France" ». 7 février 1990, p. 42.

<sup>88</sup> LABÉ\* (1991b). « Pour se recentrer sur la région parisienne Le groupe Amaury met en vente ses deux quotidiens régionaux ». *Le Monde*, 15 avril 1991, p. 9.

<sup>89</sup> LABÉ\* (1992). « Après avoir pris le contrôle de "l'Ardennais". Le groupe Hersant rachète "le Maine libre" et "le Courrier de l'Ouest" au groupe Amaury ». *Le Monde*, 12 mars 1992, p. 15.

Ouest-France est envisagée, pour pallier aux difficultés financières que connaît la Socpresse<sup>90</sup> :

---

Le communiqué de la Socpresse précise que « la première mission » de Pierre-Jean Bozo « consistera à assister le président dans le suivi et le contrôle du rapprochement des journaux de l'Ouest ». Premier pôle confié à ses bons soins, le pôle Ouest comprend le Maine Libre au Mans, Presse-Océan à Nantes, et le Courrier de l'Ouest à Angers. Les trois titres sont déjà engagés dans une restructuration qui doit conduire à une quasi-fusion des deux premiers autour du Courrier, qui leur fournira une dizaine de pages d'information générale. Trente-huit suppressions de postes doivent déjà intervenir à Presse-Océan. D'autres doivent suivre avec la fermeture de l'imprimerie du quotidien à Nantes au profit du site d'Angers. [...]

Au moment où le géant régional Ouest-France se déclare prêt à racheter les trois titres, « il s'agit de démontrer que le groupe Hersant peut continuer à exister sans cessions d'actifs stratégiques », fait savoir la Socpresse. « Il n'y aura pas de démantèlement » [...]

(Article de *La Tribune* -FERAUD\*, 1996)

À la suite de cette opération, des rapprochements ont eu lieu entre ce pôle de la Socpresse et Ouest-France. Ce dernier avait toujours intérêt à une mise en commun des moyens de production (surcapacité de ses imprimeries) et de gestion publicitaire – la fin du couplage auprès des annonceurs entre *Ouest-France* et *Presse Océan* (intervenue au début des années 1990 lors de l'opposition entre les deux groupes) est soulignée comme responsable des pertes financières de ce dernier titre<sup>91</sup>. On retrouve alors cette idée dans les propos de François-Régis HUTIN interviewé dans *Le Monde* :

---

Nous retournons vers des chemins que nous avons pratiqués autrefois. Nous avons été longtemps partenaires de Presse-Océan pour la publicité et nous avons à une époque fait des choses communes pour la distribution. Là, nous allons un peu plus loin pour rééquilibrer cet ensemble qui est en train de devenir gravement déficitaire. Mais nous ne serons pas propriétaire de ces journaux.

(Article du *Monde* - LUNEAU\*\*, 1999)

---

<sup>90</sup> Qui accompagnent la fragilité du groupe à la suite du décès de Robert HERSANT.

<sup>91</sup> LABÉ et LUNEAU\* (1998). « "Ouest-France" et trois journaux de l'Ouest du groupe Hersant vont coopérer ». *Le Monde*, 23 décembre 1998, p. 17 ; LUNEAU\* (1999a). « Entente forcée dans l'Ouest ». *Le Monde*, 12 février 1999, p. 19.

Une société commune, Loire-Océan Communication, est prévue entre les deux groupes<sup>92</sup>, afin de prendre en location-gérance les quatre quotidiens (FRISQUE, 2002 : 339). Néanmoins, l'opération n'aboutit pas et la Socpresse, dont la solidité financière s'est entre temps renforcée notamment par la revente de *France Soir*, conserve la main sur les titres<sup>93</sup>.

Finalement, l'acquisition par Ouest-France va bel et bien aboutir, après la revente de la Socpresse à Serge DASSAULT<sup>94</sup>, au cours de l'année 2005<sup>95</sup>. Le groupe Journaux de Loire est alors valorisé auprès de la société SIPA pour 69,851 millions d'euros en 2006, alors qu'il est déficitaire (GROUPE SIPA\*\*, 2007). Les actions des différents titres sont cédées alors au Courrier de l'Ouest, qui prend une situation de tête parmi les Journaux de Loire. L'imprimerie de Presse Océan est arrêtée et les équipes publicitaires fusionnées.

---

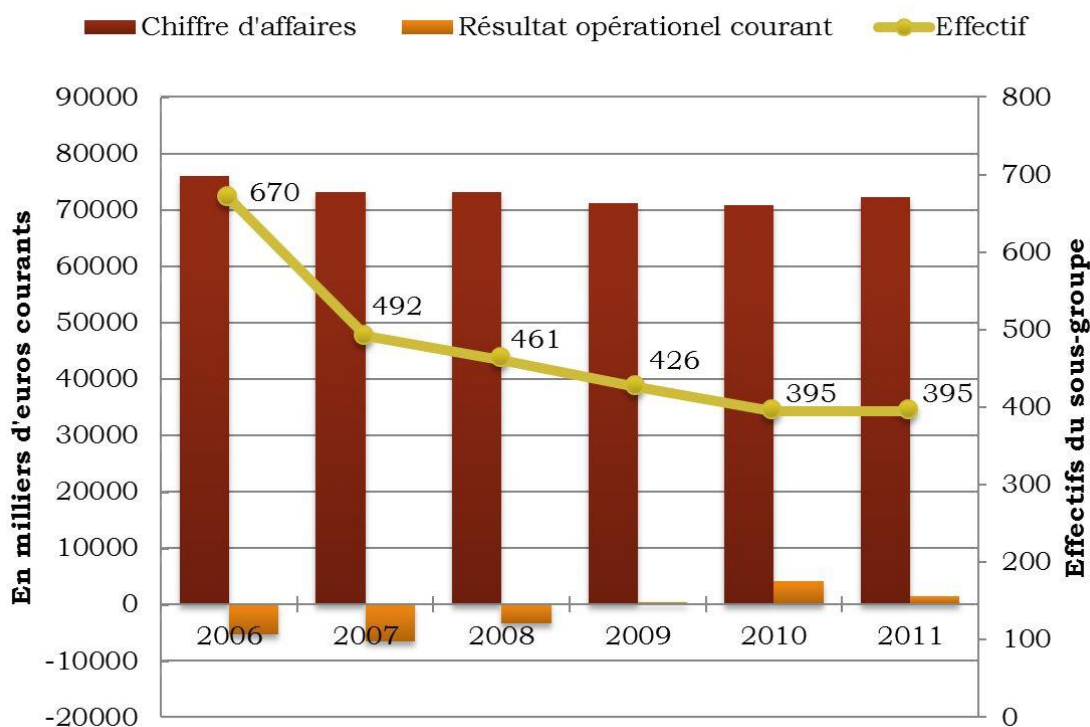
<sup>92</sup> 53 % des parts pour Ouest-france, 47 % pour la Socpresse.

<sup>93</sup> LUNEAU\* (1999b). « "Ouest-France" et le groupe Hersant suspendent leurs discussions ». *Le Monde*, 20 septembre 1999, p. 13.

<sup>94</sup> MALLAVAL\* (2004). « La Socpresse sans côté ouest ? Selon la CGT journalistes, le groupe vendrait trois titres à Ouest-France. ». *Libération*, 27 août 2004, p. 18.

<sup>95</sup> COSTEMALLE\* (2005). « "Ouest-France" étend son empire. En rachetant le pôle Ouest de la Socpresse-Dassault, le groupe s'empare de trois concurrents ». *Libération*, 23 février 2005, p. 21 ; COSTEMALLE\*\* (2005). « François-Régis Hutin, patron d'« Ouest-France », qui a racheté trois quotidiens concurrents : "La presse écrite, c'est comme la quille d'un navire" ». *Libération*, 24 février 2005, p. 20.

Ainsi, malgré la durée très longue du processus (que l'on peut étendre sur une quinzaine d'années entre la première tentative et la conclusion finale), le groupe Ouest-France a réussi à acquérir trois journaux<sup>96</sup> quotidiens locaux, et absorbe ainsi un pôle de concurrence, tout en l'autorisant à rationaliser certaines fonctions (impression, publicité). L'opération aboutit après plusieurs années à dégager de manière visible un nouveau revenu et un résultat positif, ainsi que le montre la figure ci-dessous.



**FIGURE 7 ÉVOLUTION DES RÉSULTATS FINANCIERS ET DES EFFECTIFS DU SOUS-GROUPE JOURNAUX DE LOIRE APRÈS SON ACQUISITION<sup>97</sup>**

Suivant une logique assez similaire de concentration, ce processus d'intégration horizontale, au sein du groupe Ouest-France, s'est également construit autour de la presse hebdomadaire locale. Plusieurs titres – en difficultés financières – ont ainsi été acquis au cours des années 90, à partir des *Sables – Vendée Journal*. De manière similaire à l'acquisition des quotidiens mentionnés plus haut, le groupe, au travers de sa filiale Publihebdo, s'est retrouvé en opposition stratégique face au groupe Hersant,

<sup>96</sup> *Vendée Matin* ayant été absorbé par *Presse Océan*.

<sup>97</sup> (GROUPE SIPA\*\*, 2007, 2008, 2010, 2011, 2012)

et à sa filiale France-Antilles<sup>98</sup>. Ouest-France a cependant réussi à acquérir en 2001 le portefeuille de 16 hebdomadaires et un bihebdomadaire (complétés par une imprimerie et des titres gratuits) possédés par la famille MÉAULLE<sup>99</sup>. Cette opération fait surtout sortir le groupe des trois régions constituant sa zone traditionnelle de diffusion, les titres acquis étant situés en Haute-Normandie et en région parisienne.

Après de nouvelles acquisitions et lancements de quelques hebdomadaires, Ouest-France a finalement racheté en 2007 les 14 titres possédés par le groupe Hersant. Le groupe possède ainsi une place importante dans la presse hebdomadaire régionale, au sein ou à côté de la zone traditionnelle de diffusion du quotidien *Ouest-France* et ce jusqu'à en déborder plus encore par le sud, le groupe ayant très récemment acquis deux titres en Aquitaine, *Le Républicain du Lot-et-Garonne* et *Le Républicain Sud-Gironde*<sup>100</sup>.

---

<sup>98</sup> *Le Monde*\* (1995a). « L'hebdomadaire L'Echo de la presqu'île a été racheté par le groupe Hersant ». 19 janvier 1995, p. 23 ; FAVREAU\* (1999). « Le groupe Ouest-France mise sur le développement des hebdos ». *Le Monde*, 29 mai 1999, p. 25.

<sup>99</sup> BANZET\* (2001). « Ouest-France étend sa zone d'influence vers la Normandie ». *Le Monde*, 9 janvier 2001, p. 20 ; VALO\* (2001). « Le groupe Ouest-France arrive aux portes de Paris ». *Le Monde*, 24 février 2001, p. 19.

<sup>100</sup> PUBLIHEBDOS\*\* (2013). [Site institutionnel]. Consulté en ligne pour la dernière fois le 2 janvier 2014, sur <http://www.publihebdos.com/archives/6642>.



**FIGURE 8 CARTE DES JOURNAUX DU SOUS-GROUPE PUBLIHEBDOS EN MARS 2013<sup>101</sup>**

Les deux groupes ont ainsi cherché à intégrer leur chaîne de valeur verticalement et horizontalement. Ils se sont insérés pour ce faire dans des processus d'acquisition et de lancement de titres nouveaux, adossés à un contrôle des activités à la fois de production et de distribution. Néanmoins, dans les choix stratégiques que j'ai soulevés, il est possible de voir que les deux groupes n'ont pas seulement réalisé une intégration de la valeur ajoutée présente sur leur marché ; ils ont également recherché de nouveaux marchés, ce qui les a poussé à trouver des activités plus rentables ailleurs.

## II / Les diversifications, oublier le média dans de vastes ensembles

Au-delà de la chaîne de valeur sur laquelle se situent les deux groupes (celle de la presse écrite locale et régionale), ceux-ci ont cherché à développer

<sup>101</sup> PUBLIHEBDOS\*\* (2013). [Site institutionnel]. Consulté en ligne pour la dernière fois le 2 janvier 2014, sur <http://www.publihebdos.com/archives/6642>.

leur activité en dehors de leur champ traditionnel. Cette recherche peut s'expliquer par la volonté d'occuper le maximum de la disponibilité à payer des consommateurs à payer, en multipliant les supports. On retrouve cette idée autour du développement de nouveaux objets, comme les éditions supplémentaires du weekend (FU, 2003) à la fin des années 1990 au sein de *Ouest-France* (comme dans *le Télégramme de Brest* ou *Presse-Océan*, ses concurrents), ou encore les quotidiens gratuits d'information générale, que les deux groupes étudiés ont lancés seuls ou en partenariat (*24H* pour Quebecor, *20 Minutes* pour Ouest-France avec le groupe Shibsted).

Cette logique est assez ancienne, et rejoint en partie les processus d'intégration horizontale, et participe d'un mouvement de segmentation des consommateurs (ROSSE, 1980 : 67). Je vais ici plutôt m'attarder sur les processus de diversification économique. Il me faut tout d'abord définir ce que j'entends par ce terme, et la différence avec les processus que j'ai décrit au-dessus. En simplifiant à grands traits, l'intégration verticale est un processus où l'on fait la même activité, de manière plus complète ; l'intégration horizontale, la même activité faite ailleurs. Lorsqu'un acteur économique cherche à développer une nouvelle activité, peu ou prou éloignée de qu'il était auparavant habitué à faire (son cœur d'activité, son activité « traditionnelle »), je considère qu'il s'agit d'une diversification.

C'est là une définition plutôt restrictive, notamment par rapport à l'intégration horizontale. En effet, beaucoup d'auteurs l'incluent dans leur conception de la diversification, dans une dimension géographique (CHAN-OLMSTED, 2005 ; CHAN-OLMSTED et CHANG, 2003). Elle apparaît notamment pertinente pour comprendre les trajectoires et stratégies des très grands groupes internationalisés, notamment dans la dimension purement financière de certains choix réalisés (BOUQUILLION, 2008). Je souhaite ici me concentrer plutôt sur une seconde dimension, le *produit*, pour étudier les deux groupes ; et plus précisément sur le lien plus ou moins étroit entre celui-ci et le cœur d'activité antérieur ou « traditionnel ».

[...] The motives for product diversification are twofold. On the one hand, the risk aversion of managers and shareholders can motivate pure conglomerate diversification. Conglomerates that maintain business activities in unrelated product markets are not dependent on the economic cycles of one industry and thereby may reduce their (unsystematic) risk. [...] On the other hand, diversification into related product markets is considered as a strategy to pursue efficiencies and to enhance profits by realizing economies of scope.  
(STEPHAN, 2005 : 88)

Je vais sur ce point mettre de côté – temporairement – la question du numérique et de la « convergence », qui possède également des liens avec la diversification<sup>102</sup>, et me concentrer sur les degrés et types de diversification que l'on peut constater au sein de Quebecor et de Ouest-France.

## A / La recherche de productions complémentaires

Les deux groupes, issus de la presse écrite quotidienne locale et régionale, ont développé des activités complémentaires à leur centre principal, ce que l'on peut qualifier de diversification verticale, soit la recherche de nouveaux marchés, de nouveaux clients, pour des produits déjà peu ou prou maîtrisés. Il s'agit d'activités qui sont à la fois différentes du champ traditionnel du groupe, mais qui trouvent un intérêt à être mises en commun, à l'instar des processus d'intégration. Il est possible d'en identifier des développements dans Ouest-France comme dans Quebecor.

Au sein de Ouest-France, cette diversification verticale s'est principalement structurée autour de l'acquisition du sous-groupe SPIR. Celle-ci a eu lieu en 1991. Le groupe Ouest-France possède déjà des titres de presse gratuite, au travers du Carillon, mais forme alors, avec cette acquisition, le deuxième groupe en termes de chiffre d'affaires sur ce marché en France :

---

"Nous avons dorénavant avec les journaux de Spir-Communication une couverture nationale et nous pouvons faire jouer les synergies en matière d'achat de papier, d'impression, de marketing et de formation des hommes ", indique M. Jean-Claude Cellard, président du directoire de Carillon. Pour M. Claude Léoni, le

---

<sup>102</sup> J'avancerai dans le prochain chapitre sur cette problématique, en revenant sur les choix économiques et modèles plus précisément liés au numérique.



fondateur de Spir-Communication qui conserve 15 % du capital du groupe et ses fonctions de PDG, " il s'agit d'un accord stratégique qui va nous permettre d'investir dans tous les médias locaux qui répondront aux critères de croissance, de sécurité et de rentabilité".

(Article du *Monde* - LABÉ\*, 1991a)

Le groupe SPIR, conserve sa cotation en bourse, mais est possédé en majorité par la filiale Sofiouest, tandis que le reste des actions est dilué publiquement. Il constitue alors un pôle à l'intérieur du groupe Ouest-France, mais conserve une relative autonomie : la majeure partie de ses activités se situent hors de la zone géographique habituelle de Ouest-France (le groupe SPIR est fondé à partir d'Aix en Provence), mais certains processus sont mis en commun. Le Carillon est par exemple inséré dans les comptes et l'organisation du sous-groupe. Le rachat du groupe Méaulle est divisé entre presse hebdomadaire locale (évoquée plus haut) et d'autres activités (imprimeries, distribution et édition de gratuits) qui sont prises en charge par le groupe SPIR (SPIR COMMUNICATION\*\*, 2002). Ces activités font ainsi l'objet de processus d'intégration horizontale propres<sup>103</sup>.

Cette logique de diversification verticale, liée à l'activité principale, se retrouve également dans le lancement de journaux gratuits d'information générale. Le Groupe Ouest-France a ainsi conclu un accord avec le groupe norvégien Shibsted en 2002 pour lancer *20 Minutes*<sup>104</sup>, le titre étant possédé à 50% par le partenaire, 25% par SPIR Communication et 25% par Sofiouest. Dans les colonnes du *Monde*, François-Régis HUTIN s'explique sur cette stratégie :

---

Comme jadis, de mauvaises querelles se préparent. Quand nous avons repris Le Carillon (un groupe de gratuits), nous avons été considérés comme des fossoyeurs de la presse. Nous avons considéré que s'il fallait laisser les gratuits se développer, nous devions au moins y être associés. À l'époque, certains envisageaient même des projets de loi pour interdire les gratuits...

---

<sup>103</sup> Notamment en 1997 avec l'acquisition du groupe Le Galibot : *La Tribune\** (1997). « Spir Communication prend le contrôle des journaux gratuits du Galibot ».

<sup>104</sup> « Bilan : une belle rentrée d'argent, un bon réseau d'imprimeries et, surtout, un savoir-faire inégalable dans la récolte de publicité locale » : MALLAVAL\* (2002). « "Ouest-France" donne un coup d'accélérateur à "20 Minutes" ». *Libération*, 28 février 2002, p. 24.

---

Aujourd'hui, ces entreprises à forte rentabilité continuent sur leur lancée. On ne va pas se plaindre si, en plus, cette presse est écrite par des journalistes. [...]

Nous connaissons déjà bien la concurrence avec les gratuits, y compris avec ceux du groupe. Je comprends d'autant moins que les patrons de presse soient effrayés : ils sont prêts à créer des télévisions locales qui vont pomper tout leur argent. À chaque fois, la presse quotidienne régionale a tenté l'aventure, à chaque fois, elle a perdu de l'argent. La presse s'achève en se tirant une balle télévisuelle dans la tête.

(Article du *Monde* - VULSER\*, 2002)

Cette nouvelle activité est principalement vue comme la recherche d'une audience échappant aux quotidiens habituels, payants : « Après une période d'observation, les annonceurs choisissent de plus en plus ce nouveau support qui leur permet de toucher une clientèle jeune et consommatrice non encore lectrice de presse quotidienne. » (SPIR COMMUNICATION\*\*, 2003 : 25) La diversification est alors un moyen de couvrir, entre produits du groupe, un grand ensemble de la disponibilité à payer des différents consommateurs.

De manière similaire, le groupe Quebecor a lancé en 2003 plusieurs quotidiens gratuits *24 Heures* (à Montréal) et *24 Hours* (Toronto), visant là aussi les utilisateurs de transports en communs, et fondés sur un modèle uniquement publicitaire, au sein de sa filiale Sun Media (QUEBECOR INC.\*\*\*, 2004b). Néanmoins, au sein de Quebecor, la diversification s'est principalement faite dans le développement d'autres produits et activités.

## B / La création ou l'acquisition de nouvelles activités

Les processus de diversification peuvent conduire au développement ou à l'acquisition d'activités qui ne sont pas directement reliées à l'activité habituelle du groupe, qui peuvent sortir de sa chaîne de valeur, tout en rencontrant un même public. Évidemment, il ne s'agit pas de tracer une ligne claire et définitive entre deux processus ; en dehors d'une construction qui serait un pur mouvement de capitaux financiers, toute diversification comporte au moins une part de complémentarité entre la nouvelle activité et celle déjà existante. Néanmoins, lorsqu'elle ne concerne qu'une partie réduite de cette dernière (mise en commun du management et des dirigeants, de quelques ressources limitées), elle peut être vue de manière différente d'un

processus qui vise la recherche du prolongement direct de la chaîne de valeur à ses différents étages.

Cette diversification horizontale, moins liée à l'activité originelle, peut s'analyser notamment au travers de la volonté de certains groupes, issus de la presse écrite, de se positionner sur le marché audiovisuel<sup>105</sup>. Le groupe Quebecor a commencé en 1997 par l'acquisition du réseau de télévision TQS. Anciennement Télévision Quatre-Saisons (et devenu depuis V), il constituait alors le second réseau de télévision privé au Québec, derrière le groupe Vidéotron-TVA. Les velléités d'acquisition, formulées par ce dernier, se sont heurtées au monopole que la fusion n'aurait pas manqué de créer, et donc à un rejet de l'opération par le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC). Le groupe Quebecor a alors pu constituer un consortium (initialement en partenariat à 80 %, l'autre part allant au groupe Cancom ; finalement, Quebecor n'acquiert que 58,5 % des actions) proposant – et obtenant – le rachat du réseau TQS<sup>106</sup>, pour un montant global de 40 millions de dollars. Cette opération est une véritable sortie du cœur d'activité, même si déjà certains ont pu s'interroger alors sur les passerelles envisageables :

---

Et si Quebecor réussissait à faire de TQS une sorte de *Journal de Montréal* télévisé ? Et si, dans quelques mois, TQS développait un bulletin de nouvelles montréalais, en y mettant les immenses ressources dont dispose Quebecor ? Et si les quotidiens et hebdomadaires appartenant à M. Péladeau venaient appuyer, discrètement ou non, les stations de TQS en région et à Montréal ?

---

<sup>105</sup> Il s'agit alors, pour les groupes attachés à un territoire de conserver la primeur du lien avec les habitants de celui-ci, en s'intéressant notamment à de nouveaux supports qui peuvent les concerner. C'est ainsi que les chaînes de télévision locale, apparues progressivement à partir de la décennie 1980 en France, ont été souvent en partie acquises ou lancées par des groupes de presse régionaux (*TVR Rennes 35 Bretagne* est en partie possédée par Ouest-France, *Tébéo* et *TébéSud* ont été lancées par le groupe Télégramme de Brest, etc.). La possibilité récente pour les annonceurs de la grande distribution – ressources importantes pour la presse régionale et locale – de pouvoir diffuser des publicités télévisées a ainsi ravivé les craintes de perdre une partie de cette ressource, et a poussé un certain nombre de groupes à investir ce nouveau support.

<sup>106</sup> DUTRISAC et DES RIVIÈRES\* (1997). « Quebecor achète TQS ». *Le Devoir*, 12 avril 1997, p. A1 ; COLPRON\* (1997). « Quebecor / TQS : une transaction qui soulage le milieu ». *La Presse*, 19 avril 1997, p. D9.

---

Il est bien certain que les difficultés actuelles de TQS à conclure des ententes avec les annonceurs s'estomperaient derrière les puissants contacts dont bénéficient non seulement Quebecor mais aussi Cancom et son propriétaire WIC.

(Article du *Devoir* - DES RIVIÈRES\*, 1997)

La nouvelle activité fait l'objet de plusieurs restructurations et réorientations de sa programmation, afin d'en réduire les déficits au sein du groupe. Néanmoins, le réseau TQS va être revendu quelques années plus tard, en 2000, afin de faire place à une nouvelle activité. Quebecor se lance alors dans l'acquisition du groupe Vidéotron.

Ce dernier est alors un acteur majeur de la câblodistribution dans la province québécoise, et possède en son sein le réseau TVA, qui regroupe la première chaîne privée du Québec (en termes d'audience), ainsi que d'autres activités d'édition, notamment dans la presse magazine. Initialement, le groupe Rogers (issu du Canada anglophone) est pressenti pour faire l'acquisition de l'ensemble, puis à l'exclusion du pôle télévisuel<sup>107</sup>, trouvant alors l'accord de la famille CHAGNON, détentrice du contrôle du groupe Vidéotron.

Le groupe Quebecor forme alors une offre concurrente en partenariat avec la Caisse de dépôt et placement du Québec (actionnaire de Vidéotron), en créant une filiale Quebecor Média dans laquelle la Caisse prendrait des parts<sup>108</sup>. S'ensuit alors une opposition – largement commentée dans les médias, notamment concurrents de ceux appartenant à Quebecor – durant presque un an, et qui aboutira par la prise de contrôle du groupe Vidéotron, avec une valorisation estimée à 5,275 milliards de dollars (QUEBECOR INC.\*\*\*, 2001 : 63), payée immédiatement (et non par échange d'action)<sup>109</sup>. La filiale Quebecor Media est alors possédée à 54,7 % par Quebecor et à 45,3 % par la Caisse de dépôt. Les critiques quant à la concentration dès lors importante sont alors diluées par la proximité d'autres opérations similaires,

---

<sup>107</sup> BOURDEAU et COUSINEAU\* (2000). « La transaction exclut le Groupe TVA ». *La Presse*, 8 février 2000, p. C1 ; ARCAND et LE COURS\* (2000). « La Caisse a les Chagnon et TVA à l'oeil ». *La Presse*, 18 février 2000, p. A1.

<sup>108</sup> BARIL\* (2000a). « La Caisse de dépôt contre-attaque. Alliance-surprise avec Quebecor pour arracher Vidéotron à Rogers ». *Le Devoir*, 25 mars 2000, p. A1.

<sup>109</sup> BARIL\* (2000b). « Quebecor et la Caisse arrachent Vidéotron à Rogers ». *Le Devoir*, 13 septembre 2000, p. A1.

dans le Canada anglophone ou aux États-Unis (DEMERS, 2000 : 194), et par les annonces de cession d'activités à venir pour le nouvel ensemble, notamment TQS rapidement revendu :

---

C'est une décision que nous avons dû prendre à regret, car nous étions très satisfaits de la progression des parts de marché et des résultats financiers du réseau TQS. À la suite de nos consultations auprès des organismes concernés, nous avons conclu que nous ne pouvions agir autrement.

(*Rapport annuel - QUEBECOR INC.\*\**, 2001 : 9)

Toujours au sein de Quebecor, le développement de l'activité de distribution de produits culturels échappe assez largement à la chaîne de valeur médiatique constituée et intégrée dans le groupe. Ainsi par exemple de l'acquisition en 1995 des magasins Archambault<sup>110</sup>, opération qui vient alors construire un pôle distinct de l'activité médiatique<sup>111</sup>. L'acquisition du groupe Vidéotron déjà mentionnée a également fait entrer dans le groupe le SuperClub Vidéotron, spécialisé dans la location de films.

---

<sup>110</sup> CLOUTIER\* (1995). « Archambault passe aux mains de Quebecor ». *Le Devoir*, 21 octobre 1995, p. C1 ; LEMAY\* (1995). « Industries culturelles : Quebecor vient d'avaloir Archambault Musique. La fusion donne naissance au plus grand réseau de magasins de disques au Québec ». *La Presse*, 4 novembre 1995, p. D13.

<sup>111</sup> Cette présence d'une activité d'édition reste relativement marginale eu égard aux sommes et profits dégagés. De même qu'au sein du groupe Ouest-France, l'activité de la filiale Édilarge demeure restreinte, tout comme l'édition radio, faisant partie de la filiale Précom.

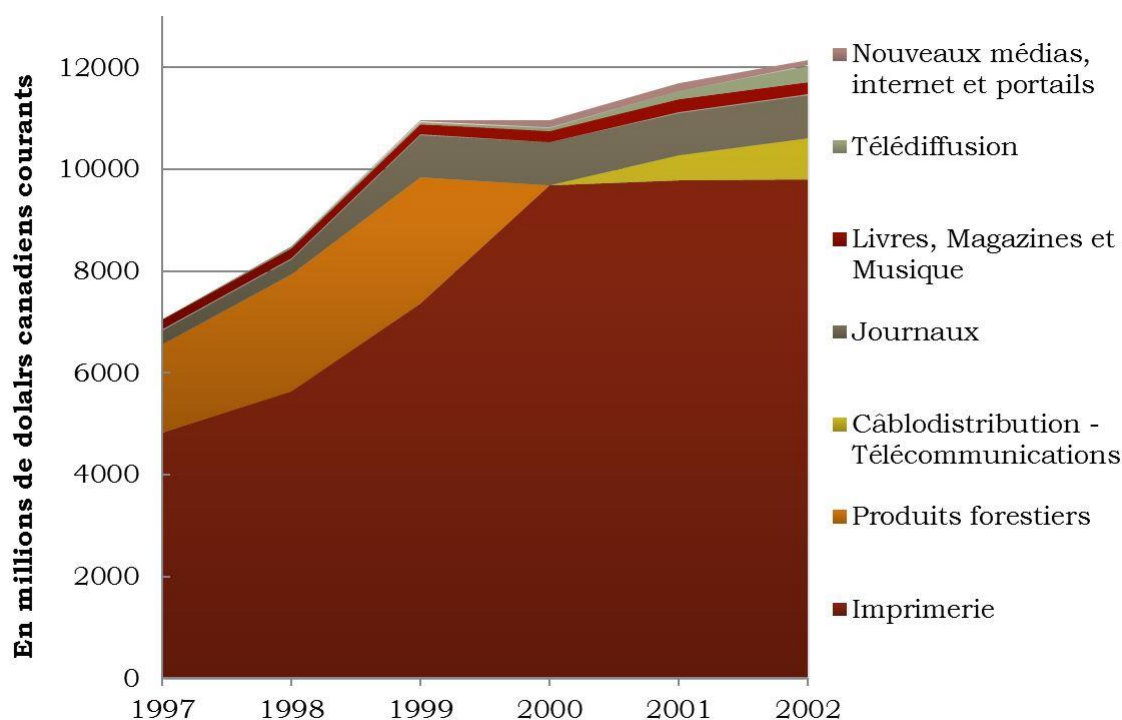
## C / Des équilibres au-delà des médias

Au travers de ces mouvements d'intégration et de diversification, se dessine une activité journalistique et médiatique qui disparaît largement dans des ensembles la dépassant. Connaissant une rentabilité limitée, son maintien se fait alors, au sein des deux groupes étudiés, par l'intégration d'autres activités, aux poids et aux apports pécuniaires bien plus importants, et qui peuvent absorber certaines difficultés de financements :

That is, losses can be funded through cross-subsidization whereby the firm taps excess revenues from one product line to support another. In a media situation, diversified media firms can afford to absorb the cost of an expensive movie flop through cross-subsidizing from other booming businesses units. Therefore, diversified media firms can withstand short-term losses.  
(JUNG et CHAN-OLMSTED, 2005 : 185)

Au sein de Quebecor tout d'abord, l'importance respective des différentes activités s'est accrue au tournant des années 2000, avec une séparation entre deux grands pôles : Quebecor World regroupant les activités d'imprimerie, après la revente de Donohue à Abitibi-Consolidated pour 246 millions de dollars ; Quebecor Media, qui regroupe les activités de communication, soit la presse écrite, les productions et distribution culturelles, la presse magazine, les activités liées à internet et la nouvelle acquisition Vidéotron/TVA. Ainsi, malgré la revente d'un pan important du groupe, les ressources de financement de l'ensemble restent nombreuses et continuent de dépasser largement l'activité médiatique.

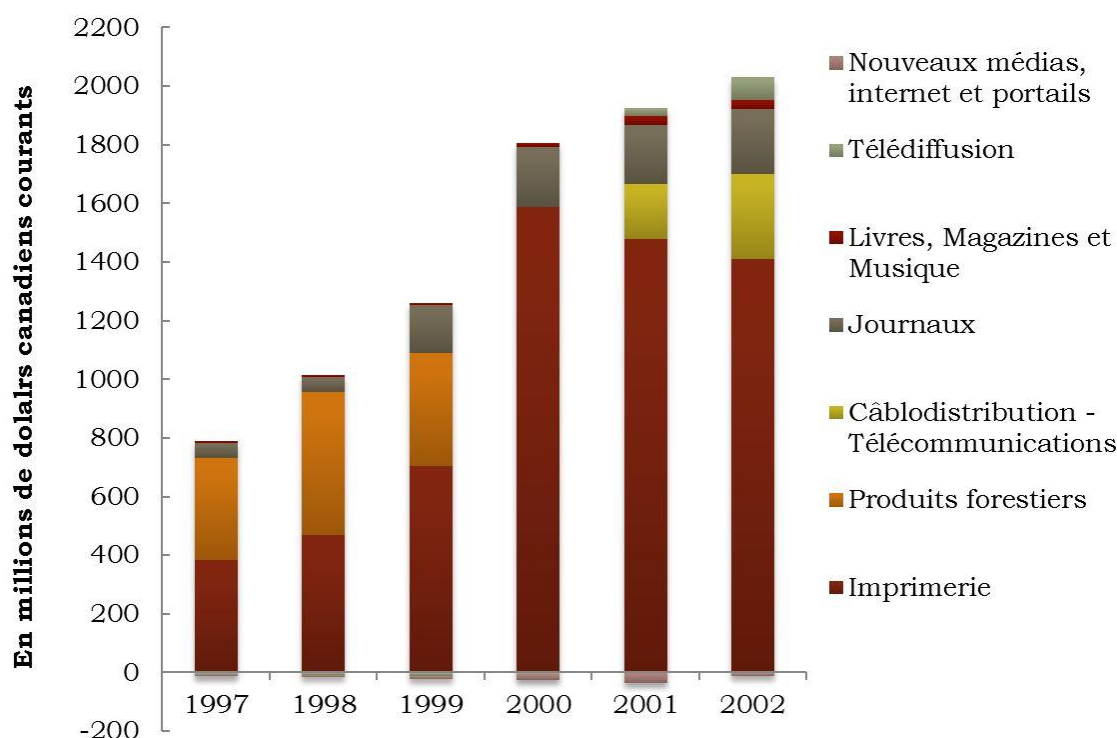
Ainsi que montré par la figure ci-dessous, le chiffre d'affaires du groupe Quebecor repose très largement sur les activités d'impression et de production de papier, représentant près de 80 % des revenus, en progression jusqu'en 1999 avant la revente de Donohue. Les revenus tirés directement des journaux demeurent stables, sauf une augmentation reposant sur l'opération de croissance externe vers Sun Media. L'acquisition du groupe Vidéotron/TVA vient ouvrir à partir de 2001 de nouveaux revenus liés à la diversification (*Câblodistribution – Télécommunications / Télédiffusion*).



**FIGURE 9 CHIFFRE D’AFFAIRES DE 1997 À 2002 PAR SECTEUR D’ACTIVITÉ DU GROUPE QUEBECOR INC.<sup>112</sup>**

<sup>112</sup> (QUEBECOR INC.\*\*, 1999, 2000, 2001, 2002b, 2003, 2004b) Les secteurs évoluant – dans leur dénomination comme dans ce qu’ils recouvrent – selon les différents exercices, j’ai procédé ici à certains regroupements. Ils correspondent néanmoins de manière assez proche aux secteurs identifiés par le groupe Quebecor dans ses communications. Par ailleurs, en tenant compte des modifications dans les choix et méthodes comptables au sein du groupe, j’ai choisi ici de mettre en avant les données financières de chaque exercice, et qui constituent dans leur expression annuelle un énoncé de la situation selon le groupe. La période retenue est également un choix volontaire, avant que l’apport de l’activité d’imprimerie ne connaisse une dégradation financière importante ; le choix des exercices retenus sera donc différent pour le groupe Ouest-France, mais suivra la même réflexion.

Cette importance relative des activités se lit non seulement au travers des chiffres d'affaires, mais également dans l'apport de chacune au résultat d'exploitation du groupe. Le graphique ci-dessous montre l'existence de marges tout à fait différentes selon les activités, contribuant chacune à la rentabilité de l'ensemble, y compris en venant soutenir des pôles qui sont déficitaires. Bien que rentables, les journaux connaissent un apport au résultat d'exploitation du groupe bien moindre que les activités d'imprimerie et production de papier. Peu après son arrivée dans le groupe, l'activité de câblodistribution commence à dépasser dans ce domaine les activités d'édition. Le résultat du pôle télédiffusion est déficitaire jusqu'en 2000, après quoi la cession de TQS et l'arrivée de TVA rendra cette activité bénéficiaire ; le pôle regroupant les activités d'édition sur internet (portails, Nurun, etc.) demeure déficitaire.



**FIGURE 10 RÉSULTAT D'EXPLOITATION DE 1997 À 2002 PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ DU GROUPE QUEBECOR INC.<sup>113</sup>**

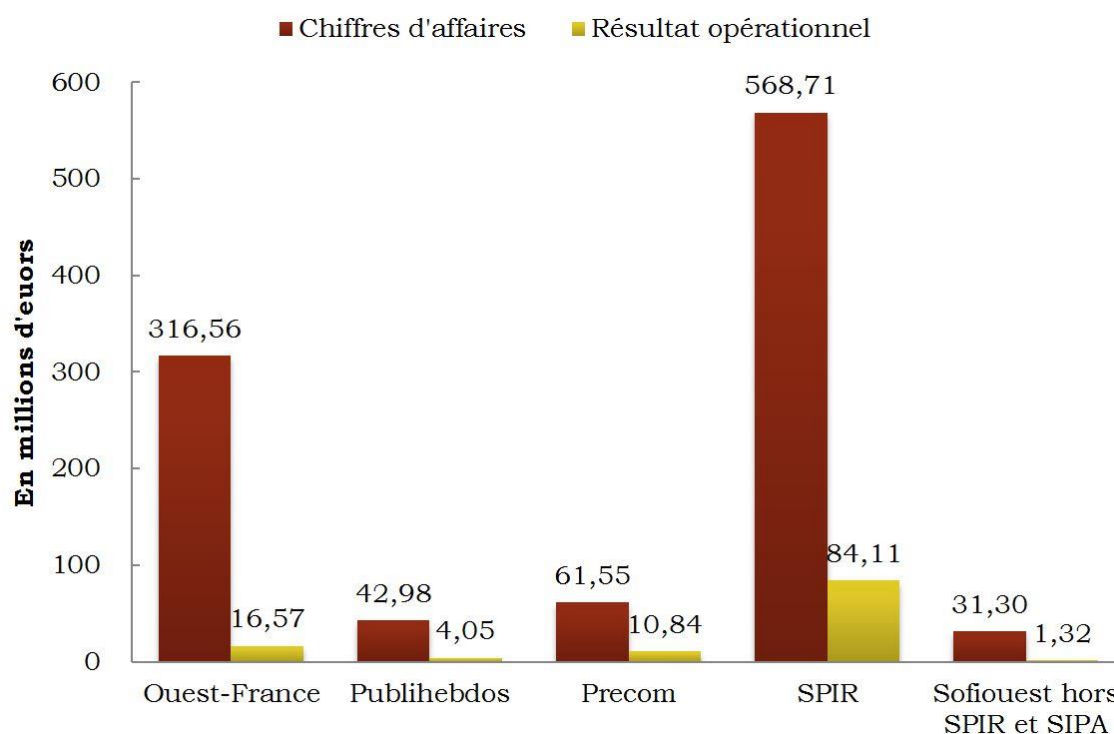
L'activité médiatique et journalistique au sein de l'ensemble financier tend ainsi à disparaître au profit de pôles plus importants, que cela soit en

<sup>113</sup> (QUEBECOR INC.\*\*, 1999, 2000, 2001, 2002b, 2003, 2004b)



termes de chiffres d'affaires, qui rend compte du déploiement et des mouvements de ressources, ou de résultat d'exploitation, qui représente la rentabilité de l'activité dans son exercice courant.

Au sein du groupe Ouest-France, on peut voir une répartition financière entre les activités reprenant ce schéma. Ainsi, avant une dégradation dans la seconde partie de la décennie 2000, les activités commerciales du groupe SPIR apportent bien plus de la moitié du chiffre d'affaires, et plus encore du résultat du groupe. Ce dernier repose alors principalement sur le centre d'activité qu'est le journal *Ouest-France*, et les activités de diversification gérées de manière autonome dans la filiale SPIR, ainsi que le montre la figure ci-dessous :



**FIGURE 11 CHIFFRE D'AFFAIRES ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL DU GROUPE OUEST-FRANCE EN 2005<sup>114</sup>**

<sup>114</sup> (GROUPE SIPA\*\*, 2006) La holding SIPA, qui consolide les comptes du groupe est passée, à compter de 2005, aux normes comptables IFRS. Si les principaux ratios et équilibre n'ont pas été modifiés en profondeur pour la plupart des activités, il en va différemment pour Précom, dont le chiffre d'affaires intégré dans les comptes a varié du simple au quart. Afin de ne pas fausser la comparaison entre les exercices, et n'ayant la possibilité de retraiter les résultats antérieurs, je me dois de limiter une présentation diachronique des

Le groupe repose ainsi principalement – d’un point de vue financier – sur l’apport du sous-groupe SPIR, qui apporte la majeure partie du bénéfice, bien qu’*in fine* en partie dilué au sein de la structure d’actionnariat<sup>115</sup>. L’importance, au travers des énoncés économiques, de la diversification est très forte. Ces dynamiques ne viennent pas seulement apporter un complément, un « à-côté » financier, ou une ouverture sur d’autres activités afin de tempérer les difficultés qui peuvent surgir à la défaveur de la conjoncture. Elles constituent un apport et une ressource particulières et, semble-t-il, difficilement dispensables au vu des taux de rentabilité et marge, supérieurs à ceux de l’édition de presse.

## **Conclusion du chapitre : Un ajustement permanent des mécanismes de subventions construisant une dépendance**

Au sein de ce chapitre, j’ai voulu interroger la nature et – peut-être plus encore – le régime économique du journalisme, dans leur construction historique. Dès lors qu’il existe à une échelle industrielle, et vise à atteindre un marché de masse (les lecteurs), il a dû entrer dans un régime de subvention croisée. Ce dernier repose sur la recherche constante d’acteurs divers et qui, à un moment donné, ont intérêt à apporter une contribution financière, directe ou non, au journalisme et à un support médiatique. Ils rejoignent alors ceux qui font le journal, qui y participent par leur production ou différents apports.

La référence à une notion de subvention pour exprimer ces mécanismes rejoint à la fois les financements croisés – privés – (LUDWIG, 2000 : 196), subventions publiques et les intérêts des propriétaires ou internes au groupe.

---

données financières à partir de 2004 ; je garde néanmoins ici l’idée de présenter les équilibres avant la dégradation financière liée à SPIR – à l’instar du pôle imprimerie dans Quebecor.

<sup>115</sup> Ainsi en 2005, SIPA possède 40,64 % de Sofiouest, qui elle-même possède directement ou indirectement 64,9 % de SPIR. La répartition du capital et de l’actionnariat ne lui en donne pas moins le contrôle, de même qu’elle doit consolider la filiale dans ses comptes.

Bien que non nécessairement orthodoxe, j'ai souhaité utiliser cette notion pour mieux illustrer à la fois la fragilité structurelle du journalisme industriel, qui a besoin de recevoir des flux de ressources au travers de la plateforme médiatique, mais également pour évoquer une relative correspondance entre les trois principales instances de financement du média. Alors que la notion de financements croisés place la plateforme dans une relation avec deux instances, publics et annonceurs, dans un marché à deux versants, la notion de subventions (privées, publiques, internes) me semble ouvrir la possibilité de mieux saisir certains rapports. L'État et les institutions publiques en premier lieu, les propriétaires et la constitution financière et économique du groupe en second lieu, peuvent apparaître comme des soutiens peu ou prou extrinsèques à la plateforme ou parfois agir à leur tour comme des annonceurs, bénéficiant d'un régime particulier. C'est ainsi que j'ai souhaité élargir la compréhension des médias à une dynamique de marché économique à plusieurs versants.

Deux mouvements font des médias un espace permanent d'ajustements économiques autour de deux nécessités. Avec le journalisme qu'ils supportent, les médias attirent des flux d'intérêts et financiers. S'ils peuvent être peu ou prou maîtrisés, ils n'en demeurent pas moins extrinsèques au journalisme, qui ne peut assurer – seul – les conditions économiques de son existence. Par ailleurs, le journalisme et sa production, afin d'atteindre des seuils de rentabilité, font l'objet de regroupements dans le temps au travers des mouvements de concentration, visant à la mise en commun d'une grande partie des ressources et la répartition des coûts de l'activité. Au final, c'est en s'oubliant dans des ensembles qui le dépassent que le journalisme peut trouver un régime économique d'existence. C'est ce que j'ai cherché à analyser au travers des deux groupes.

Reste alors à comprendre la potentielle transformation économique entraînée par le développement du numérique et d'internet, qui apparaît, sinon comme une contrainte, à tout le moins comme un changement venant de l'extérieur, mais qui se développe ses effets à l'intérieur, avec des avantages cherchant à être saisis par les organisations. J'ai jusqu'à présent volontairement – et dans une certaine mesure, artificiellement – omis d'analyser le numérique dans les mouvements autour du journalisme, pour l'aborder plus frontalement dans le chapitre suivant. Il y a là un risque

évident, celui de prendre pour acquis l'idée d'une disruptivité importante des « nouvelles » technologies, d'internet sur l'économie du journalisme.

Si des changements prennent place, je vais essayer de mettre en avant leur lieu premier d'apparition, à savoir non pas dans le journalisme, mais dans ces mécanismes de subvention que j'ai jusqu'à présent décrits. C'est alors la transformation du régime de ces mécanismes qui vient modifier – jusqu'à les remettre en cause – les conditions d'existence des supports médiatiques et, *in fine*, du journalisme.



## Chapitre II. Une reconfiguration économique autour du journalisme, déplacements de valeur et gratuités du numérique

*Sur la mer de corail au passage de cet  
Appareil ces créatures non dénuées  
De raison ces papous attendent des nuées  
L'avarie du Viscount et celle du Comet*

Serge Gainsbourg (1971). « Cargo Culte »,  
*Histoire de Melody Nelson*

Après avoir dessiné les contours des mécanismes de subventions du journalisme, je peux désormais essayer d'analyser leur évolution avec le développement du numérique. L'information – journalistique – a été décrite comme un bien public, à l'économie fragile. Le support médiatique n'est pas seulement une condition matérielle d'expression, mais est également l'espace autour duquel se construisent les ressources, notamment financières, pour cette activité.

Le numérique peut alors constituer une intervention disruptive dans cet équilibre fragile. Encore faut-il pouvoir en prendre la mesure, déterminer ce qu'il apporte, retire, détruit, sans succomber à un déterminisme technologique. Si « révolution » il y a, elle repose peut-être autant – si ce n'est plus – dans un tour sur soi-même que dans une rupture radicale avec le passé, ou comme l'ont bien mieux – et plus malicieusement – exprimé que moi Laurent BECCARIA et Patrick DE SAINT-EXUPÉRY, « elle est bien la révolution annoncée mais au sens de Newton, "la rotation complète d'un mobile autour de son axe", d'abord un mouvement permanent centré sur lui-même. »<sup>116</sup>

Les groupes, placés face au numérique, ont ainsi du apporter des réponses économiques aux changements qui leur sont apportés. Ils doivent faire face à la concurrence de nouveaux acteurs, et connaissent dans leur

---

<sup>116</sup> BECCARIA et SAINT-EXUPÉRY (DE)\* (2013). « Manifeste XXI. Un autre journalisme est possible ». XXI, n°21 - Hiver 2013, 20 p.

activité des difficultés économiques nouvelles – ou renouvelées. Leur positionnement au sein d'une chaîne de valeur, ainsi que leurs choix de modèles d'affaires sont remis en question. Néanmoins, les changements qu'apporte le numérique, aussi nombreux soient-ils, n'engendre pas une transformation purement extérieure, face à laquelle les groupes médiatiques sont placés, et à laquelle ils sont ou non sommés de réagir. Bien au contraire, ces changements peuvent être compris comme des constructions, que les groupes et les acteurs qui les composent questionnent, interrogent et interprètent de différentes manières. Ainsi, les choix stratégiques économiques sont autant liés par des changements et nouveautés réelles que par la compréhension qui en est faite. Le numérique n'est alors pas un absolu, mais un ensemble d'investissements et de représentations réalisés, imaginés ou regrettés.

Je vais donc dans ce chapitre continuer à mobiliser l'analyse de documents utilisée précédemment, en m'intéressant à ce nouvel ensemble d'objets qu'est le numérique. En plus de ce corpus, certains entretiens réalisés<sup>117</sup> m'ont permis de soulever certaines représentations particulières des transformations économiques. Les modifications, récentes, des modèles d'affaires sont en effet l'objet de l'attention et de la réflexion, au sein et autour des médias, de différents intervenants, qu'ils soient journalistes ou non. Ces derniers ont alors pu formuler une compréhension particulière, participant d'une relecture des événements intervenus dans les groupes, mais également mobilisant des référents extérieurs. Aussi, il me semble profitable d'étudier ici, en plus des statistiques financières des deux groupes, les discours portés par les organisations et par les acteurs, et ayant pour objet les – nouveaux – modèles d'affaires.

Au cours de ces entretiens, deux métaphores ont d'ailleurs été évoquées, à plusieurs reprises, afin de qualifier les transformations économiques perçues au sein des groupes. La première évoque la violence des changements, la rapidité avec laquelle ils sont intervenus, et leur caractère à la fois destructeur et inévitable : c'est un tsunami. La seconde repose sur certaines caractéristiques des deux groupes, la spécificité de leur construction historique, leur enracinement dans un local géographique ou linguistique et

---

<sup>117</sup> Pour une liste des entretiens, v. en annexes, p. 469.

des identités particulières, toutes spécificités qui sont supposées pouvoir protéger ces organisations : ce sont des îles. La possibilité qu'une île soit protégée lors d'un tsunami paraît tout à fait paradoxale, et semble bien pourtant être révélatrice des tensions que je vais essayer d'analyser, en suivant ces deux images.

## **Section I. Des nouvelles concurrences à la remise en cause des mécanismes de subvention**

L'objet de cette section est d'étudier le « tsunami », c'est-à-dire de comprendre ce qui, parmi les changements impliqués par le développement et la diffusion des technologies numériques, est venu bouleverser les modèles d'affaires retenus jusqu'alors par les groupes médiatiques. Précédemment, j'ai soulevé la quasi-consubstantialité entre l'existence matérielle du journalisme et les mécanismes de subventions, qu'il s'agisse des financements croisés reposant principalement sur les annonceurs, de l'intervention de l'État, ou de l'intérêt des propriétaires. Ce modèle de marché à plusieurs versants, et au milieu desquels se situe la plateforme médiatique, possède une structure fragile, plaçant le journalisme dans de multiples dépendances – variant évidemment selon les espaces, les supports, *etc.* Le déploiement du numérique ouvre à la fois de nouveaux supports (principalement le Web, mais aussi plus récemment les téléphones mobiles, puis les tablettes), de nouveaux acteurs (plus ou moins spécialisés) et *in fine* des nouvelles concurrences autour des mécanismes du marché, notamment dans l'intermédiation en partie nécessaire entre annonceurs et consommateurs. La mise en œuvre du modèle d'affaires, connu des organisations médiatiques, est alors plus que questionnée autour des chaînes de valeur, des ressources disponibles et accessibles pour les médias, et des stratégies éventuelles qui peuvent être recherchées et déployées.

Dans cette perspective, je vais essayer de montrer que le numérique a entraîné deux changements majeurs, qui sont venus dans une même dynamique modifier les places des différents acteurs dans la chaîne de valeur de l'information, et compromettre la rentabilité d'activités qui permettaient de soutenir le journalisme au sein des groupes.



## I / **Une recomposition des chaînes de valeur**

Le développement du numérique n'est pas dû, il convient de le rappeler, au seul fait des industries de la culture et de la communication. Dans les années 1990, elles « ne débarquent pas sur un territoire vierge », et viennent à la rencontre d'un espace technologique déjà développé, avec des préoccupations différentes aux leurs (REBILLARD, 2007b : 105 et s.). Elles sont également marquées par certains desseins plus ou moins développés, comme le « thème de la convergence » que l'on retrouve dès le tournant des années 1970-80 et qui appelle tout d'abord le rapprochement de la télécommunication et de l'informatique, puis avec la télévision et la câblodistribution, et enfin avec la majorité des industries de la culture parmi lesquelles la presse (BOUQUILLION, 2008 : 151). Certains le voyaient alors comme un « grand projet » arrivant en « réponse à la crise structurelle » issue des années 1970 (LACROIX, MIÈGE et TREMBLAY, 1994 : 242).

C'est dans ce cadre que de nouveaux acteurs vont progressivement s'implanter ou développer des activités qui vont venir modifier la chaîne de valeur de l'information, à tout le moins son pendant numérique. Je ne vais pas ici décrire exhaustivement tous les éléments de nouveauté dans les fonctions qui la compose, mais en identifier deux principales, l'apparition d'une nouvelle fonction proche de l'édition et la nouvelle forme de diffusion. Ce sont là deux fonctions situées en aval de la fonction essentiellement rattachée au journal, à savoir l'édition.

### A / **Le développement des infomédiaires et la déstructuration de l'éditorial**

Après les premières années de développement du web, et le développement progressif de son utilisation par le grand public, l'offre d'information est apparue très importante, avant de développer – bandes passantes aidant – la mise en ligne de photographies et vidéos. Cette « offre élargie et gratuite de matériaux numériques doit être mise en relation avec une demande éclatée et individualisée. » (REBILLARD et SMYRNAIOS, 2010 : 165) Dans ce cadre, un espace est ouvert pour plusieurs modalités de recomposition des relations entre l'éditeur et le consommateur final. En plus

de la chaîne « traditionnelle », Franck REBILLARD a ainsi décrit la « publication autoritative » et la « publication distribuée », reposant sur un lien plus direct entre le producteur du contenu et ses usagers, et le « niveau méta-éditorial : accès à une offre condensée de contenus ou de liens, intermédiation stratégique dans le processus de réaménagement de la distribution sur l'internet » (REBILLARD, 2006 : 35).

Dans cette dernière catégorie, on retrouve trois types de publications : les portails, reposant sur des plateformes multiservices associées souvent à un acteur industriel (par ex. MSN pour Microsoft) ; les agrégateurs d'informations, fondés sur un traitement automatisé de l'information (Google News) voire un moteur de recherche généraliste ; les services d'archives, intégrés souvent dans les sites web des éditeurs de presse écrite ou proposés indépendamment (Européenne De Données). Ces trois types de publications se situent en aval de l'éditeur dans sa relation avec l'utilisateur final de l'information. Elles viennent offrir un regroupement des informations produites par d'autres acteurs en ligne, principalement éditeurs de presse écrite, et s'inscrivent dans une démarche de massification de la consommation, valorisée par ailleurs par la publicité ou d'autres services. Elles viennent en cela proposer des services qui pourraient par ailleurs être offerts – et ils le sont pour certains – par les groupes médiatiques. *Ouest-France* a ainsi, parmi ses premières expérimentations sur le web, lancé un service d'archives qui s'est retrouvé en concurrence avec d'autres acteurs :

---

Faut bien voir qu'avant 96, et de nos premiers pas dans internet, on avait commencé à mettre en ligne un site qui est toujours opérationnel aujourd'hui, qui est *ouest-france-en-ligne*, qui permet de consulter l'intégralité de toutes les éditions du journal, et de rechercher sur des mots-clés, de faire des alertes, et puis de faire des revues de presse spécialisées dans *Ouest-France*, et qui est aussi un modèle économique du journal en tant que vente numérique. Modèle qui est compliqué, on y reviendra après, vous avez dû voir ça Google qui... qui va peut-être être condamné à payer les journaux, mais faut bien voir que avant, avant Google il y avait des agrégateurs de contenus comme... EDD, [...] et qui achètent du contenu un peu partout, pour le revendre, avec une valeur ajoutée de tri, de sélection et autres, et le vendent plus cher. Mais donc ça, ça s'appelait le, ça s'appelle le projet *ouest-france-en-ligne*, mais qui est toujours opérationnel aujourd'hui.

(Entretien avec un CADRE OFM, 21 septembre 2012)

Si les éditeurs et les acteurs de la presse ont pu vouloir l'investir, l'*infomédiation* apparaît bien comme une fonction au sein de la chaîne de valeur de l'information en ligne, fluctuant au gré des processus de désintermédiation et de réintermédiation (REBILLARD et SMYRNAIOS, 2010). Ainsi, le processus de diffusion en ligne de l'information ne fait pas que modifier le support, mais aussi la place et l'importance des acteurs. À un système de diffusion contrôlé par les éditeurs ou encadré par la loi, se substitue le rôle majeur joué par ces infomédiaires, surtout lorsque, comme Google News, ils sont couplés à un moteur de recherche (LE FLOCH, 2008) recueillant beaucoup de consommateurs :

Their task is to promote access to content produced externally to customers already established around their traditional services of Internet service providers, email, search engine and directory. Since these players cannot develop their journalistic skills they outsource completely. They are therefore based on their brand and expertise in terms of Internet ergonomics to attract visitors and make benefits through selling their audiences to advertising. This activity, in the context of information overload present over the Internet [...] clearly favors the players capable of aggregating a large audience and matching the demand on specific topics and offer as broad as fragmented  
(GOYETTE-CÔTÉ, CARBASSE et GEORGE, 2012 : 758)

Cette fonction jouée par de nouveaux acteurs, extérieurs en grande partie à la chaîne de valeur traditionnelle de la presse écrite, vient concurrencer une part importante du modèle d'affaires des médias. En effet, le cœur de leur activité repose sur l'édition (avant d'intégrer d'autres fonctions, la production de l'information, la production du support matériel, etc.) ; l'activité des infomédiaires vient se superposer en partie à cette fonction et à celle, complémentaire, de distribution. Dans un même mouvement, elle défait – d'un point de vue économique, mais aussi dans la matérialité apparente du dispositif utilisé par l'utilisateur – ce que font les éditeurs, et elle s'impose auprès des consommateurs comme un moyen d'accès à l'information, en fonction de leurs intérêts.

Ainsi, la fonction d'infomédiation s'impose au centre de la chaîne de valeur de l'information en ligne. Si l'on reprend les conditions mises en avant par David EVANS (2003), et discutées dans le précédent chapitre, pour le développement d'un marché à deux versants, on voit qu'en regroupant autour

d'eux les consommateurs, les infomédiaires s'imposent comme de meilleurs intermédiaires entre ces consommateurs et les annonceurs. Olivier BOMSEL souligne qu'ils assument un rôle fondamental dans la confrontation (*matching*) entre offres et demandes de ces deux instances (BOMSEL, 2007 : 231) et que, si une rétribution a pu être envisagée à destination des éditeurs et producteurs de contenus, en provenance des annonceurs, l'intermédiation va s'effectuer sur des marchés distincts, bénéficiant d'effets de réseaux propres auprès d'entreprises particulières. Il n'en demeure pas moins que ces infomédiaires viennent concurrencer les médias dans leur ressource principale, à savoir la manne des annonces publicitaires attirée par le rapport aux consommateurs.

Les éditeurs ne peuvent que difficilement se passer de cette nouvelle fonction dans l'environnement numérique, qui s'inscrit alors pleinement dans la chaîne de valeur de l'information (quand bien même elle se constitue au bénéfice d'effets et réseaux propres), et rend incontournable l'établissement d'une relation qualifiée de *coopétition*. L'infomédiaire a besoin des éditeurs (et producteurs) en amont pour avoir des contenus sur lesquels exercer son savoir-faire technique, tandis que les éditeurs ont besoin de l'infomédiaire pour pouvoir trouver une audience plus grande. Les deux types d'acteurs sont en revanche en compétition pour la captation des annonceurs et des dépenses publicitaires, ainsi que l'ont étudié REBILLARD et SMYRNAIOS (2010).

Ainsi, les éditeurs sont constamment obligés de prendre une décision quant à la participation à un dispositif concurrent qui leur échappe en grande partie et vient leur retirer une part de la subvention de l'information apportée par les annonceurs :

---

Enfin [le modèle] est stable, il est stable, c'est un peu une façon de parler [...]. Nous on est encore une fois sur un territoire où il y a, on n'est pas en situation de monopole, loin de là, parce qu'il y a des tas de d'autres prestataires qui font de la publicité locale, on prend Google, on prend les pages jaunes, ils sont tous sur la pub locale et ils sont hyper offensifs, [...]. On voit bien ce qu'il se passe aux États-Unis où le chiffre d'affaires de la presse quotidienne s'effondre complètement, le chiffre d'affaires publicitaire, donc bon on sait très bien que peu à peu ça, on va être confrontés à la même réalité, donc il faut pas surtout pas imaginer que notre modèle économique soit stable, il est simplement aujourd'hui très caractérisé, donc on en prend acte, et ça dicte nos comportements.

(Entretien avec un CADRE-JOURNALISTE ML, 2 août 2012)

Le déploiement du numérique n'a pas seulement entraîné l'apparition d'une nouvelle fonction dans la chaîne de valeur. Parmi les changements qui y sont observables, il est également important de souligner la transformation de la diffusion de l'information.

## B / La perte de contrôle sur la diffusion, déplacement de la valeur vers les fournisseurs d'accès aux réseaux

Le déploiement du numérique et de l'internet grand public dans les années 1990 a fait émerger de nouveaux acteurs situés en aval de la chaîne de valeur de l'information, au niveau de la diffusion. Le raccordement au réseau, le transfert des données jusqu'à l'utilisateur final nécessite l'intervention de fournisseurs d'accès. C'est là un élément de rupture assez important par rapport aux schémas traditionnels, et ce pour deux raisons.

En premier lieu, la diffusion sur les réseaux (Web, téléphonie) devient une fonction indépendante des éditeurs, qui jusqu'à présent en assuraient le contrôle de manière peu ou prou directe. Le plus souvent, les distributeurs de la presse écrite sont liés par des liens capitalistiques aux éditeurs, dont ils peuvent être une filiale (ATTIAS, 2007 : 61). Le système de portage répond de la même logique. Le groupe Quebecor gère ainsi cette fonction au travers des Messageries Dynamiques, puis au sein de Sun Media. En France, la particularité du système issu de la loi n°47-585 du 2 avril 1947 relative au « statut des entreprises de groupage et de distribution des journaux et publications périodiques »<sup>118</sup> instaure un choix pour la distribution au numéro, entre une fonction internalisée par l'éditeur, ou le recours à des coopératives de messageries. Ces dernières peuvent alors être actionnaires de sociétés assurant la distribution, principalement Presstalis (ex-NMPP) et MLP. Dans ce système, les éditeurs sont censés pouvoir influencer les choix (tarification et invendus, emplacements de vente, etc.) de la société distributrice. Le dispositif législatif mis en place était ainsi censé soumettre la distribution à une certaine neutralité, en étant contrôlée indirectement par les éditeurs et mettant à l'écart un but lucratif (même si ce dernier revient par la

---

<sup>118</sup> Dite loi « Bichet ».

possibilité d'une gestion commerciale, ce qui sera le cas avec Hachette possédant 49% des NMPP).

Dans le cadre de la distribution numérique, la fonction est assurée non plus par les éditeurs ou des acteurs proches, mais par les fournisseurs d'accès à internet. Or, la plupart d'entre eux sont largement indépendants des éditeurs de presse écrite (du moins, jusqu'à la fin des années 1990), et obéissent à des fonctionnements économiques totalement différents, suivant en grande partie la structuration opérée dans la téléphonie. Ainsi, les éditeurs de presse en ligne ne peuvent pas intervenir directement dans la diffusion de leur produit, et doivent se contenter de proposer un site web, des applications *etc.*

En second lieu, ce changement dans le mode de diffusion entraîne indirectement une modification des équilibres dans la distribution. J'ai soulevé précédemment l'influence des infomédiaires et la concurrence qu'ils pouvaient soulever au sein de cette fonction. Néanmoins, la distribution auprès des consommateurs est également fortement modifiée par l'intervention nouvelle des fournisseurs d'accès à internet. Les coûts de la diffusion physique sont incorporés dans le prix facial des différents titres, et la fonction ne fait pas l'objet d'une perception tarifaire particulière de la part des consommateurs. Or, dans la diffusion numérique, le coût (et un peu plus que le coût) n'est pas facturé vers l'amont à l'éditeur, mais directement au consommateur final.

Ici se joue peut-être le risque de transfert de valeur le plus important entre le papier et le numérique, bien que beaucoup de regards se soient portés de manière accrue sur les rapports de potentielle cannibalisation entre presse écrite et presse en ligne. Par exemple, Michel GENSOLLEN (1999 : 19) mettait de côté dans son analyse de la *création de valeur sur internet* la question de l'équipement et des réseaux pour ne s'intéresser qu'aux seuls sites web. La substituabilité des *deux presses* est alors une question importante, bien que difficilement solvable (v. notamment BLEYEN et VAN HOVE, 2010 ; CHYI, 2005 ; CHYI et LASORSA, 2002 ; DE WAAL et SCHOENBACH, 2010 ; LAWSON-BORDERS, 2010 ; VAN DER WURFF, 2011).

Néanmoins, la baisse des coûts liés à l'accès aux réseaux a surtout servi à les ouvrir au grand public, après les premiers balbutiements commerciaux et les tarifs très élevés du milieu des années

1990 (REBILLARD, 2012a). Dès lors, les usagers d'internet payant leur accès au réseau (qu'il s'agisse d'un accès fixe au domicile, ou en mobilité au travers de la téléphonie) doivent s'acquitter d'une somme plus ou moins importante (elle est ainsi relativement faible en France, par rapport à d'autres pays comme le Canada) auprès d'un acteur distinct de la presse. La disponibilité à payer des consommateurs pour accéder à des informations n'étant extensible que dans une certaine limite, ce paiement de la diffusion vient faire concurrence à la distribution par les éditeurs de leurs produits, bien qu'ils puissent alors bénéficier d'une distribution gratuite, notamment en vertu du principe de neutralité du Net (WU, 2003). Cette idée insiste sur le fait que les fournisseurs d'accès à internet ne doivent pas exercer de discrimination dans l'accès aux contenus (surveillance, modification voire censure de sites et applications ; débits différenciés pour l'accès à certains sites – favorisant ceux « proches » ou partenaires du fournisseur d'accès). Ce principe laisse ouverte la possibilité de proposer des services, sites web sans autorisation ni paiement auprès des fournisseurs d'accès à internet. La perte de contrôle sur la diffusion est alors compensée par sa neutralité pour les éditeurs – bien qu'elle ne soit pas constante, et que certains supports numériques demandent une participation financière pour les distributions payantes, telle celle pratiquée par Apple pour les applications pour les iPhones et iPad.

Enfin, ce paiement se fait en préalable à l'accès au réseau, et donc avant l'éventuelle exposition aux offres commerciales des éditeurs. Ainsi, les fournisseurs d'accès aux réseaux ont eu la possibilité d'acquérir une place stratégique dans la chaîne de valeur de l'information en ligne. Avec l'acquisition de matériels, ces services représentent une très large part de l'augmentation des dépenses des consommateurs liées à la communication et aux produits culturels, parmi lesquels figure la presse<sup>119</sup>.

Ainsi, les éditeurs de presse voient la possibilité d'acquérir en ligne des revenus issus des annonceurs ou du public être largement compromise, puisqu'ils n'y maîtrisent pas la chaîne de valeur en aval de leur activité principale. Néanmoins, les deux limites soulevées sont largement liées au support internet, et ne touchent pas nécessairement toutes les activités des groupes médiatiques. Je vais maintenant aborder les changements qui ont

---

<sup>119</sup> V. en annexes, p. 472.

également pu toucher les activités de diversification, et qui ont ainsi compromis les mécanismes de subventions de l'activité journalistique.

## **II / La perte de valeur autour des médias**

Au sein du chapitre précédent, j'ai mentionné un certain nombre d'activités qui se sont développées au sein des groupes de médias, et qui permettaient d'accompagner le financement de l'activité centrale, l'édition médiatique et la production journalistique. Elles pouvaient reposer sur l'intégration de la chaîne de valeur ou sur la diversification. Les deux groupes étudiés, Quebecor et Ouest-France possédaient en commun le rôle important de ces activités sur le plan financier. Je vais aborder ici leur devenir aux côtés du développement du numérique.

### **A / L'intégration verticale renversée de Quebecor**

Lorsque j'ai abordé plus haut (p. 89 et s.) l'acquisition par Quebecor du groupe Vidéotron, elle apparaissait comme une activité de diversification. La majeure partie de l'activité du groupe repose alors sur un modèle de contrôle de la filière médiatique (impression/média), et une intégration verticale de sa chaîne de valeur. Les revenus tirés en amont de la filière servent à financer l'ensemble du groupe, et représentent alors la majeure partie des chiffres d'affaires et revenus d'exploitation. Il faut aussi souligner que les différentes composantes du groupe sont alors relativement autonomes. Il existe certes des flux financiers au sein du groupe (entre activités d'imprimerie et d'édition), mais ceux-ci se limitent principalement à la fabrication des supports édités, journaux, magazines, *etc.* Ainsi, peu de résonnances économiques n'existent en dehors de la vente de biens et services au sein du groupe, et de la rentabilité globale de l'organisation. L'acquisition du groupe Vidéotron est venue, en quelques années, transformer profondément cet équilibre.

En premier lieu, le coût de l'opération a été très important dans les finances du groupe, et ce malgré l'aide de la Caisse de dépôt. Deux emprunts ont été contractés, par Quebecor (crédit bancaire de 900 millions de dollars) et Quebecor Média (plusieurs crédits s'élevant à 2,09 milliards de dollars),



possédants des échéances relativement courtes (un an pour la plus grande part) (QUEBECOR INC.\*\* , 2001 : 67). Ils ont par la suite été en partie couverts par plusieurs opérations de financement comptant ou à long terme (ventes d'actions et débentures échangeables contre des actions dans Quebecor World et Abitibi-Consolidated<sup>120</sup>) et par des emprunts à plus grande échéance pour Quebecor Média (QUEBECOR INC.\*\* , 2002b : 32-33). Ces derniers sont néanmoins très coûteux pour le groupe, et principalement pour le pôle Quebecor Média. Les emprunts réalisés par ce dernier reposent alors principalement sur des « placements privés » sur des marchés financiers aux Etats-Unis. Moins pudiquement, ce financement repose sur l'émission de « junk-bonds »<sup>121</sup>, représentant 1112,5 millions de dollars canadiens (à un taux d'intérêt de 11,50 %) et 256,6 millions (à 13,75 %) (QUEBECOR INC.\*\* , 2002b : 65-68).

Le groupe souligne alors la permanence de l'endettement dans la structure financière habituelle pour une aussi grande entreprise, et présente le sujet de manière positive :

---

Depuis un certain temps, l'endettement de Quebecor était devenu un sujet intarissable de discussions et de spéculations au sein de la communauté financière canadienne. Il est vrai que l'acquisition de Groupe Vidéotron avait augmenté l'endettement de la Compagnie sous l'effet des principes comptables de la consolidation de nos entreprises. Ce n'était toutefois pas la première fois que la dette de Quebecor devait être accrue à la faveur d'une acquisition. Nous avons agi de la sorte par le passé, notamment lors des acquisitions de la papetière Donohue en 1987, de Maxwell Graphics en 1990, de Corporation Sun Media en 1998 et de World Color Press en 1999. Toutes ces transactions avaient nécessité une hausse relative de l'endettement de Quebecor afin de saisir des occasions de croissance ou d'intégration verticale, qui se sont d'ailleurs toutes avérées des décisions d'affaires éclairées pour l'entreprise et ses actionnaires.

*(Rapport annuel - QUEBECOR INC.\*\* , 2003 : 9)*

---

<sup>120</sup> Les parts possédées dans cette dernière résultaient de la revente de Donohue.

<sup>121</sup> GRAMMOND\* (2001). « La Caisse en remet dans Quebecor Média. Le groupe boucle un financement à un taux moyen de 11,9% ». *La Presse*, 30 juin 2001, p. C1 ; TURCOTTE\* (2001). « Quebecor estime son problème de dette réglé. La société obtient 850 millions grâce à un placement privé aux États-Unis ». *Le Devoir*, 30 juin 2001, p. B1.

En deuxième lieu, ces difficultés de financement, et la structure fragile qui en découle pour le groupe, vont rencontrer le contexte changeant de l'économie numérique. Au tournant des années 2001-2002, la très large survalorisation des valeurs boursières, notamment sur les marchés américains, voit la réalité des actifs des entreprises être questionnée. À commencer par le groupe AOL Time Warner. Le groupe Quebecor doit alors faire de même, en enregistrant la perte de valeur de l'écart d'acquisition issu de Vidéotron, pour près de la moitié de la valeur de l'opération<sup>122</sup>. Autrement dit, cette dernière entreprise a été acquise à vil prix, et l'endettement n'est pas suffisamment couvert par les actifs qu'il a servi à acquérir. Les risques de défaut de paiement sont alors évoqués<sup>123</sup>, et certains soulignent la nécessité pour Quebecor de se départir d'une partie de Quebecor World, rentable, pour compenser ces dettes et tenir ses échéances : « C'est terrible que Quebecor inc. soit endettée au point où elle se retrouve obligée de vendre des actions d'une entreprise qui va bien, pour renflouer une entreprise qui ne marche pas » (BOISVERT\*, 2002a).

Cette dévalorisation a pour conséquence aussi de limiter les choix possibles du groupe dans la gestion de ses actifs. Lors de l'acquisition du groupe Vidéotron, Quebecor souhaite alors se départir de diverses activités, pour un montant estimé à un milliard de dollars<sup>124</sup> :

---

Nous avons annoncé notre intention de nous départir de trois actifs qui ne cadrent pas avec notre stratégie de développement à long terme. Il s'agit de Vidéotron Télécom, dans le secteur des télécommunications d'affaires, de Protectron, dans le domaine de la télésurveillance, et la participation de Vidéotron dans l'entreprise de téléphonie sans fil Microcell. Les processus de vente de ces actifs sont déjà enclenchés ou bien le seront lorsque les conditions de marché y deviendront favorables.

*(Rapport annuel - QUEBECOR INC.\*\* , 2001 : 9)*

---

<sup>122</sup> Soit 1936 millions de dollars sur 4604,2 pour le secteur câblodistribution (QUEBECOR INC.\*\* , 2003 : 57).

<sup>123</sup> BARIL\* (2002). « La Caisse remboursera sa part du prêt consenti à Quebecor Média ». *La Presse*, 4 décembre 2002.

<sup>124</sup> VALLIÈRES\* (2000). « Vidéotron, pas si payant pour Quebecor ». *La Presse*, 8 décembre 2000, p. D1

Le deuxième actif, Protectron, sera vendu rapidement pour 61,5 millions<sup>125</sup>. Les deux autres subissent quant à eux les mêmes mouvements de dévalorisation que Vidéotron dans son ensemble, et deviennent difficilement revendables. L'estimation mentionnée ci-dessus fait place à une évaluation des trois actifs pour 145 millions de dollars<sup>126</sup>. Les parts dans la filiale Microcell (connue sous la marque Fido) à elles seules voient leur valeur boursière passer de 53,75 \$ par action à... 8 cents<sup>127</sup>. Elles seront finalement cédées en novembre 2004 au groupe Rogers, tandis que le groupe renoncera à revendre Vidéotron Télécom, et en acquiert le contrôle :

---

Au moment de l'acquisition de Le Groupe Vidéotron ltée par Quebecor Média en 2000, la filiale Vidéotron Télécom subsistait grâce à l'injection massive de capitaux pour couvrir les dépenses courantes de l'entreprise. Nous avons rapidement repris le contrôle de la situation et restructuré du tout au tout les opérations de cette filiale. [...]

La transaction permet à Quebecor Média l'intégration de ses activités de télécommunications avec celles de câblodistribution afin de réaliser des synergies additionnelles d'entretien de réseau, d'administration et d'achats. Mais plus important encore, l'expertise industrielle et de marketing de Vidéotron Télécom nous procure un avantage indéniable dans le développement de services de téléphonie résidentielle, qui pourraient s'ajouter aux atouts concurrentiels des services existants et futurs en câblodistribution.

(*Rapport annuel* - QUEBECOR INC.\*\* , 2004b : 8)

Le groupe conserve ainsi des actifs dans la téléphonie fixe, qu'il va lier à la câblodistribution existante, tandis qu'il se départ des parts (minoritaires) dans un réseau de téléphonie sans fil. L'apparition de cette activité dans Quebecor peut ainsi être qualifiée « d'accidentelle » (EDGE, 2011a). Elle n'en deviendra pas moins fondamentale au fil des années.

---

<sup>125</sup> COUSINEAU\* (2001). « L'orgueil de Quebecor ». *La Presse*, 4 mai 2001, p. D3 ; BARIL\* (2001). « Quebecor Média tient mordicus au câble. Le processus de vente des actifs jugés non essentiels » suit son cours", affirme Pierre-Karl Péladeau ». *Le Devoir*, 4 mai 2001, p. B7.

<sup>126</sup> DESROSIERS\* (2002). « Standard and Poor's inflige une décote à Quebecor ». *Le Devoir*, 17 septembre 2002, p. A1.

<sup>127</sup> BOISVERT\* (2002b). « Quebecor inc. en pleine tourmente ». *Cyberpresse*, 27 septembre 2002.

Dans le même temps, les difficultés que connaît le groupe se développent également dans le pôle Quebecor World. J'ai mentionné la revente d'une partie des actions que le groupe possède dans sa filiale, afin de diminuer l'endettement de l'ensemble. Néanmoins, ce pôle voit sa rentabilité diminuer au cours de la décennie. L'acquisition de World Color Press continue de peser dans la structure financière de Quebecor World tandis que les revenus vont s'effriter :

---

Les résultats de Quebecor World pour l'exercice 2003 ont été affectés par les conditions économiques très difficiles dans le secteur des médias imprimés. La faiblesse des dépenses publicitaires et la capacité excédentaire à l'échelle mondiale ont entraîné une importante érosion des prix dans l'ensemble des secteurs d'activité de la filiale.

(*Rapport annuel - QUEBECOR INC.\*\**, 2004b : 35)

Le groupe développe une « compression générale des effectifs », visant à réduire les coûts de production. Malgré une amélioration temporaire en 2004, ces décisions ne suffisent néanmoins pas à compenser la situation financière du pôle. Plusieurs actifs font l'objet de cessions en Amérique du Nord principalement, en 2005, tandis que certains équipements sont modernisés (QUEBECOR INC.\*\* , 2006c). Ces investissements renouvelés viennent alors empêcher le pôle de combler son endettement, tout en maintenant une situation de surcapacité d'impression, tirant les tarifs pratiqués vers le bas<sup>128</sup>. Les difficultés vont continuer à s'aggraver jusqu'en 2007<sup>129</sup>. À la fin de l'année, le pôle doit refinancer une partie de sa dette, pour environ 750 millions de dollars US. Après avoir présenté un premier plan, ce dernier est abandonné, tout comme la revente de certains actifs en Europe<sup>130</sup>. Finalement, après une

---

<sup>128</sup> CLÉROUIN\* (2005). « Quebecor World : les analystes jettent l'éponge ». *Les Affaires*, 29 octobre 2005, p. 65 ; BERGERON\* (2006). « Quebecor World à l'encre rouge ». *La Presse Affaires*, 9 août 2006, p. 7 ; TISON\* (2006). « "Nous sommes très déçus des résultats". La contre-performance de Quebecor World fait mal à Quebecor ». *La Presse Affaires*, 17 février 2006, p. 1.

<sup>129</sup> FORTIN\* (2006a). « Quebecor garde "pour" le moment" ses imprimeries ». *La Presse Affaires*, 12 mai 2006, p. 3 ; FORTIN\* (2006b). « Quebecor : des résultats «inacceptables» malgré une hausse des bénéfices ». *Le Devoir*, 8 novembre 2006, p. B1.

<sup>130</sup> BROUSSEAU-POULIOT\* (2007). « Quebecor passe chez Le banquier ». *La Presse Affaires*, 14 novembre 2007, p. 1 ; VAILLES\* (2007). « Quebecor World fait marche arrière ». *La Presse Affaires*, 21 novembre 2007, p. 1 ; COUSINEAU\* (2007). « Le dilemme de Pierre Karl ». *La Presse Affaires*, 24 novembre 2007,

nouvelle tentative de sauvetage par le holding début janvier, le pôle est séparé et placé sous la protection des entreprises en faillite :

---

Incapable de parvenir au refinancement de certaines de ses dettes, forcée par l'accélération des échéances par ses créanciers, au milieu d'une crise aigüe du marché du crédit au Canada et aux États-Unis à la fin de 2007, et face au rejet par ses créanciers bancaires de sa proposition de financement de sauvetage annoncée le 11 janvier 2008, Quebecor World s'est placée sous la protection de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies* du Canada. Quebecor World et certaines de ses filiales américaines se sont également placées sous la protection du Chapitre 11 du *United States Bankruptcy Code*. À la lumière des événements, Quebecor a jugé qu'il n'était pas dans l'intérêt de ses actionnaires d'augmenter le risque associé à son investissement dans Quebecor World. Dans ce contexte et après avoir épuisé toutes les options possibles, Quebecor World a entrepris une restructuration financière dans le meilleur intérêt de l'entreprise, de ses employés, de ses fournisseurs et de ses clients.

(*Rapport d'activité - QUEBECOR INC.\*\**, 2008c : 7)

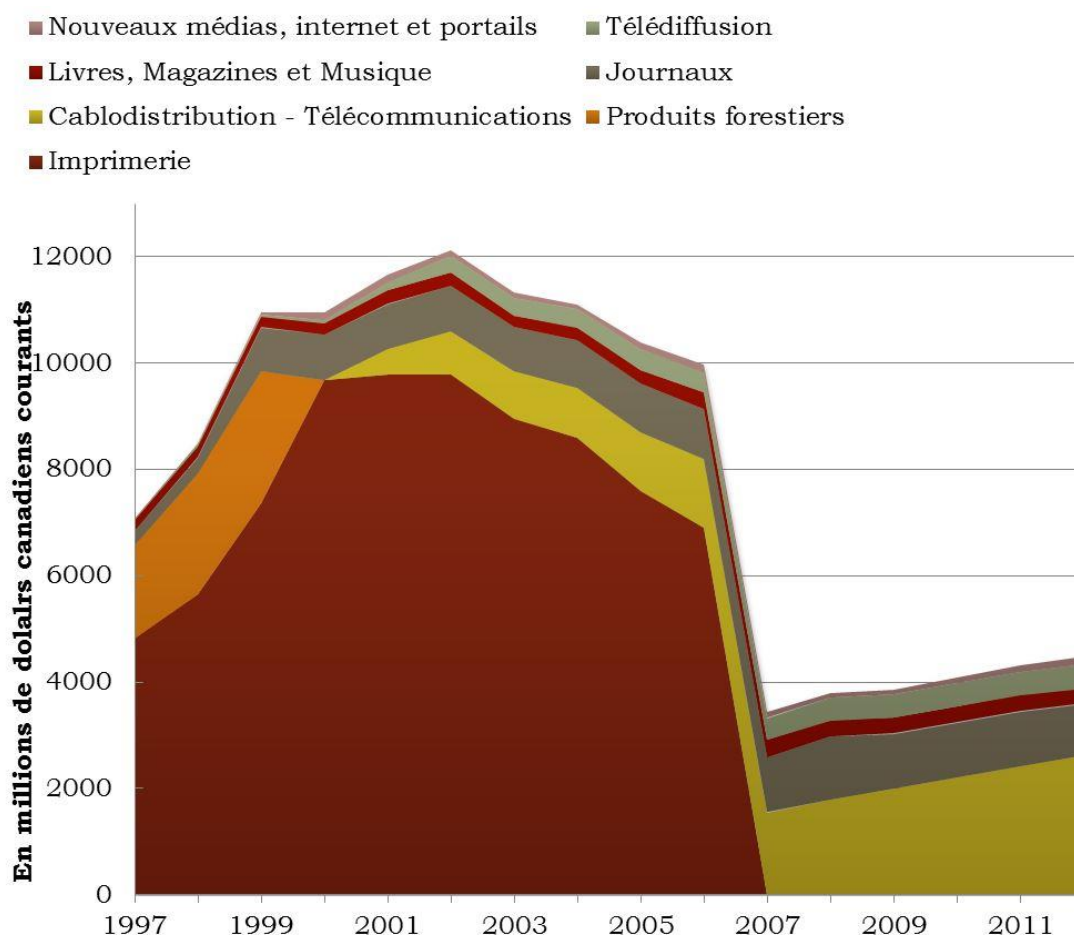
En quelques années, les équilibres financiers entre les deux pôles du groupe se sont ainsi inversés. Désormais, « Quebecor World serait même le boulet qui tirerait le titre de Quebecor Inc vers le bas, ne lui permettant pas de réaliser les promesses que présentent sa division médias. »<sup>131</sup> Ce pôle, désormais sorti des comptes du groupe, sera par la suite revendu au groupe Quad/Graphics en juillet 2010. À compter de 2008, le groupe Quebecor repose uniquement sur son pôle Média. En même temps que les difficultés de l'impression s'accroissent, le groupe a développé son investissement dans la câblodistribution et, surtout, dans la téléphonie. Ainsi, l'activité dont le groupe voulait initialement se départir devient un atout stratégique. Après la téléphonie par câble, le groupe se lance dans la téléphonie sans fil, avec les enchères début 2008 pour l'offre de services en 3G (QUEBECOR INC.\*\* , 2008c). Vidéotron a ainsi remplacé les activités d'imprimeries comme moteur économique de l'activité du groupe Quebecor.

---

p. 1 ; BERGERON\* (2007). « Le spectre de la faillite plane sur Quebecor World. La vente des imprimeries européennes tombe à l'eau ». *La Presse Affaires*, 14 décembre 2007, p. 1.

<sup>131</sup> LesAffaires.com\* (2008). « Analyse de titre : Quebecor Inc gagnant sans Quebecor World ». 16 janvier 2008.

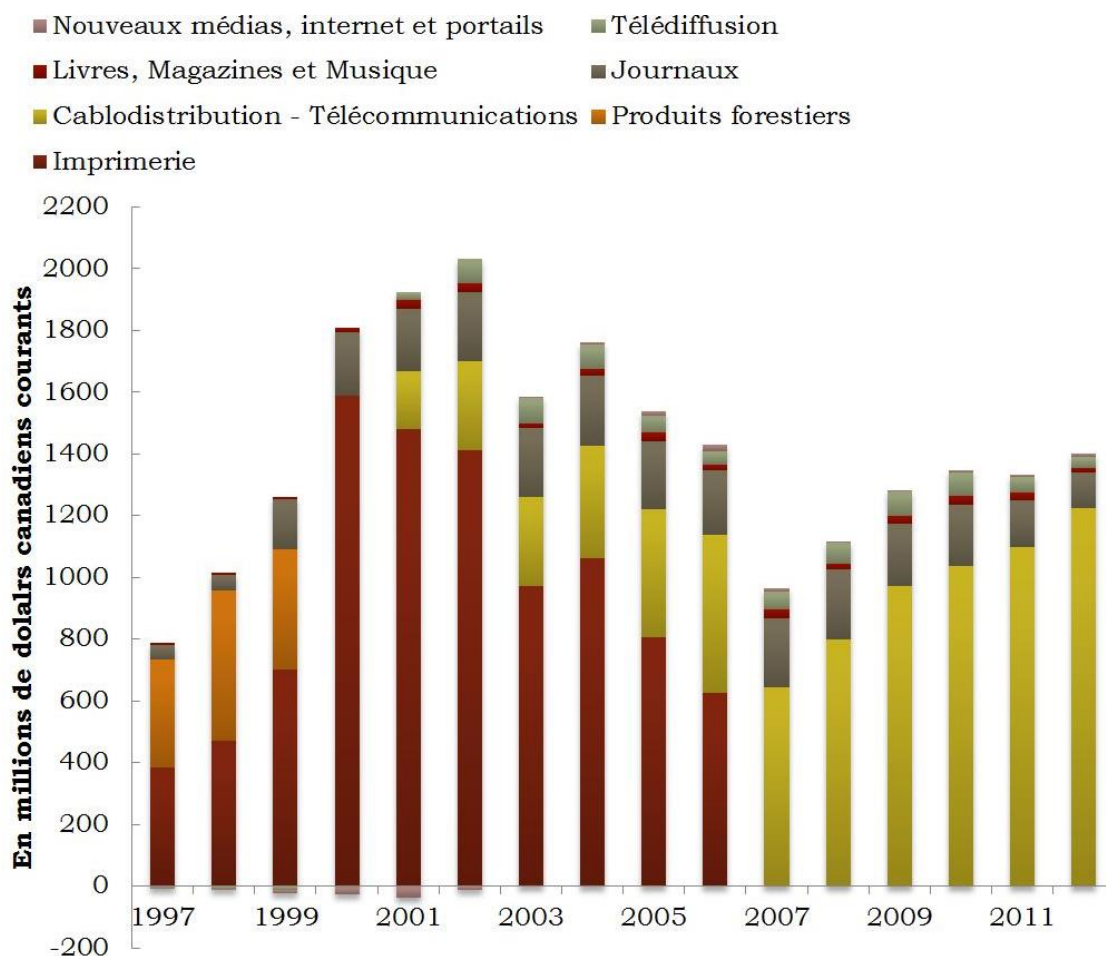
Ainsi que le montre le graphique ci-dessous, le chiffre d'affaires du groupe est entraîné à la baisse par les activités d'impression qui ne cessent de voir leur revenu diminuer dans la première partie de la décennie, tandis que les autres activités restent relativement stables. À l'exception de la câblodistribution, dont l'activité progresse avec une régularité certaine.



**FIGURE 12 CHIFFRE D'AFFAIRES DE 1997 À 2012 PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ DU GROUPE QUEBECOR INC.<sup>132</sup>**

<sup>132</sup> (QUEBECOR INC.\*\* , 1999, 2000, 2001, 2002b, 2003, 2004b, 2005b, 2006c, 2007b, 2008b, 2008c, 2009a, 2009f, 2009g, 2010c, 2011a, 2012d, 2013d) Tout comme précédemment, j'ai ici gardé la répartition telle qu'annoncée au cours de chaque exercice, et ce malgré les déplacements et retraitements qui peuvent avoir lieu de manière postérieure. Ainsi par exemple du déplacement de l'activité du SuperClub Vidéotron, incluse dans les Loisirs et Divertissements jusqu'en 2003, puis dans les activités de Câblodistribution (QUEBECOR INC.\*\* , 2004b), ou le déplacement d'activités de portails et internet sous le secteur Journaux (QUEBECOR INC.\*\* , 2009g), puis vers le secteur télécommunications pour certains sites (QUEBECOR INC.\*\* , 2012d).





**FIGURE 13 RÉSULTAT D'EXPLOITATION DE 1997 À 2012 PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ DU GROUPE QUEBECOR INC.<sup>133</sup>**

Le secteur imprimerie est quant à lui exclu des comptes du groupe à compter de 2007, bien que l'activité continue à exister : « Par le passé, nous donnions une description de notre secteur Imprimerie, tel qu'il était exploité par Quebecor World, dans nos notices annuelles. Toutefois, compte tenu des procédures d'insolvabilité, la valeur financière et stratégique que notre secteur Imprimerie exploité par Quebecor World présente pour nous est considérablement amoindrie et nous ne prévoyons pas réaliser de bénéfice à l'avenir relativement à notre investissement dans Quebecor World. C'est pourquoi nous ne présenterons plus d'autre information sur nos activités d'impression commerciale exercées par Quebecor World à compter de cette notice annuelle. De plus, conformément aux principes comptables généralement reconnus, nous avons cessé de consolider les résultats et les actifs de Quebecor World avec ceux de Quebecor en date du 21 janvier 2008.

À titre d'émetteur assujéti, Quebecor World est soumise aux mêmes obligations d'information continue que nous, et ces obligations comprennent le dépôt d'états financiers et de rapports de gestion annuels et intermédiaires, de notices annuelles, de déclarations de changement important et de copies des contrats importants. [...] » (QUEBECOR INC.\*\* , 2008b : 28)

<sup>133</sup> (QUEBECOR INC.\*\* , 1999, 2000, 2001, 2002b, 2003, 2004b, 2005b, 2006c, 2007b, 2008b, 2008c, 2009a, 2009f, 2009g, 2010c, 2011a, 2012d, 2013d)

Le résultat d'exploitation continue de montrer l'effondrement du secteur imprimerie observé plus haut, mais surtout indique la très grande rentabilité de la nouvelle activité de fourniture d'accès aux réseaux, toujours en augmentation, pour représenter près de 80 % du résultat du groupe en 2012, tandis que les bénéfices tirés des journaux continuent de s'effriter progressivement, malgré les opérations de croissance externe.

Ce changement est une transformation profonde pour le groupe, et pour la place des médias en son sein. Désormais, Quebecor entretient un modèle de contrôle de la filière des réseaux (internet et téléphonie), qui construisent une rentabilité en aval des médias et de l'activité journalistique. Celle-ci est sans commune mesure avec les autres activités, la marge d'exploitation oscillant entre 40 % et 50 % ; pour l'imprimerie, elle était d'environ 10 %, celle des médias écrits s'approche du même rapport. Ces activités sont en première ligne face aux consommateurs, à la fois en termes de revenus et de gestion des réseaux, et vont commander une mise au service de l'ensemble du groupe au profit des communications.

Ainsi, une dynamique de financement croisé, une subvention à l'intérieur du groupe, en remplace un autre, mais produit des effets économiques assez différents, bien plus impérieux pour l'activité journalistique. Cette dernière doit non seulement se tourner vers l'audience pour se financer (directement ou auprès des annonceurs), mais permettre la valorisation des activités du groupe, en devenant un catalyseur « d'initiation et d'appropriation [des] dynamiques d'utilité » (BOMSEL, 2007 : 29) pour Vidéotron. Dans cette perspective, on peut considérer que la place de la diversification évolue. En créant et déployant de nouveaux effets sur l'ensemble du groupe Quebecor, notamment sur l'activité d'édition, la diversification latérale, éloignée du cœur d'activité, se rapproche de ce dernier.

## B / Le recul des petites annonces et des subventions autour de Ouest-France

Les transformations du groupe Quebecor que j'ai présentées sont en grande partie liées à la mise en place d'une nouvelle activité, la câblodistribution puis les télécommunications. Au sein de Ouest-France, la



diversification possédait des liens avec l'activité « traditionnelle », l'édition de journaux principalement. Le développement du numérique va dans ce cadre à la fois ouvrir de nouvelles possibilités pour le groupe, mais va surtout le contraindre dans ses mécanismes de subventions autour du sous-groupe SPIR.

Ce dernier représente une grande partie des revenus du groupe, bien qu'une partie non négligeable des dividendes échappent à la holding SIPA. Ce sous-groupe, développant principalement une activité de presse gratuite et de petites annonces, va connaître une crise de son endettement dans les années 2000. Elle commence en 2002 par l'acquisition de rotatives (pour plus de 18 millions d'euros) financées par crédit-bail (SPIR COMMUNICATION\*\*, 2003 : 53 ; SPIR COMMUNICATION\*\*, 2004 : 104), comme d'un nouveau siège social (SPIR COMMUNICATION\*\*, 2005a : 79). SPIR développe également une activité de petites annonces en ligne<sup>134</sup> au milieu de la décennie :

---

Il est évident aujourd'hui que l'internet prend une place de plus en plus importante dans le quotidien des consommateurs et par conséquent dans les solutions d'intermédiation généraliste comme thématique proposées par Spir Communication. Notre politique internet ne peut être par conséquent que très offensive pour exister significativement sur ce média en plein essor. La récente acquisition de *caradisiac.com* ou l'association en avril 2006 avec le Groupe Shibsted pour le lancement du site de petites annonces entre particuliers *leboncoin.fr*, ainsi que les moyens structurels et financiers alloués à nos sites *topannonces.fr* et *logic-immo.com* illustrent bien cette volonté de muscler nos positions et nos résultats en matière d'internet.

(*Rapport annuel* - SPIR COMMUNICATION\*\*, 2006 : 3)<sup>135</sup>

---

<sup>134</sup> *La Tribune\** (2005). « Caradisiac passe dans le giron de Spir Communication ».

<sup>135</sup> La société Caradisiac est alors acquise pour un montant de 25.8 millions d'euros (et réalise en 2005 un chiffre d'affaires de 4.3 millions d'euros, pour un résultat opérationnel de 0.9 millions). L'écart entre le résultat opérationnel d'un exercice et le prix d'acquisition est important, mais sous-entend que le groupe SPIR espérait alors que le résultat augmenterait significativement dans les années suivantes : « Caradisiac possède un business modèle [sic] validé aux fortes perspectives de développement. Son statut de leader couplé à son très fort rythme de croissance dans un marché lui-même en pleine expansion laissent augurer de belles perspectives de croissance rentable. » SPIR COMMUNICATION (2005b). *Spir Communication accélère son développement internet. Acquisition de Caradisiac*. Communiqué de presse, 14 septembre 2005, 1 p.

Cet investissement est alors une source progressive de rentabilité pour SPIR et le groupe Ouest-France :

---

Alors je profite du fait que vous ne citez pas mon nom pour vous répondre, très franchement – qu'est ce qui s'est passé ? [...] Donc Shibsted a lancé ça et il y a 5 ans... ils ont, c'était en 2006 ou 2007, ils ont l'idée de s'installer en France, partant de l'idée qu'ils étaient déjà depuis 5 ans présents en France avec *20 Minutes*, donc ils commençaient à bien connaître le marché français, et qu'ils avaient déjà un partenaire... en France qu'était le groupe Ouest-France. Donc ils ont proposés au groupe Ouest-France d'aller à 50/50 dans le lancement du *Boncoin*, sachant que... c'était par l'intermédiaire de la filiale d'annonces classées... SPIR, SPIR Communication, filiale de Ouest-France qui connaissait aussi bien le marché local. Donc *LeBoncoin* a démarré comme ça, au départ personne n'y croyait beaucoup, et puis... il a été très très bien piloté par les norvégiens, c'est surtout eux qui l'ont... développé, et en quelques années, il a connu un essor... un essor formidable.

(Entretien avec un DIRIGEANT OF A, 11 octobre 2012)

Aux côtés de ces développements, l'activité de presse gratuite, principalement tournée autour des annonces, voit sa rentabilité s'effriter de manière régulière au fil des années, et ce malgré les diverses acquisitions externes, notamment l'arrivée en 2004 de titres du groupe Hersant. À partir de 2005, le résultat opérationnel de cette activité s'effondre (et ce, malgré la prise en compte de la hausse des revenus issus du web), et entraîne peu à peu les finances de SPIR dans le rouge.

Aussi, le sous-groupe, jusqu'à présent apport de financement pour le groupe Ouest-France, est forcé de continuer à s'endetter et de diminuer ses effectifs<sup>136</sup>. En 2007, il contracte de nouveaux emprunts à terme, faisant passer son endettement de 35 à 99 millions d'euros. 52,5 millions sont à ce titre acquis auprès des actionnaires majoritaires de SPIR, soit Prépart et Sofiouest, filiales de SIPA Ouest-France (SPIR COMMUNICATION\*\*, 2008b : 34). Dans ce contexte, le PDG du sous-groupe est remplacé au début de l'année 2009 (SPIR COMMUNICATION\*\*, 2009a), mais la situation financière continue de s'aggraver, pour connaître lors de cet exercice un résultat opérationnel courant négatif de 16,7 millions d'euros (92,9 millions de résultat net), tandis

---

<sup>136</sup> TERNISIEN\* (2009). « Pour survivre, la presse d'annonces migre sur Internet. Le groupe Spir, filiale de Ouest-France, se prépare à licencier 100 personnes ». *Le Monde*, 20 février 2009, p. 14.

que près de la moitié de l'endettement arrive à échéance. Dans une situation similaire, le principal concurrent de SPIR, la Comareg (filiale du groupe Hersant) doit déposer le bilan en 2010<sup>137</sup>, avant une liquidation judiciaire.

---

Alors les journaux gratuits d'annonces, le Groupe SPIR, ça a été... avant le net, ça a été ... la vache à lait du groupe, ça rapportait énormément d'argent. [...] A un moment, il y a eu une opportunité d'investissement, on s'est rendu compte que... en achetant ça, on avait derrière des recettes, parce que... le journal gratuit d'annonces, c'était le fantasme de tout patron de presse. ... C'est un journal, que des revenus, pas de journalistes, pas d'emmerdes, que des trucs payants... mais c'était que du bonheur... Et ça a marché longtemps. Et puis à un moment... bah le fait que les petites annonces ont migré massivement, ça a... c'était la fin... ça a tué la poule aux œufs d'or. ... Nous on a bien résisté, parce qu'on a su prendre ce virage-là, l'anticiper. La Comareg... qui au moment où tout le monde avait des difficultés disait « non non, nous, tout va très bien », deux après, blam, tout est tombé d'un coup. Et quand je dis tout est tombé d'un coup, c'est que ça a pas été licenciements, mutation, évolution ; non, ça a été dépôt du bilan, liquidation, tout le monde viré. Encore une fois, révolution, c'est très rapide, très brutal, très voilà...

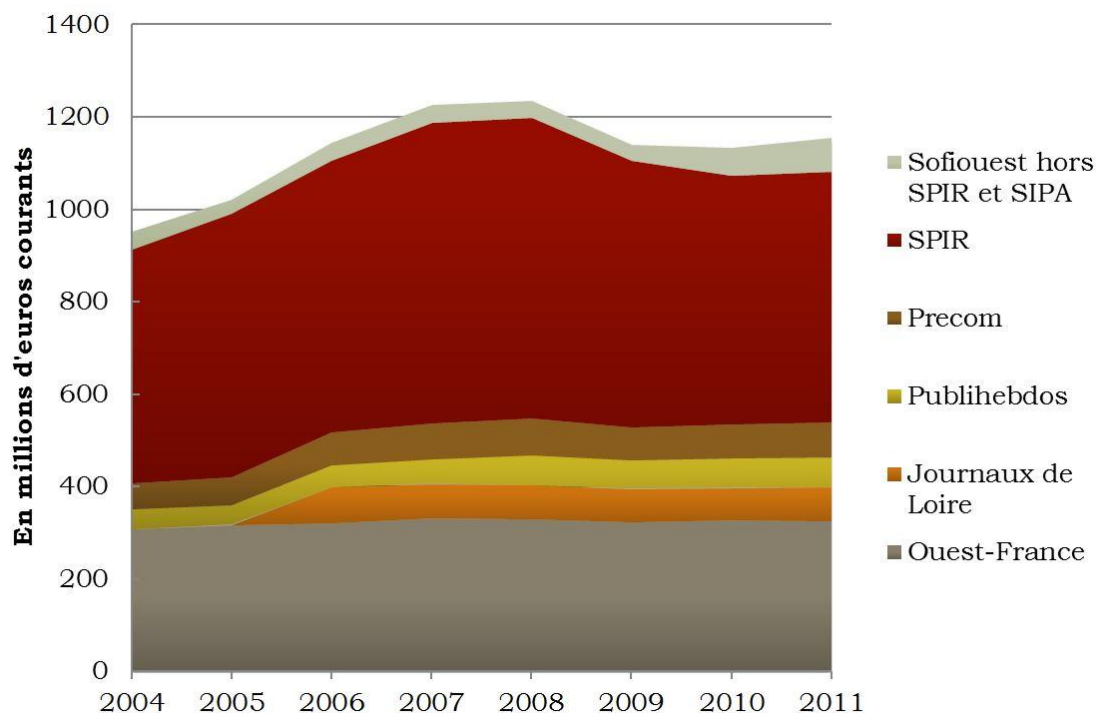
(Entretien avec un CADRE-JOURNALISTE OF B, 10 octobre 2012)

Ce contexte contraint le groupe à céder les parts possédées dans la société Éditions Aixoises Multimédia, éditrice du site *leboncoin.fr*, auprès de l'autre actionnaire, le groupe Shibsted, qui revend quant à lui les parts qu'il possède dans la société Car&Boat Média Holding, éditrice des sites *caradisiac.com* et *lacentrale.fr*<sup>138</sup>. SPIR obtient un financement de 204,5 millions d'euros, et dépense 61,5 millions dans l'acquisition des parts. Il peut alors rembourser les emprunts souscrits auprès des actionnaires et la majeure partie des dettes bancaires, soit 85,1 millions d'euros (SPIR COMMUNICATION\*\*, 2011 : 37).

---

<sup>137</sup> TERNISIEN\* (2010). « La Comareg, filiale de Groupe Hersant Média, va déposer le bilan ». *LeMonde.fr*, 22 novembre 2010. Consulté en ligne pour la dernière fois le 16 avril 2013, sur [http://www.lemonde.fr/actualite-medias/article/2010/11/22/la-comareg-filiale-de-groupe-hersant-media-va-deposer-le-bilan\\_1443629\\_3236.html](http://www.lemonde.fr/actualite-medias/article/2010/11/22/la-comareg-filiale-de-groupe-hersant-media-va-deposer-le-bilan_1443629_3236.html).

<sup>138</sup> Le groupe SPIR avait partagé avec le groupe Shibsted le 1<sup>er</sup> octobre 2007 la propriété d'une holding, afin de mettre en commun certaines activités internet dont le site *caradisiac.com* acquis l'année précédente.

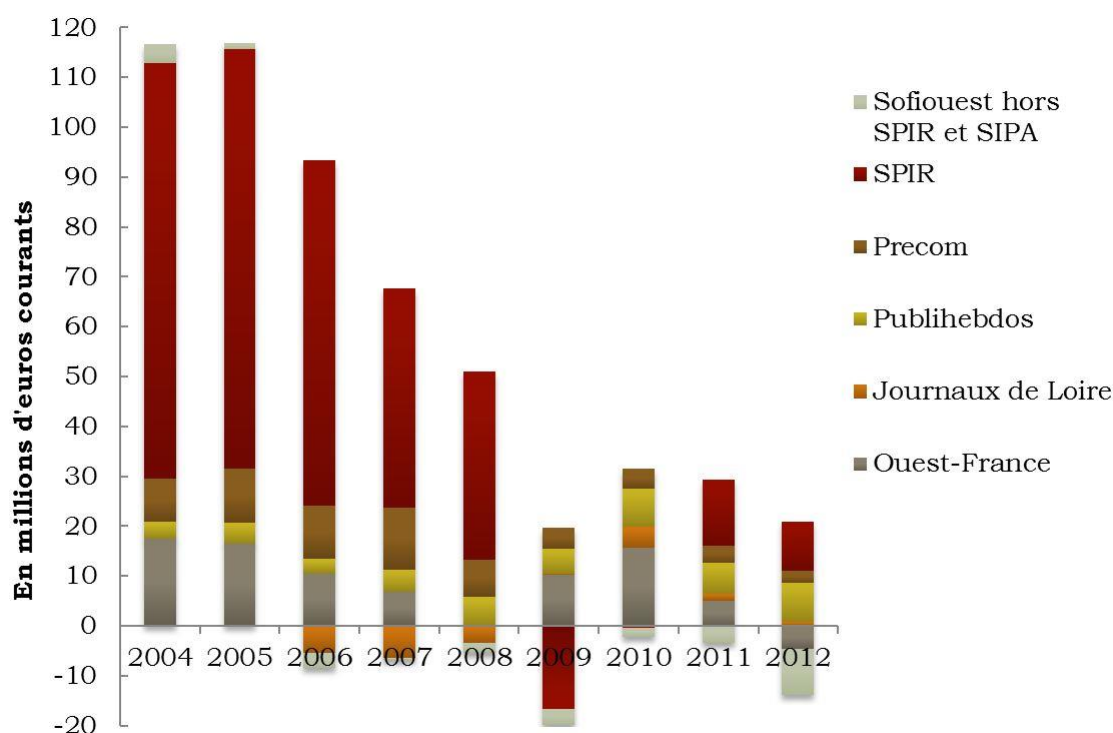


**FIGURE 14 CHIFFRE D’AFFAIRES SECTORIEL DU GROUPE OUEST-FRANCE DE 2004 À 2011<sup>139</sup>**

Ainsi que le montre la figure ci-dessus, cette transformation de la principale source de diversification n’a pas fait évoluer de manière significative le chiffre d’affaires repris par la holding SIPA pour l’ensemble du groupe, sauf une diminution – relativement limitée – de l’apport du sous-groupe SPIR. Néanmoins, il est possible de voir que la rentabilité des différentes activités a été très significativement modifiée. En quelques années, le groupe Ouest-France a perdu l’essentiel de sa source de revenus, sans réussir à la remplacer par une nouvelle activité ou ressource. Jusqu’à 2010, celle-ci aurait pu reposer sur le développement des petites annonces au travers du *boncoin.fr*.

<sup>139</sup> (GROUPE SIPA\*\*, 2006, 2007, 2008, 2010, 2011, 2012)

Cependant, les difficultés de SPIR sont marquées par une forte chute du résultat d'exploitation, qui entraîne avec lui celui du groupe dans la seconde partie de la décennie. La crise de la diversification devient celle du groupe, alors même que les résultats de Précom et de la société Ouest-France diminuent progressivement, jusqu'à devenir négatif pour cette dernière en 2012, ainsi que montré par le graphique ci-dessous. Seuls les hebdomadaires locaux (Publihebdos) voient leur résultat augmenter quelque peu, à l'aide notamment d'acquisitions externes continues et d'une certaine résistance à la baisse des revenus.



**FIGURE 15 RÉSULTAT OPÉRATIONNEL SECTORIEL DU GROUPE OUEST-FRANCE DE 2004 À 2011<sup>140</sup>**

La revente du *Boncoin* a laissé un certain vide stratégique et financier au sein du pôle de diversification. Au-delà d'une nécessité devenue urgente, l'opération est présentée comme profitable pour SPIR, étant donnée les valorisations différentes entre les deux sociétés en jeu.

<sup>140</sup> (GROUPE SIPA\*\*, 2006, 2007, 2008, 2010, 2011, 2012)

---

La valeur retenue pour « leboncoin.fr » est de 400 millions d'euros pour 100 % des actions. Cela représente 18 fois l'EBITDA estimé pour 2010.

La valeur retenue pour Car & Boat Media est de 120 millions d'euros pour 100 % des actions. Cela représente 9 fois l'EBITDA estimé pour 2010.

(Communiqué de presse - SPIR COMMUNICATION\*\*, 2010a)

Néanmoins, certains ont pu soulever la création d'un manque pour l'avenir du groupe, comme le soulève un observateur du journalisme et des médias, ancien responsable auprès de Shibsted :

---

The deal involves an asset swap : Ouest-France gives up a 59% EBITDA business (Le Bon Coin), and increases its stake in the company Schibsted exits, Car & Boat Media, valued at €120m, a 29% margin business. Analysts I spoke to wonder : Is this really the best move for Ouest-France? Obviously, they're selling off a jewel. And, no less obviously, they never fully grasped the free classifieds site's potential. [...]

**Another way to look at Le Bon Coin's future is to extrapolate from the Swedish Blocket.** The latter operates in a market, now fully covered, six times smaller than France. Based on Schibsted's latest quarterly earnings, Blocket is to make about €72m in revenue for 2010, yielding a 61% margin. As a result, Blocket.se's ARPU is €20 per year. That's six times Le Bon Coin's ARPU.

You see where I'm going : applied to the French market, within a few years, Le Bon Coin could see a yearly revenue of €200-220m. This makes the price paid by Schibsted look like a bargain.

Of course, this little simulation must be nuanced [...]

(Article du blog *MondayNote* - FILLOUX\*, 2010a)<sup>141</sup>

Et l'auteur de soutenir qu'en prenant un autre chemin que celui de conserver ce site, le groupe Ouest-France a fait un mauvais choix quant à ses ressources futures de financement : « The investment firm believes that Le Bon Coin's revenue can reach €500m in 2015, and retain a 65% margin. »<sup>142</sup> Le besoin de refinancement immédiat du groupe apparaît alors comme la raison

---

<sup>141</sup> Les passages soulignés sont le fait de l'article

<sup>142</sup> FILLOUX (2012). « Schibsted's extraordinary click machines. » FRÉDÉRIC FILLOUX and JEAN-LOUIS GASSÉE, *MondayNote*, 2 décembre 2012. Consulté en ligne pour la dernière fois le 9 décembre 2012, sur <http://www.mondaynote.com/2012/12/02/schibsteds-extraordinary-click-machines/>.

principale de cette opération, qui continue pourtant de créer des manques pour le groupe Ouest-France :

---

Le groupe Ouest-France, notamment à cause de sa filiale SPIR Communication, a commencé à avoir de gros problèmes financiers, SPIR Communication qu'était, qui tirait son succès de... de journaux gratuits d'annonces, [...] donc ils ont été balayés par la vague internet qu'ils n'avaient absolument pas vu venir, et moi j'avoue que c'est pas faute de les avoir prévenus, mais ils ont été bloqués comme Précom. Pour eux... en dehors du papier, il pensaient que rien n'existait, bon ils ont été balayés, donc... il y a toute une partie du groupe SPIR qui s'est effondrée littéralement, sur le plan commercial, et financier, et donc ... le groupe Ouest-France a... a eu de sérieuses difficultés financières avec cette filiale, qui nécessitait qu'on réinjecte des capitaux importants pour rembourser son endettement, et rétablir sa trésorerie. Et c'est à ce moment-là que Shibsted a proposé à Ouest-France de racheter les 50% du *Boncoin*, [...]. Donc... alors Ouest-France au départ était réticent... à l'idée de vendre sa part du *Boncoin*, parce que ça commençait à rapporter beaucoup d'argent, mais... comme il y avait des... ce besoin énorme de refinancement de SPIR... à hauteur de plus de 100 millions d'euros... en gros de 150 millions d'euros, l'offre finale de Shibsted après une longue négo. qu'était de 200 millions d'euros a emporté... l'agrément de Ouest-France, et donc Ouest-France a vendu pour 200 millions d'euros, la participation qui avait dû lui coûter 3 ou 4 millions d'euros, donc ça a été... superbe affaire, mais en même temps, avec l'inconvénient, le revers de la médaille, c'est que Ouest-France s'est coupé d'un secteur de... d'annonces classées sur le web qui est en plein boum, puisque depuis deux ans, *LeBoncoin* a continué sa progression et maintenant... taille, taille des croupières... aux sites d'annonces classés de Ouest-France dans l'ouest...

*Et c'est vraiment la situation d'endettement du groupe qui a...*

Ah oui... alors ça, je pense que personne vous le dira à part moi, mais c'est vraiment ça. La situation financière de SPIR... c'était pas le journal *Ouest-France* qu'était en cause, mais la situation financière était devenue dramatique, donc... là ça a été ... une source de recettes... bienvenue, et qui a d'ailleurs, les 200 millions ont été presque entièrement absorbés par la... la consolidation financière de SPIR Communication.

(Entretien avec un DIRIGEANT OF A, 11 octobre 2012)

Par ailleurs, il faut noter que cette sortie du groupe de ce site, et de ses revenus, possède d'autres répercussions. Des activités de petites annonces, présentes par exemple dans Précom et autour de Ouest-France bénéficiait de la présence du site *LeBoncoin*. Un certain nombre d'offres commerciales étaient ainsi faites en partenariat, autour de différentes centres d'activité du



groupe. Ainsi de l'offre « P5 », ou « puissance 5 », qui regroupait *leboncoin.fr* (géré par une filiale propre), *logic-immo.com* et *topannonces.fr* (gérés au sein de SPIR par Régicom), *ouestfrance-immo.com* et *maville.com* (gérés par Ouest-France Multimédia), et au sein de laquelle le premier site « tirait » les quatre autres, et dont le devenir semble désormais encore plus incertain :

---

Elle était contractuelle pour 4 ans... Non pour l'instant, ça change pas l'offre, mais si il y avait que *LeBoncoin*, oui ils la casseraient ouais... Ils... eux ils font tout ce qu'ils peuvent pour essayer que... qu'elle arrête.

[...] *Depuis qu'ils sont partis du groupe ?*

Ouais. Même..., mais même quand ils étaient dans le groupe. En tant qu'éditeurs du *Boncoin*, en tant que responsables du *Boncoin*, ... en fait [...] ils avaient un problème de force commerciale ; et puis... ouais, en gros de force commerciale, leur plus gros problème c'était ça. Donc en fait ils sont... le deal avec *logic-immo* au départ, parce que c'est avec *logic-immo*, bah c'est de dire bah... [...] « aux professionnels, vous vendez notre offre *LeBoncoin* », c'était un peu ça le raccourci de départ. Mais très vite en fait, *LeBoncoin*, se sont rendus compte qu'ils auraient pu vendre tout seul, trouver d'autres moyens, et finalement vendre plus cher... et gagner plus d'argent. Donc... de toute façon, pour moi c'est un truc qu'est mort. *LeBoncoin* se développera tout seul, il a pas besoin de nous, il a plus besoin de nous... [...]

[...] Il y avait des choix à faire, et c'était le meilleur moment pour vendre le plus cher possible... [...] Il a plus de valeur encore, mais je suis pas sûr que les norvégiens aujourd'hui mettraient autant d'argent... [...]

(Entretien avec un DIRIGEANT OFM, 17 octobre 2012)

La gestion de l'endettement et l'évolution de la rentabilité des activités du pôle de diversification dans le groupe Ouest-France a ainsi conduit à se séparer d'un actif dont la rentabilité est croissante, et aurait pu constituer un relais pour le groupe. C'est alors un mécanisme de subvention important qui disparaît pour l'activité médiatique et journalistique :

---

Ouest-France avait une grosse diversification, qui représentait à peu près la moitié de son chiffre d'affaires, qui était SPIR. Bon SPIR, [...] est plus... un boulet pour le groupe, qu'un... qu'un agent de diversification. Alors il faut trouver un relais... moi mon avis, le relais il est quand même sur le web, c'est-à-dire... racheter, faire un peu comme l'a fait avec succès le groupe Figaro... racheter des sociétés... racheter des sociétés parce que l'expérience prouve que... sauf à faire preuve d'un dynamisme extraordinaire, c'est très



difficile à l'intérieur d'un groupe, aux structures un peu lourdes comme Ouest-France, de développer des... start-ups dynamiques et créatives. En revanche, je pense que ce qu'il faudrait idéalement, c'est en racheter.

(Entretien avec un DIRIGEANT OF A, 11 octobre 2012)

Demeure ainsi la recherche de nouvelles valorisations et rentabilités éventuelles, pour l'information, à trouver au travers du numérique.

## **Section II. La construction incertaine d'une île**

Le développement du numérique a transformé en profondeur les équilibres économiques des groupes médiatiques. Le financement du journalisme en est au moins remis en question et redéployé, au travers de mécanismes de subventions devenus incertains. Néanmoins, si les revenus sont potentiellement diminués, les coûts de l'activité de production journalistique, d'édition et de diffusion suivent – en partie seulement – la même trajectoire. En dehors des activités de diversification, les organisations médiatiques peuvent envisager plusieurs modèles d'affaires pour le journalisme et sa diffusion numérique. Je vais essayer ici d'analyser quels sont les choix économiques possibles et réalisés, s'organisant non pas de manière fixe dans le temps, mais recouvrant plutôt de manière complexe des cycles différents.

### **I/ Des cycles constitutifs pour les modèles d'affaires en ligne**

En dehors des structures financières globales, les groupes doivent réaliser des choix concernant le modèle d'affaires précisément lié au journalisme et au média qui le supporte. Du point de vue du financement, il repose principalement sur un arbitrage de paiement entre les consommateurs et les annonceurs. Aussi, une perspective statique est souvent retenue pour présenter des typologies dans l'économie numérique, reposant sur le choix – à un moment donné – entre plusieurs possibilités (ATTIAS, 2007), ou se concentre sur une tendance, en particulier le développement du gratuit dans divers espaces de production et de diffusion de contenus (ANDERSON, Chris,

2009a ; DANG NGUYEN, DEJEAN et PÉNARD, 2012). Néanmoins, il est possible d'envisager une vision plus dynamique et historicisée des mutations (REBILLARD, 2007b), en mettant en avant des tendances et des cycles, au sein desquels les acteurs, et notamment les décisionnaires dans les groupes médiatiques, insèrent leur choix. De nombreux découpages sont envisageables, suivant la mise en exergue de différentes variables (DANG NGUYEN, LE SQUIN et TREMEMBERT, 2012) ; je vais ici essayer de valoriser les cycles dans lesquels s'insèrent les choix stratégiques observables, qui peuvent évidemment connaître des variations spécifiques.

## A / Les découvertes d'un nouveau monde

L'information en ligne puise ses origines bien avant l'apparition du web et le développement d'un internet grand public. Différents dispositifs ont été mis en place avant les années 1990 et saisis par les acteurs de la presse, comme les banques d'informations et bases de données, le télétexte, ou encore le vidéotex. Ce dernier est particulièrement développé en France, sous la forme du Minitel, et y imprègne fortement le développement des services en ligne dans les années 1990. Sans faire un historique de ce support, deux caractéristiques économiques émergent alors et vont d'une certaine manière marquer les premiers développements du web – ou du moins leur représentation – pour les éditeurs de presse.

Le financement repose sur un paiement « indolore » par l'utilisateur, puisqu'il paye en fonction de sa consommation (prix x temps passé) auprès de l'opérateur de télécommunication, qui reverse ensuite le revenu à l'éditeur ; des services annexes viennent apporter une rentabilité très forte aux services télématiques (messageries instantanées, résultats d'examens, jeux, etc.) (CHARON, 2012) :

---

Ce qu'on a fait avec le minitel. Donc... le minitel pour ça, le gros succès de Ouest-France Multimédia, c'était les résultats d'examens. [...] On les recevait, on les structurait, on les mettait en forme, on faisait de la mise en page automatique, on faisait de la mise en ligne automatique, et le modèle économique était facile, parce que chaque connexion nous rapportait de l'argent

(Entretien avec un CADRE OFM, 21 septembre 2012)

La mise en place du web en 1992 est rapidement suivie de premières expérimentations aux États-Unis, en premier lieu par le *Chicago Tribune* et surtout le *San Jose Mercury News*. Un grand nombre d'éditeurs de presse écrite vont alors créer des déclinaisons de leur journal sur le web, dans la seconde moitié des années 1990. Il s'agit alors très largement d'une transposition des contenus déjà produits pour le papier, et mis en forme pour le web (REBILLARD, 2006) ou proche de la forme papier (le *Journal de Montréal* est ainsi mis en ligne sous format .pdf en 1996, avec des résumés pour les grands titres<sup>143</sup>).

Des équipes dédiées et assez fournies en effectifs sont constituées, afin de développer l'activité sur ce support que l'on annonce très rentable. Ce sont souvent des structures particulières qui sont mises en place pour gérer cette nouvelle activité (dans les deux groupes, Quebecor Multimédia, et Télématique et Communication Multimédia devenue Ouest-France Multimédia). La très grande majorité des contenus est offerte gratuitement – bien que quelques services annexes soient déjà développés (archives et petites annonces notamment) – et financée par la publicité, principalement présente sous forme de bandeaux publicitaires.

Les stratégies mises en œuvre alors par les groupes médiatiques visent principalement à développer une nouvelle activité, aux contours alors très largement flous et incertains, principalement dans la visée d'y acquérir une place de choix dans l'avenir. C'est la recherche d'une prime au premier entrant. Sur un marché économique d'apparition récente (le web), le lancement d'une activité offre alors à son porteur un monopole temporaire, dont les fruits peuvent être ensuite réinvestis pour garder une avance (technique, marketing, etc.) sur les nouveaux entrants. Cette recherche stratégique largement connue et partagée occulte néanmoins la question de la rentabilité des activités ainsi déployées ; elle justifie en revanche des investissements importants et le maintien d'un modèle gratuit. Pour la presse régionale et locale, et notamment en France, l'apparition rapide de sites d'information spécialisés sur une localité (*city-guides*) vise par exemple à créer ou maintenir une position d'intermédiation avec le tissu urbain des

---

<sup>143</sup> DUTRISAC\* (1996). « Le Journal de Montréal sur Internet. Le lancement de la version numérique du quotidien a été compliqué par la controverse sur les droits d'auteurs des pigistes ». *Le Devoir*, 26 avril 1996, p. A6.

annonceurs et commerçants (REBILLARD, 2001). Les deux groupes étudiés ont ainsi créé des réseaux de « portails », *IciQuebec* (et d'autres villes) rattaché à *Canoë* au sein de Quebecor, *MaVille* au sein de Ouest-France.

## B / La première crise et les questionnements sur l'avenir des supports

Les premiers investissements du web par les groupes de presse ont été réalisés dans un contexte de croissance économique sur un nouveau marché. Le début des années 2000 est quant à lui marqué par une forte contraction des ressources économiques disponibles autour du réseau internet, marquée en cela par l'éclatement de la bulle internet en 2001. Pendant plusieurs années, les dépenses publicitaires des annonceurs diminuent ou ralentissent, que ce soit dans l'ensemble des supports médiatiques ou sur le web en particulier<sup>144</sup>. Les capitaux disponibles se font également plus rares. Dans ce contexte, des questionnements apparaissent plus clairement sur l'avenir de l'information journalistique, notamment sur le support internet.

Alors que le potentiel économique du numérique semble avoir été surestimé, ou à tout le moins pas assez réfléchi, les modèles d'affaires semblent se redessiner au travers de deux caractéristiques. Tout d'abord, beaucoup s'interrogent sur le risque pour la presse imprimée d'une « cannibalisation » par l'information sur internet. Autrement dit, les éditeurs de presse craignent que la diffusion – gratuite – sur internet de l'information qu'ils produisent initialement pour les éditions papier ne conduise les lecteurs à délaisser la consommation de ce dernier support au profit du web. Ainsi que le souligne ATTIAS (2007 : 23 et s.), cette idée s'oppose à la thèse de complémentarité des deux presses, écrite et en ligne. Les deux idées sont fréquemment opposées, sans que ne soit clairement démontrée la supériorité de l'une sur l'autre.

La période favorise néanmoins une attitude globalement inquiète vis-à-vis d'internet et de l'impact du numérique sur la viabilité économique du journalisme. Ainsi, suivant cette crainte de cannibalisation, un certain nombre d'éditeurs font le choix de modifier leur offre d'information en ligne (DANG NGUYEN, LE SQUIN et TREMEMBERT, 2012). Un nombre plus important des sites

---

<sup>144</sup> Source : IREP, Conseil de l'industrie des communications du Québec.

web d'information, issus de la presse écrite, sont proposés au moins en partie contre un paiement par l'utilisateur. Il s'agit alors fréquemment de l'accès à des archives, ou même parfois aux informations plus récentes. C'est là une évolution importante dans le modèle d'affaires, puisque les questionnements sur l'activité semblent s'être largement déplacés. Les premières années du web étaient marquées par la préoccupation de l'étendue des informations, sites et services proposés ; désormais, les décisions portent plus sur la tarification (ou non) de ce qui a été mis déployé en ligne<sup>145</sup>.

Tandis que les logiques de portails avaient pu être mises en avant par les acteurs de la presse écrite, déployant un grand nombre de sites et services différents, elles sont désormais plus directement rattachées à des entreprises directement liées à internet (fournisseurs d'accès aux réseaux, services web) :

The business model of (nonpay) TV, and to a large extent, newspapers has been to use viewers and readers as a loss leader, who attract advertizers. This business model has been adopted with a vengeance by Internet portals, which have supplied cheap or free Internet access as well as free content (share quotes, news, e-mail, etc.) to consumers. The profit center has been advertising revenue, including both fixed charges for banner placement and proportional referral fees<sup>146</sup>.  
(ROCHET et TIROLE, 2003 : 1015)

---

<sup>145</sup> Au-delà de la décision stratégique influencée par les ressources publicitaires, d'autres facteurs entrent évidemment en jeu. Ainsi par exemple des dispositifs de paiements en ligne qui se développent progressivement, et sont admis par des utilisateurs plus nombreux.

<sup>146</sup> Even though, in practice, they mainly exchange their traffic at bilateral peering points. [note de bas de page des auteurs]

Pour les éditeurs de presse écrite, cette période favorise la mise en place d'un paiement pour l'information en ligne, voire un retrait de celle-ci. C'est d'ailleurs ce que fait Quebecor en fermant les sites internet du *Journal de Montréal*<sup>147</sup>, et du *Journal de Québec* en 2000. Malgré tout, la disponibilité à payer des internautes demeure largement incertaine, et certains s'interrogent sur la soutenabilité de telles décisions :

Although this "free-to-fee" trend seems inevitable, little evidence suggests users are ready to pay for online news at this moment. By implementing the fee-based model, the online news industry runs the risk of losing the user base that they have tried so hard to build (by giving content away for free). As a result of this, advertisers will turn away. This may create another crisis and may seriously undermine the quality and quantity of online news services offered to the public.  
(CHYI, 2005 : 132)

## C / Le soutien de la croissance publicitaire et de l'accès

Les effets immédiats de l'éclatement de la bulle internet commencent à se dissiper après quelques années et laissent place à un retour de la croissance des dépenses publicitaires. Au milieu des années 2000, internet est de nouveau perçu comme une source potentielle de revenus importants, et fait l'objet de nombreux investissements, tandis que dans les pays occidentaux, le nombre d'individus accédant régulièrement au réseau, et notamment en haut débit, continue d'augmenter. La moitié de la population française est ainsi concernée à partir de 2006<sup>148</sup>.

Ce moment est également l'émergence progressive du « Web 2.0 », notion « forgée pour légitimer une nouvelle génération de services en ligne. » (TRÉDAN, 2012 : 149). Ces services sont marqués par une production et une organisation des contenus par les utilisateurs, et reposent sur d'importants effets de réseaux. Ces mécanismes nécessitent de regrouper un grand nombre d'utilisateurs, et favorisent une fourniture gratuite des services (comme rappelé plus haut, p. 56 et s.). Autour de ceux-ci émergent alors le recours à la publicité comme source principale de financement, mais également une forme

---

<sup>147</sup> Qui était devenu en partie payant quelque temps après sa mise en ligne.

<sup>148</sup> Source : Nielsen.

de publicité qui se veut ciblée (BEUSCART et MELLET, 2008 ; OUKRAT, BEUSCART et MELLET, 2010).

Les annonceurs semblent alors avoir plus de choix dans leurs stratégies, passant par différents médias et plusieurs types de publicités. Les auteurs précités mettent ainsi en avant quatre grands ensembles dans la production de publicité en ligne :

	<i>Addressing people through "premium" content</i>	<i>Addressing people through any kind of content</i>
Standardized process	<p><b>Classic Model: Display Format</b></p> <p><i>Products:</i> banners, rich media  <i>Audiences:</i> Large and centralized audiences; "premium" contents (online press, portals)  <i>Example on the French Market:</i> Orange, TF1, Lagardère active</p>	<p><b>Matching Model: Search Format</b></p> <p><i>Products:</i> contextual ads  <i>Audiences:</i> Long Tail of small audiences, search engines  <i>Example on the French Market:</i> Google (AdWords + AdSense), Yahoo, Microsoft</p>
Human and creative intermediation	<p><b>Editorialization</b></p> <p><i>Products:</i> display, Web page packaging, product sponsoring, page sponsoring, advertorial  <i>Audiences:</i> niche "quality" audiences  <i>Example on the French Market:</i> Influence, HiMedia</p>	<p><b>Social Media Marketing</b></p> <p><i>Products:</i> building and animating spaces in Social Networking Sites (SNS)  <i>Audiences:</i> divided audiences on SNS sites  <i>Examples:</i> MySpace France, advertising agencies</p>

**FIGURE 16 QUATRE MONDES DE PRODUCTION DE LA PUBLICITÉ EN LIGNE, EXTRAIT DE BEUSCART ET MELLET (2008)**

Cette diversité des formes publicitaires et la croissance des dépenses créent un environnement favorable à la recherche d'une plus grande audience – une « course » – entre les sites d'information. Ainsi, les sites internet des éditeurs de presse sont largement réinvestis. De nombreux dispositifs sont ainsi mis en place, développés à l'intérieur des groupes ou acquis à l'extérieur (notamment la mise en place de systèmes d'autopublication et blogs (TRÉDAN, 2012 : 203)). Beaucoup d'éditeurs font alors le choix de la gratuité pour les consommateurs, financée par la publicité.

Si la gratuité de l'information est revenue au premier plan dans les modèles d'affaires, les mécanismes qui la sous-tendent ne sont néanmoins pas les mêmes que dans les années 1990. En effet, internet devient un marché

relativement mature, sur lequel un grand nombre d'utilisateurs sont présents ; les possibilités – techniques – de facturation se sont développées et sont désormais mieux perçues par les consommateurs. Le développement en parallèle d'une presse – papier – quotidienne généraliste et gratuite semble venir sanctionner ce modèle pour internet. Par ailleurs, les ressources financières possibles (notamment la rémunération de l'affichage de publicité) sont mieux connues par les éditeurs.

Plusieurs titres font ainsi le choix de revenir à la gratuité, malgré les bénéfices qu'ils pouvaient tirer des parties payantes de leurs sites. Il en est ainsi du *New York Times* qui, après avoir lancé une offre payante et en avoir dégagé un résultat honorable, l'a retirée ; la publicité issue des lecteurs en provenance des moteurs de recherche est jugée plus intéressante que les revenus tirés de cette offre payante (IDATE, 2008). Cependant, les expérimentations de parties payantes ont également ouvert la voie à des choix de tarifications différenciées selon les contenus. Ainsi principalement de la notion de *freemium*, consistant à offrir des contenus et services différents à des utilisateurs d'offres gratuite et payantes (ANDERSON, CHRIS, 2009a). Sans contester en soi la gratuité, elle la double d'une ou plusieurs possibilités d'obtenir des contenus supplémentaires, ou améliorés (*versionning*). Un certain nombre de journaux ont également expérimentés des offres couplées (*bundling*) entre abonnements papiers et numériques (MALIN et PÉNARD, 2010), reposant fréquemment sur un accès à des espaces « privilégiés » sur les sites web, aux archives, *etc.* Cohabitent ainsi deux logiques, complémentaires ou concurrentes : la recherche d'une maximisation de l'audience, valorisée par la publicité ; la recherche du maximum de la disponibilité à payer des consommateurs, valorisée par des offres payantes additionnelles à l'accès principal gratuit. Ces deux logiques trouvent une résonance dans les réflexions traversant d'autres marchés et produits<sup>149</sup>.

Néanmoins, la première logique, poussant à une course à l'audience, n'est pas sans limites (ATTIAS, 2008), et un certain nombre de titres

---

<sup>149</sup> Il est important de noter que, notamment, la recherche de la disponibilité à payer est certainement encouragée également par des réflexions ayant lieu sur des marchés connexes au sein des industries de la culture (DEJEAN, PÉNARD et SUIRE, 2012), de même que l'importance croissantes des interactions sociales autour des offres de services en ligne se retrouve hors des modèles d'affaires médiatiques (SUIRE et PÉNARD, 2008).



approchent d'une impasse (PRECEPTA, 2010) liée au financement publicitaire de l'information en ligne. La crise économique de la fin de décennie va alors précipiter un nouveau cycle stratégique dans les modèles d'affaires et les tarifications.

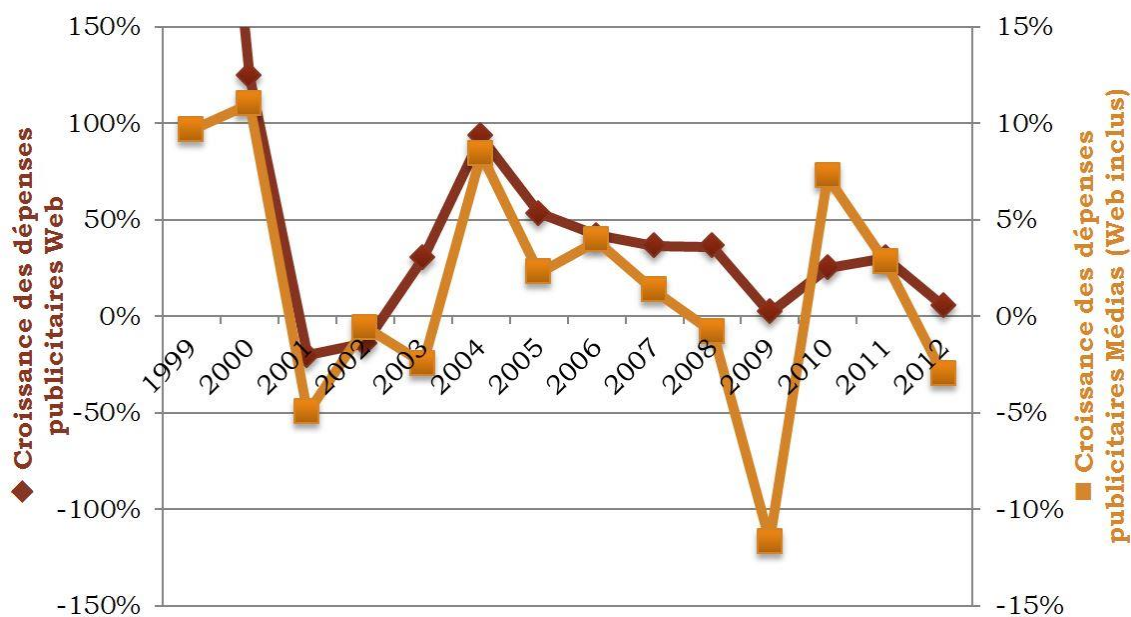
## D / La remise en cause de la gratuité

La fin de la décennie 2000-10 est marquée par une crise économique trouvant son commencement aux États-Unis en 2007, autour des problématiques financières et immobilières. Celle-ci s'est rapidement propagée à différents champs de l'activité économique, faisant entrer la majorité des pays occidentaux dans une phase de récession. Aussi, les budgets des annonceurs investis dans la publicité ont été sérieusement réduits (surtout à l'endroit de la presse écrite).

Les ressources financières disponibles pour les éditeurs de sites web d'information s'en trouvent réduites, alors même que certains semblent atteindre des limites en termes de pénétration des marchés et des consommateurs disponibles. Une étude du groupe PRÉCEPTA (2010) met en avant « l'impasse » du « modèle publicité/audience » sur le web. L'hypertélie des audiences conduit en effet à atteindre des seuils limites, au-delà desquels l'audience marginale n'est plus autant valorisée par les annonceurs. Si certains sites web prétendent atteindre voire dépasser ces seuils, ils n'en demeurent pas moins toujours en concurrence, sur le marché publicitaire, avec d'autres acteurs issus du web et ayant une audience très importante. Le modèle de financement publicitaire pour des contenus gratuits s'est en effet déployé bien au-delà des médias et les dépasse d'une certaine façon (ANDERSON, CHRIS, 2009a : 143 et s.).

Par ailleurs, la structure des dépenses dans le modèle d'affaires évolue également. Contrairement à la première crise économique, autour de l'éclatement de la bulle internet, les investissements dans les sites web et dispositifs informationnels sur internet ne connaissent pas un ralentissement brutal. Cependant, le modèle d'une production à coûts fixes et à revenus croissants apparaît de plus en plus comme une exagération, voire une illusion. En effet, les éditeurs de sites web doivent suivre les différentes vagues

d'innovations, afin de ne pas se retrouver en désavantage concurrentiel sur le plan technologique. Ils sont alors contraints à des investissements réguliers, par développement interne ou acquisition externe. Cette nécessité apparaît difficile à gérer avec des revenus liés uniquement aux revenus publicitaires, alors que les dépenses des annonceurs suivent toujours les effets de la crise économique, à l'instar du ralentissement au début de la décennie, ainsi que montré ci-dessous.



**FIGURE 17 TAUX DE CROISSANCE ANNUEL DES DÉPENSES (DANS LES MÉDIAS) DES ANNONCEURS EN FRANCE ENTRE 1999 ET 2012<sup>150</sup>**

Aussi, la fin de la décennie voit un nombre d'éditeurs de plus en plus nombreux se tourner vers un modèle au moins en partie payant pour les consommateurs. La baisse des revenus publicitaires immédiats croise les limites atteintes en nombre de consommateurs. L'objectif des éditeurs n'est alors plus d'augmenter le nombre total de consommateurs, mais d'augmenter le revenu tiré de chacun des consommateurs<sup>151</sup>. Ils ont donc développé des systèmes de paiement visant à capter le maximum de la disponibilité à payer, principalement en facturant tout ou partie des contenus d'informations publiés en ligne. Ce modèle est, au moment de l'écriture de cette thèse,

<sup>150</sup> Source : IREP.

<sup>151</sup> Souvent nommé ARPU, pour *Average revenue per user*.

largement mis de l'avant, et constitue aujourd'hui un point d'équilibre<sup>152</sup> entre une audience constituée et maintenue avec le renfort de la gratuité et des revenus tirés des parties payantes.

**TABLEAU 4 CYCLES COURTS D'ADAPTATION DES MODÈLES D'AFFAIRES POUR LA PRESSE EN LIGNE<sup>153</sup>**

2 <sup>e</sup> moitié des années 1990	Début des années 2000	Milieu des années 2000	Tournant de la décennie 2000-10
Premières expérimentations sur le web	Éclatement de la bulle internet	Renouveau des espoirs et idéologies, Web 2.0	Crise économique et faiblesse structurelle
Recherche de services commerciaux et publicité	Crainte d'une « cannibalisation » ; vérification d'une rentabilité immédiate	Renforcement des dispositifs publicitaires ; participation recherchée du public	Impasse du modèle publicitaire en ligne, hypertélie des audiences
Gratuité des contenus	Fermeture des offres, mise en place de tarifications	Gratuité, accompagnée d'offres <i>freemium</i> ; applications mobiles	Offre gratuite limitée, renforcement des <i>paywalls</i>
Publication de la production imprimée / Investissements très importants	Faiblesse des capitaux disponibles	Investissements concentrés sur des grands acteurs	Déplacements des investissements ; exigences de « rationalisation »
Espoir d'une prime au « premier entrant »	Développement des infomédiaires	Développement des réseaux sociaux	

Au travers de ces quatre cycles courts, synthétisés dans le tableau ci-dessus, j'ai essayé de montrer que les modèles d'affaires pour les médias en ligne ne devaient pas seulement être regardés – et recherchés – de manière

<sup>152</sup> Au sens où il est la résultante de choix précédents sur la décennie, et ne s'inscrit plus dans une démarche de pertes volontaires ou assumées visant à accroître les revenus futurs. C'est un équilibre stratégique, mais pas nécessairement un équilibre financier.

<sup>153</sup> Ce tableau est évidemment synthétique, et ne doit pas gommer les aménagements spécifiques de certaines organisations médiatiques. J'ai volontairement évité de proposer des balises temporelles fixes, pour souligner les frontières floues entre ces différents cycles.

synchrone, notamment comme un choix de tarification rapproché aux coûts et ressources propres à chaque éditeur. Au contraire, les modèles d'affaires sont la résultante d'un processus diachronique, mettant en avant des cycles influencés par des contraintes internes comme extérieures, en particulier les capacités d'investissements publicitaires des annonceurs, et sur lesquels les éditeurs peuvent chercher à avoir une prise, dans le cadre du numérique.

Ces modèles d'affaires, fortement liés aux cycles dans lesquels ils se situent, se retrouvent cependant liés par des permanences dans les choix des éditeurs pris individuellement, reposant sur des hésitations et la nécessaire valorisation économique de l'existant.

## **II / Les difficiles arbitrages dans la valorisation des choix effectués**

Les cycles dans les modèles d'affaires montrent des décisions effectives différentes selon les contextes économiques, et ce sur une période relativement courte. Les éditeurs, et notamment les deux groupes à l'étude, doivent ainsi effectuer un certain nombre de choix ; ils doivent ensuite les gérer dans le temps, et parfois les redéfinir. Il apparaît alors que les acteurs issus de la presse écrite sont le plus souvent tournés vers une volonté de reproduire les schémas de valorisation des contenus produits, schémas déjà existants sur les supports médiatiques précédents (CARDON, 2010). Ils ont ainsi réalisé des choix limités, au regard des possibilités ouvertes par le développement du numérique et d'internet :

Par rapport à l'ensemble des potentialités qui s'offraient à eux, les éditeurs de presse écrite et les diffuseurs de radio-télévision se sont au départ contentés de reproduire sur le web des applications proches de leur modèle d'origine. Parmi ces dernières, une seule a vraiment connu un emploi généralisé : l'utilisation du serveur comme base de stockage indexée des archives. Même le recours à l'hypertextualité, pourtant très usité, s'est le plus souvent réduit à des liens autoréférentiels et peu renouvelés [...]. Récemment, les entreprises de presse écrite semblent également intégrer cette dimension multimodale à leurs sites, laissant poindre l'idée d'une appropriation plus transversale des opportunités de l'internet. (REBILLARD, 2006 : 39-40)

Les choix économiques réalisés, et exprimés lors des entretiens, montrent principalement qu'aucun arbitrage définitif n'a été conclu dans ces groupes. De nombreuses hésitations finissent par constituer un modèle d'affaires changeant, et qui trouve son origine dans les premières tentatives de constitution d'une place sur internet, notamment au travers de la constitution des portails.

## A / Une valorisation aléatoire de créations réussies

Je vais ici me concentrer sur le groupe Ouest-France, au sein duquel le développement de l'information et de l'activité dans sa version numérique s'est fait sous plusieurs enseignes, afin d'analyser notamment le développement dans le temps d'une création du groupe, le portail *Maville*<sup>154</sup>. Plusieurs expérimentations dans les années 1990 ont reposé sur la mise en ligne de sites web, correspondant à la couverture d'événements particuliers, spécifiques à des communes couvertes par *Ouest-France*.

---

Donc, dans la... construction de la... le transfert de l'activité, nouvelle économie télématique au modèle internet, 96 les premiers sites internet de France-ouest.com avec la couverture de Brest 96, donc le rassemblement du Vieux-Grèement, et la venue de Jean-Paul II à Sainte-Anne d'Auray ; donc événements couverts en direct sur le site internet. 9... donc tout ça est fait dans Ouest-France Multimédia, c'était pas géré au niveau du journal.

(Entretien avec un CADRE OFM, 21 septembre 2012)

Le site internet vise alors à rejoindre des besoins spécifiques, et non à créer ou reproduire un journal complet. L'appellation choisie, *France-Ouest.com*, maintient ainsi une différence formelle entre la marque papier et la marque web. Le site internet encadre plusieurs lettres d'informations périodiques autour de certaines thématiques (Mer, Marine, Économie, Universités, ...), et pouvant s'adresser à des publics extérieurs à la zone de diffusion du journal (TOULLEC, 2001). Le groupe, au travers de sa filiale numérique, va également développer un réseau de guides urbains, *Maville*. Ce

---

<sup>154</sup> Si cette valorisation difficile voire aléatoire peut exister au sein de Quebecor, elle a cependant fait l'objet d'arbitrages plus clairs (fermetures de site), bien que sujets à reprise dans le temps. C'est pourquoi je me concentre ici sur l'exemple d'une création à la fois maintenue et l'objet d'arbitrages changeants – quand ils existent.

portail est lancé en octobre 1999, autour de villes incluses dans la zone de diffusion de *Ouest-France*, avant d'être développé en dehors avec l'aide des différentes implantations de SPIR Communication<sup>155</sup> :

---

98 il y a toute l'explosion des city-guides, des webcity, des vivalaville pour *le Télégramme*, des *viapolis* pour *Sud-Ouest*, le groupe LeFigaro le fait, *cityvox* pour... *NRJ*, *bestofcity* pour *NRJ* pardon, *cityvox* était indépendant également. Et France Télécom à l'occasion de la Coupe du Monde de football crée *toutenville*, donc c'est un réseau de cityguide sur les dix villes accueillant la coupe du monde de football pour donner toutes les informations pratiques, liées à ces villes. Ils donnent bien sur les réservations d'hôtel, les horaires de bus, de tramway de restau. *etc.* ; mais passent des accords avec les quotidiens régionaux de chacune de ces villes pour fournir de l'information. À Nantes, ils s'associent avec *Ouest-France*, donc on se dit que c'est pas la peine de tout donner, notre savoir-faire de contenu à... un opérateur aussi vertueux soit-il, qui était France Télécom à l'époque, donc on crée le réseau *maville.com*, qui continue de prospérer... aujourd'hui, et qui se développe sur toute la France, avec un modèle économique qui ... qui est en train de se mettre en œuvre de commerce de proximité.

(Entretien avec un CADRE OFM, 21 septembre 2012)

Une répartition se fait jour progressivement dans l'information. Les nouvelles locales, produites pour les différentes éditions du journal *Ouest-France*, sont republiées dans les différents sites sous domaine *maville.com* ; les nouvelles nationales et internationales, sur le site devenu *ouest-france.fr* ; les archives – payantes, à destination des professionnels – sur *ouestfrance-enligne.com*<sup>156</sup>. Cet ensemble est accompagné du développement de sites de petites annonces par *Ouest-France Multimédia*, reprenant les quatre domaines dans lequel le journal papier est présent : *ouestfrance-immo*, puis *ouestfrance-affaires*, *ouestfrance-auto*, et *ouestfrance-emploi*

---

98 c'est aussi le début... du site internet de l'immobilier, *ouestfrance-immo*, où ça se fait petit à petit. A savoir qu'on met d'abord... gratuitement en ligne, toutes les offres qui paraissent dans le journal, pour qu'on fasse la preuve que notre média, que le média internet est un média efficace. Donc pour ce faire, on met tout gratuitement en ligne... Ça marche. Au bout de quelques

---

<sup>155</sup> DELBERGUE\* (2000a). « La presse régionale lance la bataille des cityguides sur Internet ». *Le Monde*, 30 mars 2000, p. 21.

<sup>156</sup> LUNEAU\* (2001). « "Ouest-France" lance un site Internet payant ». *Le Monde*, 25 juin 2001, p. 16.

mois, on fait de... couplage optionnel, on demande aux agents immobiliers, aux promoteurs, si pour un franc, à l'époque, par annonce, ils veulent que leur annonce soit sur internet ; ce un franc optionnel passera en deux francs obligatoires. Et aujourd'hui, ce sont 200 000 annonces qui sont sur *ouestfrance-immo*. Et on est à un peu plus de deux francs de chiffre d'affaires.

(Entretien avec un CADRE OFM, 21 septembre 2012)

Autour du titre *Ouest-France*, le groupe a mis en place un ensemble de sites reprenant les contenus produits par les journalistes. Néanmoins, leur existence et leur développement est venu poser la question de leur articulation – potentiellement concurrentielle – avec les offres existantes sur le papier. Les interrogations apparues dans le domaine numérique de la première moitié des années 2000 voient ainsi se développer dans le groupe des doutes sur la fonction de ces sites, et tout particulièrement sur le réseau Maville :

---

Ce qui va être récurrent c'est... en gardant ce que je veux dire en gardant le même périmètre que celui du papier... les groupes de presse ratent l'opportunité de se développer, développer leurs activités, diversifier leurs activités, s'étendre. Voilà, le modèle papier ne se transpose pas forcément sur le web. [...] l'idée de transposer ce qui se faisait aux Etats-Unis avec *CitySearch*. [...] *Maville* voilà, a pas trouvé son positionnement parce que, beaucoup ont trouvé l'opportunité dans *Maville* de développer l'information locale de proximité, voilà. Mais dans un positionnement finalement qu'était pas très clair, à cheval entre l'information de proximité, l'information on va dire publi-rédactionnelle et l'information de service. Ce qui a fait de Maville un espèce de bric-à-brac...assez peu, assez peu lisible, mais avec une véritable... marque qui s'est installée et une véritable légitimité, en tout cas locale. [...] Maintenant, la question qui, d'aujourd'hui c'est... que va-t-on en faire ? Alors il y a eu un moment le... avant les années 2000 avec le groupe, avec SPIR, une branche du... groupe, pour... avec l'idée d'en faire un portail où on mettrait des coupons, du *couponing*. Donc c'est une expérience qui a été sous quelques villes, et qu'a été abandonnée assez rapidement, et qui revient un petit peu sur la table, puisque... actuellement il y a une expérience autour... on va dire des coupons, un *Groupon-like*... Mais qui aussi a des limites, en termes de développement, puisque... pour l'instant il dégage un chiffre d'affaires somme toute assez limité, [...]

(Entretien avec un CADRE PRÉCOM, 18 septembre 2012)

Le réseau Maville se retrouve en quelque sorte dans une situation de réussite dont on ne parvient pas à établir l'utilité. Il repose alors sur un modèle de financement publicitaire, aux côtés du site *ouest-france.fr*. En octobre 2011, Maville se tourne – pour certaines villes – vers la mise en avant



d'offres commerciales sous la forme du *couponing* (Ouest-France MULTIMÉDIA\*\*, 2012 : 7). Il est alors vu, non plus comme un site d'information, mais un site de « e-commerce » (Entretien avec un JOURNALISTE MULTIMÉDIA OF, 5 septembre 2012).

Au moment des entretiens, ce réseau apparaît ainsi comme un projet lancé lors d'un cycle économique favorable, et dont la direction du groupe n'a su par la suite quelle utilité et fonction lui assigner dans sa stratégie globale. Cette hésitation devient un blocage, Maville apparaissant à la fois comme un dispositif réussi en soi mais peu utile pour soi.

---

Alors *Maville*, c'est vrai que ça a été plus une opportunité... [...] Ça reflétait bien l'enracinement local de *Ouest-France* [...] et là aussi, ces cinq dernières années, on s'est retrouvé dans une impasse stratégique sur, pour la ville. D'une part on a... pour des raisons diverses, on a quand même... à moitié raté le développement national, puisqu'on s'est rendu assez vite que si on voulait faire fonctionner *Maville*, il fallait être présent... dans toutes les grandes villes de France, et là... bon, enfin c'était trop compliqué, j'entre pas dans les détails [...]. Finalement on s'est aperçu que les autres titres de la PQR avaient chacun leur stratégie, leur politique, et étaient pas... pas vraiment envie de travailler avec nous, donc là on est un peu dans une impasse là-dessus, et... si on se limite à l'ouest, le souci c'est que... La rédaction de *Ouest-France* a ... a réussi à reprendre le contrôle de... du site *ouest-france.fr* [...] et du coup a développé une offre d'info locale parallèle à *Maville*, ce qui fait qu'aujourd'hui, quand on regarde l'ensemble des sites de *Ouest-France*, vous avez ... sur Nantes par exemple [...] là aussi, il y avait une absence de réflexion stratégique et... *Maville* est un peu dans l'impasse, actuellement... sans parler du fait que... elle n'a jamais réussi à trouver sa viabilité économique, donc... *Maville* perd de l'argent [...]

(Entretien avec un DIRIGEANT OF A, 11 octobre 2012)

À côté de ce réseau, le groupe Ouest-France a continué un certain nombre d'expérimentations, dont la première visée semble être de recréer des pôles de diversification. Ainsi principalement de *jactiv.ouest-france.fr*, site d'information visant un public jeune, ou de *ouestfrance-entreprises.fr*. Une activité de cours et soutien scolaire a également été lancée début 2012, au travers de la filiale France Médias Régions, *meilleurenclasse.com* :

---

Du coup *Ouest-France*, ce qui est intéressant, a aussi développé des produits à-côté. Donc d'autres sites, [...]. Il y a *meilleurenclasse* qui est une tentative de diversification, donc qui est un site, [...] de soutien scolaire, du CP à la Terminale, donc là



on est dans la diversification numérique, avec objectif chiffre d'affaires ; mais du coup la marque, c'est pas *Ouest-France*, c'est *meilleurenclasse*...

(Entretien avec un CADRE COMMERCIAL OF, 8 octobre 2012)

Ces expérimentations reposent cependant plus sur des spécialisations thématiques donnant lieu à des valorisations économiques différenciées qu'à de véritables nouvelles activités.

## B / Une hésitation stratégique continue

Au-delà de la gestion dans le temps et de la valorisation des sites ou dispositifs créés, les groupes étudiés, issus de la presse écrite, semblent marqués par une relative absence de décision claire quant aux priorités, notamment entre le numérique et le papier. Si l'activité d'édition existe sur les deux supports, son développement sur internet semble toujours apparaître comme une contrainte, plus de quinze ans après les premières expérimentations.

Au sein de Quebecor, les deux principaux titres de presse écrite (*Journal de Montréal* et *Journal de Québec*) ont ainsi fait l'objet de changements fréquents relatifs à leur mode d'existence sur le web. J'ai fait mention des années 1990 au cours desquelles ils ont été mis en ligne gratuitement, puis de manière payante, avant que les sites soient fermés. Durant le même temps, le groupe a développé un portail Canoë (et Canoe dans le Canada anglophone), lancé en 1996 et acquis par le groupe en 1997. Il regroupe peu à peu divers sous-domaines thématiques (*Money*, *Jam !*, etc.), et crée un cadre de distribution pour les deux journaux. Lors de l'acquisition de Vidéotron en 2000, d'importants sites (*InfiniT.com*, *Jobboom.com*, *toile.qc.ca*, etc., regroupés dans la société Netgraphe) jusque-là concurrents, se retrouvent sous la bannière Quebecor. Ils font alors l'objet d'importantes réductions de coûts, l'ensemble de ces activités étant clairement déficitaires (QUEBECOR INC.\*\* , 2001 : 14).

Canoë devient progressivement le centre regroupant toutes les activités web développées, tandis que les sites des journaux sont mis en retrait, comme expliqué par Pierre FRANCOEUR (éditeur du *Journal de Montréal*) :

---

« Les conclusions des consultations effectuées ont démontré que la simple reproduction en ligne d'un quotidien sans valeur ajoutée ne représente aucun intérêt pour les lecteurs du Journal et les internautes en général et ne s'inscrit pas dans la mission stratégique des deux quotidiens en terme de développement des affaires »

(Article de *La Presse* - DUCHESNE\*, 2000)

Les journaux quotidiens, ainsi que les hebdomadaires retrouvent par la suite une existence propre (sous-domaine .canoe.ca, avant un nom de domaine particulier mais une structure commune) à partir de 2008, et sont proposés gratuitement. Les deux quotidiens principaux rebasculent par la suite, en 2012, vers une tarification payante pour une partie importante des contenus<sup>157</sup>, suivis ensuite par les autres quotidiens du groupe. Elle repose sur un abonnement de quelques dollars par mois à une offre uniquement numérique (JM+, JQ+ ou SUN+) ou couplée avec l'édition papier.

Sur une dizaine d'années, il apparaît ainsi clairement qu'aucun choix clairement arrêté n'a été réalisé quant au versant financier du modèle d'affaires numérique de ces journaux. Le site internet *ruefrontenac.com*, crée à l'occasion du conflit de travail au *Journal de Montréal* (abordé dans le Chapitre IV) ne trouvera d'ailleurs pas plus de ressources financières stables (Entretien avec un CADRE-JOURNALISTE JDM, 19 avril 2012).

Cette question du paiement potentiel se retrouve pour les titres du groupe Ouest-France. Les contenus sont proposés de manière gratuite, mais un grand nombre reste uniquement diffusé dans les éditions papiers. De plus, certaines rares informations peuvent parfois être fermées et proposées contre un paiement à l'acte.

---

<sup>157</sup> COLLARD\* (2012). « Le site web du Journal de Montréal est désormais payant ». *La Presse*, 18 septembre 2012. Consulté en ligne pour la dernière fois le 1 mai 2013, sur <http://www.lapresse.ca/arts/medias/201209/18/01-4575082-le-site-web-du-journal-de-montreal-est-desormais-payant.php>.

La gratuité largement visible sur les sites est ainsi accompagnée d'un arbitrage moins certain :

---

... Donc c'est toute... toute une réflexion, qui derrière peut nous servir pour d'autres produits, comme l'appli, ou les applis... gratuites ou payantes. Voilà, sachant que le parti-pris de Ouest-France, la consigne qui nous a été donnée là, c'est... « L'information, elle est pas gratuite ». Donc c'est... c'est... c'est un cap qui vient de nous être... redonné... [...]

Ça peut pas être, par exemple ça peut pas être... ça peut pas être faire payer un article. Ça on l'a testé, on l'a fait sur notre site. Avec les petits cadenas, ça existe encore d'ailleurs. Si vous allez en profondeur dans le site, il y a encore des endroits, vous pouvez pas... vous ne pouvez pas accéder sans payer. [...] C'est un service qu'est... enfin qu'est pas viable, comme ça, pas de payer au coup par coup. De la même façon, on voit bien qu'il faut qu'on fasse évoluer aussi nos... en parallèle, il y a le fond, c'est-à-dire le produit, il faut définir des produits, et il y a le paiement. [...] C'est qu'à un moment donné, il nous f., il faudra nous rapprocher de, c'est les ingénieurs, la réflexion entre journalistes marketing et ingénieurs-informatique, informaticiens, qui va nous permettre de faire des produits innovants qui se vendront. Parce que en fait, cette fluidité techno, c'est ça qu'on attend. On a besoin de... que payer ce soit facile, que ce soit pas un truc stressant, on a besoin de pas payer à chaque fois qu'on revient, on a besoin de ... parce que pour l'instant le feuilleter, vous l'achetez au numéro... Donc tous les jours, en plus c'est anonyme, donc il y a pas... il y a pas de création de compte, tous les jours vous repayez, si vous le voulez tous les jours... Donc ça déjà... La première étape c'est l'abonnement...

(Entretien avec un CADRE COMMERCIAL OF, 8 octobre 2012)

Au-delà de l'arbitrage autour du paiement, la rentabilité limitée de l'édition d'information sur internet n'a pas nécessairement encouragé les éditeurs à faire un choix de développement lié trop directement au numérique. Au sein des deux groupes, l'absence de choix clair a ainsi souvent été évoquée :

---

Ils sont au courant de l'importance du numérique dans le modèle d'affaires, je suis pas certain qu'ils sont au courant de la vitesse avec laquelle il faut attraper le train. Savent qu'y a un train à prendre, ils vont regarder, ils vont regarder voir si ils sont capables d'y embarquer des passagers. Mais ils investiront pas, dans le train, parce que le seul train dans lequel ils veulent investir c'est le train du modèle actuel...

(Entretien avec un PRODUCTEUR TVA, 1 mars 2012)

Le risque de cannibalisation de l'activité papier par le développement numérique continue ainsi de contraindre les possibilités qui seraient plus portées vers le web. Ces hésitations stratégiques se retrouvent également dans d'autres activités confrontés à la possible diffusion en ligne, ainsi par exemple des craintes de cannibalisation dans la gestion des petites annonces. Au sein du groupe Ouest-France, l'importance des revenus issus de cette activité sur le support papier a pu limiter la volonté de créer et promouvoir des sites internet de même objet, là où d'autres concurrents (notamment Le Télégramme) avait moins de difficultés (Entretien avec un CADRE OFM, 21 septembre 2012). Les potentielles activités numériques demeurent à l'écart, c'est « une danseuse » à l'intérêt limité (Entretien avec un CADRE PRÉCOM, 18 septembre 2012).

La problématique se retrouve toujours pour le groupe Ouest-France avec le marché des annonces légales et marchés publics. Les obligations juridiques qui les encadrent ont constitué une forme de subvention de l'information, en obligeant principalement les collectivités locales et l'État à acheter des espaces quasi-publicitaires, sur des supports médiatiques papier. La dématérialisation des annonces et des soumissions de dossiers semble devoir favoriser la suppression à terme de cette obligation et donc, pour les éditeurs, d'une ressource financière. Si le groupe a intérêt à modifier ses services pour conserver éventuellement une position d'intermédiaire utile, la décision d'engager un tel processus de changement semble délicate :

---

Il y a ... en gros une conscience que... [...] c'est un train avec un virage, et qu'au moment il y a un mur à la sortie du virage, ... il faut mieux arrêter le train avant le mur, ou faire bifurquer. Seulement, on continue dans le train, [...] Le problème c'est le syndrome de la vache à lait, c'est-à-dire que ça produit beaucoup d'argent... [...] Mon dilemme c'est « ah oui mais je vais miser sur quelque chose qui a du potentiel, mais qui gagne pas beaucoup d'argent pour l'instant, et pénaliser ma vache à lait ; ah non, je vais je vais ... je vais, on va passer au digital, mais pour l'instant ça marche bien, je vais attendre encore » Voilà l'idée c'est « j'attends encore », parce que ça rapporte beaucoup et j'ai peur d'arrêter cette source de profit [...]

(Entretien avec un CADRE PRÉCOM, 18 septembre 2012)

Au final, il apparaît dans ces deux groupes de nombreuses hésitations quant à la stratégie à déployer spécifiquement pour le financement de

l'information en ligne. C'est principalement une attente, nourrie du constat que le support papier continue d'être une activité importante par rapport au web, dont le potentiel économique paraît encore à construire. Une faveur peut ainsi continuer d'être donnée au développement du papier, accompagnée parfois d'investissements financiers renouvelés.

---

Tant que notre modèle économique, ça reste à 95 % le papier, on a aucun intérêt à éloigner ce lectorat du papier, donc on va essayer effectivement de le ramener vers le papier le plus possible, tant qu'on pourra, en espérant que entre temps, un autre modèle économique permette... de rentabiliser ... l'information numérique.

(Entretien avec un CADRE-JOURNALISTE ML, 2 août 2012)

Les particularités individuelles des médias peuvent servir à repousser les arbitrages, notamment lorsqu'ils réussissent encore à trouver une rentabilité dans les mécanismes de subventions encore présents. Mais ceux-ci semblent appelés à continuer leur diminution, comme semble le montrer le quotidien *Ouest-France* qui, « pour la première fois de son histoire » devient déficitaire en 2012<sup>158</sup>.

## Conclusion du chapitre : Le déploiement de nouveaux modèles d'affaires pour les médias et le journalisme

L'apparition du web et le développement des technologies numériques autour du journalisme est clairement un élément disruptif pour cette activité. Néanmoins, j'ai essayé dans ce chapitre de porter un regard plus précis sur cette contrainte. Les nouveaux acteurs comme la multiplication des informations mises à disposition remettent en cause le régime de financement fondé sur la recherche continue de subventions et surtout de financements croisés. Ces derniers voient leur mécanisme transformé dans le contexte numérique. Les deux groupes étudiés ont ainsi été confrontés soit à une inversion du régime de subvention, soit à une forte diminution des ressources

---

<sup>158</sup> *Le Monde*\* (2013b). « "Ouest France" affiche une perte de 5 millions d'euros en 2012 ». 13 février 2013, p. 15 ; GUERNY (DU)\* (2013). « "Ouest-France" en pertes pour la première fois de son histoire ». *Les Echos*, 12 février 2013, p. 25.

rendues disponibles par ce mécanisme. La chaîne de valeur dans laquelle s'inscrivent les médias et le journalisme se transforme en un écosystème plus complexe, comportant un nombre d'acteurs plus nombreux et surtout de plus en plus séparés, en coopération ou en compétition avec les acteurs médiatiques.

Ce changement de régime occasionné par le numérique, n'a pas été accompagné – pour le moment – d'une transformation de la nature du financement. À une échelle industrielle, et pour la majorité des groupes médiatiques et éditeurs, la recherche d'un soutien de l'activité par d'autres instances et intérêts (diversification, propriétaires, annonceurs, État, ...) continue d'être le principal enjeu perçu. Le support internet n'est alors envisagé que comme le prolongement possible et renouvelé de stratégies existantes, et dont le déploiement fait l'objet de nombreuses hésitations, incluses dans des cycles économiques. Ainsi, les choix réalisés au travers de plusieurs changements conjoncturels, et maintenus dans le temps – relatif – peuvent être compris comme étant déjà un modèle d'affaires, que l'on pourrait éventuellement qualifier de transitionnel.

Ce nouveau modèle peut alors se déployer dans deux directions. Certains groupes industriels peuvent réussir à trouver – y compris par « accident » – de nouvelles ressources subventionnaires distinctes. Celles-ci peuvent alors conduire à redéfinir les positions et rôles des différents acteurs au travers de la circulation différenciée des valorisations. À défaut, les groupes sont confrontés aux pertes de subventions, et doivent dès lors soit accompagner un déclin progressif soit trouver des revenus plus directement liés à la production et l'édition journalistique. Dans les deux cas, ils sont contraints en tout ou partie de se réorganiser. La transformation du régime économique est alors à l'initiative d'un changement plus ou moins profond dans le régime d'existence des médias et du journalisme.



## Conclusion de partie. Le journalisme, une activité sans économie ?

Les craintes nombreuses sur l'avenir du journalisme reposent en grande partie sur son financement. Au cours de cette partie, j'ai voulu analyser les mécanismes économiques qui permettent à cette activité d'exister. Pour pouvoir se développer à un niveau industriel, et donc potentiellement toucher un grand nombre de citoyens, elle a dû trouver des ressources financières particulières, qui prennent la forme de subventions de diverses natures. Les médias qui portent le journalisme apparaissent alors comme les supports d'interconnexions de mouvements financiers et d'intérêts indirects. Ainsi, le journalisme apparu à une échelle industrielle à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, tel qu'analysé par Jean CHALABY (1998), se construit dans une dépendance économique. Et lorsque les soutiens financiers connaissent des difficultés, ces dernières se retrouvent importées jusqu'au journalisme, au travers des supports médiatiques.

En soi, le journalisme n'est ainsi pas en crise, mais se voit obligé de faire sienne la crise des médias. Il est à la fois un champ autonome de production discursive et un objet dépendant de son environnement. Cette situation complexe rend difficile une analyse isolée de l'économie du journalisme – et quand bien même elle serait aisée, serait-elle pertinente ? Cette problématique rejoint des approches déjà envisagées pour comprendre cet objet. Dans leur introduction à un numéro spécial des *Cahiers du Journalisme*, consacré à « l'économie du journalisme », Dominique AUGÉY et Franck REBILLARD (2009) ont ainsi souligné qu'il s'agissait d'un « objet-frontière, situé entre [...] des approches socioéconomiques ou plus strictement economicistes [...] et des approches sociologiques, sémiologiques ou historiques ». L'économie du journalisme apparaît alors de manière périphérique ou subordonnée à des préoccupations plus immédiates pour les chercheurs. Mise en perspective avec ses conditions d'existence qui la



dépasse, elle peut néanmoins être analysée de manière centrale, en partant de sa nature pour en comprendre les régimes différents.

Dans cette perspective, les choix économiques se déploient et existent au-delà de la question des ressources et coûts financiers. Ils mettent en place des formes d'organisations particulières, dépassant tout en mobilisant le journalisme. Ils déploient des signaux quant aux priorités poursuivies, et peuvent accompagner autant que provoquer des ruptures importantes. Dans le cadre numérique, le renouvellement de l'économie du journalisme, qu'il s'agisse de la gestion d'un déclin ou de la réinvention d'une rentabilité trouvée ailleurs, favorise la redéfinition des dispositifs organisant le journalisme et sa relation avec ses consommateurs.

Néanmoins, il faudra également prendre en compte l'impossible autonomie de l'économie du journalisme, non seulement d'un point de vue financier, puis organisationnel, mais aussi en analysant les discours. Ces derniers peuvent en effet être compris à la fois comme un niveau d'explication et de visibilité d'une réalité et – surtout – comme un champ réel qui autorise en même temps qu'il justifie les stratégies économiques mises en œuvre.

## Partie 2 La transformation du journalisme par le déploiement de dispositifs d'hyperconcurrence

Les ressources financières disponibles pour le journalisme au sein des médias ont été développées à la suite de l'essor industriel de la pratique professionnelle à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. La partie précédente a servi à analyser les mécanismes de création et circulation de différentes subventions, ainsi que leur raréfaction au tournant des années 2000. Dès lors que ces dernières ne suffisent pas à assurer, au sein de l'ensemble qu'elles forment avec le journalisme, une rentabilité suffisante ou à tout le moins existante, cette construction risque l'implosion. Néanmoins, un certain nombre de subventions existent ou sont favorisées par la présence à leurs côtés du journalisme ; elles peuvent alors voir leur rentabilité intrinsèque diminuer si elles évoluent séparément.

Le développement du numérique a accentué les faiblesses structurelles de l'économie du journalisme, en apportant de nouvelles concurrences, des déplacements de valeurs autour des plateformes médiatiques. Au sein du modèle de marché à plusieurs versants, et de ses deux principaux – annonceurs et lecteurs – les dynamiques de ressources financières sont questionnées. Les interventions de l'État, selon les pays, ont diminué ou sont appelées à le faire dans une dynamique de contraction des dépenses publiques. Certaines sources de diversification au sein des groupes peuvent se tarir, et l'intérêt de certains propriétaires s'épuiser. Surtout, les cycles courts de renouvellement des modèles d'affaires des dernières décennies ont souligné la fragilité du recours à la publicité pour financer le journalisme au sein de la plateforme médiatique.

Cette préoccupation est au centre d'un mouvement qui favorise depuis quelques années une pression économique, une injonction à la rentabilité plus

exacerbée sur le journalisme. Ce dernier ne peut plus absorber tout ou partie de la rentabilité créée à proximité (celle-ci tendant à diminuer fortement) ; dès lors, il doit s'approcher d'un équilibre financier autonome, ou diminuer son poids dans l'ensemble économique au sein duquel il s'insère. Certains ont pu voir un lien entre ce mouvement et la différenciation retrouvée, y compris chez les chercheurs, entre journalisme et médias :

Au moins à partir de l'industrialisation de la presse au XIX<sup>e</sup> siècle, le journalisme et les médias ont paru tellement imbriqués l'un dans l'autre qu'il était coutumier, même chez les chercheurs, de considérer les deux termes comme désignant la même chose et de les utiliser comme des équivalents [...]. Pourtant, de plus en plus clairement, le journalisme s'est révélé n'être qu'un des contenus des médias. Les autres contenus : publicité, fiction et autres divertissements ont peu à peu augmenté leur espace (dans la presse écrite) et leur temps d'antenne (à la radio et à la télévision où l'information n'a jamais dominé). [...] l'identification des médias au journalisme traduisait aussi à l'origine une situation où les contenus journalistiques servaient de principale locomotive à la construction des publics. On lisait un journal pour les nouvelles et ses opinions. Puis, dans le cadre de la presse électronique (radio et télévision), le journalisme est devenu la portion congrue des contenus et a été secondarisé sinon marginalisé dans la capacité du média à rassembler un public.  
(DEMERS, 2012 : 11)

Ainsi, dès lors que le journalisme n'est plus un moteur, se pose la question de son fonctionnement et de la rentabilité qu'il est possible d'en tirer pour les organisations médiatiques. Et ce alors même que l'offre de contenus disponibles a été démultipliée au cours des dernières décennies : développement des magazines – particulièrement en France –, libéralisation de l'audiovisuel, puis développement d'internet et du web (HUBÉ et KACIAF, 2010). Dans le contexte numérique se cumulent deux dynamiques : les relations annonceurs-consommateurs peuvent plus aisément contourner la plateforme médiatique (au profit par exemple d'infomédiaires) ; l'abondance de l'offre médiatique et de contenus journalistiques ne s'est pas accompagnée d'une augmentation similaire de la demande. Aussi, la construction de monopoles et la gestion d'une concurrence monopolistique (relativement peu intense) autour d'espaces propres<sup>159</sup> se voit progressivement remise en question, en raison de l'existence de plus en plus forte d'autres offres. La pression économique est

---

<sup>159</sup> V. ci-dessus, p. 70 et s.

alors d'autant plus forte que les médias ne peuvent plus autant maîtriser les concurrences, les stratégies et innovations déployées par d'autres acteurs, ou plus généralement leur rapport avec les instances de financement du journalisme.

Cette évolution est visée par le concept de régime d'hyperconcurrence, tel qu'il a été formulé par Jean DE BONVILLE et Jean CHARRON (2004a). Pour un marché donné, ce concept désigne l'accélération de la compétition entre les acteurs pour l'accès à différentes ressources, notamment les consommateurs. Contrairement à d'autres régimes de concurrence, cette hyperconcurrence est marquée par un rythme rapide de renouvellement des offres, les avantages concurrentiels obtenus par le biais d'innovations pouvant être rapidement imité par d'autres.

Elle rejoint alors en partie les propositions de Joseph SHUMPETER sur la destruction créatrice, et le postulat que les avantages compétitifs deviennent de plus en plus difficiles à soutenir pour les entreprises, notamment à la fin de cycles longs de renouvellements d'innovations (repris par WIGGINS et RUEFLI, 2005). Les organisations sont alors obligées de concourir de manière plus agressive entre elles, pour des profits moins élevés et plus éphémères, dans l'environnement de marchés plus incertains (CHEN, KATILA *et al.*, 2010 ; CUNHA, REGO *et al.*, 2013 ; D'AVENI, DAGNINO et SMITH, 2010 ; PACHECO-DE-ALMEIDA, 2010)<sup>160</sup>. Tandis que les capitaux et les investissements peuvent tenter de se déplacer hors des marchés touchés par l'hyperconcurrence – et donc promis à court ou moyen terme à des rentabilités plus que limitées –, les entreprises ne pouvant s'éloigner de leur cœur d'activité doivent s'adapter à des cycles courts d'innovations et d'imitations. Ce postulat rejoint alors l'analyse réalisée précédemment dans la Partie 1. Ainsi, cette dynamique d'hyperconcurrence peut être analysée dans ses effets (v. par exemple HOLLIFIELD, 2006) sur le journalisme et les médias.

Elle pousse alors à un régime de prise en compte accrue d'exigences commerciale et de rentabilité au sein des organisations médiatiques (BENSON, 2000). Le concept d'hyperconcurrence peut ainsi viser l'extension de la

---

<sup>160</sup> *Contra*, remettant en question cette tendance dans l'économie (MCNAMARA, VAALER et DEVERS, 2003).

dynamique concurrentielle à chaque niveau de l'organisation, en intégrant les journalistes dans cette perspective :

La captation de l'attention, qui était autrefois la responsabilité de l'entreprise elle-même et, plus particulièrement, des personnes en autorité chargées de définir les politiques générales de l'entreprise en matière d'information et de publicité, devient aussi et surtout l'affaire des producteurs de messages. Il incombe alors à chaque producteur de discours de voir à ce que chacun de ses messages, à chaque instant, attire et retienne l'attention de plus en plus fugace du public.

(BONVILLE et CHARRON, 2004a : 299)

Ces auteurs mettent en avant plusieurs marchés sur lesquels les journalistes se retrouvent en concurrence avec d'autres acteurs, au premier rang desquels les autres producteurs de contenus et les différents médias et entreprises éditrices. *Consommateurs d'information, annonceurs, sources d'information, investisseurs, prestige et reconnaissance professionnelle* sont alors autant de champs d'affrontements permanents, conditions ou causes de transformations de l'activité journalistique, de son environnement et des contenus produits (BONVILLE et CHARRON, 2004a : 281). Le nombre d'acteurs intervenant en concurrence face à des ressources limitées favorise une spécialisation accrue des entreprises médiatiques ainsi que des contenus qu'elles offrent. Ces derniers doivent eux-mêmes être revisités afin de les faire émerger de la masse dans laquelle ils évoluent.

Dans ce contexte, je vais tâcher d'analyser comment les deux groupes étudiés se redéplient afin de s'adapter et d'organiser en leur sein ce régime d'hyperconcurrence : quels sont les dispositifs qui sont mis en place afin de transformer en tout ou partie le journalisme au sein des entreprises, et comment se construisent-ils autour de logiques d'innovation renouvelée ?

En premier lieu, la fragilité du marché à plusieurs versants, principalement autour des annonceurs, peut pousser les organisations médiatiques à reconsidérer l'instance de ressources qu'est le public. En prenant pour postulat une considération du public comme consommateurs dans le cadre de ce marché, je souhaite montrer une tension entre la volonté de maximiser les audiences dans le cadre de cette hyperconcurrence et la recherche d'un rapport renouvelé avec le public, susceptible d'être une ressource productive et financière qui pourrait alors éventuellement

compenser l'éloignement des annonceurs. En second lieu, le régime d'hyperconcurrence vient se déployer au sein des organisations et des titres médiatiques. La recherche d'une nouvelle rentabilité par le public ne pouvant que difficilement être complètement atteinte – dans un modèle industriel –, les organisations se tournent vers la composition des plateformes médiatiques elles-mêmes. En mettant de côté l'idée d'une « rationalisation » qui déploierait ses efforts et ses effets de manière univoque, je vais analyser les restructurations imaginées pour les médias et la dispersion des transformations à l'œuvre.



## Chapitre III. Les publics des groupes médiatiques, imagination, mise en œuvre et mise en scène des retrouvailles

*Et comme leur totem n'a jamais pu abattre  
À leurs pieds ni Boeing ni même D. C. quatre  
Ils rêvent de hijacks et d'accidents d'oiseaux*

Serge Gainsbourg (1971). « Cargo Culte »,  
*Histoire de Melody Nelson*

Les difficultés économiques autour du journalisme ont accru la dépendance à l'endroit des consommateurs, qu'il s'agisse d'en tirer des revenus directs (achat d'un contenu, d'un support ; acquittement d'un abonnement, d'une redevance) comme indirects (valorisation publicitaire auprès des annonceurs, promotion d'autres activités rentables). Elle peut apparaître comme « une conséquence directe du régime d'hyperconcurrence que l'économie de l'innovation promeut et célèbre. » (DEMERS, 2012 : 10) Cette dépendance est alors constitutive d'un intérêt fort de la part des médias pour le public, alors compris sous la forme de l'audience.

Dans un régime de concurrence, le degré de dépendance du journaliste face au public auquel il s'adresse est plutôt faible. Il a affaire à un public qu'il perçoit comme relativement captif, relativement peu sollicité par des offres concurrentes. Ou encore, ce qui revient au même, il perçoit que ce n'est pas à lui de « capter » l'attention du public ; c'est soit l'affaire du journal [...], soit l'affaire du public lui-même qui a le devoir de porter attention aux affaires de la cité. [...]

En revanche, dans un régime d'hyperconcurrence, dans lequel la dépendance entre les agents devient beaucoup plus forte et dans lequel, par conséquent, les pressions exercées sur le journaliste pour qu'il contribue aux objectifs commerciaux de l'entreprise deviennent plus présentes, voire omniprésentes, celui-ci conçoit que l'attention du public est devenue un enjeu professionnel hors duquel point de salut.

(BONVILLE et CHARRON, 2004a : 299)

L'objectif poursuivi n'est alors pas d'interroger les préoccupations de sens, d'interprétation, voire d'information du public, mais bien de le



considérer alors comme un ensemble de consommateurs du produit médiatique. Cette différenciation n'est pas qu'une simple proclamation, mais se construit sur un ensemble de dispositifs dont les déploiements en divers lieux font de cette attention renouvelée un moteur pour certaines transformations dans les médias. Dégagée de considérations normatives, elle se construit comme un reflet de la réalité première d'un régime économique accentué. Le rappel fréquent d'une situation de crise du journalisme et des médias, notamment la difficulté à trouver un public nombreux renforce cette préoccupation, notamment dans l'audiovisuel :

Deux évolutions sont perçues comme particulièrement inquiétantes et conduisent à appréhender le téléspectateur comme un client qu'il convient, face à la concurrence accrue, de fidéliser voire de satisfaire : le public se fragmente et il peut intervenir activement dans la sélection des programmes. Ce public qui, à défaut de s'accroître massivement, s'émiette, qui achète des programmes et services, qui noue avec les prestataires une relation commerciale directe, constitue dès lors un marché fortement concurrentiel qui exige, de la part des "vendeurs", une attention nouvelle ou plus aiguë à ses motivations, goûts, insatisfactions et solvabilité.  
(LE GRIGNOU, 2003 : 4)

Aussi, je vais dans ce chapitre essayer de comprendre comment la préoccupation pour les publics du journalisme et des médias a évolué sous la pression de considérations économiques. Pour cela, j'avais envisagé de recourir sur ce point à une méthodologie mixte, mêlant approches quantitative et qualitative. Il s'agissait alors de vérifier l'hypothèse de l'existence réelle d'un public *pour soi* autour des offres médiatiques constituées par les deux groupes étudiés, avant d'en interroger la perception au sein des organisations. Ainsi, j'ai réalisé un relevé des audiences mensuelles d'une sélection extensive de sites web des deux groupes (et de quelques autres sites repères), du mois de janvier 2011 à juin 2012. Il a pu constituer – après vérification et élimination des incohérences – une base de données, regroupant pour les différents sites à la fois des audiences simples et partagées avec d'autres sites du groupe ou sites repères (c'est-à-dire parmi les visiteurs, le nombre d'entre eux qui ont également visité les autres sites durant le mois<sup>161</sup>). L'objectif était ensuite de

---

<sup>161</sup> L'utilisation du service *Google AdPlanner*, évaluation extérieure mais commune à un grand nombre de sites web, permettait d'établir cette statistique croisée, malgré certaines fragilités dans le dispositif d'évaluation. Les données ainsi

réaliser une analyse statistique de corrélation et inférentielle, visant à déterminer s'il existait, au travers de ces sites web, un public commun, voire captif, aux offres réalisées par chacun des deux groupes. Cependant, et bien que les données fussent recueillies avec succès, la reconstitution de données non produites par les acteurs m'est apparue contradictoire avec la visée commune aux différentes analyses au sein de cette thèse. En effet, une compréhension des actions, stratégies, discours et représentations des acteurs, notamment développés en fonction de données qu'ils obtiennent ou construisent, est différente de statistiques que je construirais en tant que chercheur. Or, les entretiens et l'analyse documentaire m'ont montré l'importance de ces mécanismes de circulation des données d'audiences, à la fois synthèses et productions d'effets pour les acteurs au sein des organisations. Dans un souci de cohérence épistémologique, je n'ai pas non plus souhaité analyser une opposition entre un réel mesuré par cette opération statistique et les discours et représentations, qui apparaîtraient alors plus comme un masque, un voile, au lieu d'être une composante à part entière de cette réalité.

J'ai donc renoncé à pousser plus loin cette question, pour mieux me concentrer sur la deuxième partie du questionnement, et ai donc restreint mon analyse sur les données d'audiences qui circulent entre les acteurs, ou qui sont mises en discours par les organisations, afin de voir avant tout comment elle peuvent être le siège de représentations construites du public, et devenir une justification pour des stratégies particulières, plutôt que de vouloir quantifier d'une manière ou d'une autre le public des groupes. Dans un second temps, je m'intéresserai aux dispositifs qui sont mis en place afin de faire « entrer » le public dans les groupes et leurs médias, au travers notamment de la question de la participation des internautes à la production de contenus.

---

obtenues ont été alors comparées avec d'autres ressources d'évaluation d'audience pour en vérifier, en dehors des volumes différents, la cohérence.

## Section I. La conception d'un public à qui parler

L'analyse des transformations économiques et des modèles d'affaires mis en place a été l'occasion, au cours des entretiens principalement, de décrire les médias en question comme des îles protégées de la tempête environnante. Pour justifier cette qualité, l'idée d'un rapport – nécessairement particulier, unique, favorisé – avec le public du support a été souvent évoquée. Néanmoins, cette protection n'apparaît pas toujours fondée sur une connaissance précise du public, mais plus sûrement sur les images qui sont faites du public. Les données d'audiences censées décrire le public apparaissent alors, à l'occasion de leur circulation, comme un potentiel support pour les stratégies de gestion et d'encadrement du journalisme, et pour la production des contenus.

### I/ Les constructions d'un public imaginé

Mobiliser la notion de « public » pour comprendre les transformations du journalisme est un chemin risqué. Elle semble bien souvent fuir une définition claire, échappant rapidement à la possibilité de circonscrire ce qu'elle est, ce qu'elle désigne. Elle peut apparaître au travers de la préoccupation pour le rassemblement d'individus divers autour d'une problématique, d'un objet, jusqu'à ce qu'ils deviennent un collectif, plus ou moins formé et formalisé ; elle peut de manière très différente se retrouver dans les sujets prenant part à une rationalité commune, proche alors de la notion de publicité habermassienne. La notion se voit très rapidement tirillée entre des préoccupations normatives, politiques, et bientôt économiques ; existe-t-il alors « des publics » ?

Ce que l'enquête lexicologique nous a révélé, si brève soit-t-elle, c'est que le public est une notion mort-née. L'emploi du pluriel par les sociologues n'est pas qu'affaire de commodité. Il révèle un malaise profond. La pensée du public part d'une définition politique qui obéit à un idéal, et, comme toute définition de ce type, aucune enquête sociologique ou historique ne peut la corroborer pleinement.  
(BOURDON, 2004 : 15)

L'auteur souligne que les enquêtes sur la réception se voient obligées de restaurer le public, et se retrouvent ainsi face à de véritables artefacts. (2004 : 16 ; CHANIAC, 2003a). Certains auteurs ont également pu mettre en avant ce risque amplifié dès lors que l'on considérerait un lien trop direct, presque essentiel, entre un objet et son public :

Un public ? D'abord une sociation qui n'est pas donnée d'avance, qui ne se définit pas à travers l'objet autour duquel elle se constitue. Le premier danger à écarter dans la recherche d'une définition est le fonctionnalisme : ce ne sont pas les livres qui suscitent les lecteurs ni les équipes sportives qui font naître les spectateurs.  
(SORLIN, 1992 : 93)

Ces difficultés à définir le public peuvent permettre de soulever deux problématiques d'ordres différents, que l'on retrouve tout particulièrement autour du journalisme. Au singulier comme au pluriel, le public apparaît irréductible à certaines caractéristiques ou éléments communs, sauf à se limiter comme une somme d'individus qui ont une action de réception vis-à-vis d'un support donné. Dans ce dernier cas, le dénombrement donne lieu à des études d'audiences, plus ou moins approfondies et maîtrisées par les différents acteurs (v. ci-dessous, p. 167 et s.), et permet certaines mesures ; il n'autorise néanmoins pas *a posteriori* à définir le public. Ainsi, on ne retrouve pas cette « démarche liminaire, minimale et absolument essentielle, s'accorder sur une définition de l'entité "public". » (RUELLAN, 2011 : 200) Il demeure ainsi à la fois imaginé et renié, ou à l'inverse autonomisé (LE GRIGNOU, 2003 : 13-23). Pour les différents acteurs du journalisme et des médias, il est imaginé, mais, surtout, demeure introuvable (TRÉDAN, 2012 : 199). Il se voit néanmoins – et bien malgré lui – intégré dans une série de représentations et de discours.

Ainsi, le public est bien présent dans les mobilisations qui en sont faites. Peu important son évanescence, ses singularités, et surtout son silence apparent. Il est fréquemment évoqué au soutien de prises de positions sur le journalisme, notamment dans la réflexion sur la déontologie à compter des années 1990 :

[...] « le » public n'existe pas et évoquer son implication dans le débat déontologique est un raccourci rhétorique qui permet à Jean-Marie Charon de souligner que se mobilisent sur le sujet des syndicats de journalistes, des organisations professionnelles de la presse, des associations de journalistes sectorielles ou spécialisées (Reporters Sans Frontières) et que « les conditions d'un débat public sont désormais réunies » (CHARON, 2003a : 206-207). Ainsi, ce n'est pas la participation de ce « public » aux discussions qui a fait les choses – ou pas – en matière de déontologie, c'est l'implication, plus ou moins effective, de toute une série de porte-parole, plus ou moins proches du monde des médias, et l'engagement des professionnels des médias eux-mêmes, qui, chacun à leur façon, peuvent saisir ou incarner la figure de ce « public » pour parler de déontologie.  
(RUELLAN, 2011 : 201)

C'est dans cette direction qu'il est possible de s'interroger non pas sur le public – *en soi* –, mais sur le public *pour soi*, c'est-à-dire du public imaginé, appréhendé par les acteurs au sein des organisations médiatiques. Je fais donc ici le choix de ne pas opposer aux représentations sur le public la réalité de celui-ci – que cette réalité soit une présence, une absence, une évanescence. Sans rien retirer ou renier aux nombreux essais d'analyse et de définition du public (v. ESQUENAZI, 2009), je préfère ici les mettre de côté. Ce choix peut paraître, j'en ai conscience, comme une manière de contourner la question de la définition du public – en général – ou du public de certains supports, médias ou genres. La compréhension du public *pour soi* permet néanmoins de développer une compréhension des choix stratégiques effectués au sein des organisations. Autrement dit, je préfère m'intéresser à la construction des décisions et représentations, fondées sur l'imagination, par les professionnels des médias et du journalisme, d'un public *pour soi*. Dans cette logique, plutôt qu'une approche réaliste du public, je m'attache ainsi aux constructions et surtout aux mobilisations faites du public et qui peuvent, quant à elles, s'appuyer et se nourrir de conceptions tantôt construites ou réalistes, idéalistes ou statistiques, *etc.* Au prix d'un changement dans ma méthodologie, expliqué plus haut, j'ai ainsi pu mieux comprendre comment

des représentations différentes et différemment construites pouvaient circuler, conduisant le travail des journalistes et des producteurs de contenus à se référer à des destinataires imaginés, et notamment ce qu'ils appellent le « public ». (CAVELIER-CROISSANT, 2001)

Un certain nombre de dispositifs de médiations (courriers des lecteurs, *ombudsmen*, etc.) ont ainsi pu être mis en place, censés permettre aux travailleurs de l'information de mieux connaître les attentes des récepteurs (RUELLAN, 2011 : 205-207). Ils sont alors souvent la création des dirigeants des organisations médiatiques voulant « mieux prendre en compte la parole du public au cœur de la tourmente des relations citoyens-médias » (PÉPIN, 2008 : 18), en renouvelant la relation de proximité, notamment dans la presse régionale et locale (AMAR, 2008). Néanmoins, les prises de paroles de membres du public ainsi faites demeurent relativement peu nombreuses, et sont souvent disqualifiées comme étant peu représentatives, notamment par le groupe professionnel des journalistes (DEGAND, 2012 : 344-345), et ce en dépit de l'absence de connaissance sur le public dans sa globalité et sa complexité. Le public visible devrait alors correspondre au public imaginé pour être considéré représentatif du public réel. Cette notion apparaît ainsi comme floue mais également instrumentale, permettant de cristalliser des représentations dirigées vers certains intérêts.

Plus qu'une connaissance, c'est une construction du public qui est mise en œuvre, selon Valérie CAVELIER-CROISSANT, et « relève pour une grande part de la culture professionnelle, il est le fruit d'une démarche intuitive, d'une acquisition et d'une assimilation d'expérience dans le cadre de l'apprentissage et de l'exercice du métier. » (2001 : 160) Au sein des deux groupes étudiés, il est possible d'en retrouver la conséquence, à savoir des « stéréotypes de lecteurs de la presse locale : lecteur plutôt âgé, fidèle dans la lecture, lisant exclusivement la presse locale, niveau socioculturel moyen. » (2001 : 160) Ainsi, du public imaginé des titres de Quebecor, qu'il s'agisse des supports écrits ou audiovisuels :

---

C'est ça, c'est ça le message et la, et la ...la différence avec Radio-Canada, ou pis probablement la différence avec ce qui se passe en France. Les gens en régions ont généralement, c'est des grosses généralisations là, mais ont des salaires qui vont être de quoi, de 35000, 35000-40000 par année, surtout des gens qui travaillent

dans l'industrie lourde, donc pas une industrie de transformation, fait que c'est le papier, c'est le bois, les usines, les métaux, le Plan Nord, les usines à minerais. C'est des gens qui ont pas besoin de beaucoup d'éducation, ... qui ont pas besoin qu'on stimule leur curiosité plus qu'il faut. Eux autres, ce qu'ils veulent, c'est les trois S de Pierre PÉLADEAU, le sang, le sexe, le sport. Le Canada est une région, littéralement une région.

[...] [Ces choix-là] sont faits consciemment pour... avec ce qu'ils pensent être une compréhension de leur public. Donc aucune volonté de faire évoluer le public, on sert ce qu'on croit être le public à l'heure actuelle.

(Entretien avec un PRODUCTEUR TVA, 1 mars 2012)

Les entretiens ont également fait ressortir l'idée d'une « proximité » importante entre les titres (de presse écrite) et leur lectorat, dans le cadre local. L'information proposée est alors censée poursuivre et entretenir ce sentiment partagé, participant d'une relation réelle ou imaginée.

---

Mais Montréal, c'est la pôle, pis Montréal, il vient chercher la prédominance du marché publicitaire, donc il faut que tu sois montréalais dans ton information. Mais c'est important de sortir des nouvelles régionales. Maude [*sic*] Raymond, la jeune fille qui s'est suicidée est un bon exemple. Elle s'est suicidée en Gaspésie ; ça venait ajouter à la profondeur du message, ou à la portée du message, parce que les gens des régions pouvaient pas dire « ah, on sait bien, c'est juste Montréal qu'y a ces problèmes-là ». Non, c'était une petite fille de Gaspésie, qui a eu un super gros problème.

(Entretien avec un PRODUCTEUR TVA, 1 mars 2012)

Cette relation de proximité se construit notamment dans la situation particulière de la presse régionale et locale. Mise de l'avant, elle offre une justification importante pour l'existence de ce type de support, et ce jusqu'à pouvoir atteindre une logique tautologique : la presse régionale et locale doit exister parce qu'elle serait la seule à avoir cette proximité avec son lectorat<sup>162</sup> ; la proximité avec le lectorat permet à la presse régionale et locale d'assurer son existence. On retrouve alors la conception du support comme bien

---

<sup>162</sup> À cette proximité revendiquée ne correspond pas nécessairement une homologie entre producteurs des titres de presse écrite et lecteurs, « la » proximité repose alors sur des notions territoriales, tandis que d'autres (opinions et préférences idéologiques, spécialisations et goût particuliers, presse technique et professionnelle, *etc.*) pourraient – et parfois peuvent – revendiquer une relation similaire.

convivial, autour duquel peuvent se nouer des relations sociales, entre lecteurs :

---

Autrefois, il y avait ce côté-là, c'était vraiment... *Ouest-France*, c'était, c'était plus qu'un journal, c'était vraiment un... un outil de lien social, c'était... c'était quelque chose qui faisait les conversations, qui permettait aux gens de vivre ensemble. On a toujours cette ambition-là, je pense que notre journal il a toujours ce rôle-là, mais il est vécu différemment, par notre public aujourd'hui. Donc autrefois, les gens prenaient des abonnements ensemble, dans une même rue, dans un même appart, dans un même immeuble, se partageaient le journal, il y en a un qui le lisait le matin, qui le passait à son... à son collègue ou son voisin l'après-midi, enfin il y avait... des tas des choses très étonnantes. [...] Enfin, il y a un truc, il y a un, voilà... Mais cette génération-là, elle passe, elle est en train de passer. Et ce qu'on voit bien, c'est que... ces gens qui ont cet attachement au journal... et ce phénomène là où le journal était sur la table de la cuisine, je le prenais, je le lisais, c'est fini. C'est quelque chose qui existe de moins en moins, ou plus, ou différemment...

(Entretien avec un CADRE-JOURNALISTE OF B, 10 octobre 2012)

Ce public imaginé par les acteurs du journalisme retrouve les traits d'un destinataire qui correspond au message produit. Mais cette adéquation peut autant paraître forte dans l'idéal professionnel qu'elle peut devenir fragile lorsqu'elle est confrontée aux volontés des cadres de la production journalistique et dirigeants des médias. Ceux-ci ont pu progressivement développer des propositions stratégiques internes visant à redéfinir les attentes du public, et donc les messages qui doivent être produits (DEMERS, 2012 : 17). Dans cette perspective, ce sont surtout les énoncés audimétriques qui vont permettre de déplacer la production et, en filigrane, de redessiner les organisations.

## **II / Les conceptions statistiques, création et supports de stratégies**

### **A / Savoir ce que le public veut, pouvoir diriger la production**

La représentation du public d'un support médiatique peut être imaginée, invoquée, incorporée dans les relations du groupe professionnel aux



pratiques et idéaux mis en avant. À cette abstraction s'oppose – avec force – l'effet de réel des statistiques et analyses d'audience. Les groupes médiatiques ont développé, en interne ou avec l'aide d'intervenants extérieurs, la volonté de connaître précisément le nombre de personnes entrant en contact avec leurs supports et plateformes. En premier lieu, il s'agissait principalement de compter le nombre d'exemplaires afin notamment de fournir aux annonceurs une mesure des consommateurs qu'ils pouvaient toucher, malgré une certaine réticence initiale de la part des éditeurs de journaux : « Concéder l'occupation d'une partie des espaces de publication à la propagande commerciale ne les obligeait en rien, selon les journaux, à divulguer, ou pire à faire certifier, l'étendue de l'audience. » (PRADIÉ, 2004 : 126). Et ce jusqu'à la mise en place de l'Office de Justification des tirages en 1922 en France, suivant les exemples anglo-américains, notamment la création de l'Audit Bureau of Circulations (ABC) en 1914 aux États-Unis et au Canada, gérés par des représentants des journaux ainsi que des annonceurs. À une simple quantification vient progressivement succéder une connaissance de plus en plus fine du lectorat, de ses habitudes, à l'aide de sondages (v. notamment, pour les évolutions dans les types d'enquêtes et les différents médias imprimés concernés, DUPONT, 2004 ; PRADIÉ, 2004). Ces mesures sont ainsi marquées par un ou plusieurs acteurs centraux (notamment pour la justification du tirage) et une multiplication progressive de propositions (visant à connaître les consommations), concurrentes ou spécialisées (FRAISSE, 2003). Ainsi au Québec, deux organismes sont utilisés pour la justification du tirage (l'ABC ou le CCAB, Canadian Circulation Audit Board), selon les groupes éditeurs, tandis que certaines agences peuvent s'intéresser au lectorat de manière commune aux différents médias, comme l'enquête téléphonique de NADBank, agence créée récemment en 1984 (CENTRE D'ÉTUDES SUR LES MÉDIAS, 2012).

Cette préoccupation s'est notamment accélérée avec le développement des médias audiovisuels qui, contrairement à la presse écrite ou au cinéma, ne disposent *a priori* d'aucuns éléments directement quantifiables (tels les exemplaires vendus d'un journal ou le nombre de billets), à l'exception des récepteurs vendus dans le commerce. Cette mesure paraît largement insuffisante, surtout à compter du développement de chaînes et stations concurrentes, qui « font justement commerce de leur public » (MÉADEL, 2010 : 21) au travers des revenus publicitaires.

Ainsi, aux côtés des réflexions sur la réception et la constitution de l'espace public, une vision commerciale et quantitative du public, l'audience, se développe. Brigitte LE GRIGNOU (2003 : 3) y voit la réflexion directe d'un enjeu professionnel : « sans convoquer le paradigme utilitariste, ni même l'hypothèse d'une recherche purement "administrative", force est de constater que cette "découverte" du public accompagne et s'accompagne d'un regain d'intérêt des professionnels de la télévision pour leur "client". » De nombreuses études se développent alors, principalement autour de l'audiovisuel, et coïncident avec des évolutions fortes dans le champ professionnel et commercial ; leur renforcement progressif est ainsi à la fois un outil pour les acteurs, médias et annonceurs, et la participation à une accentuation de la concurrence, faisant de ces données un objet stratégique et si possible confidentiel. Pour ne prendre que l'exemple français, l'évolution de l'audiovisuel a poussé les responsables des chaînes de télévision à prendre en compte progressivement le public de manière accrue : lancement de la publicité en 1969, troisième chaîne en 1972 et éclatement de l'ORTF<sup>163</sup> en 1974 ; ouverture d'une chaîne privée payante (Canal+) en 1984, et de trois commerciales gratuites (création de la Cinq, Métropole Télévision, privatisation de TF1) en 1986. Ces mouvements ont largement augmenté la concurrence entre les différents acteurs pour l'accès aux ressources publicitaires, notamment pour ceux n'ayant que ce seul revenu. L'intérêt de mieux quantifier et qualifier le public est alors une nécessité, afin de capter les dépenses potentielles des annonceurs<sup>164</sup>. Vérification et connaissance de l'audience des médias deviennent ainsi un marché et une industrie à part entière, évoluant entre annonceurs et médias<sup>165</sup>.

Les données d'audience sont alors le résultat de mécanismes sociotechniques qui se veulent marqués d'une certaine *neutralité* (BOURDON et

---

<sup>163</sup> Office de radiodiffusion-télévision française, dont la séparation en sept entités distinctes vient entériner la volonté de mettre en concurrence les différentes chaînes de télévision publiques, tout en les éloignant de la production et diffusion.

<sup>164</sup> L'ouvrage précité de Cécile MÉADEL revient très précisément sur ces créations progressives en France.

<sup>165</sup> Elle connaît ainsi une structuration propre, avec de grands acteurs présent à l'international (notamment BPA Worl wilde, ayant notamment intégré le CCAB, et l'Alliance for Audited Media prenant la suite de l'ABC) en concurrence avec des structures de taille plus réduite.

MÉADEL, 2011), au travers d'institutions mises en place par différents acteurs (éditeurs de chaînes, annonceurs, publicitaires, *etc.*). De nombreuses conventions sont mises en place, et rediscutées dans le temps. Les questionnements se placent principalement sur un domaine technique (comment mesure-t-on précisément ? quels sont les biais et comment les corriger ?) et suivent les dispositifs de mesure utilisés. Ainsi par exemple, de l'utilisation d'enquêtes à domicile, téléphonique, et postales pour l'audiovisuel, rapidement étendu à une analyse plus systématisée à la fin des années 1960 (correspondant à l'introduction de la couleur et de la publicité commerciale) avec l'utilisation de questionnaires et carnets d'écoutes au sein d'un panel. Cohabitent alors deux systèmes, l'un reposant sur un panel postal avec des données relativement détaillées, dont les résultats sont quasiment tous conservés par les dirigeants de l'ORTF, et l'autre, moins précis et rapide, repose sur une enquêtes par vagues, dont les résultats sont eux communiqués aux annonceurs par le Centre d'étude des supports de publicité (CESP). Cependant, ce sont ces dernières données qui vont finir par s'imposer, de manière paradoxale. Ainsi, l'augmentation progressive de la concurrence entre chaînes publiques pour la publicité va faire que chacune entre « dans une situation de dépendance nouvelle vis-à-vis des annonceurs, et cela par rapport aux chiffres qui ont vigueur sur le marché. » (CHANIAC, 2003b : 85) Et ce jusqu'au début des années 1980 et l'utilisation d'un audimètre enregistrant – automatiquement – l'allumage de la télévision et les changements de chaînes, étendu à un nombre progressivement plus important de foyers.

Des critiques ont également émergées pour soutenir que ces dispositifs ne sont seulement qu'empreint de scientificité, ou que les résultats ne sont qu'une représentation « comptable » du public, un dénombrement faisant fi de l'hétérogénéité des pratiques de réception. Néanmoins, l'effet de réel de ces constructions statistiques se fait très clairement sentir au sein des organisations médiatiques. En effet, la volonté poussée ou prolongée par les directions d'un dénombrement d'une audience (quel qu'en soit le degré de précision) réussit à rencontrer l'un des idéaux professionnels mentionné plus haut, à savoir le discours journalistique à destination d'un public.

Ce qui se présente au départ comme un simple instrument de connaissance, disponible et susceptible de faciliter l'activité professionnelle ou de lui donner plus d'efficacité, devient une "machine de guerre" qui redéfinit à la fois les missions et les pouvoirs de chacun à l'intérieur de l'entreprise de presse.  
(DELFORCE, 1994 : 46)

A l'instar de l'audiovisuel, la spécialisation et la précision accrue des analyses dans la presse écrite va chercher à connaître plus précisément les réactions et attentes de l'audience de supports médiatiques et titres particuliers (là où les premières portaient, avant les années 1970-80, sur l'audience globale d'un type de média). Elles permettent d'accompagner des possibles changements, d'abord limités, puis d'ampleur grandissante, dans la présentation formelle, la structure et les contenus proposés (DELFORCE, 1994 ; PRADIÉ, 2004). Deux mouvements ont alors lieu en concomitance : les études de lectorat deviennent études de marché, et se développent avec la fonction marketing au sein et autour des entreprises médiatiques ; la gestion et les résultats de ces études sont de circulation restreinte, et échappent au regard des rédactions :

La tendance à l'asymétrie des visions des publics, floue dans les salles de rédaction, assise sur des enquêtes plus rigoureuses dans les services gestionnaires, produit désormais des effets bien contraignants pour les journalistes qu'une confrontation froide à la sociologie de leurs audiences. Ils se trouvent désarmés face à la redéfinition managériale des contenus « adaptés » à leur public dont les fondements « scientifiques » leur sont assenés sans qu'ils puissent les discuter efficacement.  
(NEVEU, 2009 : 61)

La relation au public, que le journalisme portait dans ses principes, n'est plus – si toutefois elle l'a jamais été – prise en charge mais subie, au travers d'informations parcellaires et d'injonctions. Au sein des différentes entreprises, le groupe professionnel des journalistes voit ainsi une justification de ses pratiques et de son organisation, voire de son magistère, lui être retiré et, peut-être plus violent encore, retourné contre lui dans les dernières décennies du XX<sup>e</sup> siècle. Autrement dit, le journalisme peut de moins en moins se justifier par son rapport supposément privilégié au public, mais doit de plus en plus justifier qu'il parvient encore à l'attirer.

Les données d'audience qui sont mises en circulation peuvent ainsi servir à établir ou renforcer des rapports de pouvoir au sein des organisations. Le public, au travers de l'audience, est à la fois une cible – il faut aller le chercher pour être rentable – et un outil – sa connaissance exclusive donne la légitimité aux gestionnaires de l'entreprise. La conception statistique du public se construit ainsi en rapport avec les attentes et besoins économiques des groupes médiatiques, tout en développant une fonction de signal sur les orientations de la production et l'édition de contenus au sein du support.

Dans les deux groupes étudiés, cette tendance observée se retrouve au travers d'une circulation des statistiques d'audience qui semble limitée, et ce davantage encore pour des mécanismes de connaissance plus précis, comme des enquêtes directement auprès des lecteurs ou téléspectateurs, des travaux de départements Recherche & Développement, *etc.* (MONTAÑOLA et SOUANEF, 2012).

---

*Est-ce qu'il y a un mécanisme pour aller chercher une connaissance de ce public-là, dans le sens des attentes ou ce genre de choses...*

*Il doit y en avoir une, moi je l'ai jamais vu. Il y a un flair de t'sais le public, il, c'est le public qu'on garde. Je n'ai jamais eu, je n'ai jamais vu de processus d'évaluation du public de TVA ; ils ont une recette et ils essayent de la tenir le plus, au maximum possible. Là, il semble que la recette prend l'eau et ils vont réagir, je sais pas comment ils vont le faire [...]*

*(Entretien avec un PRODUCTEUR TVA, 1 mars 2012)*

Cette circulation restreinte n'est pas neutre. Elle peut permettre aux directions des entreprises médiatiques de favoriser la vision qu'elles ont, avec le soutien des fonctions marketing, des contenus qui doivent être produits et édités. Néanmoins, ce rapport déséquilibré doit être tempéré et redéfini à l'aune du journalisme en ligne. En effet, la relative rareté de circulation de l'information audimétrique fait place à une présence accrue de celle-ci, aux côtés et au sein de la pratique quotidienne des journalistes (DEGAND, 2012 : 318-319 ; DEMERS, 2012). Des outils tels que Google Analytics permettent une représentation quantitative supposée précise, article par article, de l'audience d'un site, tout en demeurant relativement peu coûteux. La nature supposée différente du public sur internet par rapport aux autres médias peut favoriser une gestion différente de son analyse (JOUËT, 2004), notamment dans l'opposition entre mesures *site centric* et *user centric*.

Cependant, le modèle d'affaires principalement retenu par les acteurs de l'information en ligne repose, à l'instar des autres médias, sur la recherche d'une maximisation de l'audience afin de la revendre sur le marché publicitaire, et de rentabiliser la production. L'importance de la quantification de l'audience demeure ainsi intacte.

Il est alors possible d'envisager deux possibilités pour la prégnance de ces outils audimétriques avec une plus grande proximité dans l'environnement numérique. Premièrement, les dispositifs techniques de quantifications sont plus directement intégrés au processus même d'édition de l'information en ligne, et peuvent être ainsi utilisés pratiquement dans le même temps que la production-édition, là où les analyses de lectorat ou d'audiences parviennent à l'entreprise avec un certain décalage spatio-temporel.

---

Nous on regarde ce qui marche au jour le jour. Par exemple le matin quand on démarre le site, les papiers qu'ont bien marché la veille, on les... on continue à les faire vivre [...] au moins qu'ils vivent encore le matin. [...] On se base, les chiffres les stats c'est hyper important, alors il y a des *reportings*, il y a un *reporting*, on a un service recherche et développement qui est chargé de faire, d'étudier dans le détail les stats, mais autrement nous on se fait nos... nous-mêmes nos ... en temps réel aussi. [...] Donc on sait ce qui marche, ce qui marche pas... Alors après les stats c'est hyper important, mais c'est pas pour ça qu'on va pas faire des choses qui marchent pas, c'est aussi, ce qu'on appelle les incontournables, et même aussi des choses de notre zone, par exemple, bah alors là c'est le contre-exemple de ce dont on parlais tout à l'heure, mais par exemple Doux, ça a jamais marché. On a traité ça, c'est dans notre zone, c'est du social... Alors après, pourtant on a traité sous différentes façons, on a fait des live, ... PSA un peu mieux. Apparemment, ce qui plombe, ça marche pas trop. De toute façon parfois, internet, parfois c'est déprimant de voir ce qui marche, comme c'était ce week-end, on a battu les records de vidéos de... avec le mariage de Thierry, de « l'Amour est dans le pré », qui est allé se marier dans notre zone. [...] Le web ça rend humble [...]

(Entretien avec un CADRE-JOURNALISTE OF A, 21 septembre 2012)

Cependant, au-delà de l'explication technique, il est également envisageable qu'il s'agisse là d'un second temps dans l'intégration des statistiques audimétriques au sein de la production. Les directions des organisations médiatiques ont pu créer grâce au quasi-monopole dans la gestion et l'exploitation de ces données une compatibilité entre ces dernières et les idéaux professionnels, en remobilisant la figure d'un public et de son droit

à l'information. Ainsi que le souligne Rodney BENSON (2000) au sein de certaines organisations médiatiques, le public devient non seulement le centre d'attentions commerciales, mais également une nouvelle source de légitimité dans et pour la pratique journalistique :

« La séparation de l'Église et de l'État » était une bataille menée dans l'intimité de la salle de rédaction, mais avec les journalistes pour héros. Pour le *Register* et ses homologues, le héros, c'est la « communauté » composée d'annonceurs et de lecteurs, entendons par là de lecteurs conformes aux vœux des annonceurs.  
(BENSON, 2000 : 113)

Dès lors qu'est mieux assurée la prégnance, voire la légitimité de ces statistiques d'audience, un partage de tout ou partie de celles-ci par les directions peut dans un second temps être à même d'en assurer une plus grande efficacité dans l'orientation de la fonction de production au sein des organisations.

Cette dynamique rencontre alors la comparaison entre les différents médias, déjà très répandue mais fondée sur des données souvent sommaires, et réalisée par les différents acteurs du journalisme. Les données d'audiences des autres titres et supports médiatiques font ainsi l'objet de circulation, plus ou moins formalisée.

En France, les données produites par l'Office de Justification de la Diffusion sont l'une des principales références pour les données de tirage et diffusion de la presse écrite, avec la particularité de rendre publique un certain nombre de données quantitatives. Ces dernières forment alors une base commune, assez largement partagée au sein des acteurs concernés, notamment afin d'établir des « classements » entre les titres, fondés sur la quantité diffusée. Celle-ci est plus récemment produite pour les sites d'information en ligne, et peut retrouver les mêmes effets de réel et de comparaison.

---

Pour un PQR, on est... on est, on se positionne pas mal, on est le premier site de la PQR, au niveau des nationaux, on n'est pas trop mal, évidemment on est assez loin des historiques, que sont les gros sites d'info en continu que sont... *le Figaro*, enfin *le Monde le Figaro 20Minutes, le Parisien*, moi je mets *le Parisien* dans les nationaux, je le mets pas dans la PQR. Et voilà, et après nous on arrive un peu derrière, on est presque au même niveau que *le Point*

et *l'Express*, ils sont un tout petit peu devant, mais bon ... et on se situe, et on est pas mal, et... voilà... on espère faire mieux encore.

(Entretien avec un CADRE-JOURNALISTE MULTIMÉDIA OF, 21 septembre 2012)

Au travers de ces circulations, il est toujours possible de voir des différences dans le degré de connaissance quantitative des audiences. Ainsi, pour les sites internet, deux types d'informations peuvent se cumuler : des données « publiques », largement visibles au moins pour les travailleurs concernés et notamment les journalistes, publiées par l'OJD ou proposées – plus ou moins sommairement – au travers de logiciels et dispositifs implémentés sur le site (Xiti, Google Analytics, Alexia, etc.) ; des données « privées », moins visibles ou mises en lumière, fruit d'analyses internes ou achetées auprès d'acteurs externes, comme des cabinets spécialisés.

---

- Excuse-moi, pour le nombre de visites par mois, en moyenne qu'on fait, tu dirais combien ? ... pour un document [...] école. L'année dernière, on disait 10... millions 4 [...]

- Oui oui, parce que le moins... bah en août, on a fait 12,3, 12,4...

- Je dirais 15, non ? On arrondit ?

- 15, c'est le record. [rires] Non, tu dis 13.

- On met 13 ? Signé, c'est sûr ?

- Ouais, faut rester modestes. [...] On a déjà fait plus, alors... Et on va voir justement parce que là on repart sur une nouvelle année et on ne peut pas dire... mais justement, sur les quatre derniers mois, on... la moyenne c'est 13, c'est même un peu plus... Il y a deux mois d'été, un mois de record, et... Non, 13 c'est bien. Ouais sur les quatre derniers mois, c'est la moyenne de toute façon. [...]<sup>166</sup>

Voilà, vous connaissez notre audience. De toute façon, elle est... il y a rien de secret, parce que de toute façon, l'OJD est public... Ça c'est les chiffres Xiti, ça... c'est à peu près pareil... Google Analytics aussi, [un journaliste] était sur Google Analytics pour voir en temps réel combien on a de personnes, ouais Analytics de plus en plus, et Xiti encore. Et autrement, il y a le classement OJD mensuel,... voilà. A la pub, ils utilisent aussi le panel Nielsen je

---

<sup>166</sup> Cette partie de l'entretien est un dialogue avec une collègue durant la discussion. J'ai choisi de la mentionner parce qu'elle peut illustrer les négociations et les représentations – fluctuantes – des données d'audience ; elle ne comporte pas de renseignements et informations privées ou de nature potentiellement dommageables pour les personnes concernées.



pense, sur les visiteurs uniques, mais ça nous on l'a pas,... ils doivent l'avoir à la direction mais nous on l'a pas.

(Entretien avec un CADRE-JOURNALISTE OF A, 21 septembre 2012)

Le Canada ne connaît pas la présence d'un acteur central équivalent à l'OJD, et ouvrant des résultats publics. Aussi, la circulation ouverte de données d'audiences est extrêmement parcellaire ou repose sur des statistiques globales sur le marché, les détails par publication étant eux réservés aux acteurs concernés et clients des agences. Les groupes médiatiques peuvent cependant toujours mettre en avant auprès d'un grand public certains résultats afin de se positionner face à leurs concurrents, et éventuellement en direction des annonceurs (qui peuvent disposer, par l'intermédiaire des agences publicitaires et d'abonnements aux bases de données d'audience, de statistiques plus précises). Et certaines comparaisons de circuler entre les acteurs :

---

[...] *le Journal de Montréal* a ... une portée qui est grande là, [avec] aussi un lectorat... qui est beaucoup moins... enclin à migrer vers l'internet, c'est des cols bleus, beaucoup de gens là-dedans n'ont pas de ... d'internet chez eux. Et c'est une réalité aussi qu'est sortie en même temps que le NADBank il y a un mois, trois semaines un mois, dans les rapports ils démontrent que, *le Journal de Montréal* je sais pas s'il faisait partie de l'étude, mais les grands journaux canadiens, 60% des lecteurs des grands journaux canadiens ne servent que de l'édition papier, encore aujourd'hui pour s'informer. Donc c'est des gens âgés, des gens qui ont pas internet [...].

C'est pas vrai que le modèle de type « tout le monde a migré vers le modèle numérique » là, ... les jeunes oui, indéniablement. *Le Journal de Montréal* je suis sûr que c'est encore plus important, [...] ce sont des cols bleus, ce sont des gens vraiment de classes beaucoup plus ... défavorisées, qui n'ont pas nécessairement internet, les chauffeurs de camions t'sais qui arrêtent au restaurant, c'est ça les lecteurs du *Journal de Montréal*, un journal populaire...

(Entretien avec un CADRE-JOURNALISTE JDM, 19 avril 2012)

Ainsi, le groupe Quebecor a récemment mis en ligne un site internet (QUEBECOR MEDIA\*\*, 2013) entièrement consacré aux données d'audiences de ses principales publications. Il consiste en une mise en avant de statistiques produites par d'autres acteurs (principalement l'agence NADbank), et présentant les publications du groupe au Québec comme les principales au regard de l'audience et du lectorat.

**Populaire!**

le journal de montréal

Statistiques Téléchargez nos résultats Combo English

**Près de 2,4 millions de lecteurs**

Plus populaire que jamais, Le Journal de Montréal compte 2 396 000 lecteurs chaque semaine au Québec, soit une augmentation de 384 000 lecteurs (+19 %) depuis 2010\*\*.

GRAND N°1 depuis 27 ans!

DÉCOUVREZ NOS RÉSULTATS

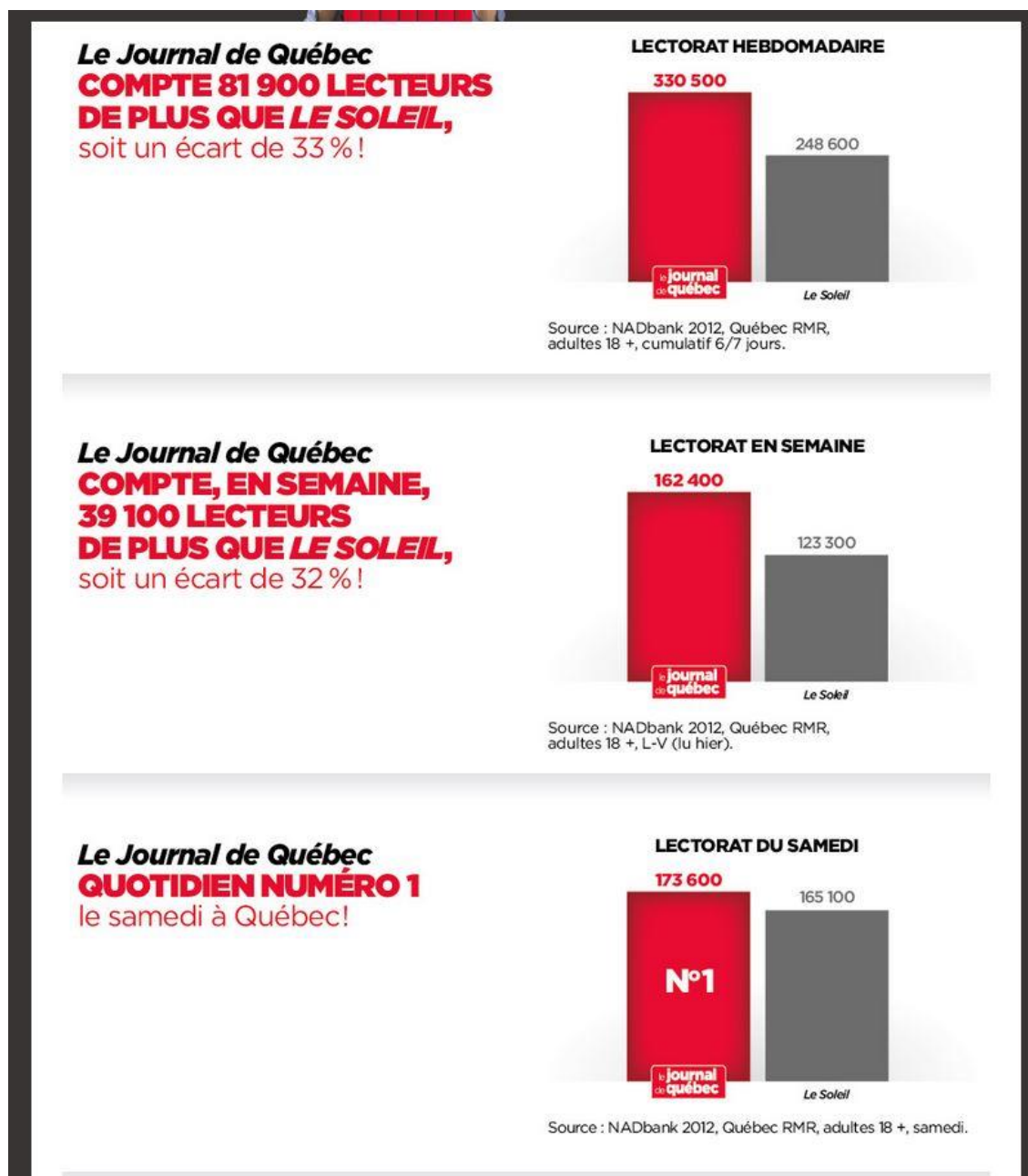
**FIGURE 18 CAPTURE DU SITE INTERNET *RÉSULTATS SUN MEDIA – PAGE JOURNAL DE MONTRÉAL***<sup>167</sup>

Quebecor choisit ainsi de mettre en avant certaines statistiques afin d'affirmer une spécificité et une position incontournable aux yeux de tous<sup>168</sup>, y compris pour les annonceurs au Québec, au travers de trois publications

<sup>167</sup> QUEBECOR MEDIA\*\* (2013). « Résultats Sun Media. » Consulté en ligne pour la dernière fois le 8 juillet 2013, sur <http://resultats.sunmedia.ca>.

<sup>168</sup> Il est ici difficile d'établir en direction de quels acteurs ces données ont été publiées, la présence discursive d'un interlocuteur étant très faible, en dehors des verbes d'actions généralistes, et d'une unique mention « vos cibles », qui semble donc constituer une adresse vers les annonceurs. Le site vient alors s'ajouter à un autre, plus ancien mais bien plus clairement tourné vers les annonceurs : QUEBECOR MEDIA INC.\*\* (2013). « QMI Ventés. » Consulté en ligne pour la dernière fois le 23 janvier 2014, sur <http://www.qmiventes.ca/accueil.html>.

principales que sont *Le Journal de Montréal*, *Le Journal de Québec* et *24 Heures*.



**FIGURE 19 CAPTURE DU SITE INTERNET *RÉSULTATS SUN MEDIA – PAGE JOURNAL DE QUÉBEC***<sup>169</sup>

Cette présentation statistique apparaît comme un outil de comparaison par le groupe envers ses concurrents directs dans la presse écrite<sup>170</sup>. Au

<sup>169</sup> QUEBECOR MEDIA\*\* (2013). « Résultats Sun Media. » Consulté en ligne pour la dernière fois le 8 juillet 2013, sur <http://resultats.sunmedia.ca>.

travers de cette mise en scène des résultats, uniquement fondée sur les données d'audience, Quebecor revendique une place particulière vers l'extérieur du groupe, mais donne également à voir une réussite fondée sur le public, qui peut lui servir à accompagner les stratégies mises en place. La composition des audiences, ainsi que sa présentation, au sein des différents titres et supports du groupe, peut alors être utilisée afin de produire ou justifier des changements organisationnels.

## B / La recomposition des audiences, support de la construction organisationnelle des groupes

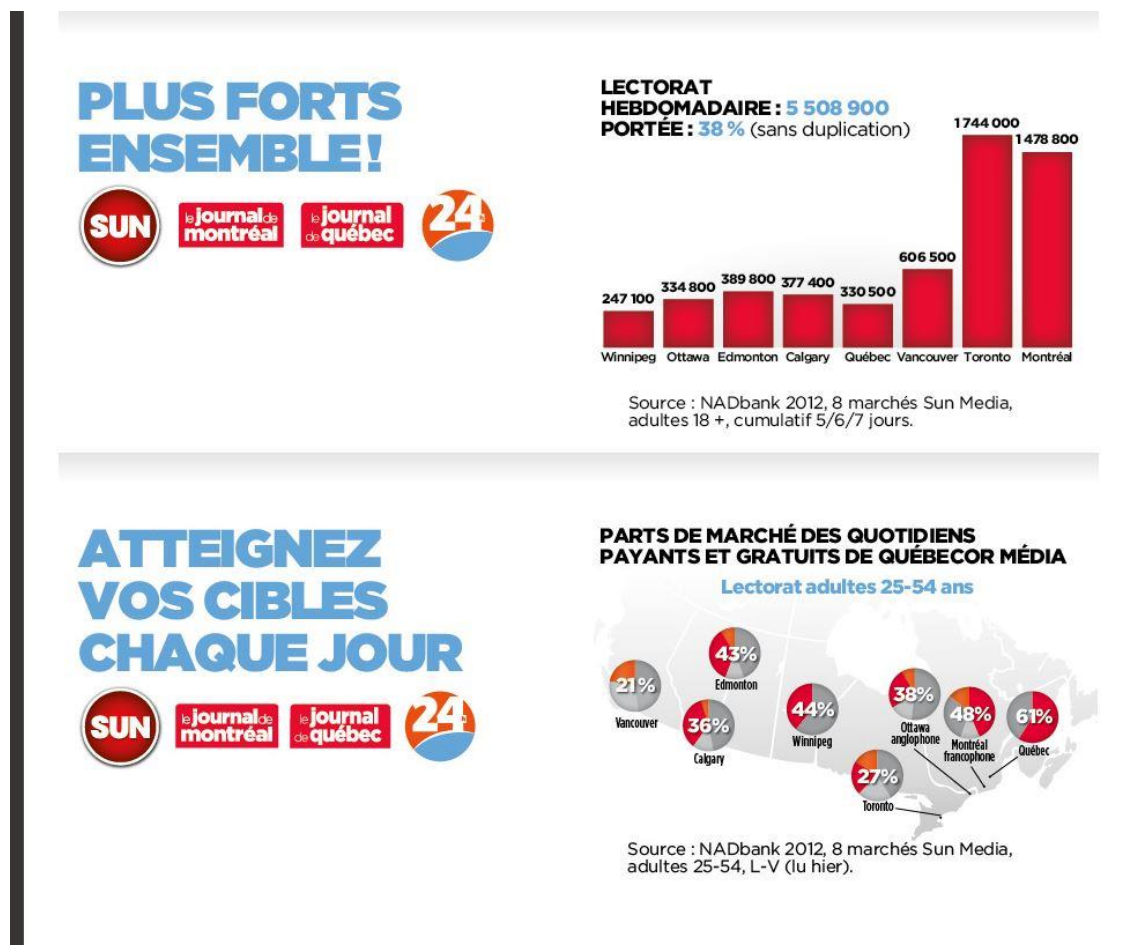
La connaissance et – dans une certaine mesure – la maîtrise d'un savoir sur l'audience peut, au sein des groupes observés, contribuer à certaines transformations dans la fonction productive. Au sein d'un processus hyperconcurrentiel, elles donnent un pouvoir particulier aux directions managériales souhaitant accroître quantitativement le public de leurs titres, notamment afin de modifier les contenus produits. Néanmoins, cet appui peut aussi se retrouver dans les transformations organisationnelles des groupes, particulièrement dans le contexte numérique. Les données d'audience, et surtout leur présentation institutionnalisée, peuvent ainsi participer d'un mouvement de réorganisation interne aux groupes. Le rapprochement entre différents titres peut ainsi être présenté à l'aune d'un public commun et partagé par les supports, au prix d'une « réification » (TRÉDAN, 2007) renouvelée.

Ainsi, toujours au sein du groupe Quebecor, la mobilisation des statistiques d'audience se fait également au travers d'une présentation regroupée, qui suit le rassemblement des activités de production et d'édition des différents titres sous l'unique bannière Sun Media. Au moins auprès de ses annonceurs, le groupe présente son audience comme un tout commun, d'apparence relativement homogène entre les différentes publications,

---

<sup>170</sup> *Le Journal de Québec* et *Le Soleil* sont les deux quotidiens couvrant la ville de Québec, ainsi que les régions au nord et à l'est de la capitale nationale.

rejoignant la portée recherchée des opérations d'intégration horizontale des années précédentes<sup>171</sup>.



**FIGURE 20 CAPTURE DU SITE INTERNET RÉSULTATS SUN MEDIA – PAGE QUÉBECOR MÉDIA / COMBO CANADA<sup>172</sup>**

La mise en avant de l'audience s'est également retrouvée mobilisée au cours de moments marquants au sein de l'organisation. Ainsi lors du conflit qui a eu lieu au sein du *Journal de Montréal* entre 2009 et 2011<sup>173</sup>, le titre ne paraissait qu'avec le concours de quelques cadres (environ 250 travailleurs étant alors placés en *lock-out*<sup>174</sup>) et l'utilisation de contenus journalistiques

<sup>171</sup> V. ci-dessus, p. 75 et s.

<sup>172</sup> QUÉBECOR MEDIA\*\* (2013). « Résultats Sun Media. » Consulté en ligne pour la dernière fois le 8 juillet 2013, sur <http://resultats.sunmedia.ca>.

<sup>173</sup> Analysé de manière plus détaillé ci-dessous, p. 250 et s.

<sup>174</sup> À la différence de la France, un employeur peut, lors du renouvellement d'une convention collective (donnant lieu à un désaccord), décider de procéder lui-même à une forme de « grève », le *lock-out*. Le lieu –physique– de travail est



produits ailleurs que dans la rédaction concernée. Le rapport au public, notamment dans son expression statistique, est clairement apparu comme un enjeu dans le déroulement du conflit et dans les positions des différents acteurs.

Ainsi, alors que le *Journal* n'était plus produit par des journalistes rattachés au titre, le lectorat visible n'a pas été touché par le conflit. Le groupe met alors en avant à la fois une hausse du nombre de lecteurs, et surtout les bénéfices tirés de cette situation, dus au maintien des revenus adossés à l'audience et surtout à la baisse concomitante des coûts de main d'œuvre (QUEBECOR INC.\*\*\*, 2010k : 23-24 ; QUEBECOR INC.\*\*\*, 2011e : 31). Cette amélioration financière est directement liée à la situation de *lock-out*, comme le souligne un travailleur membre du comité de négociation dans les pages de *La Presse* « Le message envoyé, c'est qu'ils sont capables de faire un journal sans employés aujourd'hui, en 2009. Est-ce que c'est normal ? Ce sera à la population de décider. »<sup>175</sup>

---

Le lectorat a monté durant le conflit, ça donne une idée de... ce que le monde recherche dans le journal là. C'est pas des articles de fond, c'est de savoir ce qui arrivé à *Star Académie* puis à *Occupation Double*, pis les pages de sport. C'est ça là, la plus grosse déception des journalistes, ça a été lors du conflit, ils pensaient que les journalistes et la qualité de leur information qui faisaient que c'te journal-là était le numéro 1 en Amérique. Ils pensaient que c'était ce qu'ils avaient créé avec leur expérience pis leur, leur savoir-faire, pis que le lectorat du *Journal de Montréal* était conscient de ça, pis que c'était important pour eux autres. Ça, la plus grosse déception qu'ils ont eu les journalistes, lorsqu'ils se sont aperçus que personne voyait une différence dans le contenu, de l'information, durant le conflit. Pis que ça soit écrit par un cadre qui était dirigé directement par Quebecor ou que ça soit écrit par un journaliste avec 30 ans d'expérience pis des règles professionnelles, le citoyen qui l'achetait, le consommateur qui achetait le *Journal de Montréal* – ou qui l'achetait pas parce qu'ils en donnaient beaucoup – il s'en sacré. C'est quelque chose là ; ça ça été le plus gros... [...] le gros coup dur de c'te négo. là. [...]

(Entretien avec un CONSEILLER FNC, 3 avril 2012)

---

alors fermé, et les travailleurs mis *de facto* en grève, jusqu'à la signature d'un accord.

<sup>175</sup> BENESSAIEH\* (2009). « Lock-out au Journal de Montréal. Quebecor durcit ses demandes ». *La Presse*, 16 décembre 2009, p. A14.

Le maintien de l'audience fragilise ainsi la position des travailleurs dans le processus de négociation, et se retrouve au cœur de nombreuses discussions<sup>176</sup>. À la fin de la première année de conflit, le tirage du *Journal* a même augmenté par rapport à l'année précédente<sup>177</sup>. Il se retrouve alors mis en avant par la direction du groupe Quebecor, et contesté par la partie syndicale, qui appelle au boycott du titre par les lecteurs : « Il ne suffit plus de s'abstenir d'acheter le quotidien, lequel continue à paraître près de deux ans après le début du lock-out de ses 253 employés, il ne faut plus le lire, même quand il est distribué gratuitement. »<sup>178</sup>

Au sortir du conflit, l'absence de soutien par le public à ce boycott apparaît comme un aspect marquant de l'opposition entre la direction et les travailleurs. Ainsi de l'article de Stéphane BAILLARGEON (journaliste notamment spécialiste des médias au *Devoir*), qui commente la fin du conflit en 2011 :

---

Un journal sans journalistes, c'est donc possible. Le Journal de Montréal en fait la preuve depuis plus de deux ans. La population s'en contrefout royalement et continue de consommer (c'est le bon terme) cette source d'information maganée, sans honte ni remords. Le tirage du Journal de Montréal a même augmenté pendant les vingt-cinq mois du conflit de travail.

On répète : le quotidien produit sans ses journalistes a attiré encore plus de lecteurs depuis deux ans.

On dit souvent qu'une société n'a que les médias qu'elle mérite. On peut aussi renverser la proposition : les médias n'ont finalement que la société qu'ils méritent.

(Article du *Devoir* - BAILLARGEON\*, 2011c)

---

<sup>176</sup> Ainsi par exemple de l'échange entre une chronique, une réponse de Quebecor et une réplique du syndicat des travailleurs : CASSIVI\* (2009). « Un empire qui empire ». *La Presse*, 17 décembre 2009, p. 5 - Arts et spectacles ; DESSUREAULT\*\* (2009). « 100 conventions sans conflit ». *La Presse*, 22 décembre 2009, p. A22 ; LEBLANC\* (2009). « Le mépris de Quebecor ». *La Presse*, 23 décembre 2009, p. A32.

<sup>177</sup> BAILLARGEON\* (2010d). « Médias - Publications : le lectorat reste stable. Mais la chute des revenus publicitaires menace les journaux ». *Le Devoir*, 3 avril 2010, p. B9 ; SASSEVILLE\*\* (2010). « Lettres - Précision concernant Le Journal de Montréal ». *Le Devoir*, 10 avril 2010, p. C4.

<sup>178</sup> NICOU\* (2010). « Appels au boycottage du Journal de Montréal ». *La Presse*, 20 octobre 2010, p. A10 ; BAILLARGEON\* (2010c). « Lire ou ne pas lire Le Journal de Montréal ? La CSN lance un boycottage plus organisé du quotidien ». *Le Devoir*, 20 octobre 2010, p. B10.

Au travers de ce conflit de travail, la question de l'audience est un enjeu, non seulement en tant que telle, pour la rentabilité économique qu'elle permet directement ou indirectement, mais aussi en tant que soutien potentiellement mobilisé au profit des stratégies mises en place. Les démarches servant à la constitution de ces audiences sont également questionnées et peuvent faire l'objet de contestations.

## C / Le déploiement de dispositifs visant à soutenir l'audience

L'enjeu de l'audience des titres médiatiques, particulièrement pour la presse écrite, rend nécessaire la recherche d'un renforcement de celle-ci, ou à tout le moins un maintien à des niveaux déjà connus. Si la vente directe, à l'unité ou par abonnement, soutient cette nécessité, le financement sur le marché publicitaire – comme les justifications internes que je viens d'exposer – peut potentiellement porter une acception plus large de cette audience. Elle dépasse alors le tirage vendu pour s'étendre à un lectorat (CHARON, 2003b), véritablement rencontré ou simplement représenté au travers des statistiques.

Toujours au cours du conflit touchant le *Journal de Montréal*, la diffusion du titre a ainsi pu faire l'objet d'une abondante distribution gratuite, de la même manière que le journal gratuit *24Heures* au sein du groupe. Il est difficile d'évaluer la part exacte du tirage qui a été ainsi offert, mais Quebecor a pu soutenir la diffusion affichée et revendiquée du journal auprès des annonceurs – et des travailleurs en *lock-out*.

---

C'était frustrant, mais on voyait bien que c'était vrai, mais on savait aussi que c'était artificiel. C'est que le *Journal de Montréal* est un journal vendu. Et pendant le conflit... ma mère habitait dans un centre pour personnes âgées ... dans un quartier où le *Journal de Montréal* ne pénètre pas, et tous les matins pendant le conflit, il y avait une pile de 75 *Journal de Montréal*, qui étaient comptabilisés comme des copies vendues, elles étaient même pas ouvertes ! ... Il était distribué partout, à telle enseigne que même les derniers chiffres de l'ABC qui sont sortis il y a un mois nous rappellent que 25% des copies du *Journal de Montréal* sont données encore aujourd'hui, alors que *La Presse* c'est 7% [...] Donc on maintient un tirage ou des chiffres de lectorat artificiellement élevés parce qu'on se *dumpe*, ce qu'on appelle du *dumping*... On inonde le marché de produit, pour que ce produit-là pénètre, et qu'après on puisse retirer les revenus publicitaires conséquents. Mais c'est artificiel... à l'époque le père, la seule



mesure du père pour évaluer si le *Journal* était bon, c'était le nombre de copies qu'il vendait. [...] Alors que le fils lui, il le donnait pour nous faire chier, et pour continuer à... à pouvoir vendre sa publicité au tarif établi, et faire la démonstration que ce journal-là, il pouvait le faire en se passant des journalistes.

(Entretien avec un CADRE-JOURNALISTE JDM, 19 avril 2012)

Pour la presse payante, cette pratique pourrait – théoriquement – être analysée comme une discrimination tarifaire (de troisième type) reposant sur une séparation entre le lectorat prêt à payer et celui intéressé mais dont la disponibilité à payer est limitée ou nulle. Cette idée se retrouve notamment dans les démarches entreprises pour renouer avec un lectorat jeune, notamment en France. Ainsi, au sein d'Ouest-France, la recherche de cette audience particulière est forte et revendiquée.

---

La différence c'est que nous, on sait de source sûre, de façon avérée... qu'on continu à avoir un lectorat... très fort, y compris chez les jeunes, on a des taux de lecture au sein des jeunes publics, des tranches 15-25, 15-35, qui sont quasiment 10 points supérieurs aux moyennes nationales, pour les quotidiens. Donc notre journal, il est très lu, y compris par les jeunes. [...] le problème, c'est que cette jeune génération, même si elle nous lit, elle nous achète pas.

[...] Donc il y a eu plein d'initiatives qui ont été prises : les opérations classe-presse, tout le dispositif de mise à disposition du journal, par exemple on en mets à disposition à la fac, on en mets à disposition devant les lycées, dans des McDonald's, dans... voilà, donc il y a des endroits, qu'on a ciblé en se disant « là y a des jeunes qui passent, si ils trouvent le journal, ils vont le prendre, il vont le lire » ... Ça a été une réussite, et c'est un échec. Ça a été une réussite, parce qu'on sait aujourd'hui, de manière très claire, que le journal, là où on le mets il est pris, il est lu, il est consommé en fait [...]. Là où c'est un échec, c'est qu'avec du recul, on se rend compte que c'est pas parce que le journal est pris tous les matins et qu'il est attendu... que nos abonnements, cinq ans ou dix après, augmentent, parce que ces jeunes lecteurs du journal, à la fac... quand ils sont plus à la fac, quand ils sont dans la vie active, ils... ils vont pas acheter le journal pour autant...

(Entretien avec un CADRE-JOURNALISTE OF B, 10 octobre 2012)

Cette recherche d'un lectorat rajeuni devient un investissement important, notamment par la mise en place d'offres gratuites, et faisant l'objet

d'un large subventionnement étatique en France<sup>179</sup>. Malgré les limites atteintes en termes de renouvellement d'un lectorat payant, ces offres se sont vues renouvelées.

---

Par exemple, pour maintenir un bon niveau de diffusion, on a beaucoup développé les... la distribution de journaux semi-gratuits dans les universités et autres... actuellement ça doit représenter à peu près 50 000 exemplaires, par jour, ce qui est considérable hein... mais bon ça atteint ses limites aussi.

*C'est fait pour, plutôt...*

Oui pour, par exemple notamment dans les universités, pour inciter les étudiants à lire le journal, et ptet un jour à s'abonner...

[...] Moi je pense que, malheureusement, on constate que chez les moins de 40 ans, il y a peu d'appétence pour s'abonner à un journal papier, sachant que il y a, depuis 10ans, avec le développement des... différents... des différents appareils iPhone et iPad et autres... il y a une ponction sur le budget des personnes... qui devient assez considérable et... et qui incite à faire des arbitrages et... chez les moins de 40 ans, les arbitrages se font au détriment du papier et... et au profit des appareils électroniques.

(Entretien avec un DIRIGEANT OF A, 11 octobre 2012)

Ce déploiement d'une offre gratuite de titres par ailleurs payants ne concerne pas que la seule jeunesse, et se retrouve au cœur de ce que Frédéric FILLOUX nomme les *paid-for-free papers* : « a paid-for newspaper (one posting a price on its first page) with a vast portion it (*sic*) circulation distributed in selected – that's the key point – areas for free. » (FILLOUX\*, 2008b) La distribution gratuite d'un titre par l'éditeur permet alors d'améliorer la diffusion globale présentée aux annonceurs ; elle permet dans le même temps de renforcer, au sein de l'audience, les « cibles » qui sont censées pouvoir les intéresser particulièrement : jeunes urbains suivant un cursus d'enseignement supérieur, mais également des personnes des classes moyennes à supérieures, notamment ciblées au travers des abonnements et ventes « payés par tiers ». Selon les données fournies par l'OJD, elles demeurent relativement limitées pour *Ouest-France* (5,93 % de la diffusion en

---

<sup>179</sup> BLANC et CLAVEY\* (2010). « Subventions à la presse : chère jeunesse ». *Owni*, 17 septembre 2010. Consulté en ligne pour la dernière fois le 16 juillet 2013, sur <http://owni.fr/2010/09/17/subventions-a-la-presse-chere-jeunesse/>.

2011, en plus de 2,44 % simplement non payée<sup>180</sup>), en comparaison de quotidiens nationaux (18,71 % et 1,34 % pour *Le Monde*, 28,56 % et 1,54 % pour *Le Figaro*) reposant en grande partie sur des contrats avec des compagnies aériennes, à l'instar de la presse économique.

Cette recherche d'un soutien à l'audience peut se retrouver au travers d'autres dispositifs en ligne, reposant principalement sur le rapprochement de divers sites web autour d'un site central, correspondant le plus souvent au « navire amiral » de la presse écrite. Cette possibilité repose sur la poursuite des logiques de portail entamées à la fin des années 1990 (DAMIAN, RINGOOT *et al.*, 2001) qui ont conduit au développement de multiples services autour de l'édition d'information en ligne, et qui visait l'accaparement de la plus grande audience possible<sup>181</sup>. Au travers de cette démarche, le public du journalisme et de l'information disparaît dans un ensemble hétérogène, l'audience de divers produits et consommations, accompagnant en cela les logiques de disparition du journalisme dans les supports médiatiques (DEMERS, 2012).

Ainsi se sont développées des techniques d'accumulation de l'audience en ligne au cours de la décennie précédente, permettant d'augmenter les statistiques globales du groupe de services concerné. Aux côtés des domaines principaux (*lefigaro.fr*, *lemonde.fr*, *etc.*) se retrouvent des sous domaines de services peu ou prou déconnectés de l'information (*leconjugueur.lefigaro.fr*, *conjugaison.lemonde.fr*, *etc.*). L'objectif est ici de capter – bien temporairement – une audience venue pour d'autres raisons que l'information (recherche de la conjugaison d'un verbe sur un moteur de recherche par exemple). Cette pratique rejoint l'achat direct d'audiences auprès d'autres acteurs (par exemple, des sites de jeux renvoyant vers des sites d'information)<sup>182</sup>. L'agence Médiamétrie a récemment annoncé limiter la part de ces techniques de

---

<sup>180</sup> C'est-à-dire distribuée gratuitement, sans contrat avec un tiers (compagnie aérienne, foire, hôtel, *etc.*).

<sup>181</sup> V. ci-dessus, p. 129 et s.

<sup>182</sup> SCALBERT\* (2009). « Comment des sites d'actu truquent leur audience ». *Rue89*, 10 février 2008. Consulté en ligne pour la dernière fois le 17 juillet 2007, sur <http://www.rue89.com/2009/02/10/comment-des-sites-dactu-truquent-leur-audience> ; LESER\* (2012). « Il y a pire que les agences de notation, Médiamétrie NetRatings ». *Slate*, 10 avril 2012. Consulté en ligne pour la dernière fois le 17 juillet 2013, sur <http://www.slate.fr/story/53005/mediametrie-netratings-pire-agences-notation-audience> ; BERTHELEMY\* (2012b). « Trafics d'audience ». *Owني*, 2 novembre 2012. Consulté en ligne pour la dernière fois le 17 juillet 2013, sur <http://owni.fr/2012/11/02/trafics-d-audience/>.

rapprochement au sein de la mesure d'audience<sup>183</sup>. Cependant, au-delà de ces arrangements, le positionnement d'un site d'information au sein d'un groupe comme Ouest-France, peut permettre de développer une recherche spécialisée d'une audience ensuite réattribuée de manière globale. La présence de nombreux sites, gérés par la rédaction ou par la filiale numérique, ouvre la possibilité de regrouper les audiences éparses dans un second temps, avec des recompositions variables. Par exemple, dans la présentation des audiences des sites web par l'OJD, en dehors des sites édités au sein du sous-groupe SPIR, deux présentations globales sont faites : la première, sous l'appellation Groupe Maville, recueille les audiences de l'ensemble des sous domaines .maville.com<sup>184</sup> ; la seconde, sous l'appellation Groupe Ouest-France Multimédia, les sites gérés par Ouest-France ou ses filiales directes, Ouest-France Multimédia et Précom, correspondants à la zone de diffusion du journal (y compris les sous-domaines déjà comptabilisés dans la première

---

<sup>183</sup> BERTHELEMY\* (2012c). « Une nouvelle mesure d'audience du web ». *Owni*, 30 octobre 2012. Consulté en ligne pour la dernière fois le 17 juillet 2013, sur <http://owni.fr/2012/10/30/une-nouvelle-mesure-audience-du-web/>.

<sup>184</sup> Pour le mois de décembre 2012 : « Alencon.maville.com, Angers.maville.com, Antibes.maville.com, Armentieres.maville.com, Arras.maville.com, Aurillac.maville.com, Bethune.maville.com, Blois.maville.com, Boulognesurmer.maville.com, Bourges.maville.com, Brest.maville.com, Brignoles.maville.com, Brive.maville.com, Caen.maville.com, Cagnes.maville.com, Calais.maville.com, Cambrai.maville.com, Cannes.maville.com, Chateauroux.maville.com, Cherbourg.maville.com, Cholet.maville.com, Clermont.maville.com, Dinan.maville.com, Douai.maville.com, Draguignan.maville.com, Dunkerque.maville.com, Fougères.maville.com, Frejus-saintraphael.maville.com, Golfedesainttropez.maville.com, Granville.maville.com, Grasse.maville.com, Guingamp.maville.com, Halluin.maville.com, Hazebrouck.maville.com, Hyeres.maville.com, Labaule.maville.com, Lannion-perros.maville.com, Larochesuryon.maville.com, Laseyne.maville.com, Laval.maville.com, Lemans.maville.com, Lens.maville.com, Lessablesdolonne.maville.com, Letouquet.maville.com, Lille.maville.com, Limoges.maville.com, Lorient.maville.com, Marcq-en-baroeul.maville.com, Maubeuge.maville.com, maville.com, Menton.maville.com, Monaco.maville.com, Montlucon.maville.com, Montpellier.maville.com, Moulins.maville.com, Nantes.maville.com, Nevers.maville.com, Nice.maville.com, Nimes.maville.com, Niort.maville.com, Paris.maville.com, Poitiers.maville.com, Pontivy.maville.com, Quimper.maville.com, Redon.maville.com, Rennes.maville.com, Roubaix.maville.com, Saint-brieuc.maville.com, Saint-lo.maville.com, Saint-malo.maville.com, Saint-nazaire.maville.com, Saint-omer.maville.com, Toulon.maville.com, Tourcoing.maville.com, Tours.maville.com, Trouville-deauville.maville.com, Valenciennes.maville.com, Vannes.maville.com, Vichy.maville.com, Villeneuve-d-ascq.maville.com, Vitre.maville.com »

présentation)<sup>185</sup>. Ces regroupements se recoupent ainsi partiellement, permettant de présenter des statistiques d'audiences au périmètre variable :

---

Il y a... tout un ensemble de sites... qui actuellement ne sont peu coordonnés... et sans... réflexion stratégique de fond. Donc c'est que si on additionne toutes ces audiences, on arrive à des chiffres respectables [...]

(Entretien avec un DIRIGEANT OF A, 11 octobre 2012)

Aussi, si les fonctions respectives de *ouest-france.fr* et *maville.com* n'ont pas toujours été clarifiées, la question de la recherche de l'audience est constamment présente. Le développement le plus récent concernant le portail repose sur un changement de stratégie, visant à une nouvelle monétisation de l'audience.

---

C'est autre chose, c'est un autre modèle autre temps. L'autre modèle c'était quoi ? Fallait faire beaucoup beaucoup de pages vues, pour diffuser le maximum de publicité. Alors les bannières, les rectangles, les *skyscrapers*, toutes ces choses-là. Mais le coût au mille, c'est un euro ou... quand c'est bien vendu. Donc il fallait trouver autre chose. Donc, initialement, il fallait faire beaucoup d'audience, et l'actu est une source d'audience, vous devez consulter trois-quatre sites d'actualité par jour. *Le Monde*, *Libé*, vous regardez ce que vous voulez, mais il y a toujours de l'actu. Mais, pour en faire un modèle économique rentable, faut trouver autre chose. Donc si, pour faire dans *Maville*, c'est refaire *ouest-france.fr*, là non, ça sert à rien, faut juste garder un titre. Et *Ouest-*

---

<sup>185</sup> Pour le mois de décembre 2012 : « alencon.maville.com, angers.maville.com, annonces.maville.com, brest.maville.com, caen.maville.com, cherbourg.maville.com, cholet.maville.com, clivac.com, courrierdelouest-affaires.com, courrierdelouest-auto.com, courrierdelouest-emploi.com, courrierdelouest-immo.com, courrierdelouest.fr, dinan.maville.com, fougères.maville.com, granville.maville.com, guingamp.maville.com, labaule.maville.com, lannion-perros.maville.com, larochesuryon.maville.com, laval.maville.com, lemainelibre.fr, lemans.maville.com, lessablesdolonnes.maville.com, lorient.maville.com, mainelibre-affaires.com, mainelibre-auto.com, mainelibre-emploi.com, mainelibre-immo.com, montpellier.maville.com, nantes.maville.com, nimes.maville.com, ouest-france.fr, ouestbateaux.com, ouestfrance-affaires.com, Ouestfrance-auto.com, ouestfrance-bateaux.com, ouestfrance-ecole.com, Ouestfrance-emploi.com, ouestfrance-enligne.com, Ouestfrance-immo.com, ouestfrance-vacances.com, Ouestfrance.fr, ouestmarches.com, pontivy.maville.com, presse-ocean-emploi.com, presseocean-affaires.com, presseocean-auto.com, presseocean-immo.com, presseocean.fr, quimper.maville.com, redon.maville.com, rennes.maville.com, saint-brieuc.maville.com, saint-lo.maville.com, saint-malo.maville.com, saint-nazaire.maville.com, stageouest.com, trouville-deauville.maville.com, vacancesalouest.com, vannes.maville.com, vendeematin-affaires.com, vendeematin-auto.com, vendeematin-emploi.com, vendeematin-immo.com, vitre.maville.com »

*France* est présent sur l'Ouest, et apportant une forte... partie de son site où il y a de l'actualité internationale, où il y a de l'actualité nationale. *Maville*, c'est de la proximité pour chacune des 80 villes qui sont couvertes par le réseau.

[...] *Donc aujourd'hui il n'y a plus de journalistes ou de gens qui travaillent à l'information dans Maville ?*

Si. Mais... qui travaillent dans un but de conversion. C'est de mettre de l'actualité ou des informations qui permettent de vendre des produits que l'on... que l'on met en ligne à côté. Et puis faut pas non plus... c'est une audience très forte *Maville*, donc si on avait coupé d'un seul coup l'information, on prenait un gros gros risque. Donc ça se fait tranquillement. Une transformation... voilà qui migre.

[...] *Maville* ne court plus après l'audience, dans le split d'ailleurs du positionnement, *Maville* court après le fait de... d'enregistrer des gens dans une base de données, de les qualifier, et de leur vendre des trucs. Le positionnement de *Maville*, il est là. La course à l'audience, c'est *ouest-france.fr*.

(Entretien avec un CADRE OFM, 21 septembre 2012)

Au sein du groupe apparaît alors une nouvelle répartition des rôles vis-à-vis de l'audience pour les deux ensembles. Cependant, il s'agit dans les deux cas de rassembler une audience avant de la rentabiliser, au travers de revenus publicitaires ou dans la vente de services en fonctions des attentes perçues ou supposées. Cette conception statistique et quantitative du public peut alors entretenir les besoins mis en avant par les directions des groupes dans le contexte du développement d'une hyperconcurrence.

Cette vision a déjà pu être en partie observée dans les supports médiatiques « traditionnels », avant le développement du numérique et du web. Ce dernier a cependant ouvert la possibilité de nouveaux liens avec le public, dépassant potentiellement les visions et rapports habituellement observables. Toutefois, ces ouvertures ont été largement investies, par les acteurs déjà existants au sein du marché médiatique, dans une optique d'accaparement et de mobilisation économique des pratiques des internautes.

## **Section II. Redéfinir le rapport au public, l'intégration économique des internautes**

La conception d'un public du journalisme, attaché à des titres médiatiques ou des groupes repose à la fois sur une imagination liée aux idéaux d'un groupe professionnel et sur les dispositifs de connaissance, notamment statistique, des audiences. Elle est l'une des bases du développement d'une hyperconcurrence entre les groupes médiatiques et au sein de chacun d'entre eux, afin notamment de développer une audience la plus grande possible.

Cependant, cette prospection constante ne prend pas la seule forme d'une recherche d'audience. Je vais ici m'attacher à d'autres formes de rapports avec le public qui ont été développées – à défaut d'être apparues – avec le web, parfois en étant célébrées comme de nouvelles opportunités d'épanouissement pour le journalisme, hors des positions fixées de la profession. À l'audience passive – presque comptable – succéderait un public participant à la production, l'édition et la diffusion de l'information (ROSNEY et REVELLI, 2006). Il semble cependant que les possibilités, ouvertes notamment par des dispositifs techniques, ne suffisent pas à créer une envie, à inventer un *goût* pour la production et de la participation (TRÉDAN, 2012). L'analyse du déploiement des stratégies et des dispositifs à destination du public en ligne au sein des groupes montre ainsi bien plus une volonté de contrôler, d'une manière renouvelée, les parcours et trajectoires de consommation médiatique, tout en s'appropriant la valeur créée par les internautes. Cette place du public, mise en scène, peut finalement participer de stratégies de réorganisation interne aux groupes.

### **I/ Des réseaux sociaux à la recherche de nouveaux parcours de consommation médiatique**

Tandis que les premières années de l'information en ligne ont été empreintes de la création de sites web d'information et de portails, la décennie 2000 a été progressivement marquée par le développement d'un grand nombre de services échappant aux logiques médiatiques connues jusqu'à présent.

L'attention des internautes est devenue petit à petit l'objet d'une concurrence entre de nombreux acteurs, dont certains ne sont apparus qu'au travers du numérique, tels les moteurs de recherches mentionnés plus haut<sup>186</sup>. Ils ont ainsi pu contribuer à une déstructuration de la fonction éditoriale, par la séparation des contenus produits et de l'unité des titres médiatiques. Au travers de la structure de distribution des contenus informationnels dans l'environnement numérique, la présence d'une audience face à l'offre médiatique se voit complexifiée. L'information, au sens large, est présente dans de nombreux espaces extérieurs aux sites web des titres médiatiques, notamment issus de la presse écrite ; elle peut y être consommée, utilisée et parfois partagée par ses lecteurs, qui n'ont pas ou plus l'obligation de passer par l'intermédiaire médiatique et le support numérique qu'il a mis en place.

La création de ces espaces de circulation de l'information est presque consubstantielle à internet. Le web a permis la poursuite de ce processus à partir des années 1990, notamment au travers de forums et espaces de discussions, chat, *etc.* L'idée d'une participation accrue des internautes à la production et la diffusion de contenus dans la décennie 2000 apparaît dans la lignée historique de ces pratiques continues (REBILLARD, 2007b). À ce titre, le développement des réseaux sociaux numériques dans la seconde partie de la décennie 2000, tels *Facebook* à partir de 2004 (mais prenant un essor grand public autour de 2007) ou *Twitter* à partir de 2006, a créé de nouveaux espaces pour la diffusion et la discussion autour d'informations. Ils ont surtout atteint un grand nombre d'utilisateurs, créant une concurrence importante pour les médias souhaitant trouver l'attention d'une audience massive.

Aussi, les groupes médiatiques ont dû se positionner face à ces changements dans la fonction de distribution au sein de leur écosystème, les contenus qu'ils produisent et éditent pouvant se retrouver consommés au travers de ces réseaux sociaux. Ces derniers sont ainsi une nouvelle concurrence pour l'audience, en termes de temps consacré à l'utilisation d'internet (l'attention) et dans le processus de circulation de l'information (contrôle du parcours de consommation, c'est-à-dire la façon dont les usagers

---

<sup>186</sup> P. 104 et s.



accèdent aux contenus, les utilisent et éventuellement les remettent en circulation).

Cependant, ce nouvel espace concurrentiel pour l'audience est aussi un espace de diffusion de l'information produite. Il peut potentiellement apparaître comme un nouveau moyen d'expression et de circulation des contenus journalistiques. Aussi, au sein des titres médiatiques, le développement de ces réseaux peut être entrevu – à l'instar d'internet et du web – comme la source d'une dissonance : ils augmentent, au moins quantitativement, la circulation et les usages de l'information journalistique ; ils ne sont pas nécessairement l'objet d'une consommation, source de rémunération (directe, publicitaire ou autre) pour l'entreprise médiatique.

---

Et puis l'autre défi, c'est le développement, que personne n'avait prévu, moi le premier d'ailleurs, des réseaux sociaux... qui fait que maintenant notamment, les moins de 35 ans utilisent massivement Facebook, Twitter et autres et... qui sont... sur lequel... il est assez facile pour un journal comme Ouest-France d'être présent, et il l'est, et sur Twitter et sur Facebook, mais sur le plan économique, c'est égal à zéro, ça ne rapporte absolument rien. Donc... on voit que les réseaux sociaux... sont un moyen important d'information et d'animation... des médias, mais sur le plan économique... constituent ... une ressource nulle pour les... pour les journaux, et ne règlent pas ce problème : comment financer, dans les années qui viennent, une rédaction... importante, et nécessaire, si on veut vraiment couvrir l'actualité dans... dans notre zone... ?

(Entretien avec un DIRIGEANT OF A, 11 octobre 2012)

La prise en compte de ces réseaux sociaux apparaît à la fois comme étant une nécessité pour les groupes, afin de trouver les internautes, ou repérer des informations ; comme un risque, rendant nécessaire l'établissement de règles et guides pour leur usage par les journalistes (CARBASSE, 2012), l'information et les opinions n'y étant pas nécessairement aussi bien contrôlées que sur les sites web<sup>187</sup>.

---

<sup>187</sup> CARR\* (2012). « Twitter Is All in Good Fun, Until It Isn't ». *The New York Times*, 12 février 2012. Consulté en ligne pour la dernière fois le 18 juillet 2013, sur [http://www.nytimes.com/2012/02/13/business/media/twitter-is-all-in-good-fun-until-it-isnt.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2012/02/13/business/media/twitter-is-all-in-good-fun-until-it-isnt.html?_r=0).

---

*Dernière question, puisque vous avez aussi mentionné le rôle potentiellement grandissant des médias sociaux, comment vous gérez ça ?*

Chaque division<sup>188</sup> presque maintenant a un responsable des médias sociaux, on a créé un code d'éthique pour l'usage des médias sociaux au bureau et on explique aux gens qu'il faut être prudents, il faut y penser deux fois avant de publier n'importe quoi, même sur son compte personnel, on peut pas se permettre de critiquer la compagnie publiquement, qu'on peut pas parler au nom de la compagnie [...]. On leur demande de pas retwetter les concurrents, parce c't'un peu normal, on veut pas envoyer les gens sur le site de *Cyberpresse*<sup>189</sup> ou de *Radio-Canada* [...]

*Pour vous ça a quelle utilité ?*

Les médias sociaux maintenant, c'est comme un fil de presse [...] les médias sociaux ça va devenir de plus en plus central à l'intérieur de chacune des boîtes, ça c'est clair. Pour être plus rapide sur l'information, puis aussi mieux répercuter nos contenus, puis amener les gens vers nos sites web, puis augmenter notre trafic évidemment, puis augmenter les revenus publicitaires de *canoë* par exemple. C'est ça l'objectif.

(Entretien avec un CADRE QMI, 28 novembre 2011)

Ainsi, au sein des deux groupes étudiés, la prise en compte de réseaux sociaux s'est faite sans véritable créativité. Ainsi que l'observent Nathalie PIGNARD-CHEYNEL et Brigitte SEBBAH (2012), la majeure partie de la présence sur les réseaux sociaux se fait dans le but de proposer des liens hypertextes vers les sites d'informations édités par les groupes médiatiques (et ce en dépit du fait que cette pratique de lien ne soit pas nécessairement une pratique habituelle des usagers de ces mêmes réseaux sociaux), de manière automatisée. Les titres gèrent ainsi des comptes officiels, créés par titre voire par rédactions locales. Cependant, dans les deux groupes, la présence des journalistes et travailleurs de l'information sur ces réseaux sociaux est plus éparse. Elle est ainsi encouragée par les directions et responsables ou spécialistes web, qui soutiennent leur importance pour contribuer à l'audience des sites. Cependant, à l'exception notable au sein du groupe Quebecor de journalistes du *London Free Press*, possédant des comptes « officiels » sur Twitter, c'est à dire identifiés avec leur photo, le logo du titre et la mention des

---

<sup>188</sup> QMI ou les différents titres du groupe Quebecor.

<sup>189</sup> Portail web du principal concurrent du groupe Quebecor sur le marché des journaux quotidiens imprimés, Gesca.

initiales du journal dans leur adresse, il n'y a pas (au moment des entretiens et du terrain d'enquête) de systématisation dans cette présence – qui peut alors comporter une part de mise en avant ou gestion individuelle.

Les contenus journalistiques qui circulent sur ces réseaux peuvent également trouver (à nouveau ?) leur caractère de bien relationnel, notamment au travers du partage possible des contenus par les usagers auprès de leurs connaissances. L'utilisation des réseaux sociaux numériques par les groupes médiatiques vise alors, en partie, à alimenter la circulation la plus grande possible de contenus produits au sein des rédactions, afin d'en améliorer la visibilité auprès du public. Il n'est cependant pas de stratégie qui soit clairement définie *a priori*, en dehors de l'injonction à être présent. Ainsi, pour un titre de presse écrite comme *Ouest-France*, la lecture de la part des dirigeants des possibilités ouvertes par les réseaux sociaux semble largement liée aux habitudes issues de l'imprimé, et notamment des représentations statistiques de l'audience.

---

Ce qu'attendent [les chefs] c'est... de booster la présence de *ouest-france.fr* sur les réseaux sociaux. Donc pour eux, c'est avoir plein de fans Facebook et plein de followers sur Twitter... [On essaye] plutôt de construire une... audience et une relation très proche avec les lecteurs et les internautes sur les réseaux sociaux. La même... c'est d'ailleurs c'est tout bête, c'est la même que celle qui était entre... les lecteurs du papier... et le journal papier, il y a quelques années, qui se délite parce que... mondialisation, rupture du lien social, avec la perte de ruralité *etc.* Mais avant le correspondant *Ouest-France* avec le, avec le maire l'instituteur et le curé, c'était les... un peu les personnages de ... des petites villes [...] Enfin pour moi typiquement, là on est vraiment dans le cœur du, dans le cœur du métier. Ma vision de mon métier, c'est donc le... c'est un peu le café du commerce a disparu et c'est à nous de recréer le café du commerce en version numérique, l'endroit où on discute de ce qui se passe dans la vie, à côté c'est chez nous, voilà....

(Entretien avec un JOURNALISTE MULTIMÉDIA OF, 5 septembre 2012)

Au travers de ces représentations du rôle attribué aux réseaux sociaux se retrouvent deux visions. La première repose sur la recherche d'une audience à ramener vers le ou les sites gérés par le groupe, seuls espaces où existe une possibilité de rémunération pour l'information produite (avec, éventuellement, l'objectif final d'amener les consommateurs numériques vers des offres imprimées, ventes à l'unité et surtout abonnements). Cette vision

semble *a priori* la plus répandue dans les groupes, notamment dans les directions ou parmi les journalistes.

---

Il y a plusieurs objectifs, pour les réseaux sociaux... Il y a effectivement... c'est de la fidélisation, on a des objectifs de collecte de contacts, et de... et d'audience. L'idée, c'est... c'est un travail conjoint entre... [le *Social Media Editor* et le *Community Manager*], l'idée c'est effectivement de jamais animer une communauté pour animer une communauté, on a un problème de moyens [...]. On a pour objectif de faire grossir la communauté sur les réseaux sociaux, pour pouvoir développer ensuite, installer une communauté... stable, relativement stable, et croissante, avec une confiance et une relation directe plus importante, [...] Et ... une fois que cette... cette, ces communautés sont bien installées, on peut, on pourra... installer de la relation client plus... un peu plus structurée. Pour l'instant, on est vraiment plutôt dans de l'audience ; donc on ramène vers le site... Ça permet de faire de... de poster des liens qu'on *track*.

(Entretien avec un CADRE COMMERCIAL OF, 8 octobre 2012)

Dans cette perspective, les réseaux sociaux numériques apparaissent comme un moyen d'attirer une audience la plus vaste possible, sans qu'elle soit *a priori* constituée par un public de l'information. Ils sont donc un moyen parmi d'autres, au même titre que divers services offerts, d'attirer vers le site principal et les offres commerciales qui lui sont rattachées. Ainsi, par exemple, de la mise en place d'un site web consacré à divers jeux au sein du site *ouest-france.fr*, renouant avec des tactiques d'audience déjà mises en place des titres médiatiques. Cette prise en compte mobilise alors une interprétation d'une nouveauté par des codes connus et maîtrisés au sein de l'organisation.

---

[...] on va pas faire du jeu pour faire du jeu... Ça n'a aucun sens, nous ce qu'on veut, c'est des gens qui aiment l'info, donc l'objectif c'est... quand on recrute, c'est comme quand on recrute des joueurs, chez nous : il y a un espace jeu aussi qui va être lancé là bientôt, là mi-octobre [...]. Il y a pas de souci, mais... ce qu'on sait, c'est qu'un joueur sur deux sur des plateformes comme... composées comme ça par des... des supports de... d'infos, va consulter l'info après. Nous, c'est eux qui nous intéressent, pas les joueurs purs. C'est encore des prospects à qualifier, qu'on veut.

*Dans le but final de les mener, soit vers une newsletter, soit vers une information...*

Voilà, soit vers une newsletter, et donc de les fidéliser, soit vers nos pages Facebook, et de les fidéliser ; ça, ça peut être un

premier temps. Soit... et dans un deuxième temps, prospecter, pour des produits papier, ou web, ou les deux, voilà.

(Entretien avec un CADRE COMMERCIAL OF, 8 octobre 2012)

Dans une vision différente, certains journalistes – parmi les plus jeunes ou les plus accoutumés aux supports numériques – peuvent mettre en avant ces possibilités de diffusion de l’information comme des opportunités correspondant aux idéaux professionnels. Ils peuvent également insister sur l’intérêt dans la production de contenus, notamment au travers de rapports redéfinis aux sources.

---

Les lecteurs sont là en fait, ils sont partis là. [...] Si tu veux parler aux gens, c’est là que ça se passe ; comme source d’info aussi [...] Donc c’est... tout simplement les sources sont là, les lecteurs les gens sont là... Pour moi, faut arrêter de vouloir ramener les gens chez nous d’un côté, faut aller s’adresser à eux, là où ils sont quoi. Notre métier, c’est de transmettre des informations et créer du lien social, c’est pas d’imprimer un journal ou de faire des sites internet. Donc... à nous de trouver les supports où... et les utiliser quoi.

(Entretien avec un JOURNALISTE MULTIMÉDIA OF, 5 septembre 2012)

Cependant, la représentation encore majoritaire de ces réseaux sociaux numériques repose bien sur l’imagination d’un public qui – potentiellement après avoir contribué à la circulation des contenus – peut et doit être ramené à soi, au travers des sites internet des groupes médiatiques. Elle participe ainsi d’un mouvement de réification (TRÉDAN, 2007) conduisant à limiter les possibilités d’expression et de production hétérogènes au travers des dispositifs mis en place par les médias, encadrant notamment la production de contenus originaux hors du journalisme professionnel.

## **II / Les tentations d’une mise au travail**

Dans le contexte d’hyperconcurrence, la recherche d’un public a été et demeure un enjeu primordial aux yeux des groupes médiatiques. L’environnement numérique renforce cette nécessité, par la diminution accélérée des audiences au profit de nouveaux acteurs, mais ouvre de nouvelles possibilités d’interactions avec celles-ci, notamment par l’implication progressive des publics dans la chaîne de valeur médiatique. Je vais ici

reprendre le concept développé par Marie-Anne DUJARIER (2008) de mise au travail du consommateur<sup>190</sup>, afin de voir comment le public est mobilisé au travers de dispositifs participatifs, principalement dans la production mais aussi dans la distribution.

Afin d'étudier le concept développé par Marie-Anne DUJARIER pour comprendre les mécanismes de fonctionnement de nombreux services<sup>191</sup>, le travail du consommateur s'identifie selon elle sous trois critères (2008 : 15-16) : c'est un « rapport social, une activité socialisée et socialisante » ; il « crée de la valeur pour l'entreprise » ; il est une « *activité* du sujet en prise avec le réel et la contrainte, se débattant avec lui pour tenter de développer son milieu matériel, social et subjectif ». Il peut alors prendre plusieurs formes, selon la fonction de l'organisation qui est mise en jeu, à savoir l'externalisation de tâches vers le consommateur (il doit alors *Travailler pour consommer*), l'intégration d'une valeur ajoutée créée par lui (il souhaite *Coproduire pour travailler*), ou encore l'organisation des processus de consommation des consommateurs par tout ou partie d'entre eux (il participe à un *travail d'organisation*).

C'est essentiellement la deuxième forme que je vais mobiliser ici pour comprendre les dispositifs qui peuvent être envisagés par les entreprises médiatiques :

Il s'agit d'un modèle collaboratif dans lequel l'entreprise procède à une captation d'activités à valeur ajoutée, que le consommateur consent, éventuellement avec enthousiasme, à fournir gratuitement. Il travaille ici volontairement et bénévolement à créer de la valeur pour l'entreprise en lui offrant des informations, comportements, inventions, productions personnelles et même des œuvres. Ici, hors cas de captation extorquée, le consommateur coproduit pour vivre l'expérience du travail comme occasion de développement pratique, social et subjectif.  
(DUJARIER, 2008 : 89)

---

<sup>190</sup> La sollicitation de ce concept a été proposée autour d'un projet *PQR à l'heure du numérique*, mobilisant notamment des équipes de recherche du CRAPE, du CREM et du Groupement d'Intérêt Scientifique M@rsouin. Elle a été mise en avant par les chercheurs de l'IUT de Lannion, afin notamment de comprendre les continuités dans le travail des sources au sein de la PQR.

<sup>191</sup> Qui dépassent largement le journalisme ou les médias.

Dans et autour du journalisme, cette démarche n'est pas nécessairement une nouveauté liée au web. Il est en effet possible de relier ces pratiques ou tentatives à la recherche, notamment ancrée dans la presse régionale et locale, de sources et de soutiens en dehors du groupe professionnel des journalistes, par exemple au travers des correspondants locaux de presse (RUELLAN, 2007b).

Dans le cadre des médias numériques – ayant un caractère journalistique –, cette mise au travail s'est principalement développée dans la décennie 2000, par l'introduction progressive de dispositifs participatifs au sein des sites web à partir d'expériences présentées comme des succès et faisant office de véritables mythes (TRÉDAN, 2012 : 168-185). Malgré des réussites finalement mitigées, elles ont ouvert la voie pour de nombreuses entreprises médiatiques, préexistant au développement du web, dans la mise en place de dispositifs recherchant et favorisant cette participation. L'auteur précité souligne toutefois que le déterminisme technologique, selon lequel les dispositifs et opportunités ouvertes rencontreraient leur public, ne s'est pas réalisé. Et ce contre l'idée formulée et souvent maintenue que « les velléités participatives des internautes sont anciennes » (AUBERT, 2011 : 44), et rejoignent de nouvelles fonctionnalités ainsi que la « quête de relations moins hiérarchisées, plus égalitaires entre les individus » (RIEFFEL, 2008), ces derniers ne semblent pas massivement devenir des contributeurs, participants, journalistes citoyens.

Les sites web fondés sur le participatif n'ont pas atteint un public faisant d'eux des « médias des masses »<sup>192</sup>, ou n'ont pas réussi à construire un équilibre promouvant réellement la création de contenu par un grand public, au profit d'une plus grande présence des journalistes, « experts » proches ou déjà habitués des médias (AUBERT, 2008). Cet auteure souligne alors que « la proportion de contenus utilisables et pertinents est donc jugée décevante par la rédaction qui refuse de faire de *Rue89* le réceptacle de tribunes libres polémiques ou ultra spécialisées » (2008 : 101), tandis que les internautes apparaissent comme de nouvelles sources dans la pratique des journalistes. Ils peuvent parfois entrer dans une discussion importante avec les journalistes

---

<sup>192</sup> Pour reprendre l'expression mise de l'avant par Joël DE ROSNAY (ROSNAY et REVELLI, 2006).

dans une logique de réflexivité, dans le cas du journal en ligne payant *Mediapart* (CANU et DATCHARY, 2010).

Cependant, pour un grand nombre de médias « traditionnels », la recherche d'une participation apparaît d'autant plus complexe qu'elle doit se construire sur des habitudes de rapports au public construites en grande partie hors du numérique. (PYNSON, 2011) L'injonction, ressentie dans les organisations médiatiques, à construire une participation est ainsi transmise rapidement en direction des internautes, par le biais d'appels, exclamations générales, ou dispositifs peu ou prou éloignés du cœur médiatique et journalistique des titres. Tandis que l'apport de ces contributions peut demeurer douteuse, et emprunte de craintes sur le contrôle et la responsabilité pour les dirigeants et journalistes (HERMIDA et THURMAN, 2008 ; SINGER et ASHMAN, 2009). C'est alors avec une vision de l'entreprise médiatique que les journalistes peuvent envisager cette participation du public :

Journalists in Europe, Israel, Canada and the United States all seem to be grappling with a vision for the future of the media that employ them. They see participatory journalism as valuable, but at the same time most admit a lack of clear vision about why and how to adopt it, either for democratic or economic purposes. (VUJNOVIC, SINGER *et al.*, 2010 : 294)

Beaucoup de médias se sont contentés de créer des espaces de discussion (forums, commentaires sous les articles) où le public est globalement invité à donner son avis, le plus souvent sans interaction avec les journalistes. Si certains ont pu mettre en place des plateformes de blog, elles reposent plus sur un rapprochement de sous-domaines que sur une véritable ouverture à une coproduction des informations et contenus journalistiques<sup>193</sup>. Ainsi, la parole des internautes apparaît ainsi non pas mélangée avec celle des journalistes, mais dans des espaces définis par les médias, des genres séparés (information et commentaire), et donne lieu à un encadrement, une différenciation et une exploitation (TOUBOUL, 2006), permettant de conserver les routines professionnelles et la position des journalistes (DOMINGO, QUANDT

---

<sup>193</sup> Il n'en demeure pas moins que, malgré le succès mitigé de ces expériences – au moins au regard des objectifs révolutionnaires annoncés –, les exemples de médias, notamment issus de la presse écrite, développant une interactivité prononcée avec leurs publics sont fréquemment mis en avant par différents acteurs.



*et al.*, 2008 ; HERMIDA et THURMAN, 2008). Cependant, les stratégies économiques, pouvant sous-tendre le développement de cette participation du public aux médias, semblent devenir plus prégnante dans les représentations avec certaines dynamiques :

[...] branding strategies designed to build loyalty, strategies for increasing website traffic as a route to profitability and a bandwagon effect driven by a desire to remain competitive. Journalists in smaller countries, notably Belgium and Croatia, also said their managers viewed UGC as a cost-saving strategy [...] (VUJNOVIC, SINGER *et al.*, 2010 : 294).

Les productions de contenus photographiques ou audiovisuels, tels ceux mis en circulation lors des attentats de Londres, du Tsunami en Asie du Sud-Est, ont été fortement mis en avant comme des exemples de contribution « citoyenne » à l'information. Contrairement à l'écrit, ils semblent ainsi pouvoir faire l'objet d'appropriations plus simples par les médias, et sont au centre de stratégies importantes déployées, à la fois par les organisations médiatiques et des entreprises « connexes » comme les agences photographiques (SCHMITT, 2012 : 143-181). Diffusés sur les réseaux sociaux, ils peuvent aussi servir d'alertes pour les médias sur une actualité (AUBERT, 2011), remplaçant le public comme des sources pour l'activité journalistique – rôle bien mieux défini et contrôlé par le groupe professionnel des journalistes, à l'instar des correspondants locaux par exemple.

Au final, loin des révolutions parfois annoncées, la participation du public est à la fois une injonction de plus en plus forte, mais accueillie est prise en compte avec une certaine circonspection par le groupe professionnel des journalistes (PEREIRA et FONSÊCA DE FREITAS, 2012), devant alors – une fois de plus – négocier les rôles et les positions d'acteurs situés à des frontières toujours floues (RUELLAN, 2007b). Elle n'en mobilise pas moins une grande partie des acteurs au sein des organisations médiatiques.

## A / Une coproduction recherchée

Pour les deux groupes, cette mise au travail au travers d'une coproduction soulève des problématiques différentes, retrouvées au cours des entretiens. Au sein de Quebecor, la mise en place d'un dispositif particulier

autour du support audiovisuel marque très fortement ce questionnement, tandis que pour Ouest-France, c'est surtout la gestion des commentaires sur les sites web qui a été soulevée. Je fais ici le choix de me concentrer tout d'abord sur le premier cas, connaissant une expérience plus développée et aboutie.

À partir de 2008, TVA, le réseau de télévision du groupe Quebecor, a mis en place un dispositif intitulé MonTopo. Il requiert auprès du grand public, par le biais d'une page sur le site internet du réseau, la transmission d'informations sous la forme de photos ou de vidéos :

---

Vous êtes témoin d'un événement ? Vous avez des images qui pourraient faire la manchette ? Partagez ces photos et vos vidéos en les expédiant au service de l'information de TVA / LCN.

Comment ? Téléchargez-les sur cette page en suivant les directives. Ou directement de votre téléphone cellulaire, soumettez vos images en composant : [montopo@tva.ca](mailto:montopo@tva.ca)

Les meilleurs photos et vidéos d'actualité pourraient se retrouver sur les ondes de TVA, de LCN et sur le site [lcn.canoe.ca](http://lcn.canoe.ca)

(Page web « LCN - MonTopo » - CANOE\*\*, 2009)

Malgré l'inspiration puisée dans *iReport* créé par le réseau CNN aux États-Unis<sup>194</sup>, le déploiement de ce dispositif participatif en est différent. MonTopo ne possède pas, dans un premier temps du moins, d'espace de visibilité qui lui soit propre, mais constitue un appel réalisé par et au sein d'un média existant, à savoir le réseau TVA, et plus précisément la chaîne d'information en continu LCN. Il ne se positionne ainsi pas tant en regard des médias sociaux et du journalisme citoyen (KPEROGI, 2010) qu'au sein du processus de production de contenus informationnels.

---

<sup>194</sup> (Entretien avec un JOURNALISTE TVA A, 28 mars 2012)



**FIGURE 21 CAPTURE DU SITE CANOE.CA – PAGE LCN.CANOE.CA/MONTOPO<sup>195</sup>**

Ce dispositif vise alors à obtenir des contenus visuels et audiovisuels produits par les internautes, sans demander de leur part une production écrite, de textes ou d'analyses. Il s'agit alors de capter les témoignages d'événements – dans la suite de la circulation des photos et vidéos de catastrophes au milieu de la décennie, comme les attentats de Londres en 2005 –, à défaut de couverture immédiate possible ou souhaitable par les journalistes du groupe. Le format demandé est quant à lui directement lié aux nécessités du média télévisuel. Un tel dispositif permet – potentiellement – à la

<sup>195</sup> CANOE\*\* (2009). « LCN - Mon Topo. » 17 mai 2009. Consulté en ligne pour la dernière fois le 21 juillet 2013, sur <http://lcn.canoe.ca/montopo/>.

fois d'obtenir des contenus divers pouvant être mis à l'antenne, mais également, à la différence des ceux obtenus sur les réseaux sociaux comme Twitter ou Instagram, de s'assurer ou d'espérer une certaine exclusivité, les contenus n'étant pas partagés publiquement mais transmis directement au groupe.

Cependant, la mise en place du dispositif n'a pas initialement permis d'obtenir les contenus qui pouvaient être visés par le réseau, pouvant être facilement diffusés dans une capsule au sein d'une émission ou d'un bulletin d'informations. Des extraits des discussions sur les réseaux sociaux, de commentaires sont alors parfois mis en ondes afin de constituer un passage.

---

Pendant un an, la réception était très très bonne, c'est-à-dire que les gens nous envoyaient des trucs, mais c'était pas de la nouvelle, c'était très léger, c'était des couchers de soleils, c'était des beaux paysages, c'était... des chiens habillés en Canadiens de Montréal, lorsque venait le temps de... d'assister aux séries. Alors [après cette période], là on voulait ... de la nouvelle. Vraiment, de la nouvelle qui pouvait avoir de l'impact, de la nouvelle exclusive, donc... exclusive à TVA, puisque c'est les gens qui nous envoient des images, des photos, des vidéos.

(Entretien avec un JOURNALISTE TVA A, 28 mars 2012)

La diffusion d'une vidéo – deux chauffeurs dormant pendant la journée dans leur camion – en 2010 est alors cité comme le premier exemple de contenu permettant un reportage et de construire une nouvelle. Depuis, beaucoup de faits divers ont été mis en avant au travers de ce dispositif, certains devenant un sujet repris et circulant dans plusieurs médias. Ainsi de l'affaire du harcèlement et du suicide de Marjorie RAYMOND, sortie par ce biais<sup>196</sup>, après un message de « deux lignes » reçu par MonTopo (Entretien avec un JOURNALISTE TVA A, 28 mars 2012).

---

<sup>196</sup> Une adolescente de 15 ans, vivant en Gaspésie, s'est suicidée le 28 novembre 2011, après avoir été victime d'harcèlement à l'école. MonTopo a alors diffusé cette information le lendemain, avec des extraits d'une lettre laissée par la jeune fille et un entretien avec sa mère. MARCOUX (2011a). « Une ado se suicide. Marjorie Raymond, 15 ans, victime d'intimidation... ». *TVA Nouvelles*. 29 novembre 2011, 1min. 46, LCN. Consulté en ligne pour la dernière fois le 20 janvier 2014, sur <http://tvanouvelles.ca/video/1301534576001/marjorie-raymond-15-ans-victime-dintimidation/> ; MARCOUX (2011b). « Une ado se suicide. La mère de Marjorie se confie à Mon Topo ». *TVA Nouvelles*. 29 novembre 2011, 4min. 19, LCN. Consulté en ligne pour la dernière fois le 20 janvier 2014, sur <http://tvanouvelles.ca/video/1301627939001/la-mere-de->

Le dispositif fait également l'objet d'une revendication des normes professionnelles journalistiques, notamment la vérification auprès de sources différentes hors du témoignage premier du contenu audiovisuel. À partir de 2010, le dispositif s'est ainsi progressivement transformé pour accueillir et diffuser des contenus plus informationnels :

---

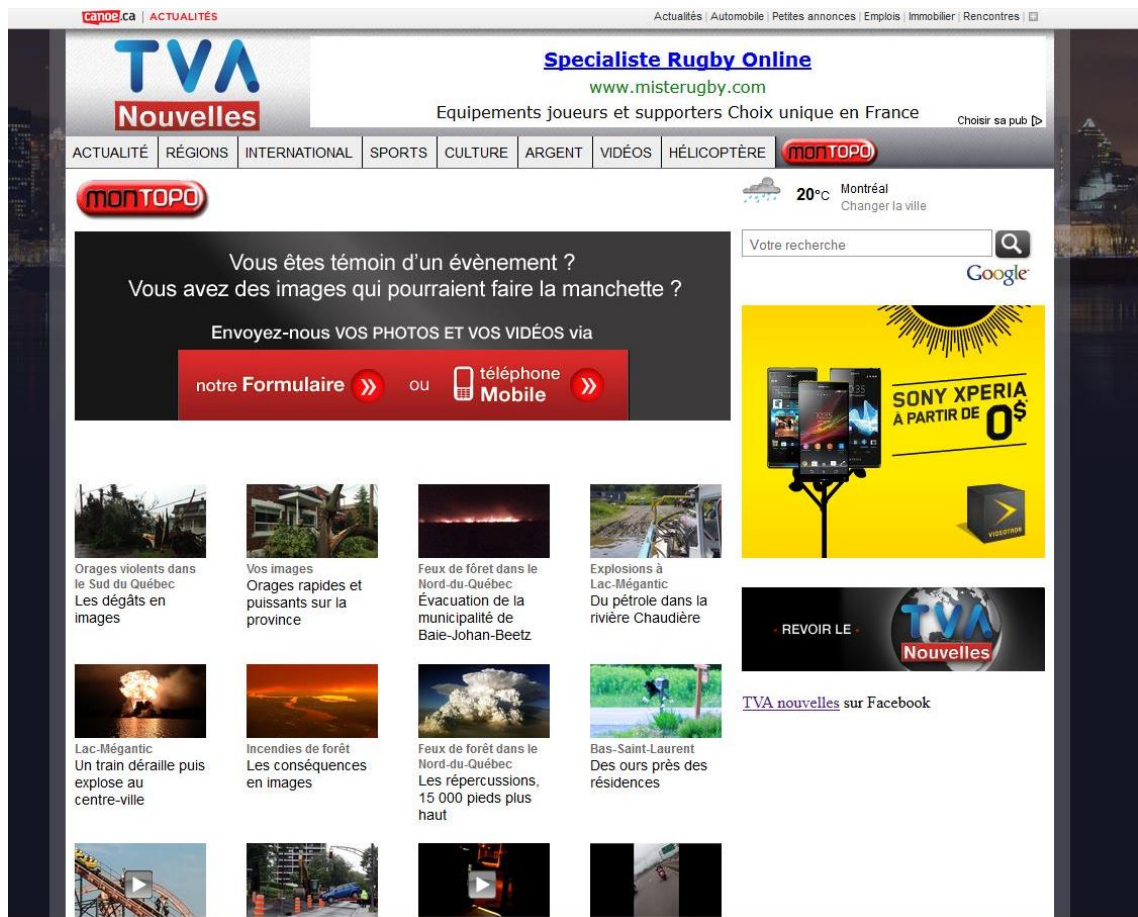
Le succès de MonTopo se mesure je trouve en fonction de la qualité des nouvelles qu'on a, que ce soit en photo oui, en vidéo oui, mais pas juste ça, en termes d'histoires, de contenus. [...] MonTopo c'est pas juste des incendies puis des accidents, MonTopo c'est aussi des nouvelles de contenu... Récemment il y a un petit garçon qui a perdu sa blonde dans un accident de voiture alors qu'elle textait au volant. [...] Et selon l'enquête, pas de traces de freinage, elle était en train de texter ; et pour sensibiliser les gens de ne pas texter, le gars m'avait fait parvenir, son chum, parce qu'il textait avec elle, la conversation qu'ils avaient eu, avant l'accident mortel. Donc on voyait son dernier texto. Ben pour moi, visuellement, c'est nul ; mais le contenu est tellement fort. Pis c'est des nouvelles récemment où [on a connu] le plus d'achalandage sur notre site internet, donc le succès de MonTopo c'est la qualité des nouvelles, en contenu, en images, en vidéo.

(Entretien avec un JOURNALISTE TVA A, 28 mars 2012)

Au moment des entretiens en 2012, MonTopo avait acquis une place relativement importante au sein de la chaîne LCN, et du réseau TVA. Sur les sites web du groupe, le dispositif a vu sa visibilité augmenter, notamment en proposant directement au sein de nouvelles les vidéos et images transmises par les internautes. Les contenus ainsi obtenus sont également partagés au sein des différents médias du groupe, notamment par la publication des photos au sein des quotidiens édités au Québec.

---

marjorie-se-confie-a-mon-topo/ ; TVA NOUVELLES\*\* (2011). « L'intimidation pousse une ado au suicide. La mère se confie à *Mon Topo* ». *Tvanouvelles.ca*, 29 novembre 2011. Consulté en ligne pour la dernière fois le 20 janvier 2014, sur <http://tvanouvelles.ca/lcn/infos/regional/archives/2011/11/20111129-174952.html>.



**FIGURE 22 CAPTURE DU SITE TVANouvelles.ca - PAGE MON TOPO<sup>197</sup>**

Cependant, malgré les précautions annoncées, certains peuvent ainsi émettre des doutes sur la qualité des informations ainsi produites :

Ça a commencé à TVA je pense, MonTopo, pis le journaliste citoyen qui envoie des photos pour que ça fasse les nouvelles. Je me demande jusqu'à quel point aussi la photo en question qu'on présente est crédible, ... je me demande jusqu'à quel point ça peut pas être *stagé* juste parce que les gens veulent connaître leurs 15 minutes de gloire. Ces photos-là sont souvent de mau...de plus ou moins bonne qualité, d'ailleurs pour en revenir aux photos et aux vidéos que les journalistes eux-mêmes font, ça aussi c'est de plus ou moins bonne qualité, fait qu'on présente ça, souvent ces photos-là à la télé de plus en plus. Pis ce qui est particulier, ce qui est contradictoire, c'est que jamais nos télévisions ont été d'aussi bonne qualité avec des écrans HD et jamais on a présenté des images aussi laides.

(Entretien avec un JOURNALISTE JDM, 29 février 2012)

<sup>197</sup> TVA\*\* (2013). « Mon Topo. » Consulté en ligne pour la dernière fois le 23 juillet 2013, sur <http://tvanouvelles.ca/montopo/>.



L'utilisation de ses contenus peut être perçue comme une concurrence au sein de la production, sans que les journalistes ne puissent assurer à la fois une présence aussi importante (être présents sur les événements rapidement) et gratuite. Au cœur de ce processus de mise au travail, c'est alors le déplacement du créateur de valeur au sein de la fonction de production qui est potentiellement en jeu :

---

MonTopo c'est quoi ? C'est minimum une demi-heure par jour, 15 minutes d'émission, plus les présences dans les bulletins, même 45 minutes parce que t'as plusieurs présences dans les bulletins, c'est 45 minutes de contenus gratuits. C'est ça MonTopo ; ça veut pas dire qu'ils ont compris les nouvelles, parce qu'ils font MonTopo. MonTopo, c'est 45 minutes gratis, 45 minutes de : j'ai pas à envoyer un journaliste sur le terrain pour fouiller, les gens vont le faire pour moi. [...] Fais qu'ils ont un délateur, ils ont un dénonciateur qui permet de faire la job à la place de journalistes. [...]... ça vaut la peine.

(Entretien avec un PRODUCTEUR TVA, 1 mars 2012)

Au sein du réseau TVA et du groupe Quebecor, ce dispositif a acquis une place à la fois importante et controversée. Poussé par la direction managériale, il semble avoir atteint une certaine réussite, permettant d'acquérir des contenus à visée exclusive auprès du public. Cependant, même après qu'il soit qualifié de réussite par certains de ses promoteurs, les informations obtenues et utilisables demeurent relativement peu nombreuses (sur une cinquantaine de courriels en moyenne par jour, une vingtaine pourraient constituer des sujets, et seulement trois ou quatre pourraient être l'objet d'une diffusion sur les ondes de *TVA* ou *LCM*<sup>198</sup>). La page MonTopo du site *tvanouvelles.ca*, reprenant en articles des photos ou vidéos envoyées, ne compte en moyenne, que 1,57 articles par jour en 2011, 0,44 en 2012 et 0,36 en 2013<sup>199</sup>.

Il serait donc réducteur de résumer ce dispositif à une recherche de coûts réduits dans la chaîne de production. Il se retrouve investi et mobilisé en effet bien au-delà de la simple apparition des contenus et de leur diffusion.

---

<sup>198</sup> (Entretien avec un JOURNALISTE TVA A, 28 mars 2012).

<sup>199</sup> Dénombrement réalisé avec *WaybackMachine* (<http://archive.org/web/>), réalisé sur 11 mois pour 2011 et 2012.

---

[...] on peut plus couvrir bêtement comme on faisait avant des conférences de presse, parce que tout le monde va avoir cette conférence de presse là, donc c'est vraiment dans le but de présenter pis d'offrir aux gens un contenu qui est différent, et MonTopo c'est ça d'une part, des nouvelles exclusives, qui arrivent à MonTopo, qui restent à MonTopo, qu'on développe par la suite sur nos différentes plateformes, donc on peut alimenter... [...] tous les bulletins, toutes les émissions d'affaires publiques, René LEVESQUE, François PARADIS, MARTINEAU, à partir d'une nouvelle de MonTopo, donc on est déjà de l'avant sur *RadioCan*, qu'est comme... [Après l'avoir] sorti le mardi soir, à 18h, 22h, *RadioCan* le mercredi refait ce [qu'on avait sorti], nous autres on est déjà rendus plus loin. Donc Marjorie, *TVA* l'a sorti, on continue d'écouter *TVA*, t'sais c'est comme... bon, garder l'achalandage des gens qui nous ont écoutés, qui ont eu accès à cette nouvelle-là, exclusive et nouvelle, et en plus c'est que ça vient des gens, donc peut-être que oui ça s'inscrit très très bien dans la philosophie de *TVA*, d'être *people*, près des gens... « *TVA* c'est vrai » ; tous les slogans qu'on entend...

(Entretien avec un JOURNALISTE *TVA* A, 28 mars 2012)

Ainsi, au travers de ce dispositif, il est possible d'envisager la mise au travail comme une coproduction des contenus de plusieurs niveaux, à la fois comme des alertes à destination de journalistes identifiés comme des interlocuteurs, et donc un travail relationnel avec de nouvelles sources, et éventuellement comme des producteurs d'informations ou de contenus propres, pouvant parfois être repris comme tels ou retravaillés par les journalistes.

Cependant, une fois diffusés et mentionnés comme issus du dispositif, ces contenus permettent alors un affichage d'une production particulière, par une partie du public à destination de son ensemble. Le travail du consommateur peut alors constituer un outil pour la mise en scène d'une homologie et d'une proximité entre le support médiatique, ses contenus et son public ; il peut également servir de soutien et d'accompagnement pour les stratégies déployées à l'intérieur des groupes.



## B / Une coproduction affichée

Les contenus journalistiques possèdent, comme expliqué plus haut<sup>200</sup>, un caractère de biens relationnels. Pour leur utilisateur final, l'un de ses intérêts réside dans la possibilité de nouer des relations sociales autour de ces contenus, que ce soit entre voisins ou entre collègues, pairs, *etc.* Cet aspect apparaît d'autant plus important pour des titres médiatiques cultivant une relation de proximité entre les lecteurs, les journalistes et le support, tout particulièrement dans la presse régionale et locale. Cette dernière, depuis longtemps, cherche à faire figurer le lecteur potentiel du journal dans les sujets, les textes ou même l'iconographie (THIERRY, 2010), au sein des titres quotidiens comme hebdomadaires. Pour ce faire, une partie non négligeable de la production des contenus a été construite progressivement autour de travailleurs aux frontières du groupe professionnel des journalistes, notamment en France autour des correspondants locaux de presse. C'est dans cette perspective qu'il est possible d'envisager, au-delà d'une production gratuite de contenus, la mise au travail des consommateurs, dans le cadre des entreprises médiatiques.

Le déploiement d'un dispositif tel que MonTopo n'acquiert ainsi peut-être pas autant d'importance dans sa mise en place que dans sa mise en scène, auprès du grand public. Il permet d'afficher un lien particulier que possède – ou à tout le moins posséderait – le réseau TVA avec son public. Les journalistes rencontrés ont d'ailleurs pu souligner le fait que ce dispositif marchait notamment en raison des caractéristiques – représentées – du public de la chaîne, principalement supposé posséder une éducation limitée au niveau secondaire et être présent en régions (hors des grandes aires métropolitaines et de leurs centres). L'affaire Marjorie Raymond a ainsi pu être citée à plusieurs reprises, croisant ces différentes caractéristiques autour du dispositif de participation. La gestion de MonTopo est également assurée au quotidien par un journaliste unique, assurant à la fois les discussions avec les personnes fournissant les contenus et la présentation en ondes ; le dispositif s'en retrouve personnifié, incarné. Au-delà de ce qui peut apparaître comme une nécessité liée au média audiovisuel, cette identification d'un journaliste interlocuteur renforce la possibilité de faire figurer le dispositif comme un outil

---

<sup>200</sup> V. ci-dessus, p. 190 et s.

relationnel entre le public et le support médiatique. On retrouve alors le rôle joué par certains animateurs faisant entrer à partir des années 1980 le public – par le biais de témoins, d’individus partageant des histoires plus ou moins exceptionnelles – dans la télévision (LE GRIGNOU, 2003 ; MEHL, 1996).

Cette présentation du dispositif se fait également dans une perspective concurrentielle. En effet, à la représentation d’un public particulier pour TVA et ses chaînes correspondrait, par différenciation, celui de Radio-Canada (et de Gesca), à savoir un public plus urbain (notamment dans et à proximité de Montréal) et plus éduqué. Cette différence dans la composition – au moins représentée – du public donne des réussites différentes aux essais et tentatives de mettre en place des dispositifs similaires :

---

Radio-Canada a essayé de faire un MonTopo. Ils appellent ça Témoins. [...] Il y a des promos qui roulent un peu, « Témoins, parce que vous faites partie de la nouvelle ». Je connais des gens à Radio-Canada, le problème c’est que il y a pas, il y a pas de *catcher* comme on dit, il y a personne d’assigné à Témoins, uniquement à Témoins. Et c’est ça qui fait la différence, les gens savent que quand ils envoient une nouvelle à MonTopo, c’est [la journaliste] à l’autre bord qui l’attend. Et j’imagine que ça se parle : « Eh j’ai envoyé ça à MonTopo » « Ah ouais, MonTopo ? » « Oui, oui, elle t’appelle la journaliste t’appelle ». Donc... peut-être que la publicité se fait aussi un peu de bouche à oreille. Puis ça aide, les gens savent qu’il y a quelqu’un de l’autre bord qui reçoit le matériel, alors que j’ai l’impression qu’à Radio-Canada il y avait comme personne d’attitré uniquement pour Témoins. C’est sur ça peut pas marcher.

(Entretien avec un JOURNALISTE TVA A, 28 mars 2012)

La relative réussite du dispositif proposé par TVA, ainsi mise de l’avant, est l’occasion à la fois d’obtenir des contenus exclusifs, mais aussi d’entretenir auprès du public une image de proximité par la mise en scène de production issue de pairs, là où l’information apparaît plus strictement produite par le groupe professionnel des journalistes dans les autres titres médiatiques concurrents. Son développement, surtout à partir de 2009, doit aussi être mis en rapport avec les transformations plus globales de l’information au sein de Québecor et de l’organisation de sa production. Au travers de son succès présenté – même relatif –, le management du groupe a pu mettre en avant la

perception et les attentes du public, qui différeraient de celles des journalistes, notamment ceux en conflit de travail au sein du *Journal de Montréal*<sup>201</sup>.

Au sein du groupe Ouest-France, la participation du public continue, avec le numérique, à prendre la forme principale de la recherche de sources, notamment au travers des correspondants. Le public semble ainsi déjà présent et affiché dans les contenus, notamment ceux des hebdomadaires locaux. Néanmoins, il s'agit le plus souvent d'un rapport assez peu direct, ou plutôt médiatisé par des formes institutionnelles (associations organisées, événements sportifs et culturels, *etc.*). Le principal dispositif de ce genre mis en œuvre est le site *infolocale.fr*, qui constitue principalement une base de données des événements organisés par des associations ou collectifs d'individus, et alimentée par ces derniers.

L'existence d'une dynamique recherchée de mise au travail est ici bien plus tournée vers des sources habituelles au sein des journaux du groupe que vers le public en tant que tel, et correspondant à un travail connu et entretenu avec des acteurs institutionnels, économiques, mais aussi – et surtout – avec les correspondants locaux de presse, amateurs<sup>202</sup> participant déjà à une grande part de la production des pages locales des journaux (GIMBERT, 2011 ; RUELLAN et ROCHARD, 2003). Ici, les sources sont ainsi appelées à se proposer de rédiger directement – et sans rémunération cette fois – les informations, avant d'en devenir éventuellement *in fine* le public à leur tour.

---

<sup>201</sup> V. ci-dessous, p. 250 et s.

<sup>202</sup> Au sens proposé par Antoine HENNION.



**FIGURE 23 CAPTURE DU SITE INFOLOCALE.FR - PAGE POUR EN SAVOIR PLUS SUR INFOLOCALE<sup>203</sup>**

La problématique de l'intervention directe des lecteurs du groupe, lorsqu'elle a été abordée dans les entretiens, a été le plus souvent comprise sous la forme de possibles commentaires accompagnant les articles publiés en ligne, notamment sur le site *ouest-france.fr*, rejoignant des positions initiées par la direction :

Pour tout contenu, nous avons parlé de marque, il y a la confiance des lecteurs parce que les informations sont vérifiées, validées, triées, hiérarchisées sur *Ouest-France*. Sur le Net, nous continuerons à faire la même chose. Nous n'avons par le projet d'ouvrir, des sites dans tous les sens avec des gens racontant des choses invérifiables sur n'importe quel sujet. La Rédaction ne va pas se trouver submergée par l'arrivée de milliers de contributions

<sup>203</sup> OUEST-FRANCE\*\* (2013a). « Infolocale.fr. » Consulté en ligne pour la dernière fois le 26 juillet 2013, sur <http://www.infolocale.fr/>.

de gens parce que nous aurions ouvert des robinets partout. Ce n'est pas notre vocation.

(Jean-Paul BOUCHER, directeur général délégué à l'organisation – *Extrait du compte rendu d'un comité d'entreprise - Ouest-France\*\**, 2007a)

Dans la plupart des cas, les espaces de commentaires ne sont tout simplement pas activés sous les articles, et sont plus généralement accompagnées d'une vision très négative. La possible intervention du public, au travers du lecteur commentant, est très rapidement figurée de manière illégitime par les personnes rencontrées en entretien, réduisant l'intérêt de sa participation potentielle au contenu ou à tout le moins aux débats autour de celui-ci.

---

Maintenant là, on peut mais c'est nous qui décidons si on ouvre à commentaire ou pas. En fait, on avait demandé, c'était avec des forums, alors fallait, sur un thème précis, on ouvrait un forum. Alors maintenant on ouvre les papiers à réactions ou pas, mais parce qu'à *Ouest-France*, il y a... c'est... déjà, de toute façon tout est modéré... enfin voilà, c'était parce que c'est pas dans la culture de l'entreprise, de... parce qu'on vient d'une culture papier très ancrée, et que... voilà, nous, donner la parole, comme ça, sans... pourtant on avait cette culture de la ... du courrier de lecteur à *Ouest-France*, mais pour passer à la modération a posteriori, il y a ... un fossé grand comme le Grand Canyon. Alors là on progresse là-dessus, on avance c'est sûr mais... alors on avance... il y a Facebook qui nous aide bien pour ça, quoi. Qui permet de faire bouger les lignes aussi, quoi. [...]

On sait que l'internaute il, l'internet c'est un lieu d'expression, l'internaute veut s'exprimer, si il s'exprime pas, il vient pas. C'est... l'internaute, c'est un... L'homo erectus, c'est le... le... parfois, l'internaute moyen, on a l'impression que c'est le téléspectateur du 20h de *TF1* qui s'est levé de son canapé, et qui depuis maintenant qu'il s'est foutu devant un ordi, veut s'exprimer et doit s'exprimer, a des choses à dire. À part ça, c'est pas terrible, mais si on le... si il peut pas s'exprimer, il... critique [...] en tout cas il revient pas sur le site. Bon après je caricature...

(Entretien avec un CADRE-JOURNALISTE OF A, 21 septembre 2012)

La présence limitée d'espaces de coproduction, sous la forme de commentaires, peut se révéler très signifiante au sein du journal. Au travers d'un « refus d'affichage », cette vision négative de la production des lecteurs autour des articles publiés en ligne peut dans le même temps être mobilisée à l'encontre des journalistes et de leur réticence à entrer dans un processus de meilleure compréhension du public.

Elle se retrouve opposée aux difficultés économiques rencontrées par les groupes médiatiques, notamment dans la presse qui voit son lectorat diminuer. L'internaute est alors représenté dans un même ensemble que les consommateurs d'informations sur d'autres supports ; dans un second temps, la mise au travail est imaginée avec pour objectif à la fois de maintenir une audience globale et de faire évoluer les journalistes dans une plus grande proximité et adaptation aux caractéristiques, aux envies supposées de cette audience.

---

Comme nos audiences baissent, comme notre pub baisse, aujourd'hui, on peut plus raisonner en termes de diffusion du journal. Par contre, on peut résonner en termes d'audience. En disant « *Ouest-France*, c'est pas qu'un journal. C'est aussi un site internet, ou des sites internet. » Et aujourd'hui, quand on raisonne en termes d'audience, on dit *Ouest-France* c'est quoi : c'est tant d'acheteurs, d'abonnés d'acheteurs de lecteurs du journal au quotidien, et c'est aussi tant d'internautes qui cliquent sur les mêmes contenus ou des contenus parallèles, similaires, qui font des passerelles entre les uns les autres. [...] ils sont dans un... même panier, dans une même nébuleuse, dans une même sphère, et ça, c'est ce qu'on qualifie d'audience.

Et notre intérêt à nous, notamment par rapport à nos... annonceurs, [...] pour que cette audience-là, elle soit... importante et de qualité, eh bien il faut qu'on ait un contenu attractif. Et faire une large place à l'expression directe, à l'échange, avec nos lecteurs, ça fait partie aussi des choses qui entretiennent, qui améliorent nos audiences.

Avoir un site qui dit « on vous apporte la vérité, voilà la science infuse, voilà ce qu'il faut penser du monde et de la vie en général, et votre avis on le mettra pas en ligne [...] », ça, ça marche pas. Et c'est aussi une petite révolution, culturellement pour nous. [...] encore une fois, vous avez les journalistes, il y a pas si longtemps, avaient une posture très chevalier blanc « moi je sais, je vais te dire » redresseurs de torts et machin ; et quand les gens nous disaient « votre papier, c'est de la merde »... [...] le premier réflexe des journalistes, c'est « oh de toute façon [rires], si les gens ont pas compris, c'est parce que c'est des cons ». Qu'est-ce qu'on entendait ça... c'est un truc hallucinant ; et on l'entend encore. [...] Donc c'est bon pour notre audience, ça nous fait évoluer – intellectuellement, culturellement, structurellement -, moi je pense que ça peut être... que bon, je dirais même que c'est indispensable.

(Entretien avec un CADRE-JOURNALISTE OF B, 26 septembre 2012)

Malgré les envies affichées par certains, l'implication du public dans un processus de coproduction de l'information demeure limitée au sein de Ouest-

France, en dehors des schémas traditionnels de recherche de sources. La situation de quasi-monopole local du groupe et de ses titres participe sans doute de cette réticence ou prudence à inclure – et faire figurer – le public comme partie intégrante de l'information produite, notamment si on compare au principal concurrent qu'est *Le Télégramme de Brest* (Entretien avec un CADRE TB, 14 septembre 2012).

Au final, les dispositifs de mise au travail peuvent apparaître comme une possible coproduction de contenus, insérée dans la fonction de production des médias ; ils peuvent également – et surtout – être envisagé comme des outils d'affichage, à la fois tournés vers l'extérieur de l'organisation médiatique et recherchant des effets à l'intérieur.

## **Conclusion du chapitre : Un public recherché dans le numérique, invoqué dans les organisations**

Le développement progressif d'un régime d'hyperconcurrence autour du journalisme, lié à la diminution des ressources économiques disponibles au travers des mécanismes de subventions, a renforcé la nécessité pour les groupes médiatiques de trouver un public à la fois large et qualifié (pour les annonceurs). Les nouvelles concurrences accompagnant le numérique ont poussé à une diminution des audiences, principalement pour la presse écrite. Aussi, la présence d'un public pour les offres médiatiques est devenue un enjeu renforcé et présent dans les réflexions et représentations au sein des organisations.

Dans la poursuite d'analyses développées depuis longtemps, les directions managériales continuent de vouloir connaître avec précision le nombre et la teneur des audiences qu'elles parviennent à réunir autour des titres médiatiques. Le contexte aidant, cette connaissance se voit largement mobilisée afin d'accompagner les transformations subies et représentées de l'environnement du journalisme et des médias. J'ai ainsi voulu mettre en avant comment la non-circulation puis la circulation des données produites ou acquises sur le public pouvaient évoluer en fonction des intérêts des

directions. L'idée partagée voire acceptée que le journalisme est en « crise » a alors pu donner un poids particulier à des statistiques. Dès lors que la recherche d'une audience plus grande, ou la lutte contre sa diminution, a été admise comme une nécessité par les différents acteurs dans et autour du journalisme, le poids des données statistiques pouvait devenir plus important et légitime au sein des organisations.

Suivant cette perspective, les dispositifs mis en place au travers des supports médiatiques et visant à renouer avec le public peuvent être compris comme une expression des représentations à l'œuvre et des stratégies déployées au sein des organisations. Si certains internautes peuvent être effectivement présents dans la production ou la distribution, la présence du public demeure évanescence, fuyante. Mais il faut insister, renouveler les dispositifs, les appels et injonctions. Ainsi, ce déploiement de stratégies nouvelles ou renouvelées produit des effets. À l'intérieur des organisations médiatiques, des rédactions, du groupe professionnel des journalistes. Ces derniers ne composent alors pas tant avec un nouvel entrant qu'avec des assignations de rôles et des injonctions au changement, de plus en plus admises. Les dispositifs tournés vers le public participent d'objectifs renforcés dirigés vers de nouvelles rentabilités à trouver pour le journalisme inclus dans les médias ; à défaut, c'est la plateforme qui devra être transformée pour devenir elle-même plus rentable ou moins coûteuse.





## Chapitre IV. La diffusion de l'hyperconcurrence dans les organisations médiatiques et le déplacement du journalisme

*Ces naufrageurs naïfs armés de sarbacanes  
Qui sacrifient ainsi au culte du cargo  
En soufflant vers l'azur et les avions.*

Serge Gainsbourg (1971). « Cargo Culte »,  
*Histoire de Melody Nelson*

Au sein du chapitre précédent, j'ai questionné l'hyperconcurrence comme la recherche, par les groupes médiatiques, de la construction d'un public renforcé, au travers de représentations et dispositifs spécifiques. Le régime hyperconcurrentiel ne se contente néanmoins pas d'une simple amélioration des audiences rentabilisées directement ou auprès d'annonceurs. Il se déploie également au sein des organisations afin d'en redessiner les contours et les structures.

La place et la fonction des différentes activités, notamment la production journalistique, peuvent se voir déplacées sous l'influence des mouvements de valeurs et de subventions analysés précédemment. Si les difficultés pour trouver une économie pour le journalisme sont presque permanentes, il n'en demeure pas moins que les dernières années ont été l'occasion de profondes transformations. Permanences et ruptures se retrouvent ainsi en confrontation à l'intérieur des groupes. Des changements ont lieu dans et par les innovations techniques qui sont déployées. En même temps que les groupes poursuivent une utilisation, mise en valeur et réutilisation de l'existant, ce dernier peut également agir en étant mobilisé à nouveau ou en formant des contraintes pour les changements potentiels, voulus ou imaginés.

Au sein de ce chapitre, je vais donc analyser comment ces transformations sont déployées au sein des organisations médiatiques, en analysant les évolutions de dispositifs structurels suivant la définition donnée

par Michel FOUCAULT (1977 : 299)<sup>204</sup>. Aussi, je vais étudier le régime des objets (FOUCAULT, 1969 : 71) et surtout du processus hyperconcurrentiel, tel qu'il se construit au sein des organisations et autour du journalisme, par autant de pratiques, stratégies, structures qui les forment. Ce regard peut se porter non sur la chronologie des mutations, mais sur les mouvements d'ensemble et contextuels qu'elles connaissent et produisent. Il s'agit pour moi d'assumer un détachement d'une analyse qui pourrait se retrouver par trop linéaire et causaliste, là où les entretiens montrent bien plus des aménagements et négociations formant autant d'allers et retours entre stratégies des groupes et tactiques des acteurs. Pour cela, je vais tout d'abord voir comment le régime hyperconcurrentiel peut se retrouver intégré et transformé dans l'architecture et la structure des deux groupes. Dans un second temps, l'investissement de ces transformations par les acteurs pourra être analysé.

## **Section I. Les transformations des structures organisationnelles autour du journalisme**

Les transformations que peuvent connaître les organisations médiatiques se déploient de manière complexe dans le cadre d'une recherche de nouveaux modèles pour les activités médiatiques et journalistiques. Il est possible de les appréhender comme un processus progressif visant un changement, quand bien même celui-ci et ses objectifs ne seraient pas pleinement définis par les acteurs concernés. Les changements visés ou imaginés apparaissent alors comme une dynamique itérative de transformation, reposant sur des décisions, tentatives, approximations et retours en arrière.

---

<sup>204</sup> V. ci-dessus, en introduction, p. 20 et s.

Dans ce cadre, je vais m'attacher à voir comment les structures organisationnelles des groupes ont évolué autour de ruptures et moments particuliers. Cependant, il est important de préciser dès maintenant que je n'entends pas dans mon analyse marquer une place prédominante aux structures ou d'en faire le lieu principal, causal, des évolutions du journalisme et des pratiques de production :

Depuis le début des années 2000, des recherches nord-américaines, plus récentes encore en Espagne et au Portugal, ont abordé ces processus en les nommant *convergence*. Elles tâchent principalement d'établir des typologies d'une évolution qui paraît vaste et polymorphe. [...] Généralement fondées sur des études de cas, pensées dans une visée essentiellement fonctionnaliste qui entend redessiner les places et les rôles dans des synergies étendues, ces recherches sur la *convergence* n'interrogent pas ou peu l'hypothèse d'une restructuration active des industries culturelles. Au contraire, elles font leur – sans l'interroger – un nécessitarisme à deux pans : la pression économique (les difficultés imposent la réforme, et celles-ci s'incarnent dans la rationalisation des organisations et des productions éclatées) et la transformation technologique (la numérisation comme solution évidente à des problèmes de structure des entreprises et de renouvellement de l'offre dans un contexte plus concurrentiel depuis Internet). Est souvent sortie de cette double projection l'imaginaire d'un journaliste à tout faire [...]. Néanmoins, ces études se rejoignent sur une idée importante, celle de *continuum*, la convergence étant entendue comme un processus situé dans un ensemble constitué progressivement et par accumulation, et non comme un état ni un idéal. (GESTIN, GIMBERT *et al.*, 2009 : 85-86)

Suivant cette mise en garde, ainsi que l'ensemble de la proposition faite par les auteurs précités, cette stratégie nommée *production multisupports* est observable au sein des organisations et des pratiques transformées. Je vais analyser ici comment des transformations dans la coordination et le contrôle de la production ont été mises en place au sein des deux groupes, participant d'un mouvement de restructuration et de déplacement des pouvoirs ; j'avancerai également, dans un second temps, l'idée d'une déstructuration se développant autour des titres pris isolément, mais au sein des groupes.

## I / Un déplacement des pouvoirs dans les structures

### A / La centralisation fonctionnelle des décisions dans la production journalistique au sein de Quebecor

Depuis le développement d'internet, la question de la gestion de la production et de la distribution des contenus journalistiques sur et à côté du web s'est très régulièrement posée<sup>205</sup>, notamment autour du portail *Canoë* (CARBASSE, 2010 ; DEMERS et LE CAM, 2012), distribuant sur internet en grande partie des contenus produits par différentes entités du groupe Quebecor. Le portail et ses activités, précédemment portés par une entreprise identifiée (Canoë Inc.), ont été intégrés au sein de Sun Media en 2008 dans l'objectif annoncé, selon le groupe, « de maximiser les occasions de croissance et de synergies, ainsi que d'accélérer la migration de l'information et des contenus générés par les différentes publications de Quebecor Media vers les supports multiplateformes. » (*Rapport d'activité - QUEBECOR INC.\*\**, 2009f : 21) Le portail se retrouve alors à la fois au centre du groupe, ou plus exactement de sa composante médiatique, sans apparaître comme étant une entité à part. Cette dynamique avançait cependant une consistance plus importante au travers d'une entité alors en cours de développement ; la logique a en quelque sorte préfiguré la stratégie à venir :

---

Pour y parvenir, nous devons miser sur notre propre organisation nationale multiplateforme, pleinement intégrée, afin de l'harmoniser aux besoins en évolution de nos médias imprimés, électroniques et en ligne. Nous devons instaurer un système plus efficace de partage de l'information qui signifiera, en outre, que moins de ressources seront affectées à la couverture de certains événements, libérant ainsi des ressources additionnelles qui se consacreront à un traitement plus pointu et ciblé de l'information dans des dossiers exclusifs, des enquêtes et de l'information locale. Nous entendons aussi créer des centres d'excellence dans divers domaines dont bénéficieront toutes les composantes de notre secteur Journaux. Une mise en commun de nos ressources et de nos expertises apparaît essentielle afin de relever les nombreux défis qui se posent au secteur des médias imprimés.

(*Rapport d'activité - QUEBECOR INC.\*\**, 2009f : 7)

---

<sup>205</sup> Pour l'enjeu de la simple mise en ligne et tarification, principalement au début des années 2000, v. ci-dessus, p. 144 et s.

À compter de l'automne 2008, le groupe a mis en place l'Agence QMI conçue et présentée comme une agence de presse interne, dont les visées ont fait l'objet de controverses. Pour certains, et notamment la partie syndicale, elle venait ouvrir la voie au conflit de travail au *Journal de Montréal* débutant en janvier 2009, en pratiquant du « "blanchiment" d'informations »<sup>206</sup> à l'instar de ce qui avait pu être observé quelques années auparavant lors du conflit au *Journal de Québec* entre 2007 et 2008, et la création – temporaire – de l'agence Nomade<sup>207</sup>. Cependant, si l'agence a été mise en place dans ce contexte, elle a maintenu son activité jusqu'à présent, et semble donc dépasser le cadre d'un outil de gestion du conflit, ainsi que l'annonçait la partie patronale<sup>208</sup>. Le conflit semble plus clairement avoir été l'occasion de lancer et développer ce nouveau centre d'activité qui continue à exercer au centre du groupe.

---

[...] c'est une vision à long terme dans la mesure où on sait très bien que l'Agence QMI va être encore là dans 25 ou dans 50 ans, ça c'est très clair. Il y a beaucoup de gens qui ont dit « c'est une décision de Quebecor pour quelques années », il y a le conflit au *Journal de Montréal*, il y a eu le conflit au *Journal de Québec* [...] ; en fait, c'est pas ça, c'est vraiment l'idée que on va toujours avoir besoin d'une agence de presse interne, pour faire la couverture des événements, et qu'on est jamais si bien servi que par soi-même. [...]

Donc ça pourrait changer, mais ça c'est mon opinion personnelle, je pense qu'on pourrait devenir un petit Reuters, ou un petit AFP avec beaucoup plus de bureaux à l'étranger, puis un rôle encore plus central au sein de la compagnie, mais c'est sûr que l'Agence va rester, ça c'est très très clair. C'est pas un *fly-by-night* comme on dit en anglais, c'est du long terme.

(Entretien avec un CADRE QMI, 28 novembre 2011)

La principale motivation mise en avant par les promoteurs et cadres de l'Agence repose ainsi sur la gestion de la production de l'information, dans une perspective de « rationalisation » économique des moyens mis en œuvre à

---

<sup>206</sup> LAPLANTE\* (2010b). « QMI : Entrevue avec Raynald Lebac ». *Le Trente*, 34 (3), Consulté en ligne pour la dernière fois le 21 août 2013, sur [http://www.le30.org/index.php?id=119&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=16852&tx\\_ttnews\[backPid\]=276&cHash=9a0bbd27ba](http://www.le30.org/index.php?id=119&tx_ttnews[tt_news]=16852&tx_ttnews[backPid]=276&cHash=9a0bbd27ba).

<sup>207</sup> V. ci-dessous, p. 250 et s.

<sup>208</sup> LAPLANTE\* (2010a). « Branle-bas de combat chez QMI ». *Le Trente*, 34 (3), Consulté en ligne pour la dernière fois le 21 août 2013, sur [http://www.le30.org/index.php?id=119&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=16842&tx\\_ttnews\[backPid\]=276&cHash=06490c9364](http://www.le30.org/index.php?id=119&tx_ttnews[tt_news]=16842&tx_ttnews[backPid]=276&cHash=06490c9364).

l'intérieur du groupe, mais également dans la dépendance au fil de nouvelles de la principale agence de presse du pays, La Presse Canadienne. Celle-ci repose alors sur un fonctionnement de coopérative au sein de laquelle les différents éditeurs adhérents peuvent recevoir et réutiliser les contenus produits par les autres membres. La mise en place de l'Agence QMI sert alors également à éviter ce partage, et à économiser l'abonnement annuel estimé à 7 millions de dollars après que le groupe ait quitté La Presse Canadienne en juin 2010<sup>209</sup> :

---

D'abord, l'évolution de la situation des journaux a forcé la direction à voir comment elle pouvait économiser sur les coûts et générer de nouveaux revenus. Ensuite, avec la multiplication de l'information gratuite, les quotidiens doivent se différencier. Or, l'information qui provient de La Presse canadienne se retrouve sur les sites Web et autres médias gratuits, il devient donc difficile de se différencier. [...] Enfin, nous sommes le plus grand éditeur de journaux au Canada : nous avons des professionnels dans plus de 250 publications au pays. Pour nous, il devenait évident que nous pouvions nous alimenter au sein même de nos propres équipes. Vous savez, nous ne sommes pas les premiers à faire ça au Canada, CanWest News Services nous a précédés de quelques années [en se désaffiliant aussi de La Presse canadienne et en créant sa propre agence interne].

(Propos recueillis d'Isabelle DESSUREAULT, vice-présidente aux affaires publiques chez Quebecor - Article du magazine professionnel *Le Trente* - LAPLANTE\*, 2010a)

Après la mise en place de l'Agence QMI, *Canoë* est relié directement à celle-ci, qui agit alors progressivement à tous les niveaux de la chaîne de valeur de l'information au sein du groupe. Le portail devient alors « la vitrine de l'Agence » qui en assure la gestion opérationnelle :

---

Dans l'Agence QMI, il y a 66 employés actuellement. Là-dessus, le tiers provient du site web *Canoë*. Mais tous les employés sont payés par l'Agence QMI [...]. *Canoë* c'est juste le nom du portail

---

<sup>209</sup> Ce départ en 2010 a précipité le changement de statut, vers une entreprise privée à but lucratif, dont les groupes Gesca, Torstar et Globe and Mail sont les actionnaires. CLOUTIER\* (2010). « Journaux : après la coopérative, place aux empires ». *Le Soleil*, 18 mai 2010. Consulté en ligne pour la dernière fois le 21 janvier 2014, sur <http://www.lapresse.ca/le-soleil/arts-et-spectacles/medias-etc/201005/17/01-4281320-journaux-apres-la-cooperative-place-aux-empires.php> ; DUPERON\* (2010). « La Presse canadienne devient une entreprise à but lucratif ». *Trente*, 26 novembre 2010. Consulté en ligne pour la dernière fois le 20 janvier 2014, sur <http://trente.ca/2010/11/la-presse-canadienne-devient-une-entreprise-a-but-lucratif/>.

aujourd'hui, mais il y a quand même le tiers du staff de l'agence QMI qui s'occupe de répercuter les nouvelles sur *Canoë*, sur le site web du *Journal de Montréal*, sur le site web du *Journal de Québec* et le site web du *24 Heures* ; ça c'est le rôle des pupitreurs, des gens du desk de *Canoë*. Mais c'est un desk qui est complètement intégré, les gens ont juste des tâches différentes, il y en a qui produisent des textes pour l'agence, d'autres qui répercutent les textes en ligne pour le web avec les photos, les vidéos [...].

(Entretien avec un CADRE QMI, 28 novembre 2011)

Par ce rapprochement, l'Agence QMI a acquis une place de plus en plus centrale dans la gestion de contenus au sein du groupe Quebecor. En tant que telle, elle n'accueille que relativement peu la production proprement dite, assurée par les journalistes employés par elle. Cette production est dirigée principalement sur des nouvelles ayant une valeur jugée limitée, ou au contraire sur certains sujets spécifiques avec la mise en place d'un bureau d'enquêtes spécialisé dans l'investigation. Ce déploiement dans deux directions et thématiques presque opposées peut à la fois symboliser l'étendue des sujets couverts et produits au sein de l'Agence, mais également un positionnement encore en définition :

---

*Est-ce que ça, pour vous, veut dire qu'il y a un changement dans le rapport, la répartition du travail ?*

C'est clair, c'est un changement radical, c'est vraiment l'application de la convergence totale, d'un point de vue positif dans la mesure où, au lieu de toujours couvrir uniquement des nouvelles qu'on appelle de « commodité », les *commodity news* comme on dit en anglais, bon ben les conférences de presse, le *Journal de Montréal* ne couvre plus de conférence de presse à Montréal. Il n'y a aucune valeur ajoutée à couvrir une conférence de presse, en plus c'est la plupart du temps télédiffusé ou diffusé sur le web. Donc le rôle de l'Agence QMI c'est de se substituer aux différentes entités pour la couverture de la commodité, pour laisser aux journaux faire une meilleure couverture locale, [...]. Dire aux rédactions locales écoutez les couvertures de films, [...], c'est l'Agence qui va les faire maintenant ; pendant ce temps-là, le journaliste local du *Journal de Québec* qui couvre le divertissement, ben il fait des entrevues avec les talents locaux, il fait des entrevues avec les artistes locaux, il couvre les spectacles locaux, puis il n'a pas besoin de se concentrer sur des trucs qui sont faits par l'agence.

(Entretien avec un CADRE QMI, 28 novembre 2011)

Au-delà de ce rôle de production, l'importance de l'Agence QMI repose principalement sur le partage des contenus produits au sein des différentes



entités du groupe. Tous lui sont transmis, avant qu'une sélection soit opérée (afin de mettre de côté les sujets jugés trop locaux) et une adaptation dans la forme. Celle-ci peut reposer sur une transformation du texte, afin d'en faciliter la réutilisation en dehors de son support médiatique d'origine (notamment ceux qui proviennent des chaînes de télévision *TVA* et *LCM*), voire une traduction entre l'anglais et le français. Les contenus sont alors mis à disposition des différentes entités du groupe, qui ont la possibilité de les réutiliser sous la mention « Agence QMI ».

Cependant, ce processus de recueil, adaptation et mise en partage a donné à l'Agence un rôle et une place centraux au sein de Quebecor Media. Dans son fonctionnement, elle a développé une fonction de plus en plus présente de coordination dans la production, toujours présentée dans l'objectif de rationaliser les moyens déployés :

---

Donc convergence des contenus, mais aussi circulation des contenus. Et le rôle de l'Agence QMI aujourd'hui c'est un rôle de planification et de coordination de la couverture de l'actualité : qu'est-ce qu'on fait avec les jeux olympiques de 2012 ? C'est l'Agence QMI qui prend le leadership dans la couverture des jeux olympiques. [...] Même chose pour les couvertures en Afghanistan, les soldats canadiens là-bas, même chose avec les projets, comme les couvertures des élections américaines [...]. Donc c'est un rôle de planification de plus en plus lourd de l'agence QMI, pour que les gens se concertent avant de faire des couvertures, et aussi pour éviter les doublons. Si on arrive à une conférence de presse, avec trois/quatre journalistes de Quebecor, un cameraman puis deux/trois journalistes, c'est pas un bon modèle d'affaires. Nous on préfère que chacun des journalistes couvre un événement différent avec un photographe ou un cameraman et puis de façon à maximiser les ressources.

(Entretien avec un CADRE QMI, 28 novembre 2011)

Au cours des entretiens, ce déplacement dans la prise de décision a été présenté comme une coordination entre les différents responsables d'entités demeurant autonomes dans leur choix, notamment au travers de discussions quotidiennes par appel conférence (Entretien avec un CADRE QMI, 28 novembre 2011). Cependant, par sa position, l'Agence a la possibilité d'indiquer certaines priorités et affectations de ressources.

---

Là avec l'agence, ça change des choses en ce moment. Pis ça on sait pas comment ça va virer. Pis ça, autant les gens à QMI qu'ailleurs, ils pourraient te le dire, on a hâte de voir qui va devenir numéro 1. [...]

[...] On n'aura pas le choix un jour que tant TVA, télé, que *le Journal de Montréal*, qu'on soit tous à la même place. Moi je crois qu'avant longtemps, le 10<sup>e</sup> étage va être la télé, pis qu'un autre étage, le 8<sup>e</sup> 9<sup>e</sup> peu importe, il va y avoir les gens du *Journal de Montréal* pis l'Agence QMI. Parce que... ou même s'ils sont ailleurs, en ce moment il y a déjà un meeting, qui se fait le matin. QMI envoi « ben voici ce qu'on va couvrir », pis ils écrivent entre parenthèses « ça, on s'attend à ce que ce soit TVA, ça c'est le *24 Heures* qui va le couvrir [...] » Donc, où est-ce qu'on se trouve, on n'est pas leader, on est un satellite dans toute la patente.

[...] l'Agence maintenant [...] ils savent un peu ce qui se passe partout. Ils savent ce que TVA a là, ils savent que *le Journal* là, pis à un moment donné ils se parlent. [...] Ben c'est qu'ils savent, pis en même temps, nous autres on peut pas appeler au *Journal* pour savoir ce qu'ils font [...].

(Entretien avec un CADRE-JOURNALISTE TVA NOUVELLES, 29 mars 2012)

Cette relation entre l'Agence et les différents supports médiatiques peut aller plus loin, jusqu'à l'attribution ou la demande de sujets à certains journalistes hors QMI. La centralisation des décisions apparaît ainsi comme un processus continu et aux contours encore flous, bien que les acteurs semblent partager l'idée que le rôle de l'Agence va continuer de grandir.

---

Moi je pense que, je me trompe peut-être, mais tout le processus de fusion entre les différents organes de Quebecor est pas terminé, que le but ultime c'est d'avoir une seule agence qui soit QMI, qui chapeautera tous les organes, mais je me trompe peut-être. Puisque actuellement il y a encore du dédoublement [...]

*Et comment vous pourriez décrire, comment vous comprenez les relations entre, entre l'Agence et le Journal de Montréal, notamment après le lock-out ?*

Ben moi j'ai pas de problème avec l'Agence. Oui, des fois on doit fournir des euh, des textes qui sont un peu plus alimentaires, mais maintenant c'est pour le site internet du *Journal* en premier lieu, parce que maintenant c'est tout nouveau le site internet du *Journal* donc on doit produire des textes, plus seulement pour le lendemain là, mais pour la journée même. Pas tout le temps, mais de temps en temps. Donc je ne sens pas moi la ..., je sens absolument aucune influence ou ingérence de l'Agence QMI dans mon travail. Par contre je sais que certains journalistes du *Journal*

*de Montréal se sont déjà fait appeler directement par des responsables de QMI là, qui voulaient s'assurer d'avoir des textes.*

*(Entretien avec un JOURNALISTE JDM, 29 février 2012)*

L'Agence QMI a ainsi développé en quelques années une fonction centrale et centralisatrice au sein de Quebecor Média. Elle assure une supervision grandissante sur la gestion et le management de la production journalistique entre les différents titres du groupe. Malgré un lancement objet de controverses, sa position permet à ses acteurs et notamment ses responsables, d'exercer un certain contrôle au sein de l'organisation du pôle médiatique du groupe. L'Agence dispose ainsi d'un certain savoir, une connaissance des différentes activités, couvertures et priorités qui se déploient au sein des médias du groupe. Elle contrôle alors à la fois l'information produite avant qu'elle soit mise en circulation entre les différents titres, à l'échelle du pays, en même temps qu'elle gère de manière directe ou non les affectations de travailleurs et journalistes.

## B / La transmission-réappropriation du site web de *Ouest-France*

Si les transformations structurelles au sein du groupe Ouest-France sont moins importantes, la question de la gestion du site web principal du groupe, *ouest-france.fr*, est apparue au cours de l'ensemble des entretiens comme primordiale. Elle a en effet été mobilisée par les acteurs rencontrés, de manière quasiment systématique, afin d'expliquer certains changements à l'œuvre, ainsi qu'exposer certaines représentations du support web.

La gestion du site internet du quotidien fut attachée à la filiale télématique et internet du groupe, Ouest-France Multimédia, tout au long de son développement. Elle était gérée par plusieurs journalistes et webmaster au sein de cette société spécialisée, et aux côtés d'autres sites comme les petites annonces spécialisées et le portail *Maville*. Les activités internet et web sont alors conçues de manière séparée de la rédaction et du journal.

---

*Pour revenir aux stratégies telles que... telles que je les ai perçues on va dire, ou telles qu'elles nous ont été présentées aussi... Pendant longtemps, internet était... truc qu'on regardait un peu de loin, espèce de martien, donc c'était le « laboratoire », un peu l'expression... jusqu'en 2007 [...] jusqu'en 2002, laboratoire, 2002-2007 « c'est quand même, c'est quand même vachement*

intéressant ce truc, en plus ça commence à rapporter du pognon. » Et à partir de 2007, bah là le marché des petites annonces... plus de petites annonces sur le papier et puis... tout est récupéré sur internet, donc le site immo qui a fait des performances... Même tout le marché de l'immobilier qui s'est reporté vraiment sur... sur le web, le site de *Ouest-France* qui s'est imposé dans les... qui était dans les classements nationaux, pas que sur l'Ouest. Donc ça marchait très bien avec l'engouement des professionnels en plus pour acheter des vitrines sur internet, sur le site. C'était, financièrement, extrêmement rentable... Donc Ouest-France Multimédia, je sais qu'en 2007-2008... il versait une redevance de marque à Ouest-France qu'était un pourcentage de tout... donc ça a bien équilibré les comptes du papier, donc là... bah ouais internet c'est vachement intéressant... donc...

(Entretien avec un JOURNALISTE MULTIMÉDIA OF, 5 septembre 2012)

La gestion du site par la filiale a été l'occasion de critiques de la part de responsables du quotidien notamment lorsque le site a finalement été transmis à la société Ouest-France et sa rédaction en 2008 (Entretien avec un JOURNALISTE MULTIMÉDIA OF, 5 septembre 2012), et plus formellement en janvier 2009 (Ouest-France MULTIMÉDIA\*\*, 2010). Ce changement a également été l'occasion de créer un « *desk multimédia* » dans la rédaction centrale du quotidien (au siège de Chantepie). Il s'agit alors d'une décision émanant des dirigeants, visant à ramener la plus grande partie de l'activité éditoriale numérique au sein de la rédaction :

---

Mais il y a quatre ans, enfin il y a cinq ans, Ouest-France s'interrogeait sur... sur accélérer son investissement dans le web, et donc ils se sont dit « faut créer absolument un desk internet au milieu de la rédaction, de la rédaction centrale, enfin de la rédaction générale. » Donc on a créé... le desk a été créé à la fin du printemps 2008 ici... on a commencé modestement, on était ... enfin à la période du printemps jusqu'à l'été, on était deux, après on était trois après à partir de septembre, en fait la vraie création du desk, c'est septembre, et on est trois. Et donc à partir de là... les contenus, on met des contenus en temps réel, enfin en continu sur le site, donc les contenus augmentent. [...] Et puis au fur à mesure, au fil des mois, le desk s'étoffe... aujourd'hui, pour aujourd'hui arriver à... on est sept titulaires sur *ouest-france.fr*, enfin on est huit en gros, et aujourd'hui plus quatre collègues qui s'occupent des sites associés.

(Entretien avec un CADRE-JOURNALISTE OF A, 21 septembre 2012)

Ce déplacement d'activité a alors pour objectif de renforcer le contrôle sur la production et surtout la distribution des contenus éditorialisés, mais aussi, et surtout d'accompagner le changement dans les fonctions attribuées

aux journalistes travaillant pour *Ouest-France*, avec le passage au « bi-média », soit le principe que chaque journaliste produit des contenus destinés à la fois à l'insertion dans l'édition papier et dans l'édition numérique du journal. Alors que les travailleurs doivent désormais produire également pour le support web, cette transformation est accompagnée par une reprise en main de ce support par la rédaction elle-même :

---

Non, la justification qui ... qui tenait la route, c'était qu'à partir du moment où on voulait que toute la rédaction devienne bi-média... il fallait quand même que ce soit quand même le journal qui porte son site, sinon ça n'avait pas de sens. On peut pas demander des efforts à une rédaction complète et lui dire « mais, en fait, tu t'occupes pas du... tu ne fais que fournir des flux, mais tu t'occupes pas du site ». Ceci dit, c'est comme ça que marche *La Dépêche*, donc c'est toujours des modèles possibles. Mais... bon ça nous... en tout cas, ici ça paraissait compliqué. Donc c'était pas illogique qu'à un moment donné, le site repasse du côté ... du journal, avec sa complémentarité... On a quand même 500 journalistes qui sont devenus bi-médias, donc c'est pas très facile de leur dire « vous êtes bi-médias, mais vous avez le droit de vous occuper de rien d'autre que de fournir de l'info ... » [...]

(Entretien avec un DIRIGEANT OFM, 17 octobre 2012)

Lors de la récupération du site, certaines tensions ont par ailleurs pu naître, notamment du fait du maintien en activité de *Maville*, proposant des contenus similaires à *ouest-france.fr*. Les journalistes qui en faisaient partie de la filiale ne se sont alors occupés que du portail, et ce jusqu'à ce que certains soient à leur tour rattachés à la rédaction et au *desk* multimédia :

---

Il y avait un moment, un fort sentiment de concurrence... [...] De la tension de la part de certaines rédactions qui... pour qui quand quelqu'un allait consulter leur article sur *Maville* plutôt que sur *ouest-france*, [*Maville*] leur volait des stats. [...]. Sur le plateau [...] et au niveau du desk multimédia... Il y a... il y a pas de soucis. [Par contre, le site] a vraiment été récupéré comme si le site... [avait été] créé au 1<sup>er</sup> janvier 2008,... donc ça a un peu créé des tensions... et du coup, ...il y a eu des moments des petits frottements [...]. On avait des mecs qui arrivaient du papier ou... le responsables du papier vouloir un peu... commencer à prendre la main sur le web, et [...] donner des indications des choses comme ça, alors qu'à l'époque, concrètement ils y connaissaient, mais rien quoi. Du coup, ouais, il y a eu des tensions, des frottements, ... des départs d'ailleurs, des gens qui ont quittés le groupe malheureusement, qui étaient très talentueux. [...]

(Entretien avec un JOURNALISTE MULTIMÉDIA OF, 5 septembre 2012)

Cette transmission a ainsi fait naître, ou renforcé, des tensions entre la filiale spécialisée qui perd ainsi un certain monopole sur l'activité d'édition numérique autour du quotidien. La légitimité de ce dernier et de sa rédaction sont alors mis en balance avec le savoir et les connaissances maîtrisées par les responsables habitués à la chaîne de valeur de l'imprimé.

---

Le web c'est hyper chiant dans une organisation... historique, papier, à plombs... parce que c'est... c'est un truc qui touche à tout... les journaux sont organisés, sont hyper organisés en chapelles, en structures... Il y a les gens qui produisent, il y a les gens qui vendent, il y a les gens qui font la pub, voilà. Et puis le web, c'est un machin qui... qui est un peu au milieu de tout cela et... [...] Et personne ne veut vraiment lâcher sa chapelle, donc il veut pas qu'il y ait un autre, une autre organisation qui vienne un peu... prendre une partie de territoire... [...]. Avec en plus le fait que ... que c'est difficile aussi de demander des trucs quand vous ne pesez que 3 % du chiffre d'affaires...

[...] Donc voilà, donc la logique elle était là. Après, c'est plutôt sur le reste que ça aurait ptet pu être pensé différemment, mais bon une fois que c'était parti bon...

*C'est-à-dire c'est...*

Bah après il pouvait y avoir... parce que il y a la rédac. qui a sa complexité, son organisation, mais après on pouvait très bien avoir ... Quand on a lancé le *Dimanche Ouest-France*, on a mis un patron du *Dimanche Ouest-France* avec... en gros sa propre équipe [...] Donc on aurait pu faire pareil... [...]

*Une équipe ouest-france.fr...*

*Ouest-france.fr*, voilà, avec ses développeurs, ses marketeurs... son *BizDev*, etc. Et puis son lien avec la réd., son rédacteur en chef délégué, qui lui après rayonne après sur les 500 journalistes, sur la petite équipe du desk, et sur les 500 journalistes. Ça, moi je pense que c'est ça la ... seule vraie organisation pour que ça... accélère vraiment. Voilà. Maintenant... pour ça, faut que... l'informatique accepte de perdre un petit peu de pouvoir, la promotion accepte ... [...] Pour la partie contenu, ça fonctionne plutôt pas mal avec le *desk*, et puis, et puis les journalistes bi-média... [...] Mais] si *ouest-france.fr* doit se développer, parce que marketingment parlant, faut qu'il se positionne [...], il faut que la rédaction suive. [...] *Le Parisien* a été organisé comme ça.

(Entretien avec un DIRIGEANT OFM, 17 octobre 2012)

Au sein de Ouest-France, la gestion du site web principal du groupe – à tout le moins sur le plan éditorial – est devenue un enjeu investi par différents acteurs. Son déplacement au sein de la structure organisationnelle, vers la

rédaction principale, a concrétisé deux mouvements dans le même temps : un pouvoir – apparent – maintenu et renforcé de la rédaction qui possède un meilleur contrôle sur la distribution de sa production, qu'elle s'est réappropriée ; une assignation à la production bi-média admise et entérinée au travers de ce nouveau pouvoir accordé à la rédaction. Cette transformation accompagne alors une centralisation dans la gestion de la distribution et une augmentation des tâches productives pour les journalistes.

Cependant, la dynamique de transformation ne peut se résumer à cette seule centralisation, qui participerait entre autres de la logique de « convergence » mentionnée plus haut<sup>210</sup>. Elle fait l'objet de positions négociées et différemment investies par les acteurs. Tout d'abord, de nombreuses négociations, interprétations ont lieu de la part des différents acteurs. Les pratiques des journalistes ne sont ainsi pas toutes liées à cette dynamique multisupports, et les investissements peuvent différer selon les travailleurs, les titres médiatiques, ou les situations conflictuelles<sup>211</sup>. Surtout, cette logique s'accompagne également d'une dynamique presque inverse, que l'on peut qualifier de déstructuration.

Au sein des organisations observées, il ne s'agit pas d'une « dé-convergence » (JIN, 2012) qui succéderait à la convergence, mais bien d'une dynamique commune, se déployant dans le même temps dans des directions différentes.

## **II / Une déstructuration des titres médiatiques dans les organisations, la création de marques**

Au sein des deux groupes étudiés, l'édition des différents titres peut donner lieu à une identification relativement aisée. Les différents supports médiatiques, notamment dans la presse écrite, sont sujets à des dynamiques de centralisation et de rapprochement d'activités au sein de leur chaîne de valeur. Ainsi par exemple des possibles mises en commun, au sein des groupes, de la production, de certaines parties de l'édition, ou encore la

---

<sup>210</sup> P. 218.

<sup>211</sup> V. ci-dessous, p. 244 et s.



diffusion commune. La particularité des titres peut aller jusqu'à se résumer à la portion congrue de choix éditoriaux, dans le cadre d'une gestion en réseau de la chaîne de valeur, notamment dans la presse magazine (REBILLARD, 2007a). Ces choix s'intègrent alors dans une dynamique plus globale de spécialisation des titres dans le marché médiatique.

Since the mid-1960s, there has been a great change in newspaper technology which has affected this stability. The introduction of electronics to newspaper production has greatly lowered the "first copy" costs of preparing content. Since this reduces the fixed cost to be amortized over circulation, the effect is to reduce the relative cost of differentiated or "tailor-made" newspaper products. Thus new technologies, by creating changes in scale economies, are a sixth factor that can be expected to increase the probability of successful market segmentation.  
(ROSSE, 1980 : 70-71)

Cependant, la structure et l'identité de ces titres demeurent identifiables. Je vais ici soulever le développement de l'utilisation de marques au sein des groupes, entre et à côté des titres. Il s'agit pour les groupes de créer des dispositifs moins formalisés et déterminés que les titres préexistants, et propres à acquérir et développer des audiences particulières<sup>212</sup>. Les marques mises en avant doivent alors permettre de créer de nouvelles représentations autour de la production et édition médiatique au sein des groupes :

To clarify the nature of branding, Aaker (1991) stressed that brand equity can go both ways, as it is a set of brand assets and liabilities linked to a brand, its name and symbol, that add to or subtract from the value provided by a product or service to a customer. The assets and liabilities can be classified into five categories: brand loyalty, name awareness, perceived quality, brand associations, and other proprietary brand assets such as patents and trademarks.  
(AAKER, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*, cité par CHAN-OLMSTED et KIM, 2001 : 77)

---

<sup>212</sup> Elles touchent évidemment directement la recherche de publics, et peuvent participer d'une redéfinition des rapports entre ceux-ci et les médias. J'ai toutefois fait le choix de me concentrer ici sur leur rôle à l'intérieur des groupes et au sein de leur structure ; les effets des marques sur les publics demeurent à la fois fréquemment étudiés, notamment dans les travaux de recherche sur le *marketing* dans les médias, et très flous.



La considération et l'étude des marques viennent souvent recouvrir l'ensemble d'un titre ou d'un groupe, qui est alors considéré comme une marque en tant que telle (*New York Times*, Disney, etc.). Cependant, il est également possible d'envisager la mise en place de dispositifs particuliers comme marques au sein de ces titres et groupes, plus récemment lorsqu'ils proposent certaines caractéristiques dans l'édition et la distribution : « emphasis in delivering experience, personalization, use of multiple platforms (incorporating mobility), relevance, and multipoint presence. » (CHAN-OLMSTED, 2011 : 4) Cette acception permet de concevoir la création et le développement de marques qui soient distinctes des titres en tant que tels. Je vais principalement ici m'intéresser au développement d'Argent au sein du groupe Quebecor et de *Jactiv* dans Ouest-France<sup>213</sup>.

La première marque est liée au lancement de la chaîne *Argent* comme un canal spécialisé par TVA en février 2005<sup>214</sup>, à la suite d'une demande de licence auprès du CRTC remontant à 2000. Elle est dédiée à l'information économique, et plus généralement à des contenus touchant le monde des affaires. Initialement offerte gratuitement, elle est rapidement proposée sur abonnement, et fait surtout l'objet d'une diffusion sur internet. Ainsi, à partir de 2006, ce qui était initialement une chaîne spécialisée au sein du réseau TVA commence à étendre sa distribution sur plusieurs plateformes. En premier lieu sur internet au travers du portail *Canoë*, au sein duquel elle possède un sous-domaine spécialisé *argent.canoë.com*. Il regroupe alors les contenus économiques en plus de ceux de *webfin.com*, site financier acquis en 1999 (DEMERS et LE CAM, 2012) et inclus depuis dans le portail. Le groupe annonce alors que « cette consolidation des deux plateformes permettra d'affirmer le leadership d'Argent dans les médias financiers et de s'inscrire comme fournisseur de contenus à caractère financier pour les plateformes de Quebecor Media actuelles et à venir »<sup>215</sup>.

---

<sup>213</sup> C'est ici un choix à des fins d'exemples, d'autres marques ayant pu être étudiées ici. Ainsi, MonTopo aurait par exemple également pu être analysée sous cet angle, mais ses particularités m'ont conduit à le regarder principalement dans le rapport au public.

<sup>214</sup> (GROUPE TVA\*\*, 2005 : 14)

<sup>215</sup> *Infopresse\** (2008). « Argent sur la télé et le web ». 5 novembre 2008. Consulté en ligne pour la dernière fois le 20 avril 2014, sur

En second lieu, les contenus produits au sein de *Argent* sont publiés progressivement en version écrite dans les quotidiens du groupe, et notamment dans les pages weekend du *Journal de Montréal*. *Argent*, présentée comme une « franchise », suit alors « un plan concret pour devenir une marque multi plateformes et devenir la référence en information financière. »<sup>216</sup> Cette distribution se voit renforcée à compter du conflit au *Journal*, par l'intermédiaire de l'Agence QMI<sup>217</sup>. *Argent* apparaît alors, comme marque, sur un nombre grandissant de supports médiatiques du groupe.

---

Quebecor Média, regarde, [...] c'est que ça va être des *brands*. Avant, [...] *le Journal*, t'avais une section économique. Maintenant, quand t'ouvres les pages du *Journal de Montréal*, c'est écrit *Argent*. *Argent*, c'est quoi ? C'est un *brand*, un nom, un logo, que tu vois où ? À la chaîne *Argent*, que tu vois sur le site *argent.canoe.ca*, que tu vois en ondes à *LCN*, et que tu vois en ondes à *TVA*. Et à chaque fois, t'as le *bumper* d'*Argent* qui passe.

(Entretien avec un CADRE-JOURNALISTE TVA NOUVELLES, 29 mars 2012)

Le développement de cette marque peut apparaître comme un exemple progressivement développé et construit de distribution multiplateforme de contenus. Cette mise en place a conduit à un éloignement du support d'origine, à savoir la chaîne de télévision spécialisée – sans qu'il s'agisse nécessairement d'une décision perçue ou prévue *ab initio*.

---

Quand ils ont voulu faire du véritable multiplateforme, ça a commencé il y a sept ans avec *Argent*. *Canal Argent*, qui existe aujourd'hui, a été je pense le modèle pour toute la bâtisse au complet. Parce qu'il y a pas seulement qu'*Argent* dans la bâtisse, t'as *TVA*, t'as *Mlle*, t'as *Casa*, t'as... plein de stations télé, là sur dix étages, tu dois en avoir dix. Alors *Argent*, *Argent* faisait non seulement de la télévision, mais faisait également du contenu pour l'Internet, et faisait, maintenant, du contenu pour les journaux, qui s'en va aussi sur le réseau de nouvelles de QMI, qui est Quebecor Media. Alors on voit là que, nous on a servi de modèle, pis là le modèle est en train de s'inculquer partout. Partout le

---

<http://www2.infopresse.com/blogs/actualites/archive/2008/11/05/article-28976.aspx>.

<sup>216</sup> (GROUPE TVA\*\*, 2009 : 9)

<sup>217</sup> DUMAS\* (2009). « Des tensions éclatent à TVA ». *La Presse*, p. 1 - Arts et spectacles ; CAUCHON\* (2009a). « Aucune trêve à l'horizon ». *Le Devoir*, 9 mars 2009, p. B7.

modèle est implanté, parfois ça a des jours heureux, d'autres un peu moins. Mais le truc c'est de faire faire du contenu à la télévision, pour être capable maintenant de l'envoyer sur la téléphonie parce qu'on est rendus là avec la 4G, de l'envoyer, de le décliner sur internet, et également de le décliner dans l'écrit, même si l'écrit continue de perdre du terrain par rapport... parce que les jeunes, ça lit plus là, ça regarde son téléphone cellulaire pis sa télé. On est rendus là. C'est un peu le modèle comment il a été décliné ici là.

(Entretien avec un JOURNALISTE TVA B, 19 avril 2012)

Le développement de la marque Argent et sa distribution multiplateforme au sein du groupe a ainsi contribué à un affaiblissement de la place déterminée des titres médiatiques et de leurs supports au sein des structures. La spécialisation thématique autour d'une marque permet d'accompagner et renforcer le partage des contenus au sein du groupe. À l'intérieur de ce dernier comme vers l'extérieur, la visibilité structurelle des titres en tant que tels s'en retrouve questionnée, mettant en avant l'organisation - dans sa globalité - comme instance de production et distribution des contenus. Ainsi, le média généraliste - bien que rattaché à un territoire donné - n'apparaît plus en tant que tel avec ses rubriques, mais est de plus en plus détaché en un titre général et des marquées spécialisées, en partie autonomisées de leur ancien centre rédactionnel. Dès lors, les journalistes voient leur rattachement à un titre médiatique et une production définie se déliter au profit d'un rapport avec une entité abstraite et mouvante (la marque) évoluant au sein du groupe. Ce mouvement rejoint ainsi celui, dépassant en durée l'apparition des marques, qui fait « appartenir » de plus en plus le journaliste à une entreprise plus qu'à un groupe professionnel ou un titre médiatique (DEMERS, 2012 : 17-18).

La seconde marque étudiée a été lancée par Ouest-France en 2010, sous l'appellation Jactiv. Elle est principalement constituée par un site web particulier rattaché au site principal, *www.ouest-france.fr/jactiv* puis *www.jactiv.ouest-france.fr*, et auquel sont attachés des comptes ouverts sur les réseaux *Facebook* et *Twitter*. À la différence de l'exemple précédent, cette marque n'est pas constituée autour d'une thématique spécialisée, mais repose sur la recherche d'une construction d'un nouvel outil de distribution qui correspondrait aux attentes d'une partie du public, à savoir le lectorat jeune.

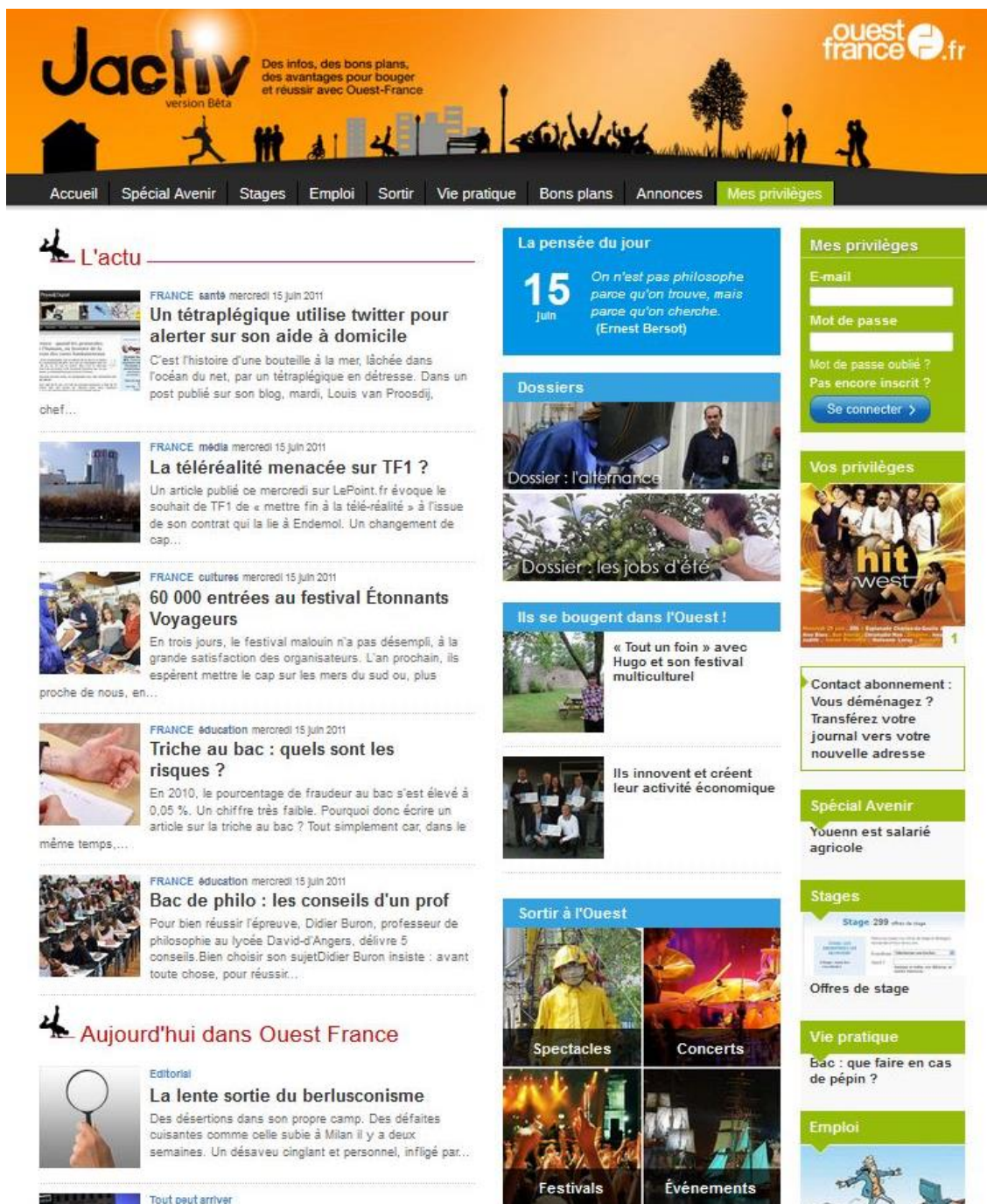
Cette perspective commande ensuite l'angle mis en avant de manière générale et le choix des contenus proposés, « tourné vers la citoyenneté » :

---

[Il] va y avoir aussi une réflexion sur des produits, numériques, adaptés à cette tranche d'âge-là. Ils sont en train de les finaliser, c'est de voir quelle... qu'est-ce qu'on offre en numérique, à cette tranche d'âge spécifique ? Bah là, l'idée c'est de gagner un relais de lectorat, c'est donc d'aller chercher des lecteurs papier ou web, ou/et web, enfin l'un ou l'autre ou les deux, sur une tranche d'âge plus jeune que la tranche d'âge de lecteurs habituels du journal. Et l'idée c'était de la faire... via un site, parce que c'est..., et en communiquant via les réseaux sociaux, en ayant... effectivement un... des canaux de communication adaptés à cette tranche d'âge-là. Et créer de l'intérêt de lecture, en fait. On en est là ; là il y a absolument pas de... d'objectifs en... chiffres d'affaires. C'est un objectif de conquête, jeune. Donner à lire des... des articles intéressant cette tranche d'âge-là.

(Entretien avec un CADRE COMMERCIAL OF, 8 octobre 2012)

La conception et la représentation de la marque repose uniquement sur son site web, sans différenciation aboutie des contenus. *Jactiv* correspond ainsi à une distribution différenciée pour un public déterminé, sans nécessairement rencontrer les attentes de ce dernier, faisant apparaître ainsi des contradictions entre les représentations et les décisions qui en sont tirées. Ainsi la marque est développée avec l'objectif annoncé de rencontrer de nouvelles formes de consommations, mais reproduit les schémas de distribution existants (à savoir un site web, et une promotion de celui-ci et de ses contenus sur les réseaux sociaux) tout en poussant les différents contenus et services de Ouest-France (petites-annonces emploi, abonnement à l'édition papier, radio du groupe, etc., que l'on retrouve dans la figure de la page suivante).



**FIGURE 24 CAPTURE DU SITE JACTIV - PAGE OUEST-FRANCE.FR/JACTIV EN 2011<sup>218</sup>**

Les représentations à l'œuvre dans le déploiement de la marque Jactiv ne sont cependant pas partagées par l'ensemble des acteurs évoluant au sein de Ouest-France. Ceux les plus acculturés au numérique ont ainsi pu mettre

<sup>218</sup> OUEST-FRANCE\*\* (2011). « Jactiv. » Version en ligne le 15 juin 2011 (obtenue par *WaybackMachine*). Consulté en ligne pour la dernière fois le 3 septembre 2013, sur <http://www.ouest-france.fr/jactiv/>.



en doute les stratégies et choix réalisés concernant la marque, qualifiée « d'erreur de jeunesse » dans ses premiers développements (Entretien avec un JOURNALISTE MULTIMÉDIA OF, 5 septembre 2012) ou dans la recherche illusoire d'un rajeunissement du lectorat par son intermédiaire (Entretien avec un CADRE PRÉCOM, 18 septembre 2012).

---

[...] il y a un site qui a été fait pour les jeunes là, *Jactiv*. Enfin pour moi, c'était une erreur de créer un site... pour les jeunes, ça pourrait être... un concept, un concept en fait. *Jactiv*, ça devrait être une page *Facebook*, un... éventuellement un bout de site pour avoir... une page d'atterrissage quelque part, ou un compte *Twitter*, mais là... le but du jeu, ça doit pas être de faire le plus d'audience possible sur ce site *Jactiv* là, mais ça devrait être de s'adresser... au plus de jeunes possible, là où ils sont, aller être présents sur... sur les forums, les pages de discussions, sur ... les différents réseaux *etc.* Et être en... tu vois ? Être un concept, utiliser les... être dématérialisés quoi. On est encore dans un modèle où... on veut ramener les gens chez nous... [...] le site devrait pas être au cœur de la stratégie quoi, ça devrait être juste un élément.

(Entretien avec un JOURNALISTE MULTIMÉDIA OF, 5 septembre 2012)

Dans le développement de cette marque peuvent ainsi se retrouver certaines visions de la chaîne de valeur. La volonté de sortir de l'édition et la distribution habituelle se heurte alors à une conception centrée autour d'un titre et d'un support donné. L'évolution ultérieure du site *jactiv* a confirmé cette logique. Le renvoi vers le site *ouest-france.fr* et l'édition papier est moins systématique, reposant principalement sur les éditos, tandis que les contenus de divertissements et pratiques semblent plus nombreux. Néanmoins, malgré ces évolutions, la primeur du site web principal demeure<sup>219</sup>, la marque évoluant de manière similaire au titre *ouest-france.fr* mais en parallèle.

---

<sup>219</sup> Une page a par exemple été mise en place en 2013 sur le réseau *Tumblr*. Celui-ci, que l'on peut considérer à mi-chemin entre un réseau social et une plateforme de blogs, permet de publier des contenus plus développés que sur *Facebook* et surtout *Twitter*. Cependant, les quelques articles publiés ne sont principalement qu'une recension de liens vers le site web, sans nécessairement de rapport entre eux (les passages soulignés indiquent les liens hypertextes vers *jactiv.ouest-france.fr*) : « Vendredi 8 mars 2013, c'est l'heure des contestations sur *Jactiv*. Mutilée bébé, Oumou Diarra marche contre l'excision. Côté formation, c'est la réforme des études de kiné qui pousse à la discussion. Aux Etats-Unis, une toute autre protestation fait parler d'elle : un jeune américain lance une pétition pour changer l'hymne nationale [sic]. Pendant ce temps, à Brest on lutte contre l'obésité en initiant les étudiants à la diététique.



**FIGURE 25 CAPTURE DU SITE JACTIV - PAGE JACTIV.OUEST-FRANCE.FR EN 2013<sup>220</sup>**

Ce mouvement de transformation d'une partie des titres médiatiques généralistes vers des marques spécialisées ou thématiques rejoint – dans un mouvement contraire – le déplacement des pouvoirs et savoirs au sein des structures. Au sein des groupes se déploie ainsi dynamique duale : la recherche de contrôle et de centralisation de la gestion de la chaîne de valeur interne autour de l'information ; une multiplication des canaux de

---

Enfin, c'est la journée de la femme, on combat donc les préjugés : pompier à Vannes, Pauline a su s'imposer dans un métier très masculin.

Sur Jactiv, on parle également de téléphonie mobile avec une question : dois-je revoir mon abonnement de téléphone portable ? Puis, information pratique : l'université de Nantes lance son application mobile. Toujours à Nantes, Clémentine et Léa toilettent les chiens des SDF. Une attention qui fait chaud au cœur. »

<sup>220</sup> OUEST-FRANCE\*\* (2013b). « Jactiv. » Consulté en ligne pour la dernière fois le 3 septembre 2013, sur <http://jactiv.ouest-france.fr/>.

distribution, visant à toucher des publics fragmentés. Ce sont ainsi des dynamiques conjointes de structuration et déstructuration de l'organisation du journalisme qui viennent se construire dans un temps court marqué par des hésitations et essais stratégiques, parfois confirmés par la suite, mais marqués par les innovations et environnements incertains étudiés à la fin du Chapitre II<sup>221</sup>.

## **Section II. Dispersion des ajustements et des investissements des acteurs autour du multisupports**

Le développement d'un régime d'hyperconcurrence pour le journalisme prend place dans les structures des organisations, et notamment autour de la production tournée vers le multisupports, dans un *continuum* de stratégies différentes. Ce déploiement, situé et ordonnancé par les directions des organisations médiatiques, se retrouve également dans la transformation progressive des mécanismes de production de l'information. Face à la raréfaction des ressources financières disponibles pour l'activité journalistique, une pression accrue est mise en œuvre pour y trouver une nouvelle rentabilité.

Je vais ici m'attacher à essayer de comprendre comment cette logique s'est développée dans les deux organisations, sans pour autant que cette logique ou stratégie de rationalisation ne semble pouvoir suffire à combler les déficits de plus en plus apparents. C'est bien alors une transformation en cours qui est présentée comme une quête d'un après, d'un retour hypothétique à l'équilibre, mais qui constitue déjà de nouveaux modèles à l'œuvre, des stratégies pouvant ouvrir à un certain nombre de résistances et tactiques locales de la part de certains acteurs.

---

<sup>221</sup> V. notamment p. 139 et s.



## I / Une modification économique du rôle assigné au journalisme dans Québecor

Les transformations observées dans la structure des activités de Québecor et au niveau de l'organisation de la production se sont déployées de concert avec des changements plus locaux, dans les contenus produits par les médias du groupe comme dans les modes de travail. En ce sens, les journalistes peuvent se retrouver dans la situation de « petits maillons au bout de la chaîne industrielle » (AUGEY, 2003). Leur travail au quotidien peut être compris et inscrit dans une démarche d'action sur l'économie de l'organisation médiatique, voire du groupe dans son ensemble, sans néanmoins postuler une domination voire une aliénation des travailleurs à ces mécanismes. Avec le développement du numérique, l'analyse de cette mobilisation économique du journalisme dans la production est souvent cherchée dans la reproduction des contenus et une atteinte au pluralisme de l'information (GOYETTE-CÔTÉ, CARBASSE et GEORGE, 2012 ; REBILLARD, 2006, 2012b ; SMYRNAIOS, MARTY et REBILLARD, 2010). Cependant, la logique de causalité demeure difficile à établir entre une pression économique qui serait accrue et des modifications dans la gestion des contenus, notamment leur production et reproduction au sein des groupes médiatiques (SODERLUND, BRIN *et al.*, 2012).

La logique de rationalisation économique, trouvant une influence et des applications dans le journalisme, peut se retrouver non seulement dans les structures mises en place, mais également dans une adaptation continuellement recherchée – mais pas nécessairement atteinte – aux concurrences contre les activités des organisations. Le régime d'hyperconcurrence dans le journalisme peut alors être compris comme un déploiement permanent de processus et d'annonces d'innovations, et mobilisant l'ensemble des acteurs dans une démarche de concurrence (BONVILLE et CHARRON, 2004a). Le rapprochement des différentes fonctions de l'organisation médiatique, jadis séparée dans une *ignorance stratégique* (DEMERS, 1992) mutuelle, se voit aujourd'hui favorisé par la perception d'une nécessité voire d'une urgence à améliorer ou sauvegarder la rentabilité de l'activité déployée.

Ce régime porte alors ses effets à la fois sur le travail et sur la socialisation, mais également sur l'attention du public recherchée au travers

des contenus produits et édités, participant à une dispersion dans les modes de présence au titre médiatique, à l'entreprise, et à l'audience.

Cette dynamique peut se retrouver dans la mobilisation du journalisme à des fins qui lui sont – supposément, ou du moins au regard des normes institutionnelles et déontologiques, mises en avant par le groupe professionnel – extrinsèques. Au sein du groupe Quebecor, le cas de l'émission *Star Académie* apparaît comme exemplaire de cette logique de rentabilisation et de déplacement du journalisme au service de l'ensemble de l'organisation. Lancée sur l'antenne de la chaîne TVA en 2003, elle reprend le concept d'une émission de télé-réalité musicale développé par la société Endemol et proposé initialement en France<sup>222</sup>, et a été diffusée durant cinq saisons jusqu'en 2012. Le programme a été développé non seulement comme un contenu audiovisuel, mais également comme le centre d'une stratégie mobilisant également le journalisme afin de maximiser la rentabilité des différentes unités du groupe. L'ensemble des composantes de Quebecor a ainsi été appelé à participer ou se mettre au service du concept de l'émission<sup>223</sup>. Le groupe lui-même n'a par la suite eu de cesse de justifier la rentabilité de ce rapprochement et de la gestion de l'émission au travers des différents médias :

---

#### STAR ACADEMIE : UNE PREUVE IRREFUTABLE DE L'EFFICACITE DE LA CONVERGENCE

On ne peut évoquer le dernier exercice financier de Quebecor sans discuter du succès éclatant de *Star Académie*. Non seulement l'émission a-t-elle généré des cotes d'écoute records de l'ordre de 80 % de parts de marché pour certains galas du dimanche soir au Réseau TVA, mais elle a surtout servi à la réalisation d'un projet commun, dont la réussite revient à toutes les filiales de Quebecor.

Ainsi, les magazines de Publications TVA qui ont couvert l'événement ont vu leurs ventes en kiosque augmenter de façon appréciable. En outre, un livre a été publié sur le phénomène par

---

<sup>222</sup> Au Québec, elle est produite par la société Production J, créée et gérée par Julie SNYDER, compagne de Pierre-Karl PÉLADEAU, et enregistrée en partie dans une demeure de la famille : COUSINEAU\* (2002). « Star Académie : amateurs recherchés par Julie qui seront logés au château Péladeau ». *La Presse*, 8 octobre 2002, p. C2.

<sup>223</sup> DANSEREAU\* (2003). « La convergence a permis la rentabilité de Star Académie. L'émission à succès profite à plusieurs filiales de Quebecor, mais surtout au Groupe TVA ». *Les Affaires*, 3 mai 2003, p. 10 ; BARIL\* (2003). « Quebecor engrange les profits de Star Académie. Péladeau avoue un intérêt pour la téléphonie résidentielle ». *La Presse*, 9 mai 2003, p. D1.

les Éditions TVA. Les CD et DVD de Star Académie ont été produits par Musicor, distribués par Select et vendus, entre autres, dans les magasins Archambault et Le SuperClub Vidéotron. Le CD a été vendu à plus de 500 000 copies. L'accès permanent aux images de l'Académie, par le biais de webcams du réseau d'accès Internet haute vitesse de Vidéotron, a mis en vedette l'un de nos produits à valeur ajoutée qu'aucun de nos concurrents n'est en mesure d'offrir. Netgraphe a obtenu des revenus additionnels grâce à la conception et à l'hébergement du site officiel de *Star Académie*, ainsi qu'au développement d'une plate-forme de vote et de vidéo. D'autres entreprises de Québecor ont aussi tiré avantage du phénomène *Star Académie*, dont les journaux de Corporation Sun Media et Multicom, la filiale responsable du système de vote téléphonique.

(*Rapport annuel* - QUEBECOR INC.\*\* , 2005b : 7)

Une couverture importante est déployée au sein des médias du groupe (chaînes de télévisions, magazines, quotidiens) pour parler de l'actualité de l'émission (DEMERS, 2006). La production journalistique au sein du groupe est alors tournée vers l'émission avec deux objectifs circulaires : améliorer l'audience de l'émission en faisant une couverture extensive de son déroulement ; améliorer l'audience des médias en parlant d'un sujet devenu intéressant pour le public. Cette stratégie a été largement commentée et critiquée à l'intérieur<sup>224</sup> et surtout à l'extérieur du groupe :

---

«Panique», titre Le Journal de Montréal en page couverture et en lettres jaunes de trois centimètres de haut. La guerre est déclarée en Irak ? Un autre drame affreux dans une discothèque ? Vous n'y êtes pas du tout : la panique en question, c'était le retard technique d'une heure, lundi soir dernier, de l'émission Star Académie.

Quand un important quotidien fait sa manchette du jour sur le retard de 60 minutes dans la diffusion d'une simple émission de

---

<sup>224</sup> Le Syndicat des travailleurs de l'information du *Journal de Montréal* a ainsi déposé une plainte auprès du Conseil de presse en octobre 2004, qui a par la suite blâmé la direction du journal pour ne pas avoir protégé les journalistes de cette pression : DUMAS\* (2004). « Ras-le-bol de la convergence. Les journalistes du Journal de Montréal déposent une plainte au Conseil de presse ». *La Presse*, 27 octobre 2004, p. 1 - Arts et spectacles ; DUMAS\* (2005). « Le Journal de Montréal blâmé ». *La Presse*, 24 novembre 2005, p. A16 ; CAUCHON\* (2005a). « Le Conseil de presse retient en partie la plainte au sujet de Star Académie ». *Le Devoir*, 24 novembre 2005, p. B8 ; CAUCHON\* (2005b). « Problèmes de convergence ». *Le Devoir*, 28 novembre 2005, p. B7. Il est à noter que le Conseil de presse a alors rendu une décision mitigée, concluant « à une couverture systématique, mais non à une couverture "totalement disproportionnée". » (CONSEIL DE PRESSE DU QUÉBEC (2005). D2004-10-029, 28 octobre 2005).

divertissement, il y a de quoi s'interroger sur nos systèmes de valeurs.

[...] Ce n'est plus de la promotion : c'est une véritable machine de guerre, où un empire médiatique complet déploie toutes ses ressources pour nous convaincre que Star Académie est l'événement de l'hiver au Québec. Pour dire les choses brutalement : plus le public en sera convaincu, plus Quebecor fera de l'argent.

(Article du *Devoir* - CAUCHON\*, 2003)

Cette mise au service du journalisme au sein du groupe s'est reproduite autour de plusieurs objets, émissions de télévisions notamment<sup>225</sup>. Elle constitue un aspect important du changement dans le journalisme au sein de Quebecor, développé et amplifié par la suite :

---

Ici, ça a fonctionné tout de suite, alors qu'aux États-Unis c'est pas ça. Ici on a un gros... sont arrivés avec des émissions... phares : *Star Académie*, entres autres [...] qui ont permis de faire du multiplateforme, déjà là en partant. Un site internet *Star Académie*, qui était décliné dans les journaux [...]. Alors le modèle était déjà bien établi, avec une seule émission. Alors ce qu'ils ont fait, c'est qu'ils ont essayé d'appliquer le modèle, dans... dans toute la structure, alors c'est comme ça qu'est né Quebecor Media, par la suite, qu'est une filiale de Quebecor.

(Entretien avec un JOURNALISTE TVA B, 19 avril 2012)

Les liens développés entre les entités du groupe, autour de ces différents objets, mettent en avant l'ensemble des activités pour accompagner la rentabilité globale, et notamment celle du pôle de communication qu'est Vidéotron en aval<sup>226</sup>. En l'absence relative de rentabilité propre aux offres médiatiques, elle est recherchée au travers d'un intérêt croisé interne au groupe, mobilisant le journalisme et sa production. Le régime d'hyperconcurrence s'applique ici en partie en déplaçant le centre et la visée de l'activité vers la partie rentable du groupe. Cette modalité demeure cependant liée à l'existence d'une telle rentabilité à la fois interne et extrinsèque. Ainsi et *a contrario*, le groupe Ouest-France ne possédant pas *in fine* une telle instance en son sein – du moins, à la suite de l'effondrement des

---

<sup>225</sup> Ainsi par exemple d'*Occupation Double*, émission de télé-réalité diffusée chaque année à partir de 2003. Elle a fait également l'objet d'une couverture importante dans les médias du groupe, de même qu'elle réservait une partie de ses contenus aux clients abonnés aux offres de Vidéotron.

<sup>226</sup> V. ci-dessus, p. 111 et s.

revenus issus des petites annonces et des difficultés du sous-groupe SPIR – se contente d’une inscription dans une logique de multisupports sans pour autant ouvrir ou accompagner un nouveau mécanisme de subvention.

## II / **Innovations et conflits au service d’une rentabilité recherchée**

Le développement du numérique est l’occasion pour les deux groupes de tenter de redessiner les contextes pratiques de production et d’édition des contenus journalistiques. Certains développements stratégiques autour du web, mais aussi plus récemment du mobile, poussent à reconsidérer le travail dévolu aux différents producteurs de l’information au sein des titres médiatiques. Au-delà des questions de présence en ligne, de tarification ou de gratuité, le numérique fait l’objet d’appréhensions diverses au sein des groupes, à la fois investissements économiques et investissements dans les représentations. Se construisent autour du numérique des *imaginaires* particuliers (FLICHY, 2001b, 2001c, 2008), s’appuyant, tout en les dépassant, sur certains dispositifs conçus, mis en place ou recherchés, dans les organisations médiatiques.

Les difficultés économiques perçues comme subies entraînent une volonté de transformation des mécanismes de production, autour d’une stratégie multisupports redessinant les tâches des journalistes au travail, avec le soutien espéré de dispositifs techniques au sein des rédactions. Cette dynamique dans les organisations étudiées ne vient ainsi pas changer le modèle économique du journalisme et des médias ; au sein de ce dernier, elle s’attache à redessiner les mécanismes de coûts dans la production, afin d’améliorer un rapport entre les dépenses fournies (ici, les coûts fixes liés au travail) et la production éditée (le nombre de contenus et leur présence sur plusieurs supports)<sup>227</sup>.

---

<sup>227</sup> Cette logique à l’œuvre prend par ailleurs appui sur une idéologie et des discours d’importance grandissante faisant du journaliste-individu le centre de nombreuses responsabilités, jusqu’à pratiquement en faire une unité comptable au sein de la chaîne de valeur de l’information. V. notamment ci-dessous, p. 315 et s.

Au sein de Ouest-France, cette dynamique multisupports est liée de près au déplacement structurel de la gestion du site web principal du groupe, abordé plus haut, ayant accompagné autant que justifié un passage au bi-média. Ainsi, tous les journalistes sont supposés travailler pour les deux supports, papier et numérique<sup>228</sup>. Néanmoins, à l'instar de la *convergence*, le principe du bi-média s'accompagne de très nombreuses modalités de déploiement et de réalités plus complexes différant largement d'une organisation à l'autre<sup>229</sup>, il regroupe plusieurs représentations de l'information imprimée et numérique, y compris dans des valorisations différentielles des supports :

Il opère un compromis entre la nécessité de rationaliser les structures, de maîtriser les coûts et les impératifs visant à proposer pour chaque support un contenu spécifique [...]. À l'imprimé revient le long, le fond, l'approfondissement : ce qu'il est convenu de qualifier d'information à valeur ajoutée. [...] Aux différents supports numériques reviennent les contenus que servent le mieux ces derniers, qu'il s'agisse de l'immédiateté, de l'interrelation avec le public ou de la combinaison des récits par le texte, le son, l'image et les liens.  
(CHARON, 2012 : 30)

À l'instar du groupe Télégramme voisin, on peut comprendre ce développement comme des « tentatives d'acculturation à une réalité mouvante en train de se faire. » (RUELLAN et LANGONNÉ, 2012 : 69) Le déploiement de cette stratégie bi-média a ainsi précédé le déplacement structurel du numérique de la filiale multimédia vers la rédaction principale, en appelant les rédactions locales du journal à participer à la production numérique. Ainsi, à compter de 2006, des postes intitulés « adjoints multimédias » ont été créés au sein des locales avec plusieurs responsabilités. En premier lieu, ils ont contribué à alimenter les DMA, « Dernières minutes d'actualité », fil d'actualité consistant en de courtes informations locales publiées sur le site *ouest-france.fr* dans un espace dédié, renvoyant notamment à l'édition papier du

<sup>228</sup> Recouvrant ici à la fois l'édition web, accessible principalement sur ordinateur, et l'édition mobile au travers d'une application dédiée.

<sup>229</sup> DAUVERGNE\* (2013). « Bi-média : où en est-on ? ». *Journalismes.info*, 13 février 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 31 octobre 2013, sur [http://www.journalismes.info/Bi-media-ou-en-est-on\\_a4338.html](http://www.journalismes.info/Bi-media-ou-en-est-on_a4338.html).

lendemain<sup>230</sup>. Par leur caractère d'immédiateté, elles peuvent apparaître comme « le pilier du web et l'ADN du web à Ouest-France [...]. Tous les sites de PQR nous l'envient, et ça c'est une vraie réussite. » (Entretien avec un CADRE-JOURNALISTE OF A, 21 septembre 2012) Les informations ainsi centralisées peuvent alors être maintenues dans cet espace dédié sur le site, ou être « remontées en Une du site ».

En plus de ce travail de mise en ligne de certains contenus, ces adjoints ont aussi eu pour mission de faire entrer dans leurs rédactions un intérêt pour le numérique et le site web du journal, préparant ainsi le passage au bi-média :

---

[...] On appelait ça adjoint multimédia, c'était un animateur multimédia, mais on l'appelait adjoint parce qu'il était aussi, ça devenait aussi un poste de hiérarchie, il devenait aussi adjoint du chef de rédaction,... c'était... histoire de gratifier plutôt... Et cette personne-là était censée faire, enfin évangéliser dans les rédactions, dans les départements, et dans les grosses rédactions départementales, d'impulser une dynamique, et ça, ça a plutôt bien marché [...] Nous, on s'appuie toujours sur eux, ce sont toujours les piliers de... du développement du web, aujourd'hui. Et qui sont des gens qui sont... qu'on essaye de former le plus possible, pour qu'ils soient presque à notre niveau... technique, de connaissances de la culture web.

(Entretien avec un CADRE-JOURNALISTE OF A, 21 septembre 2012)

Le passage du site *ouest-france.fr* vers la rédaction principale devait alors devenir l'occasion d'une transformation également du travail de l'ensemble journalistes à partir de 2008, à la suite d'un accord signé en 2007 entre la direction du groupe et les syndicats<sup>231</sup> :

---

La volonté de la direction d'Ouest-France n'est pas de créer une rédaction internet à côté d'une rédaction journal. [...]

Tous les journalistes d'Ouest-France travaillent pour internet comme pour le journal. [...]

---

<sup>230</sup> THOMAS\* (2006). « La presse régionale parie sur le Web de proximité. Les quotidiens de province ont vite compris l'intérêt de l'Internet et n'hésitent pas à faire payer l'accès à l'information locale ». *Libération*, 20 juillet 2006, p. 18.

<sup>231</sup> SANTI\* (2007). « "Ouest-France" cherche un nouveau modèle économique. Confronté à la baisse des recettes publicitaires, le premier quotidien français entend améliorer sa «lisibilité» et multiplier les éditions ». *Le Monde*, 20 septembre 2007, p. 15.

---

Tous les journalistes travaillent pour le site ouest-france.fr et ses déclinaisons sous marque Ouest-France. [...]

La direction d'Ouest-France procédera à un échange de lettres avec les salariés pour avaliser le fait que le journaliste d'Ouest-France travaille dorénavant pour internet comme pour le journal.

*(Projet d'accord sur le multimédia - Ouest-France\*\*, 2007b : 1)*

Néanmoins, le principe de ce travail pour deux supports laisse place à des investissements personnels différenciés selon les différents travailleurs au sein du groupe, autour de la publication en ligne de contenus prévus avant tout pour l'édition papier :

---

En théorie oui, en théorie oui, enfin en tout cas nos schémas d'organisation, c'est ça. On est une rédaction bi-média. Enfin ça veut plus rien dire parce que... bi-média... on est une rédaction multimédia, ou omni-média... mais dans les faits... dans la réalité des comportements individuels, on n'en est pas là du tout, il y a ptet un tiers de la rédaction qu'est vraiment... qui a vraiment intégré la logique du multimédia, un tiers qui le fait occasionnellement, et un tiers qui est complètement réticent, ou qui traîne les pieds, ou qu'a pas le réflexe, ou faut le dire tout le temps...

*Il n'y a pas d'automaticité dans la publication en ligne ?*

Non, non non. Alors là aussi, typiquement, on est sur, on est sur une question de ... de dépendance vis-à-vis du groupe. Nous, enfin à mon sens... il faudrait qu'on ait un éditeur unique, qui... un éditeur, un outil de production d'info, un traitement de texte... qui soit un outil unique et qu'on puisse ensuite envoyer l'info soit vers le web, soit vers le papier soit vers les deux, mais juste en cliquant sur un truc. Là aujourd'hui, on a un logiciel pour faire de l'info sur internet, et un logiciel pour faire de l'info sur le papier. Bon déjà rien que ça, c'est un obstacle au multim... à l'approche multimédia de l'information, puisqu'on n'est pas dans le même flux.

*(Entretien avec un CADRE-JOURNALISTE ML, 2 août 2012)*

Ainsi, le déploiement de la dynamique bi-média ne parvient pas à rejoindre tous les journalistes de Ouest-France, limitant ainsi la volonté stratégique de maximiser la productivité des travailleurs en multipliant la disponibilité des contenus pour le groupe. Plusieurs personnes rencontrées ont souligné que les informations notamment culturelles et locales avaient du mal à être transmises pour se retrouver sur le site central, alors même qu'elles pourraient, selon elles, y présenter un grand intérêt. Le rôle des logiciels et dispositifs de gestion de contenus est alors notamment mobilisé. Là où ils



devaient permettre et encourager les stratégies de multisupports, ils se heurtent à des résistances, appréhensions et investissements divers ; néanmoins, ils continuent d'apparaître pour certains acteurs comme un nouveau soutien possible pour ces mêmes stratégies, au prix d'un renouvellement de ces dispositifs.

---

On espère d'autant faire mieux qu'on va avoir, on travaille à un nouveau site actuellement. [...] On travaille sur un site qui est assez ancien, qui a eu pas mal de peinture au niveau graphique et technique, mais là on sait que maintenant, dans le web, faut aller ... faut toujours aller de l'avant. Et donc on travaille à ça, nouvelle maquette, nouveau CMS<sup>232</sup>, un nouveau site complet quoi.

[...] Un nouveau site à Ouest-France, c'est ... c'est plus compliqué que dans pas mal de sites d'actus, [...] quand on gère, enfin pas que une *homepage*. Puisque maintenant il y a plein de pages derrière, nous on a le... une des grosses difficultés aussi, c'est que il y a toutes ces, toutes ces locales, et ... et que... Bah il y a 500 journalistes à la rédaction, il y a 300 qui sont amenés à... même un peu plus, à fournir du contenu. Enfin même tout le monde devrait, tous les journalistes, même les secrétaires d'édition sont appelés à produire du contenu. C'est pas le cas aujourd'hui, mais... Donc il faut aussi un éditeur... pas trop complexe, plutôt stable, donc... donc pour le, enfin il y a une culture à Ouest-France c'est de faire des choses, des choses maisons. Là on ne va pas, on va partir d'un existant mais qu'on va... customiser, customiser maison. À l'heure actuelle, on a un éditeur... 100% maison [...]

*Donc vous préférez garder un peu le contrôle sur...*

Bah c'est le... si il y avait que le *desk*, on pourrait mettre un éditeur, ou on pourrait même presque ... où il y aurait... nous on a l'habitude. On peut... à des degrés différents, mais il y en a, ils pourraient faire des articles en code html... Enfin voilà, nous on est journalistes web, on fait ça toute la journée. Il y a des collègues qui vont faire un, une petite production web tous les deux jours, ou trois jours, il faut quelque chose de stable, [...]. Faut pas que le truc plante, enfin que ça soit propre, et que, que ça soit le plus simple pour eux, d'utilisation, en plus tout le monde n'est pas au même niveau de... d'agilité numérique quoi. [...]

(Entretien avec un CADRE-JOURNALISTE OF A, 21 septembre 2012)<sup>233</sup>

---

<sup>232</sup> *Content management system*, système de gestion de contenu.

<sup>233</sup> La nouvelle version annoncée a finalement été mise en ligne à l'automne 2013 : « Nous sommes heureux de vous présenter un tout nouvel habillage pour Ouest-France.fr. Depuis son ouverture en 1998, les maquettes ont évolué à

Autour des dispositifs de gestion de contenus numériques se jouent des représentations sur les différentes capacités des journalistes à appréhender et s'adapter aux outils numériques. Bien plus qu'un état, le bi-média apparaît comme un processus continu sur lequel s'agrègent les disponibilités et capacités de chacun des travailleurs du groupe, les journalistes web du *desk* bénéficiant alors d'une position structurelle centrale en même temps qu'une maîtrise des outils partagés, que l'organisation promeut en même temps qu'elle continue à pointer certaines réticences.

---

On n'est pas très en avance sur ... l'expérimentation, c'est une de nos difficultés... on a un quotidien à produire et... ça mobilise énormément de ressources et... ce sont des organisations qui sont... bah qui sont pas adaptées pour mener des... des projets laboratoires avec des équipes détachées. C'est quelque chose qu'...on est en train de mettre en place, qu'on a mis en place déjà sur certains, sur certains sites, où on détache des ressources, un budget, ... des moyens... pour mener des expérimentations, parce que c'est quelque chose on croit, dans lequel on croit beaucoup. Expérimenter, lire, faire de la veille, regarder les bonnes pratiques ailleurs... Faire bouger la culture de l'entreprise, et puis... un moment de passer à l'action [...] C'est cette nouvelle agilité qu'il faut avoir dans des entreprises centaines comme les nôtres, avec... avec des nouveaux modes de fonctionnement, avec des... beaucoup de pédagogie, notamment avec nos partenaires sociaux qui ont... qui sont... qui doivent s'habituer à ces *tempo*s de réactivité... Aussi avec une évolution de leur vision sur les moyens et performances sociales qu'on a [...].

(Entretien avec un DIRIGEANT OF B, 16 octobre 2012)

Par le changement dans le travail qu'elle entraîne – ou prétend entraîner –, cette dynamique mobilise l'attention des représentants du

---

plusieurs reprises mais ce changement de novembre 2013, à la fois graphique et technique, est l'un des plus importants.

Nous espérons que vous trouverez plus facilement ce que vous recherchez parmi les centaines d'informations mises en ligne chaque jour, de la commune au monde, et que vous éprouverez un meilleur confort de navigation et de lecture.

### **Une agence de presse en ligne**

En 2007, Ouest-France a été la première rédaction de France à devenir entièrement bi-média. À l'époque nous produisons quelques centaines de brèves en ligne par semaine. Aujourd'hui, nous en mettons en ligne 350 à 400 par jour, faisant d'Ouest-France.fr une véritable agence de presse en ligne. » L'ÉQUIPE OUEST-FRANCE.FR\*\* (2013). « Un nouveau site Ouest-France.fr ! ». *Ouest-France*, 5 novembre 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 5 novembre 2013, sur <http://www.ouest-france.fr/internet-un-nouveau-site-ouest-francefr-1690531>.

personnel et syndicats. Bi-média et rédactions communes sont ainsi l'objet de négociations (CABROLIÉ, 2009 : 134-135), d'un point de vue syndical comme dans les représentations et éventuelles craintes :

---

Quel journaliste, demain, à Ouest-France ? Un champion de la polyvalence, homme ou femme à tout faire aux charges de travail écrasantes, aux dépassements horaires non comptabilisés, aux prétentions salariales rabaissées et au plan de carrière réduit à la seule alternative d'une prise de fonction hiérarchique ou l'oubli ?

Quel SE (secrétaire d'édition) demain à Ouest-France ? Un simple gestionnaire de contenants et de volumes [...] ? Un autre champion de la polyvalence [...] ?

(Tract - SNJ OUEST-FRANCE\*\*, 2009a)

La redéfinition des tâches s'accompagne également de réductions des coûts plus directes, portant notamment sur le personnel. Ainsi, toujours au sein de Ouest-France, plus d'une centaine de salariés ont vu leur poste supprimé lors du Plan de Modernisation Sociale signé en 2008, produisant près de 5 millions d'euros d'économie (SOCIÉTÉ OUEST-FRANCE\*\*, 2010), suivi peu de temps après d'un plan touchant le prépresse entre 2010 et 2011 (SOCIÉTÉ OUEST-FRANCE\*\*, 2011, 2012).

## B / L'outil du conflit de travail comme support aux transformations

Cette logique de réduction des coûts liés aux travailleurs se retrouve dans des ampleurs plus grandes au sein de Quebecor. La stratégie du groupe s'est en effet concentrée, dans le domaine journalistique, sur le déploiement du multisupports à l'appui des changements structurels déjà mentionnés, notamment dans la seconde partie des années 2000, et ce après qu'une telle approche ait été initialement envisagée comme peu profitable (CARBASSE, 2010 : 590-591).

Cette période est marquée par de nombreuses restructurations touchant les travailleurs de l'information, à la fois au travers de plans de licenciements répétés et par un changement des tâches au quotidien accompagnant une remise en cause des séparations – notamment

règlementaires<sup>234</sup> – entre les différentes salles de rédaction du groupe. Cette stratégie est mise en avant notamment à partir de 2006, et des discussions ouvertes auprès du CRTC jusqu’au renouvellement de la licence de TVA en 2008. Le groupe estime alors que « toute règle interdisant la communication entre les salles de nouvelles de différents médias est devenue obsolète et anachronique. »<sup>235</sup>

La question du multisupports et de la publication des contenus produits sur différentes plateformes au sein du groupe est l’un des enjeux principaux lors du conflit de travail au *Journal de Québec*, dont le groupe décrète la mise en *lock-out* en avril 2007 de près de 140 travailleurs, suivie par une grève votée au sein de l’imprimerie<sup>236</sup>. Le titre continue alors de paraître, avec l’aide de cadres du journal<sup>237</sup>, qui utilisent les contenus produits au sein du groupe pour remplir les pages du quotidien, et notamment des textes et photos issus du *Journal de Montréal* malgré le désaccord de la plupart des journalistes concernés<sup>238</sup>. Le groupe a également eu recours à une agence mise sur pied à cette occasion, Nomade, et à l’agence Keystone, gérant une base de données photographique avant d’embaucher de nouveaux photographes lors du conflit. Les travailleurs lancent quant à eux un journal gratuit, *Média Matin Québec* comme outil de lutte syndicale et pour créer une

---

<sup>234</sup> Le CRTC avait établi certaines obligations en ce sens au moment de l’acquisition par le groupe Quebecor de Vidéotron/TVA.

<sup>235</sup> CAUCHON\* (2006b). « Quebecor ne veut plus de frontières entre les salles de nouvelles ». *Le Devoir*, 10 octobre 2006, p. A1 ; CAUCHON\* (2006a). « Les journalistes du Journal de Montréal porteront plainte ». *Le Devoir*, 11 octobre 2006, p. A1 ; MORISSETTE\* (2006). « Étanchéité des salles de rédaction. Affrontement entre les journalistes du Journal de Montréal et Quebecor ». *La Presse*, 12 octobre 2006, p. 1 - Arts et Spectacles.

Cette question est soulevée alors dans deux tribunes du Président du groupe Quebecor et de la Présidente du STIJM (Syndicat des travailleurs de l’information du *Journal de Montréal*) : PÉLADEAU\*\* (2006a). « Il faut revoir de toute urgence les règles en fonction des réalités du marché ». *Le Devoir*, 11 octobre 2006, p. A9 ; LÉVEILLÉ\* (2006). « L’uniformisation de l’information ». *Le Devoir*, 13 octobre 2006, p. A8.

<sup>236</sup> PRESSE CANADIENNE\* (2007). « La direction du Journal de Québec décrète un lock-out. Le syndicat des journalistes parle d’un coup préparé depuis six mois ». *Le Devoir*, 23 avril 2007, p. A4.

<sup>237</sup> Présents dans les locaux, ils ne sont pas directement concernés par la convention collective.

<sup>238</sup> CAUCHON et ROBITAILE\* (2007). « Les journalistes de Montréal ne signeront pas leurs textes ». *Le Devoir*, 26 avril 2007, p. A2 ; CAUCHON\* (2007c). « Les journalistes du Journal de Montréal, des scabs malgré eux ? ». *Le Devoir*, 16 mai 2007, p. A8.

concurrence sur le marché de la publicité à Québec, tout en cherchant à obtenir et accroître un soutien public par ce moyen<sup>239</sup>. Le conflit et sa gestion par les deux parties a ainsi été anticipée.

Quebecor insiste alors sur la volonté d'accroître la flexibilité des journalistes, à la fois dans leur travail quotidien et dans la réutilisation des contenus produits. La pression du conflit vise à forcer les syndicats à accepter cette transformation (CARBASSE, 2010 : 592), notamment au travers du programme intitulé ISO (*Integration, Syndication, Optimization*) qui a pour objectif déclaré :

---

[...] éviter le dédoublement de tâches des salles de rédaction des différentes propriétés médias de Corporation Sun Media afin de consacrer plus de ressources à la recherche d'informations pertinentes et percutantes, destinées à répondre plus adéquatement aux besoins de la clientèle. Le programme a permis, par exemple, d'affecter moins de ressources à la couverture d'un seul et même événement qu'il soit sportif, politique, culturel ou économique.

Dans la foulée du programme ISO, Corporation Sun Media a contribué, en 2008, au projet *Convergence 2.0*, qui consiste à rapprocher et à aligner les forces de vente des multiples médias de Quebecor Media afin de proposer, aux agences et aux clients qui le souhaitent, des solutions multiplateformes, intégrées et à fort impact.

En outre, le programme ISO a pavé la voie à des initiatives conçues pour améliorer l'efficacité les activités de prépresse, d'impression ou de distribution des journaux. Ces mesures visent toutes à renforcer, dans les diverses composantes de Corporation Sun Media, l'efficacité des méthodes de travail des journaux en centralisant certaines activités et en réduisant les coûts d'exploitation.

*(Rapport d'activité - QUEBECOR INC.\*\* , 2009f : 12)*

---

<sup>239</sup> ROBITAILLE\* (2007). « Les syndiqués en ont contre la "montréalisation" de l'information ». *Le Devoir*, 25 avril 2007, p. A3 ; MORISSETTE\* (2007). « Deux nouveaux quotidiens à Québec ? ». *La Presse*, 27 avril 2007, p. 5 - Arts et spectacles ; CAUCHON\* (2007a). « Le gratuit qui fait jaser ». *Le Devoir*, 7 mai 2007, p. B7.

Les plaintes de Quebecor contre cette concurrence par ses employés n'ont pas alors été acceptée par les juges : CAUCHON\* (2007e). « Un juge rejette la demande du Journal de Québec concernant Média Matin ». *Le Devoir*, 27 avril 2007, p. B2 ; PORTER\* (2007). « Média Matin Québec remporte une bataille contre Quebecor ». *Le Devoir*, 11 mai 2007, p. A3.

Ce programme a été implanté dans les journaux possédés dans le Canada anglais à partir de la fin de l'année 2007, avant un potentiel déploiement au Québec en 2008. Dans le même temps, le renouvellement de la licence de TVA par le CRTC a ouvert la possibilité de collaboration entre les salles de rédaction du pôle télévisuel et celles du reste du groupe.

Au *Journal de Québec*, les négociations entre les deux parties, patronales et syndicales, aboutissent finalement à un accord au début de l'été 2008, consacrant une augmentation du temps de travail et surtout admettant le passage au multisupports des journalistes<sup>240</sup>. Ils doivent alors accepter la publication en ligne de leurs contenus (sans compensation financière), mais gardent une priorité dans le traitement de l'information locale. Les agences créées par Quebecor sont également fermées, avant de voir leur activité contestée par la Commission des relations de travail (CRT) qui y a vu «une simple substitution de travailleurs »<sup>241</sup>. Le groupe souligne alors qu'il s'agit là d'une adaptation au numérique.

---

<sup>240</sup> CROTEAU\* (2008). « Entente au Journal de Québec ». *La Presse*, 3 juillet 2008, p. A10 ; CAUCHON\* (2008a). « Après un conflit de 14 mois, une entente est survenue au Journal de Québec ». *Le Devoir*, 3 juillet 2008, p. B8 ; PORTER\* (2008). « Des formations au "multiplateforme" pour le retour des employés ». *Le Devoir*, 5 août 2008, p. B8.

<sup>241</sup> « La preuve révèle que dès le début du conflit, on a créé de toutes pièces une structure permettant de faire faire le travail des journalistes en lock-out par d'autres journalistes. Ces structures ont été mises en place dans le but de continuer à publier le Journal malgré le conflit. Les propos de monsieur Francoeur à cet égard sont révélateurs. Il affirme que Nomade a été créée pour régler le problème de la Presse Canadienne et non celui du Journal en lock-out. Le conflit a cependant créé l'urgence, précise-t-il.

[...] Toujours selon monsieur Francoeur, il en coûte de plus en plus cher de maintenir le tirage des journaux ; tirage qui détermine les tarifs publicitaires. La clientèle diminue. Les jeunes lisent de moins en moins. On consulte les informations relatives aux arts, à la musique, aux sports sur Internet qui offre des recherches plus faciles et des résultats instantanés.

Les revenus tirés des annonces classées, qui constituaient une source appréciable de revenus, décroissent également au profit d'Internet qui offre des sites permettant la recherche par prix, par secteur, par année, etc.

Ce sont là les raisons qui ont incité Quebecor à agir comme elle l'a fait. **Ce sont peut-être des motifs valables justifiant une réorganisation d'entreprise, mais ils ne peuvent certainement pas être invoqués pour se dégager de l'obligation que lui impose l'article 109.1 b) du Code et justifier l'utilisation de travailleurs de remplacement pendant un lock-out. Un employeur ne peut se servir d'un lock-out pour tester un nouveau modèle d'affaires ou de nouveaux processus qu'il veut mettre en place.** » (souligné par mes soins) COMMISSION DES RELATIONS DU TRAVAIL (2008). 2008 QCCRT 0534,

---

## Des outils technologique [sic] au service de la nouvelle

La pratique du journalisme, qui était demeurée sensiblement la même depuis les débuts de la presse moderne, est en pleine mutation. Dans l'univers Internet, il ne suffit plus de posséder un stylo, un carnet de notes et un magnétophone pour couvrir un événement. La production de reportages vidéo percutants et de haute qualité visuelle est désormais un atout pour inciter les lecteurs de journaux à poursuivre leur expérience sur le Web.

Dès la fin de 2007, Corporation Sun Media a commencé à équiper de caméras miniatures ses journalistes et photographes des salles de rédaction de ses journaux à Toronto, à Ottawa, à London, à Winnipeg, à Calgary, à Edmonton et à Vancouver. En outre, de tels équipements ont été déployés au *Journal de Québec* à l'automne 2008. Dans le même ordre d'idées, les journalistes sont aussi équipés d'appareils BlackBerry avec lesquels ils mettent en ligne des photos et des nouvelles dans les minutes qui suivent les événements qu'ils sont appelés à couvrir. Dotés de tels équipements, les journalistes sont en mesure de couvrir un événement d'une façon plus pointue et poussée et peuvent mieux s'adapter aux besoins d'instantanéité de diffusion des informations sur les nouvelles plateformes de communication.

(*Rapport d'activité* - QUEBECOR INC.\*\* , 2009f : 12)

Le conflit au *Journal de Québec* est suivi d'ouvertures de négociations au *Journal de Montréal*, qui aboutissent également à un *lock-out* déclaré le 24 janvier 2009, et touchant 253 travailleurs<sup>242</sup>. Le groupe souhaite alors également déployer sa stratégie multisupports dans et autour du journal, tout en procédant à près d'une centaine de licenciements. A l'instar du déroulement du conflit à Québec, les cadres du journal assurent sa parution, notamment nourrie par les contenus produits ou édités par l'agence QMI. Les travailleurs lancent quant à eux un site internet d'information, *ruefrontenac.com*, qui sera plus tard publié sous la forme d'un hebdomadaire

---

12 décembre 2008. CAUCHON\* (2008b). « Conflit au Journal de Québec. Quebecor Media a utilisé des scabs, déclare la CRT ». *Le Devoir*, 16 décembre 2008, p. B8.

<sup>242</sup> CAUCHON\* (2008c). « Trêve au Journal de Montréal. La direction et le syndicat s'engagent à ne faire aucun moyen de pression et à négocier intensivement jusqu'au 23 janvier ». *Le Devoir*, 31 décembre 2008, p. B8 ; ROBITAILLE\* (2009). « Vers un lock-out au Journal de Montréal ». *Le Devoir*, 21 janvier 2009, p. B8 ; BALLICY\* (2009). « Lock-out au Journal de Montréal ». *La Presse*, 25 janvier 2009, p. A10 ; CAUCHON\* (2009b). « Crise rue Frontenac ». *Le Devoir*, 26 janvier 2009, p. B7

gratuit, visant à la fois à continuer le travail et afficher une maîtrise des outils et du journalisme numériques<sup>243</sup>.

Le conflit est l'occasion de débats dans l'espace public, bien que l'attitude des lecteurs soit incertaine<sup>244</sup>. Le groupe mobilise largement des questionnements sur l'avenir du journalisme, tandis que son attitude dans la gestion des négociations et du *lock-out* est largement critiquée. Le recours à l'action de l'Agence QMI sera cette fois-ci jugée légale par la CRT<sup>245</sup>, tandis que la Cour supérieure invalide la première décision rendue à l'endroit du *Journal de Québec*<sup>246</sup>, faisant alors soulever, notamment au cours de travaux parlementaires, la question de l'inadaptation du Code du travail au travail numérique.

---

Les mêmes nouvelles qui sont dans leur journal gratuit *24Heures* sont dans le *journal de Montréal* via le... l'espèce de... paravent QMI, l'espèce de... fausse agence qu'ils ont créé, et c'est ce modèle-là... ce modèle-là est voué à l'échec. Et c'est pas vrai qu'à l'époque il y avait une volonté ... de nous amener ailleurs, on était prêt à aller ailleurs, pis ça a jamais été ça... [...] C'est une guerre idéologique, c'est que Québécois voulait mettre à terre, le *Journal de Montréal* avait la meilleure convention collective en Amérique du Nord, c'était les meilleures conditions de travail, tout le monde le savait. On était prêt à faire des concessions équivalentes à ce

---

<sup>243</sup> CAMERON, BENESSAIEH et BROUSSEAU-POULIOT\* (2009). « Conflit de travail au Journal de Montréal. Les employés en lock-out lancent leur site internet ». *La Presse*, 29 janvier 2009, p. A10 ; CAUCHON\* (2009c). « Une agence de presse interne pour Québecor. Les textes des filiales du groupe alimenteront les pages du Journal de Montréal ». *Le Devoir*, 29 janvier 2009, p. A1

<sup>244</sup> Ci-dessus, p. 179 et s.

<sup>245</sup> COMMISSION DES RELATIONS DU TRAVAIL (2009b). 2009 QCCRT 0188, 29 avril 2009 ; La Commission retient notamment que le *Journal* ne passait pas de commandes à l'Agence QMI, contrairement à la pratique postérieure des cadres pendant le *lock-out* à Québec, et qu'il n'est pas prouvé que la mise en place de l'Agence ou les liens avec d'autres composantes du groupe n'ont été réalisés que pour mieux gérer le conflit. COMMISSION DES RELATIONS DU TRAVAIL (2009a). 2009 QCCRT 0295, 8 juillet 2009

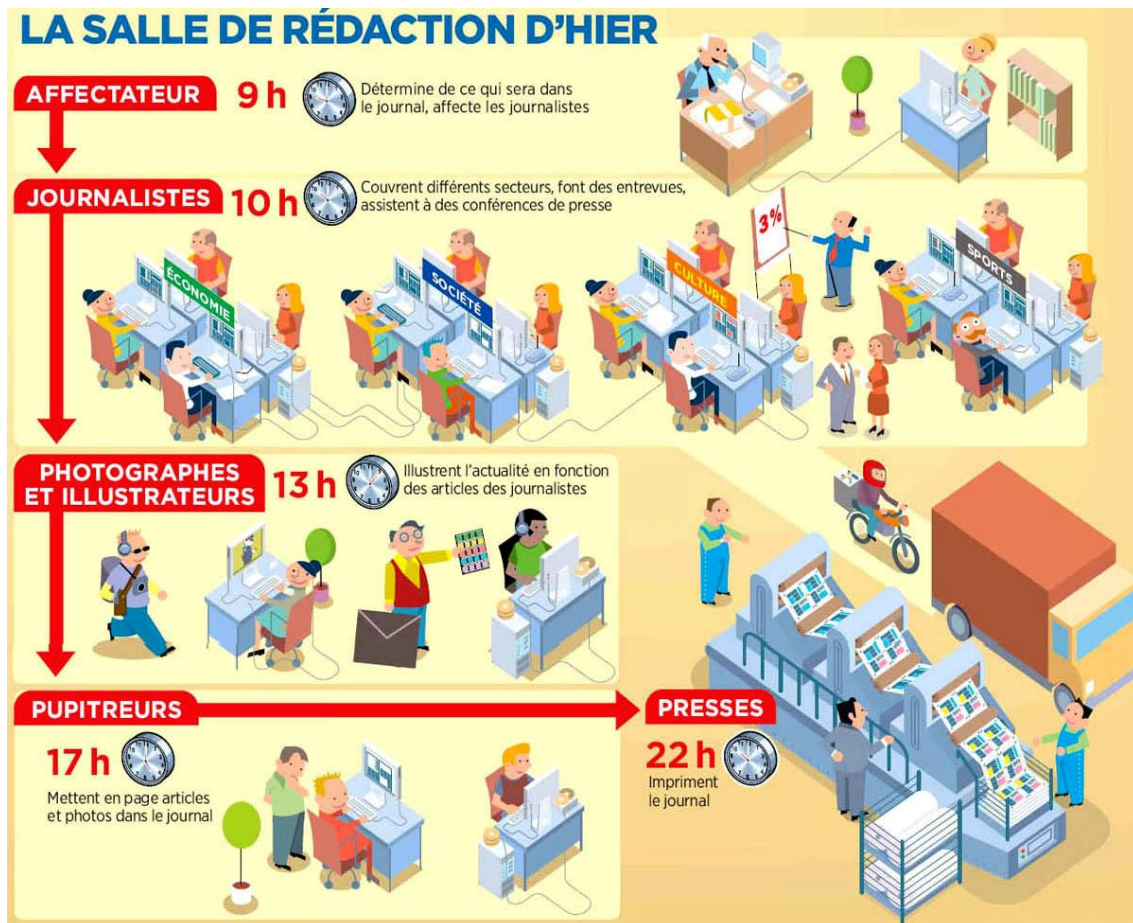
<sup>246</sup> La Cour supérieure souligne que la notion de travailleurs de remplacement durant un *lock-out* doit s'apprécier, selon le Code du travail, au regard de l'établissement (lieu physique, où le conflit est déclaré) et non des tâches effectuées. Elle admet alors que « l'employeur qui peut faire effectuer le travail ailleurs que dans l'établissement est privilégié parce qu'il peut ainsi échapper aux dispositions *anti-scabs* » COUR SUPÉRIEURE (2009). *Journal de Québec c. Commission des relations du travail*. 2009 QCCS 4168, 11 septembre 2009. Pour voir le travail effectué au sein de Côté Tonic, sous-traitant utilisé au cours des deux conflits et embauchant spécifiquement des travailleurs en contrat temporaire, voir COMMISSION DES RELATIONS DU TRAVAIL (2011). 2011 QCCRT 0002, 5 janvier 2011



que les journalistes de *La Presse* ont fait lorsqu'ils ont été menacés au même moment que nous. On était prêt à faire toutes ces concessions-là. Mais on voulait pas, on voulait casser le syndicat [...].

(Entretien avec un CADRE-JOURNALISTE JDM, 19 avril 2012)

Deux infographies, publiées dans *Le Journal de Montréal* au déclenchement du conflit, illustrent le souhait de transformation du groupe pour son titre principal, entre la dynamique de production du moment et celle imaginée par le groupe. La première dénote un processus très linéaire, avec cinq types d'acteurs spécialisés dans leurs tâches, et relativement nombreux. Les horaires renforcent à la fois la linéarité, une contrainte dans la production, mais peuvent aussi connoter un temps de travail limité de chacun des travailleurs.



**FIGURE 26 « LA SALLE DE RÉDACTION D'HIER », *LE JOURNAL DE MONTRÉAL*, 26 JANVIER 2009**

La seconde infographie – accompagnée de statistiques sur le déclin comparé de l’écrit face au succès d’internet – dénote une rupture avec le processus linéaire au profit d’une horizontalité des acteurs (presque deux fois moins nombreux), et d’une circularité dans la dynamique de production. « Site internet » et « sans-fil » semblent alors remplacer en importance certains travailleurs dont les tâches étaient exprimées dans la première infographie.

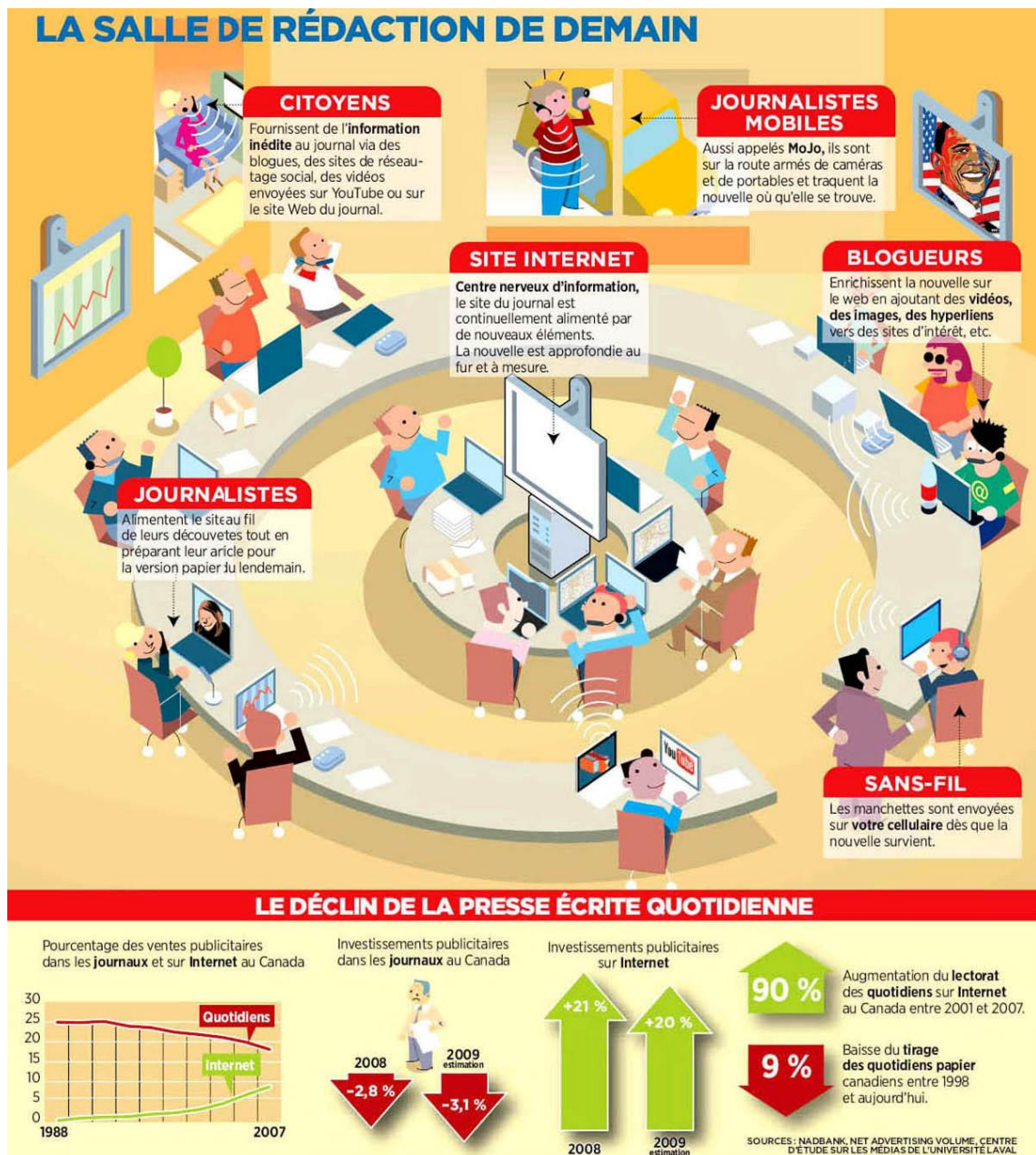


FIGURE 27 « LA SALLE DE RÉDACTION DE DEMAIN », LE JOURNAL DE MONTRÉAL, 26 JANVIER 2009

Écrans et surtout ordinateurs portables sont présents pour remplacer imprimés et ordinateurs fixes. Surtout, l'extérieur physique de la rédaction apparaît bien plus présent, principalement autour de la mise en avant des *MoJo*, journalistes mobiles travaillant en déplacement, et des « citoyens », mobilisant ainsi le public comme une nouvelle ressource pour obtenir des informations, et donc une composante du renouvellement du journalisme. Cette double présentation semble ainsi bien pouvoir dénoter et connoter les changements recherchés par le groupe, à la fois dans les attributions des différents travailleurs, l'intégration mise en scène du public, et la prégnance d'un imaginaire technologique, marqués par un nouveau dessin spatial de la rédaction.

Le conflit s'achève deux ans plus tard, le 26 février 2011. La majorité des travailleurs acceptent la proposition d'accord, très proche des exigences patronales initiales<sup>247</sup>. Sur les 253 travailleurs mis en *lock-out*, le retour de 62 d'entre eux est prévu après un déménagement du lieu de travail (au sein de la « Cité du multimédia » dans le centre de la ville). Les travailleurs doivent alors suivre à leur tour la stratégie multisupports du groupe. Tous les postes de journalistes alors réouverts ne sont cependant pas immédiatement comblés, une majorité des concernés refusant de reprendre le travail.

Quebecor propose alors une description de cette nouvelle disposition du travail comme l'exemple à suivre dans l'ensemble du groupe :

---

C'est ainsi que *Le Journal de Montréal*, le *Toronto Sun*, le *Ottawa Sun* et plusieurs autres quotidiens à l'échelle canadienne ont adopté une nouvelle configuration de travail pour leur salle de rédaction. En effet, au cœur de ces salles s'élève une grande estrade circulaire à deux niveaux où s'affairent coude à coude les artisans de la publication. **Quelque peu à l'écart** se distingue une longue **plateforme de travail réservée aux journalistes** qui

---

<sup>247</sup> PRESSE CANADIENNE\* (2011). « Fin de conflit amère. Résignés après deux ans en lock-out, les employés du Journal de Montréal acceptent la proposition du médiateur ». *La Presse*, 28 février 2011, p. A9 ; BAILLARGEON\* (2011c). « Sans journalistes et "avec pas de scabs" ». *Le Devoir*, 28 février 2011, p. B7 ; BAILLARGEON\* (2011a). « Entente au Journal de Montréal - Quebecor accepte le vote positif de samedi. La CSN défend son bilan contre les syndiqués qui l'accusent de s'être "écrasée" ». *Le Devoir*, 28 février 2011, p. B8 ; COURTEMANCHE\* (2011). « Et le coupable est... ». *Le Devoir*, 5 mars 2011, p. B2 ; BAILLARGEON\* (2011b). « Le Journal de Montréal - Autopsie d'un conflit ». *Le Devoir*, 5 mars 2011, p. B3.



viennent effectuer des recherches, réaliser leurs entrevues téléphoniques ou écrire leur reportage.

Cette approche de travail, davantage en lien avec les nouvelles possibilités de la technologie, s'étendra graduellement à l'ensemble des quotidiens du groupe.

(*Rapport d'activité - QUEBECOR INC.\*\**, 2012c : 20-21)<sup>248</sup>



**FIGURE 28 PHOTOGRAPHIE DE LA SALLE DE RÉDACTION, FOURNIE PAR LE JOURNAL DE MONTRÉAL<sup>249</sup>**

Depuis la fin du conflit, la salle de rédaction est surtout occupée par les cadres et pupitreurs, tandis que le travail à domicile ou en situation mobile (juste après les reportages, au travers des téléphones ou depuis leur voiture) est largement répandu parmi les journalistes, suivant l'exemple initié autour du portail *Canoë* quelques années auparavant (DEMERS et LE CAM, 2012). Il reprend l'idée de *Mojos*, constituant un des imaginaires de possibles innovations autour du journalisme à la fin des années 2000, au travers de la constitution de journalistes à tout-faire, d'un *backpack journalist* (GESTIN, GIMBERT *et al.*, 2009 : 86)<sup>250</sup>. Un parallèle peut notamment être fait avec la description faite par Frank AHRENS du travail d'un *mojo* au sein du groupe

---

<sup>248</sup> Souligné par mes soins.

<sup>249</sup> DESPLANQUES\* (2012). « Virage numérique au Journal de Montréal ». *ProjetJ.ca*, 6 février 2012. Consulté en ligne pour la dernière fois le 4 novembre 2013, sur <http://projetj.ca/article/virage-numerique-au-journal-de-montreal>.

Ganett<sup>251</sup>. Cette nouvelle organisation du travail pour *Le Journal de Montréal* fait quant à elle l'objet de sérieuses interrogations :

---

En entrant dans la salle de rédaction, le choc : les journalistes ne sont pas pendus au téléphone cachés derrière des piles de livres ou de documents épars, comme c'est souvent le cas dans les salles conventionnelles. En fait, ils ne sont pas là du tout. « La nouvelle, elle n'est pas ici, elle est dehors avec les gens, c'est là que sont mes journalistes », commente Dany Doucet<sup>252</sup>. [...]. « Ils viennent ici quand ils ont quelque chose de précis à faire au bureau, quand

---

<sup>250</sup> BELLEROSE\* (2007). « Canoë - Journaliste à tout faire ». *Trente*, 31 (6 - juin 2007), Consulté en ligne pour la dernière fois le 20 avril 2014, sur [http://www.fpq.org/index.php?id=119&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=3704&tx\\_ttnews\[backPid\]=249&cHash=59d27178fc](http://www.fpq.org/index.php?id=119&tx_ttnews[tt_news]=3704&tx_ttnews[backPid]=249&cHash=59d27178fc) ; CRITON\*\* (2009). « "La force du mojo, c'est d'être capable de porter tous les chapeaux en même temps" ». *Journalismes.info*, 16 janvier 2009. Consulté en ligne pour la dernière fois le 23 janvier 2014, sur [http://www.journalismes.info/La-force-du-mojo-c-est-d-etre-capable-de-porter-tous-les-chapeaux-en-meme-temps\\_a1617.html](http://www.journalismes.info/La-force-du-mojo-c-est-d-etre-capable-de-porter-tous-les-chapeaux-en-meme-temps_a1617.html) ; GOULET\*\* (2007). « Le b-a ba du mojo ». *Espace canoë*. 29 août 2007, 4:18. Consulté en ligne pour la dernière fois le 23 janvier 2014, sur <http://espace.canoe.ca/simonpierre/video/view/17489> ; KISS\* (2007). « Reuters' 'mojo' experiments with Nokia. » *PDA. The digital content blog*, The Guardian, 23 octobre 2007. Consulté en ligne pour la dernière fois le 24 janvier 2014, sur <http://www.theguardian.com/media/pda/2007/oct/23/reutersmojoexperimentswith> ; CRITON\* (2009). « Le "mojo" va t-il débarquer en France ? ». *Journalismes.info*, 15 janvier 2009. Consulté en ligne pour la dernière fois le 23 janvier 2014, sur [http://www.journalismes.info/Le-mojo-va-t-il-debarquer-en-France\\_a1585.html](http://www.journalismes.info/Le-mojo-va-t-il-debarquer-en-France_a1585.html)

<sup>251</sup> « Chuck Myron sits in his little gray Nissan and types on an IBM ThinkPad laptop plugged into the car's cigarette lighter. The glow of the screen illuminates his face.

Myron, 27, is a reporter for the Fort Myers News-Press and one of its fleet of mobile journalists, or "mojos." The mojos have high-tech tools – ThinkPads, digital audio recorders, digital still and video cameras – but no desk, no chair, no nameplate, no land line, no office. They spend their time on the road looking for stories, filing several a day for the newspaper's Web site, and often for the print edition, too. Their guiding principle : A constantly updated stream of intensely local, fresh Web content – regardless of its traditional news value – is key to building online and newspaper readership.[...]

The chain's papers are redirecting their newsrooms to focus on the Web first, paper second. Papers are slashing national and foreign coverage and beefing up "hyper-local," street-by-street news. They are creating reader-searchable databases on traffic flows and school class sizes. Web sites are fed with reader-generated content, such as pictures of their kids with Santa. In short, Gannett -- at its 90 papers, including USA Today -- is trying everything it can think of to create Web sites that will attract more readers. » AHRENS\* (2006). « A Newspaper Chain Sees Its Future, And It's Online and Hyper-Local ». *Washington Post*, 4 décembre 2006. Consulté en ligne pour la dernière fois le 24 janvier 2014, sur <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2006/12/03/AR2006120301037.html>.

<sup>252</sup> « vice-président, Information, Québec, Corporation Sun Media ».

ils sont dans le coin, entre deux entrevues ils viennent écrire leur papier », explique notre guide qui rencontre virtuellement ses troupes tous les matins en conférence téléphonique.

(Article de *ProjetJ.ca* - DESPLANQUES\*, 2012)

[...] le nouveau *Journal de Montréal* n'a plus de salle de rédaction, ils ont déménagés, [...] seulement une salle de montage, où il y a des chefs de pupitre qui montent... la version... papier et les journalistes doivent travailler à la maison. Ils ont aboli une salle de rédaction. C'est la base du journal, c'est la salle de rédaction, c'est le carrefour où les gens échangent, où d'une session à l'autre on contamine un peu ce qu'on voit de la société ; eux, c'est non, chacun pour soi, on ne veut pas avoir de regroupement d'individus, parce que ça peut devenir dangereux... [...]

(Entretien avec un CADRE-JOURNALISTE JDM, 19 avril 2012)

Si les conflits de travail au sein du groupe, et notamment au *Journal de Montréal* ont été nombreux<sup>253</sup>, ce dernier titre a marqué la stratégie de transformation voulue et promue par le groupe Quebecor sur plusieurs aspects concomitants. Durant le conflit, le fonctionnement du *Journal* à l'aide de cadres de l'organisation, d'une sous-traitance et de contenus produits ailleurs a contribué à une logique de limitation des ressources (notamment en personnels) attribuée au journalisme et à sa production au sein du groupe. Au sortir du conflit, le changement des conditions de travail (horaires, rétributions, etc.) et des tâches quotidiennes dans la production a été entériné et déployé au quotidien. Enfin, sans qu'une mobilisation syndicale ne semble pouvoir jouer, la logique de licenciements répétés au sein des pôles de Quebecor, et plus particulièrement au sein de Sun Media<sup>254</sup>, se voit appliquée

---

<sup>253</sup> CHAMPAGNE\* (2005). « Négociations rompues au Journal de Montréal ». *La Presse*, 19 avril 2005, p. A12 ; PÉLOQUIN\* (2005). « Mandat de grève au Journal de Montréal ». *La Presse*, 20 avril 2005, p. A23.

<sup>254</sup> Ainsi des annonces en 2006 de 120 fermetures de postes dans Sun Media et d'une vingtaine de cadres de TVA : FORTIN\* (2006c). « Sun Media supprime 120 emplois au pays. Les premiers licenciements toucheront les employés des centres de documentation ». *Le Devoir*, 21 juin 2006, p. B3 ; VAILLES et DUMAS\* (2006). « TVA subit les contrecoups d'Internet ». *La Presse Affaires*, 2 septembre 2006, p. 1. Plus importants encore, les plans annoncés entre 2009 et 2013, concernant à chaque reprise entre 400 et 600 postes du groupe dans le Canada : *Radio-Canada\** (2008). « Sun Media supprime 600 emplois ». 16 décembre 2008. ; LAROUCHE\* (2011). « Des centaines de licenciements chez Sun Media, selon le syndicat ». *La Presse*, 29 novembre 2011, p. A13 ; BERGERON\* (2012). « Québecor : dégraissage médiatique ». *La Presse*, 14 novembre 2012. Consulté en ligne pour la dernière fois le 4 novembre 2013, sur <http://affaires.lapresse.ca/economie/medias-et-telecoms/201211/13/01-4593259-quebecor-degraissage-mediatique.php>.

à l'une des entités, *Le Journal de Montréal*, les plus fournies en personnels (et bénéficiant jusqu'alors d'une convention collective censée être la plus avantageuse pour les travailleurs). Ce modèle a alors pu être plus facilement étendu à d'autres titres du groupe, sans marge de négociation réellement ouverte (Entretien avec un CADRE FNC, 3 avril 2012).

---

Avant le conflit au *Journal de Montréal*, il y avait 130 journalistes dans la salle de rédaction. Durant le conflit, il y avait quelques cadres qui étaient là, une quinzaine. Et le *Journal* a paru tout le long du conflit, avec le même nombre de pages. [...] Après le conflit, il y a une vingtaine de journalistes qui ont été réembauchés, puis aujourd'hui le *Journal*, il a la même épaisseur qu'avant. Mais 90 % du contenu provient de QMI et d'ailleurs. Alors t'as 110 journalistes de moins qui travaillent à l'information au *Journal de Montréal*, ça veut dire que l'information qui arrive des autres sources, c'est la source unique, c'est une analyse unique. [...] Le *24Heures*, durant le conflit, [...] il y avait beaucoup de journalistes qui avaient été embauchés, pour être des *scabs* en fin de compte du *Journal de Montréal*. Après le conflit, quand tout a été mis en place, QMI a été mis en place et tout ça, il les a à peu près tous congédiés, parce qu'il y a assez de sources avec *TVA*, avec le *Journal de Montréal* et sa vingtaine de journalistes qui est là, avec les *Hebdos* pour remplir l'ensemble de ses plateformes. [...] *Quebecor* c'est l'image ... géante de tout ça, la meilleure image qu'on peut pas voir de la convergence illimité ; *La Presse*, il y a un peu de tendance à ça aussi avec les journaux régionaux, mais il y a des règles qui sont en place, qui protègent quand même. Mais *Quebecor*, il [n'] y a plus de limites.

(Entretien avec un CONSEILLER FNC, 3 avril 2012)

Le déploiement de stratégies multisupports dans les groupes et au sein des rédactions a pu mobiliser aussi bien que créer des dispositifs particuliers, s'appuyant sur un (sur)investissement de l'apport potentiel des innovations. Ces dernières apparaissent comme autant de rendez-vous, réussis ou manqués, pour transformer la production journalistique, l'édition et plus généralement de renforcer le régime d'hyperconcurrence au sein de la chaîne de valeur médiatique.

## Conclusion du chapitre : Une réinvention de la place du journalisme dans les organisations médiatiques

Au sein des deux organisations, le numérique a été l'occasion de changements importants dans les structures et dans l'agencement de ressources apparaissant comme un enjeu central pour la vie et la survie de l'activité. Les espaces dans lesquels s'effectue la production journalistique, notamment liée à une édition et diffusion en ligne, se voient modifiés. Ils suivent une dynamique de raréfaction et de mise en commun des éléments participant de la chaîne de valeur de l'information, reprenant à son compte l'apparition de dispositifs techniques pour les mobiliser au sein des organisations médiatiques, au cœur de la production.

Le régime d'hyperconcurrence à l'œuvre dans les organisations médiatiques apparaît comme un processus continu, un changement « en cours » créant une tension permanente sur la production et le journalisme, au travers d'une mise en compétition des ressources disponibles et de leur attribution. Le journalisme s'en trouve assigné à une position redéfinie en permanence, et au sein de laquelle il ne semble plus pouvoir – dans la mesure où ce put être le cas par le passé – maîtriser son cadre et conditions d'existence.

Des trajectoires peuvent être observées et en partie délimitées, comme la centralisation de la production et de la gestion dans les groupes médias, ou une distanciation dans le rapport entre journalisme et information pouvant conduire à une réification de cette dernière. Néanmoins, ces dynamiques forment des *continuums* de transformation plus certainement que des stratégies qui se voudraient linéaires. Reposant sur une diversité d'objets locaux à l'intérieur d'une organisation donnée autant qu'à différents échelons. Ils sont générés de manière diachronique suivant des possibilités et investissements recherchés, autant que d'opportunités et contingences. Par la suite, ils produisent des signaux sur les priorités des organisations, leurs choix et évolutions, leur conception du journalisme, à la fois dans le travail quotidien, les contenus édités, et l'économie qui peut les produire et soutenir.





## Conclusion de partie. Mobilisations de ressources et inventions organisationnelles, une gestion de la rareté des moyens disponibles pour le journalisme

Confrontées à un déclin – progressif ou brutal – des mécanismes de subvention sur lesquels elles s'appuient, les organisations médiatiques tentent de redéfinir le contour de leurs activités. Selon les espaces, les genres, les supports, les contrats, cet étiolement prend des formes, des ampleurs et des chronologies différentes. Le lien entre journalisme industriel et plateformes médiatiques paraît ainsi compromis sur le plan économique, à défaut de pouvoir réunir suffisamment de subventions à soi. Le contexte du numérique en est alors une cause supplémentaire et certainement accélératrice, en même temps que le révélateur d'une fragilité oubliée. Ce journalisme se voit fortement contraint – pour ne pas disparaître – de réinventer ses conditions, son régime d'existence.

Les questionnements des années 1990 autour du public, dont il fallait « retrouver la confiance » (RUELLAN, 2011), ont laissé rapidement la place à une mobilisation de ce même public comme ressource, suffisante à modifier le journalisme. Il est inventé comme un acteur qui donne son avis, est invité dans les rédactions dont il oriente la production et l'activité. Le public participe à l'information, la coproduit, la coédite et la redistribue. Le public est mis en scène comme voisin, ami, semblable faisant le média pour ses semblables, avec le soutien d'animateurs de communautés. La transformation du régime du journalisme se signale alors notamment comme la découverte d'une ressource délaissée depuis la massification du lectorat médiatique à la fin du XIX<sup>e</sup>.

Dans le même temps, les groupes mobilisent un certain nombre de mutations et d'innovations touchant les plateformes médiatiques, afin de

redessiner et rediriger la production journalistique. Bien plus qu'un mouvement linéaire et univoque de rationalisation, ces transformations apparaissent et se construisent dans une dispersion des changements, en divers lieux, diverses modalités parfois contradictoires ou suivant des dynamiques contraires. Le régime d'hyperconcurrence encourage alors des déplacements d'attention et de priorité au sein des dispositifs déployés dans les structures des organisations.

Le journalisme se voit en quelque sorte transformé vers ce qu'il a toujours été, en dehors du masque des subventions médiatiques. Une activité qui ne parvient pas à trouver à grande échelle les moyens propres, autonomes, d'assurer son existence, et est confrontée depuis plusieurs années à cette incapacité de structure industrielle. Les transformations en cours sont autant de prolongements visibles des changements dans les conditions matérielles et financières de production, au sein desquelles les difficultés à attirer à soi des subventions renouvelées conduisent à une réassignation des ressources de la part des dirigeants, à une mobilisation tournée vers une rentabilité économique – aussi éphémère, précaire voire illusoire soit-elle.

À défaut de subventions retrouvées, découvertes ou à tout le moins défendues, le journalisme sera contraint de limiter économiquement ses prétentions à épouser une certaine massification, découverte avec la publicité et les premiers temps des « âges d'or » au cours desquels il oubliait son existence dans celle des plateformes médiatiques. Cette transformation au potentiel très important peut se comprendre dans l'économie du journalisme dans les organisations médiatiques, mais se construit également en prenant comme objet, outil et support, de nombreux discours porteurs de représentations, stratégies et modèles, et auxquels je vais désormais me consacrer.

## Partie 3 Discours d'encadrement et d'ouverture de l'économie du journalisme en contexte numérique

Le développement du contexte numérique depuis les années 1990 crée, pour les organisations médiatiques, l'occasion et la nécessité de se redéfinir face notamment aux difficultés économiques perçues. Le journalisme aux prises avec ses faiblesses structurelles fait ainsi face à la contrainte d'une réorganisation forcée, et doit s'inventer une rentabilité qu'il n'a jamais su développer de manière autonome et à une échelle industrielle. Néanmoins, le numérique semble également ouvrir de nouveaux horizons pour le journalisme, en offrant de nouveaux supports pour la diffusion de l'information, ouvrant de nouveaux rapports entre sources, travailleurs et publics, ou encore en favorisant de possibles nouveaux formats de contenus. S'ouvre ainsi dans ce contexte une forme de paradoxe. D'un côté, l'ouverture apparente de très nombreuses opportunités d'innovations sociotechniques peut permettre de transformer en tout ou partie le journalisme tel qu'il se fait au sein d'une organisation donnée. De l'autre côté, l'analyse des changements poursuivis et devenus effectifs, issus des nouveautés numériques, au cours des deux dernières décennies, montre que ceux-ci demeurent relativement peu nombreux (REBILLARD, 2006 : 39-40)<sup>255</sup> au regard des possibilités et dans une certaine mesure des attentes. Le maintien puis le renforcement des difficultés économiques autour de l'activité médiatique et du journalisme semble alors pouvoir sanctionner ce paradoxe.

Les questionnements des mécanismes économiques et dispositifs hyperconcurrentiels dans les organisations, étudiés dans les deux précédentes parties, ont en partie expliqué cette tension dans les stratégies possibles,

---

<sup>255</sup> Cité ci-dessus, p. 139.

réalisées et imaginées. Il reste encore à comprendre comment ces dynamiques apparaissent, sont créées autour et par le journalisme, quelles sont les conditions permettant à des stratégies d'émerger et éventuellement d'être saisies, mobilisées au sein des organisations. Elles ne sont pas en effet constituées – seulement – de choix isolés, accidents locaux et constructions particulières, mais elles sont également formées dans une mise en relation avec une extériorité se jouant dans le discours. Aussi, l'objet de cette partie sera en quelque sorte d'analyser la composante proprement discursive des dispositifs mobilisés, en même temps que les contraintes d'apparition des stratégies dans le discours, contribuant au régime des objets déployés dans les organisations médiatiques étudiées.

Ordre de discours spécifique, le journalisme est également l'objet de nombreux discours produits par une diversité d'acteurs. On peut en étudier les traces à la fois dans des lieux « consacrés » – dont les plus paroxystiques pourraient être les grandes déclarations sur la déontologie de la profession ou la presse<sup>256</sup> – et au travers d'énoncés marqués du sceau de l'ordinaire ou de l'accessoire – discussion banales, privées ou publiques, entre travailleurs de l'information, rapports internes et externes, comptabilité, formations, tracts syndicaux, *etc.* :

Toutes ces pratiques, ces institutions, ces théories, je les prends au niveau des traces, c'est-à-dire presque toujours des traces verbales. L'ensemble de ces traces constitue une sorte de domaine considéré comme homogène : on ne fait a priori entre les traces aucune différence. [...]

On a affaire à un champ qui ignorera les différences, les importances traditionnelles. Ce qui fait qu'on traitera dans la même foulée Don Quichotte, Descartes et un décret sur la création des maisons d'internement par Pomponne de Bellièvre.

(FOUCAULT, 1966b : 529)

Sans qu'il soit nécessaire – bien au contraire (OGER, 2005 : 121) – d'établir de hiérarchie entre les différents énoncés, cette recherche des traces de la dispersion du journalisme conduit à une multiplicité de lieux

---

<sup>256</sup> Charte des devoirs professionnels des journalistes français, Déclaration des devoirs et des droits des journalistes (dite Charte de Munich), *etc.*

d'investigation du discours et d'observation (FRANCOEUR, 2011 ; LE CAM, 2005, 2009 ; RINGOOT et UTARD, 2005a ; RUELLAN, 2011)<sup>257</sup>.

Dans le cadre de la recherche de stratégies économiques et organisationnelles, le discours apparaît comme un espace où se construisent autant de possibilités, priorités et représentations, en même temps qu'il porte les conditions de leurs apparitions, existences et circulations. Pour les organisations médiatiques, il est un espace ressource où peuvent se trouver des stratégies à dupliquer ou à construire ; dans le même temps, un mouvement complémentaire fait des stratégies déployées par les organisations la fondation de nouveaux énoncés appelés à leur tour à être mis en relation, à circuler.

C'est cette dynamique, à la fois propre à l'ordre du discours et intimement liée aux dispositifs et stratégies déployées, qui est l'objet de cette dernière partie. Afin de conserver l'approche retenue dans ce travail, et un regard sur la problématique centrale des stratégies économiques et des subventions du journalisme mobilisées dans les organisations médiatiques, il s'agira ici d'analyser les discours situés au sein des deux groupes ou les dépassant.

Ainsi, après avoir étudié un certain nombre des objets mobilisés, il est envisageable d'analyser comment ceux-ci sont mis en jeu dans le discours, leur donnant une certaine matérialité en tant qu'énoncés. Ces derniers sont

---

<sup>257</sup> Ainsi par exemple de l'apparition conjointe à la fin du XXI<sup>e</sup> siècle du reportage, pratique directement liée au journalisme d'information, du naturalisme dans les romans d'Émile Zola, et – peut-être plus encore éloignée – de la peinture réaliste portée par Gustave Courbet (RUELLAN, 2010 : 306) :

« [Son] œuvre est un événement dans une suite qui va jusqu'au journalisme d'information et à son expression la plus radicale et emblématique, le reportage, si l'on observe qu'elle et il se construisent dans des termes identiques : un travail de dévoilement de la complexité sociale, par un propos d'auteur qui s'affiche, dans un marché concurrentiel où il faut recréer constamment son espace, tout en veillant à son autonomie politique. Parce qu'effectivement le reportage va devenir : le genre qui montre et dénonce, et fait de ce projet non seulement sa marque mais aussi l'emblème de tout un métier appelé à un grand succès, le journalisme ; une forme médiatique qui plus que toute autre assume la subjectivité de celui qui voit et raconte à travers lui, sans prétention d'analyse ; une pratique qui est rentable et dans laquelle les journaux vont investir pour tenter de se démarquer les uns des autres, rivalisant d'éclats et de mises en scandale ; un discours qui s'affirme et s'affiche comme autonome alors que déclinent les formes engagées de journalisme. »

ainsi le lieu direct de stratégies, mobilisations et recours, et non leur reflet, fidèle ou voilé :

Cette matérialité répétable qui caractérise la fonction énonciative fait apparaître l'énoncé comme un objet spécifique et paradoxal, mais comme un objet tout de même parmi tous ceux que les hommes produisent, manipulent, utilisent, transforment, échangent, combinent, décomposent et recomposent, éventuellement détruisent. Au lieu d'être une chose dite une fois pour toutes [...] l'énoncé, en même temps qu'il surgit dans sa matérialité, apparaît avec un statut, entre dans des réseaux, se place dans des champs d'utilisation, s'offre à des transferts et à des modifications possibles, s'intègre à des opérations et à des stratégies où son identité se maintient ou s'efface. Ainsi l'énoncé circule, sert, se dérobe, permet ou empêche de réaliser un désir, est docile ou rebelle à des intérêts, entre dans l'ordre des contestations et des luttes, devient thème d'appropriation ou de rivalité.

(FOUCAULT, 1969 : 145)

Aux fins de cette analyse, il me sera nécessaire de procéder à cette « conversion du regard et de l'attitude » (FOUCAULT, 1969 : 153) – ou du moins, essayer de la prendre en compte. En effet, contrairement aux deux premières parties, je ne vais plus utiliser les énoncés recueillis comme des témoignages de stratégies, dispositifs et changements économiques (comme des traces *de*) ; les énoncés seront ici considérés en tant que tels comme stratégies se déployant, composantes de dispositifs, changements à l'œuvre. Cette distinction est évidemment ténue, considérant le discours d'une part comme outil dans ma recherche et d'autre part comme objet de ma recherche, tout particulièrement lorsqu'il s'agit de porter un tel regard sur les énoncés issus d'entretiens, par principe directement provoqués par le chercheur. Au-delà des positionnements épistémologiques et des précautions dans leur préparation et leur déroulement<sup>258</sup>, je fais également le choix de prendre en compte les entretiens comme des composantes, certes provoquées par le chercheur – mais elles ne sont pas les seules dans ce cas<sup>259</sup> –, d'une archive possible du savoir

---

<sup>258</sup> V. ci-dessus, p. 28 et s., notamment la volonté et la recherche – nécessairement impossibles d'être complétées – d'une intervention limitée dans la discussion afin de ne pas imposer trop de modalités de discours, de récits et d'énoncés.

<sup>259</sup> La production scientifique dans son ensemble et dans ses détails est ainsi une composante de l'ordre du discours, tout en cherchant à interagir et transformer la réalité du savoir actuel.

présent et passé, possédant et créant ses ouvertures et fermetures dans le discours. C'est cette proposition, notamment déployée dans la recherche d'une *anthropologie du discours*<sup>260</sup> par certains auteurs (KRIEG-PLANQUE et OGER, 2010 ; OGER, 2003 ; OGER et OLLIVIER-YANIV, 2003), que je vais tâcher d'analyser dans cette partie.

Pour cela, je vais tout d'abord me concentrer sur les organisations médiatiques en tant que telles et étudiées jusqu'à présent, afin de voir comme les énoncés y sont construits, mobilisés et circulent. Les groupes apparaissent alors comme autant de creusets accueillants les discours, représentations et transformations à l'œuvre dans cet ordre spécifique, autant qu'ils en sont des acteurs influant par des pouvoirs de mises en lumière, définitions et assignations. J'étudierai ensuite ces circulations d'énoncés dans une dynamique plus globale, dépassant les organisations médiatiques données, pour former un *champ de présence* tout à la fois ressource et contrainte pour ces dernières, et siège de stratégies en renouvellement permanent, pour contribuer à former une paire modèle/discours.

---

<sup>260</sup> Bien qu'il s'agisse plus dans cette perspective de réaliser des entretiens avec des producteurs et créateurs identifiés de discours institutionnels, là où j'ai préféré rencontrer ceux qui peuvent être en contact avec des discours (quitte à ce qu'ils participent également à leur circulation).





## Chapitre V. Les dynamiques de raréfaction du discours dans l'économie des organisations médiatiques

*Où es-tu Melody et ton corps disloqué  
Hante-t-il l'archipel que peuplent les sirènes  
Ou bien accrochés au cargo dont la sirène  
D'alarme s'est tue, es-tu restée*

Serge Gainsbourg (1971). « Cargo Culte »,  
*Histoire de Melody Nelson*

Les stratégies des groupes médiatiques se construisent sur des propositions économiques et dispositifs organisationnels, pouvant rechercher et produire des transformations peu ou prou importantes des médias et du journalisme. Néanmoins, elles se déploient et se jouent également dans le discours, produit en partie par elles. Son acception en tant que réalité construite permet de le voir comme un espace dans lequel les représentations des stratégies sont produites, circulent, créent des réseaux d'influences façonnant un réel pour les organisations médiatiques et le journalisme.

Au sein de ce chapitre, je souhaite m'attacher à comprendre comment ces stratégies se déploient au travers de dynamiques énonciatives, portées par des acteurs et des positions différentes, et produisant des effets pour les organisations, les pratiques et les représentations, réalisant *déjà* la transformation, crainte ou espérée. Si ces dynamiques ne peuvent et ne doivent pas se résoudre autour de la force, du capital d'acteurs particuliers susceptibles d'influencer – d'un point de vue idéologique, stratégique, *etc.* – l'espace du discours, il est néanmoins possible de s'interroger sur les positions où se construisent certains énoncés, les sens et directions de leurs circulations, les *cercles* (OGER et OLLIVIER-YANIV, 2003 : 127-128) d'autorités pouvant donner plus ou moins de poids<sup>261</sup> à leur existence et résonance sur

---

<sup>261</sup> On pourrait presque ici parler de force gravitationnelle, en lien avec la conception *concentrique*, reprenant une idée de *centre* et *périphérie*, développée par les auteurs précités.

d'autres énoncés dits ou non-dits. Les énoncés et figements mis en circulation peuvent notamment procéder de processus, plus ou moins forgés, de lissage de la parole (OGER et OLLIVIER-YANIV, 2006) au travers notamment, pour les *formules*, de « deux dynamiques de formation des discours autorisés, stabilisation des énoncés et effacement de la conflictualité [...] » (KRIEG-PLANQUE et OGER, 2010 : 94).

Ce sont ces processus de construction d'une parole construite autour d'énoncés particuliers concernant les organisations médiatiques étudiées, d'une dynamique de formation pouvant participer d'une raréfaction du discours autour d'un centre productif que je vais tâcher d'étudier ici. Pour cela, je vais avoir recours – sans établir de hiérarchie – à une analyse des énoncés produits au centre des organisations et cherchant à établir ou partir d'une parole autorisée, et voir leurs circulations en m'appuyant sur des textes institués et discours « officiels » en provenance des directions. Et ce, qu'il s'agisse de discours établis en tant que tels ou participants d'énoncés plus divers (en particulier les énoncés financiers et économiques), sur ceux recueillis au travers des entretiens et, de manière limitée, sur des discours plus périphériques<sup>262</sup>.

En m'attachant à ces processus discursifs au sein des organisations, je souhaite mettre en avant une dynamique de raréfaction du discours et des énoncés qui participent à l'économie du journalisme et aux logiques ou stratégies déployés. Il s'agit ici d'une dynamique potentiellement contre-intuitive, tant les discours sur les problématiques économiques autour du journalisme semblent abondants aujourd'hui, peut-être plus encore que dans le passé. Au sein de ce chapitre, je souhaite néanmoins montrer une dynamique en quelque sorte contraire ou opposée, qui limite – d'un point de vue qualitatif – ce sentiment d'extension discursive, étudié dans le chapitre suivant, par un contreponds interne aux organisations.

Cette dynamique peut se comprendre en deux mouvements parallèles de construction d'un discours sur l'économie du journalisme et des médias au sein des organisations étudiées, Quebecor et Ouest-France. En premier lieu,

---

<sup>262</sup> Ainsi par exemple de ceux tenus à l'extérieur des organisations – comme des articles de presse – ou dans une proximité de contre-discours – propos et documents syndicaux.

ce discours se fonde sur la construction d'une histoire et d'un récit de l'organisation, reposant sur un dialogue entre discours autorisé et contre-discours, et ouvrant à des destins divers certains énoncés promus. En second lieu, cette dynamique se prolonge par des processus de raréfaction du discours économique interne aux organisations, créant ou renforçant des légitimités et priorités de parole.

## **Section I. Les constructions autorisées du discours sur les transformations dans les organisations**

Le discours produit par et au sein des organisations médiatiques participe de la construction d'une histoire, d'un récit particulier, qui crée et encadre les transformations économiques qui se déploient – ou non – à l'occasion notamment de l'ère du numérique. Il est un enjeu en soi pour comprendre les possibilités ouvertes et réalisées de stratégies, dispositifs et décisions économiques et organisationnelles. Les acteurs participent ainsi de sa construction diachronique pour créer les conditions et structures dans lesquelles peuvent se dérouler les activités poursuivies ou interrompues.

Je vais ici m'intéresser aux dynamiques observables dans le discours des deux groupes et participant de leur réalité économique, en me concentrant sur deux dimensions particulières. Les énoncés construits d'un discours viennent préserver des rapports différenciés aux transformations à l'œuvre dans les groupes, au travers d'une certaine stabilisation discursive mobilisant une histoire ou un récit. Ils participent également à une gestion ambivalente de la conflictualité revenant par le discours.

## I / La construction d'un rapport différencié aux transformations perçues

### A / Entre prudence et inertie du changement dans Ouest-France

L'analyse des documents et entretiens réalisés dans et autour du groupe Ouest-France permet de ressortir des traits identitaires particuliers présents dans le discours construit diachroniquement. Il est possible d'y observer plusieurs énoncés et figements qui viennent construire un cadre particulier dans l'organisation.

Celui-ci est issu en partie d'un discours construit autour d'une protection contre les pressions économiques extérieures, issue de la structure organisationnelle et juridique spécifique au groupe depuis le début des années 1990. Le titre *Ouest-France* était jusqu'alors éditée par une société appartenant à un certain nombre d'actionnaires, principalement des personnes physiques liées aux familles des fondateurs et dirigeants du journal, avant la mise en place en 1990 d'une nouvelle structure. Une association de loi 1901<sup>263</sup> nommée « l'Association pour le Soutien des Principes de la Démocratie Humaniste », possède alors l'ensemble des parts d'une société civile devenant la holding du groupe, la SIPA (ou Société d'investissements et de participations). Cette dernière contrôle quant à elle la nouvellement créée Société Ouest-France, à laquelle la société éditrice initiale (devenant Soficom, puis Sofiouest) revend le fonds de commerce du journal au travers d'un crédit-bail sur 10 ans<sup>264</sup>, finalement remboursé en 1997. Sofiouest, majoritairement détenue par les actionnaires originaux de la société éditrice de *Ouest-France* (60 %) et en partie par SIPA (environ 40%), conserve les activités « commerciales » du groupe, principalement les parts dans le Carillon, devenant rapidement le groupe SPIR qui sera coté en bourse, ainsi que des parts dans la régie publicitaire Précom (environ un tiers, le reste étant

---

<sup>263</sup> La loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 *relative au contrat d'association* constitue la référence de base des associations, à but non lucratif, en France.

<sup>264</sup> Contrat de location au terme duquel la propriété du bien est transférée au locataire. La valeur de celui-ci (en l'occurrence du fonds de commerce) et des dettes correspondantes ne s'inscrivent au bilan comptable qu'à la fin du contrat, tandis que les loyers augmentent les charges d'exploitation (et diminuent donc le montant de l'impôt sur les sociétés).

possédé par SIPA). Cette opération a plusieurs conséquences immédiates sur le plan économique, dont les deux principales sont la nécessité pour la société Ouest-France de racheter son journal et son fonds de commerce – poussant alors à une pression pour réaliser des économies – et la possibilité pour les actionnaires de Sofiouest de recevoir des dividendes (pour plus de détails sur cette opération, v. notamment FRISQUE, 2002 : 329-333). La structure actionnariale rend par ailleurs quasi-impossible la vente de tout ou partie du journal<sup>265</sup>, notamment auprès d'un groupe extérieur.

D'une décision aux motivations complexes et multiples s'est construit un discours partant du centre de l'organisation, chargé d'une certaine autorité au sein des différents énoncés. Elle demeure présente dans de nombreux discours institutionnels et a été remobilisée fréquemment au cours des entretiens. Cette décision et ses suites pour le groupe suivent alors une succession thématique-rhématique, résumable ainsi : le groupe est contrôlé par une structure associative ; cette structure est une forme exceptionnelle dans la presse écrite ; cette exception protège et ôte le journal en tout ou partie des logiques économiques perçues comme menaces.

C'est en partant de, ou en revenant à ce prémisses que la nécessité d'un changement du groupe et de son journal central est construite tout en apparaissant comme une idée largement admise au sein de Ouest-France, Elle peut même paraître constituer un thème central dans le discours du groupe, mais au sein duquel les registres et positionnements peuvent différer.

Cette nécessité de changement ne se présente pas comme la conséquence du seul internet, et se retrouve avant le développement grand public de ce dernier (FRISQUE, 2002). De plus, la structuration du groupe, y compris autour du titre principal, s'est construite en partie sous une forme de périphérisation organisationnelle des innovations touchant au numérique<sup>266</sup> par la sous-traitance interne (TOULLEC, 2001). À l'inverse, au cœur qu'est

---

<sup>265</sup> Il est impossible d'acquiescer une association de loi 1901. Disposant de l'ensemble des parts de la société SIPA, l'Association en contrôle les dirigeants et, par suite, ceux de ses filiales, comme la société Ouest-France. Enfin, l'adhésion à l'association n'est pas ouverte, mais doit faire l'objet d'une forme de cooptation par les membres. Cette structure permet aux dirigeants en place de s'assurer un contrôle sur le groupe, sans nécessairement y maintenir leur capital investi (celui-ci se retrouvant dans Sofiouest)

<sup>266</sup> Ci-dessus, p. 140 et s. ; p. 226 et s.

*Ouest-France*, la lenteur des changements est présentée sous un jour volontaire, construite en opposition à des ruptures imaginées et qui seraient destructrices pour l'organisation :

---

[...] le management d'*Ouest-France*, que dirige le président François-Régis Hutin, a pris deux options politiques fondamentales.

Il a d'abord choisi de responsabiliser chacun, quel que soit son rôle et son niveau hiérarchique. Dans ce but, le journal s'est décentralisé dès la fin des années soixante. Vingt-cinq ans après cette impulsion, l'opération vit aujourd'hui même, avec la mise en page assistée par ordinateur, une nouvelle étape qui devrait s'avérer décisive.

Si la décentralisation se poursuit encore, c'est qu'à *Ouest-France* on veut **prendre le temps de changer pour ne pas risquer d'égarer les lecteurs dans des évolutions trop brutales ou simplement pour ne pas courir le risque de se perdre soi-même.**

(Article du rédacteur en chef de *Ouest-France*, publié dans la revue *Communication et langages* - PILLET\*\*, 1995 : 26-27)<sup>267</sup>

Bien que sur le plan du discours, l'idée du changement se construit en référence à un ancrage dans le passé et donc une continuité, permettant d'expliquer l'absence de rupture, ce texte construit également un arbitrage entre les habitudes du public – les lecteurs apparaissant comme réticents aux transformations – et des velléités contraires auxquelles le locuteur se refuse, sans toutefois expliciter leurs origines ou le contenu. Une opposition se construit ainsi entre des attentes, injonctions ou tendances venues de l'extérieur et les stratégies revendiquées pour le groupe. Ce positionnement place ainsi le groupe dans une volonté affichée de changement progressif et prudent, incrémental :

---

PAS DE CHANGEMENT BRUTAL

MAIS LE CHANGEMENT PERMANENT

La décentralisation a redonné de la souplesse à un journal dont la taille était devenue une faiblesse, face à la concurrence. [...]

---

<sup>267</sup> Souligné par mes soins. Au sein de cette partie, j'ai fait le choix de mettre en avant certains énoncés ou propositions discursives qui, à l'identique ou suivant des formulations variées, font l'objet de productions et circulations particulières et objet de mon analyse.

**Désormais, il n'est plus pensable de mener un projet global de changement.** Les projets s'étudient, s'expérimentent par secteur. [...] **C'est sûrement la grande différence avec la mode des années 80 fondée sur le « concept » ou la « formule ».** Une des grandes questions des années 95/2005 sera : faut-il continuer à courir après des concepts lancés à jour « J » ou manager un changement diffus ? Ce qui là encore met la cohésion de la rédaction et de l'entreprise à rude épreuve.

Ainsi, vous ne m'entendrez jamais parler du « changement de formule » ou du « changement de maquette » d'Ouest-France. Nous ne croyons pas aux réformes brutales et radicales.

Alors, comment faire pour évoluer quand même ? Par petites touches successives, expérimentées ici, éprouvées là. C'est long, sans doute mais c'est aussi le prix de la cohérence et de la cohésion. Se hâter lentement c'est la **condition pour ne laisser aucun membre de l'équipe sur le bord de la route du changement.**

(Article du rédacteur en chef de Ouest-France, publié dans la revue *Communication et langages* - PILLET\*\*, 1995 : 29)<sup>268</sup>

Cette forme d'expression dialectique pour définir le changement se retrouve dans les entretiens, au sein desquels j'ai pu retrouver les traces de ce que l'on pourrait qualifier de fonction énonciative<sup>269</sup>. Ce maintien est particulièrement visible dans un extrait de l'entretien qui suit – bien qu'il ait lieu 17 ans après la parution du texte précédent :

---

**Notre journal, à nous, il a changé plus au cours des cinq dernières années qu'au cours des 50 années précédentes – c'est pas moi qui le dit, c'est notre patron – voilà. Et, il est probable... qu'il change plus encore au cours des cinq années qui viennent qu'au cours des cinq années qui viennent de se passer...**

Ce qui est nouveau, ce qui intéressant et rassurant au sein de Ouest-France..., c'est que ça... on l'a enfin compris. À partir du moment où vous comprenez, vous pouvez l'accepter, vous pouvez le gérer. Je pense que, il est en train de se passer quelque chose chez nous, c'est qu'on est... contrairement à ce qu'imaginent beaucoup de nos détracteurs, ou d'observateurs extérieurs ou je sais pas qui, plein de gens qui restent bloqués à une espèce d'image ... [...] Là je suis en pleine digression, mais, dans le changement, dans l'évolution, vous avez des gens qui ont un truc... qui se baladent... qui se baladent avec un truc, qui bouge

---

<sup>268</sup> Souligné par mes soins.

<sup>269</sup> Au sens d'une présence exercée d'un *référentiel*, d'un *sujet*, d'un *champ associé* et d'une *matérialité* (FOUCAULT, 1969 : 157-162).



pas pendant 20 ans. **Puis à un moment, ils disent « Bon bein on change. On fait une nouvelle formule »** [...] Ils vous font un truc en grandes pompes : « Nous, on change ! » Bam ! **Il y a eu une époque, c'était ça ; pour sauver sa peau, fallait changer.** [...] **« Voilà un journal qui résolument moderne, tourné vers l'avenir. Ils ont changés... »** Mais en fait, leurs ventes, elles continuent de se péter la gueule. Et ils vont crever... [rires]

**Et puis vous avez des journaux comme les nôtres... qui n'arrêtent pas de changer... mais qui le disent pas. Et on va vous changer un truc... On a une culture du changement qui est très particulière chez nous, c'est-à-dire que... On le dit pas, on la ramène pas, mais... je vous promets qu'on n'arrête pas de changer... [...]** Le caractère a changé (on écrit plus gros [...]), la présentation a changé [...], on a augmenté la pagination en couleur, [...]. **Les choses évoluent, mais nos lecteurs ne les perçoivent pas forcément immédiatement et directement... parce qu'on ne veut pas non plus les bousculer, les perturber...** Mais dans la durée, je vous promets que notre journal est en perpétuelle évolution et renouvellement.

(Entretien avec un CADRE-JOURNALISTE OF B, 10 octobre 2012)<sup>270</sup>

D'une manière similaire, on voit se dessiner un discours de l'organisation particulier. À différents niveaux de responsabilités, il met en avant et en scène un changement peu visible mais réel, construit dans un rapport d'opposition avec un discours tenu par ailleurs (qui est supposé critiquer l'inertie du groupe, ou favoriser des changements plus visibles et rapides). Rare est l'explicitation de cet ailleurs, dans les discours institutionnels comme dans les entretiens<sup>271</sup>. Cette subversion dans l'altérité permet de construire une légitimité propre à Ouest-France dans son approche, tout en apportant une réponse – se voulant particulière – à une injonction perçue.

Ce positionnement revendiqué et intégré dans un récit de *Ouest-France* peut être cependant investi différemment par des acteurs. L'énonciation maintenue et partagée d'une prudence devient alors le lieu de l'expression d'une certaine circonspection vis-à-vis de la stratégie du groupe et des

---

<sup>270</sup> Souligné par mes soins.

<sup>271</sup> D'autres moments des entretiens confirment néanmoins des références plus explicitées à la presse quotidienne nationale – en l'occurrence, *Libération* –, en opposition de laquelle une partie de l'identité des journaux régionaux et locaux peut se jouer et se mobiliser. Les expérimentations réussies comme échouées du voisin *Télégramme de Brest* – et ayant fait l'objet d'une forte production discursive, puis d'un « discours de réassurance » (RUELLAN et LANGONNÉ, 2012) – sont présentes également.

ressources mises en œuvre. Le lent changement confine alors plus à une inertie – contradictoire avec certains objectifs proclamés, notamment autour du numérique – qu'à une conception raisonnée des transformations possibles et nécessaires ou des prédispositions du public :

---

Il y a un truc qui est clair, c'est que... Ouest-France y est allé doucement. Tellement doucement qu'il a fait, confié ça, il a créé une filiale pour ça, enfin il a confié ça à sa filiale, qui existait depuis le minitel, qui était TC Multimédia qui avait été transformée en Ouest-France Multimédia. Et ça, ... **c'est quelque chose qui est constant à Ouest-France, une sorte de prudence... On est un gros paquebot, et qui va pas avec le web, où il faut être très souple, très agile, très, faut aller vite. Mais en allant très vite, dès fois on peut aussi se planter**, parce que justement quand on veut créer des nouveaux sites, il faut des cellules, des cellules, des petites cellules avec... un webdesigner, un informaticien, un journaliste, un infographe, créer des sites... pour voilà, on crée des projets, aller très vite... Et **c'est l'antithèse de ce qu'on est. Et malgré tout on avance, et ça s'accélère, on n'est pas si mal, par rapport au reste de la PQR...** [...]

[... Le site] c'est d'abord appelé *France-Ouest* parce qu'ils voulaient pas mettre *Ouest-France* au cas où ça se plante. ... Non c'est très grande prudence, sans doute trop grande prudence. Mais après, bon voilà... c'est... de tout façon ça, c'est dans les gènes de la maison... on est à Ouest-France, c'est comme ça... C'est aussi ce qui fait son succès, c'est aussi ce qui fait qu'on sera jamais le... on sera jamais le numéro 1 sur le web, ça c'est clair ; bon bah on est numéro 1 PQR, mais on sera ... Voilà, à nous de nous battre quand même, il y a la volonté quand même là-haut qu'on aille bat... ferrailer avec les grands sites. Alors après va falloir s'en donner les moyens..., on verra si ça sera suivi, si les paroles seront suivies des actes. [...]

(Entretien avec un CADRE-JOURNALISTE OF A, 21 septembre 2012)<sup>272</sup>

Ce questionnement de l'inertie se retrouve principalement, au sein des entretiens, autour de l'adoption et l'adaptation des technologies numériques et des choix stratégiques qui y sont liés. Aux efforts présentés de décentralisation correspondent également la nécessité d'une commune gestion, tension discursive pouvant toucher les locales de *Ouest-France* (Entretien avec un CADRE-JOURNALISTE OF A, 21 septembre 2012) comme d'autres lieux du groupe, dont l'activité peu ou prou autonome n'en est pas moins liée au centre et aux choix qui y sont effectués. Ainsi pour un quotidien appartenant à

---

<sup>272</sup>

Souligné par mes soins.

Ouest-France, une énonciation similaire vient regretter les limitations dues aux choix et au poids du groupe, tout en reconnaissant les apports utiles :

---

Mais qui dit mutualisation dit quand même effectivement pour nous une forme de sécurité, [...]. Mais la contrepartie de... cet effet de masse, de ces moyens dont ils disposent pour faire de la recherche-développement, et pour faire de l'innovation, la contrepartie de ça c'est la lenteur : nous on est des chevreuils... On a envie d'aller vite, on a envie d'essayer des trucs comme une petite PME, à la limite moi j'aurais presque envie **d'être une espèce de... de start-up ça me plairait bien, mais ... mais on dépend de la lenteur du mastodonte qui... parce qu'on a, on a à la fois l'avantage de la solidité des moyens d'investir etc. et en même temps on a cette lenteur.** [...]

Dès qu'on va vouloir aller toucher au cœur du réacteur, bon ben là on va dépendre. Dès qu'on veut... là par exemple, nous on voudrait vraiment moderniser l'esthétique de notre site, parce qu'il a beaucoup vieilli en deux ans, par rapport à ce qui se fait ailleurs, bon ben on peut pas... on dépend de la conception esthétique du site,... par le prestataire, en l'occurrence qui est le groupe. Voilà, c'est ce genre de choses. Après, **on sait rester à notre place aussi... On peut pas à la fois... profiter de la puissance du groupe et de sa solidité, et puis en même temps le critiquer en permanence en disant que si on n'avance pas, c'est de sa faute. Si on est toujours vivant, c'est grâce à lui, donc bon, faut faire la part des choses.**

(Entretien avec un CADRE-JOURNALISTE ML, 2 août 2012)<sup>273</sup>

La revendication discursive d'une propension au « changement permanent » se voit contestée par la mise en avant d'énoncés divers construisant, à l'échelle du groupe, une représentation d'un discours concurrent dans l'analyse qu'il propose des stratégies à l'œuvre. Cependant, cette proposition distincte contribue néanmoins à son tour à construire la nécessité d'un changement. Le partage se porte alors non pas sur le maintien de l'existant ou sur une transformation des journaux, modèles et organisations, mais bien plus sur le rythme de cette dernière<sup>274</sup>. Cette discussion participe ainsi à la construction d'un discours sur la

---

<sup>273</sup> Souligné par mes soins.

<sup>274</sup> Bien qu'il soit évidemment nécessaire ici de nuancer cette analyse par le fait que d'autres discours peuvent encore exister sans avoir été rencontrés lors de cette recherche. Il est cependant possible d'affirmer, non pas leur inexistence, mais une visibilité moindre ou en diminution (en comparaison par exemple avec la production observée dans les années 1990, notamment autour de l'association des journalistes mentionnée ci-dessus).

transformation de l'organisation, au sein duquel les énoncés peuvent diverger au sein d'un espace de possibilités limitées – relativement à l'ensemble bien plus large des énoncés et positionnements discursifs envisageables.

C'est alors un réseau particulier qui se forme entre différents énoncés, construisant une revendication à la fois d'un récit du changement nécessaire et d'une prudence ancrée dans l'histoire du groupe et de son titre principal. Au sein du groupe Quebecor, c'est cette seconde partie qui se voit repoussée au profit d'une mobilisation de ruptures mise en avant dans une rapidité des changements internes aux groupes.

## B / Ruptures et transformations discursives au sein de Quebecor

Le groupe Quebecor a connu de nombreuses transformations dans son organisation, sa structure et ses activités depuis la seconde partie des années 1990. Son centre de gravité économique a ainsi été fortement déplacé vers les activités liées à l'accès aux réseaux, tandis que les médias ont connu une réorganisation de leur structure et de la production journalistique<sup>275</sup>. Ce changement a été également l'occasion d'une importante production discursive au centre du groupe, autour notamment d'énoncés liés à la « convergence »<sup>276</sup>. Ceux-ci viennent, au sein de Quebecor, marquer discursivement un certain nombre de stratégies déployées dans le groupe, tout en variant dans leurs visées dénotatives. Sans qu'il soit explicitement nommé, ce processus apparaît comme la mise en commun de différentes activités, dont la proximité est supposée profitable et créatrice de synergies.

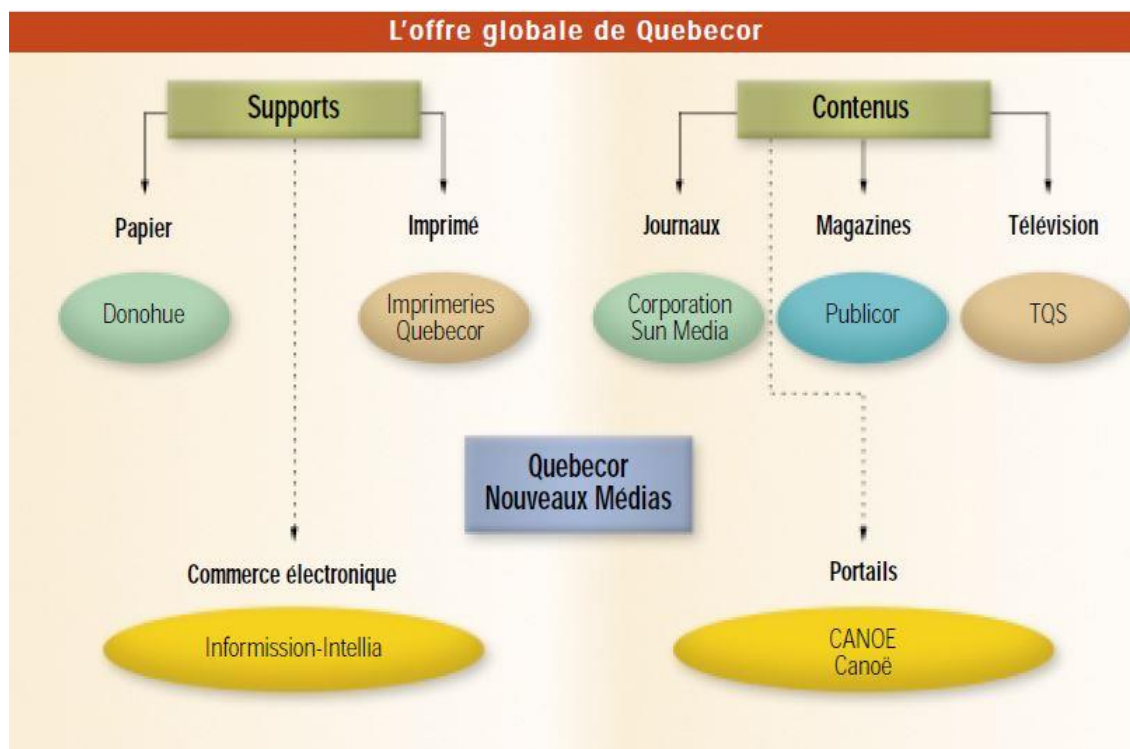
Cependant, les liens entre les activités ainsi que l'apport spécifique du numérique ne sont que peu exprimés, et semblent surtout présents en tant que promesses de renouvellement des offres et stratégies déployées, qui se

---

<sup>275</sup> V. ci-dessus, p. 111 et s. ; p. 220 et s., p. 240 et s.

<sup>276</sup> Je vais concentrer ici volontairement mon propos sur l'analyse de la production locale et l'utilisation de l'énoncé au sein et autour du groupe Quebecor. Néanmoins, il s'agit bien d'un énoncé très particulier, connaissant des acceptions et usages à la fois variés et marqués dans le champ économique et managérial (GEORGE, 2010). Ses circulations hors du groupe ainsi que les questionnements autour des différentes utilisations, seront abordés dans le chapitre suivant, p. 327 et s.

retrouvent sous la forme d'une présence structurelle dans l'organisation, sans que la tangibilité en soit explicitée :



**FIGURE 29 PRÉSENTATION DU POSITIONNEMENT DE LA FILIALE QUEBECOR NOUVEAUX MÉDIAS<sup>277</sup>**

Cette présentation structurelle s'accompagne d'une justification sur les avantages attendus pour l'offre commerciale proposée par le groupe auprès des annonceurs. Avec le soutien d'une présentation objectivée – voire déjà réifiée – des relations entre médias, information, annonceurs et consommateurs, Quebecor essaye alors de mettre en avant et prouver l'intérêt qu'il pourrait tirer des supports numériques, ainsi que le montre l'extrait présenté dans la page suivante.

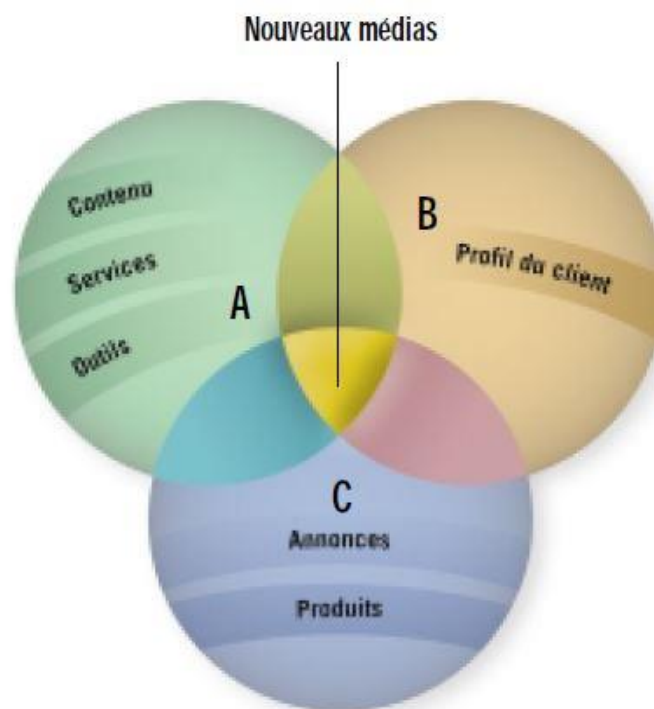
<sup>277</sup> (*Rapport annuel - QUEBECOR INC.\*\**, 2000 : 7) Ce positionnement est ainsi exprimé en termes de proximité, au demeurant floue : « La stratégie d'action de Quebecor Nouveaux Médias repose sur l'utilisation de l'expertise développée par Quebecor dans les médias imprimés. Nos deux portails Internet, CANOE et son pendant francophone Canoë, visent à prolonger, sur les nouveaux supports de communication électronique, la prolifique source d'information que renferme Corporation Sun Media avec son réseau de grands quotidiens et ses très nombreux journaux locaux et régionaux. Les publications du secteur Magazines occupent également un emplacement de choix dans nos portails. C'est notamment le cas de la section « Art de vivre » de Canoë, qui vise la clientèle féminine et qui puise abondamment son information dans les magazines de Publicor, une division de Communications Quebecor. »



## Les nouveaux médias offrent aux annonceurs et aux détaillants des outils de marketing et de vente mieux ciblés

Internet est un puissant outil de marketing sur mesure. Prenons l'internaute qui navigue dans le site de Canoë et qui clique sur la section « sports ». En plus d'un vaste contenu d'information sur des sujets qui intéressent le visiteur, nous avons la possibilité d'offrir des publicités ainsi que des sites transactionnels adaptés au profil du consommateur, par exemple des liens hypertextes avec des guichets de vente de billets pour des événements sportifs, des publicités pour des magasins d'articles de sport, etc.

La stratégie de Quebecor à cet égard consiste à offrir des contenus et des services de qualité (ensemble A) par le truchement des actifs de Sun Media. Nous sommes désormais en mesure d'acheminer ce contenu vers une clientèle la plus segmentée possible selon des critères comme le lieu de résidence, le profil socio-économique, les centres d'intérêt, etc. (ensem-



ble B). Cette information est très précieuse pour les annonceurs et détaillants, car elle permet de proposer des publicités, des produits et des services beaucoup plus susceptibles de capter l'intérêt des consommateurs (ensemble C). C'est à la jonction des trois ensembles que se trouvent ce que tous les annonceurs et détaillants

recherchent : des clients qui désirent consommer !

Internet offre des voies nouvelles et prometteuses pour favoriser la rencontre d'annonceurs et de clients potentiels. C'est ce qui en fait un outil fabuleux qui révolutionnera les façons de commercialiser des produits et des services.

**FIGURE 30 PRÉSENTATION DE L'OFFRE NUMÉRIQUE DU GROUPE QUEBECOR<sup>278</sup>**

Présent comme prémisse dans les démonstrations construites par le groupe, c'est au moment de l'acquisition de Vidéotron et TVA que l'énoncé « convergence » va prendre, en premier lieu, pour objet la stratégie touchant à la structure organisationnelle et financière du groupe dans son ensemble. La

<sup>278</sup> (Rapport annuel - QUEBECOR INC.\*\*, 2000 : 8)

convergence est présentée comme étant à la fois une nécessité et une source de valeur. En prenant appui sur un exemple particulier – dont l'essor ne sera pas immédiat –, cette stratégie centrale et son énoncé se retrouvent à la source d'effets de réseaux et de création de valeur sans que ne soient réellement précisés leurs fonctionnements, mais semblant pouvoir suffire à rapprocher différentes activités séparées dans le groupe<sup>279</sup> :

---

Comment l'acquisition de Groupe Vidéotron contribuera-t-elle à accélérer la stratégie de convergence de Quebecor ?

Notre stratégie repose essentiellement sur l'équation suivante : câblodistribution + Internet = webtélé. Câblodistribution, parce que les services de câble de Vidéotron nous positionneront dans un secteur offrant d'excellentes perspectives de revenus. Internet, parce que Vidéotron possède le nec plus ultra en matière de technologie de connexion à haute vitesse. Webtélé, parce que nous allons tirer profit du service de Vidéotron, qui permettra aux usagers de regarder simultanément la télévision et de naviguer dans Internet en mode haute vitesse. **C'est la voie de l'avenir, car la webtélé contribuera à l'explosion des sources de synergie avec nos autres propriétés médias et à la multiplication des occasions de commerce électronique** que voudront saisir les grandes chaînes de commerce de détail, clientes de Quebecor World ou de Nurun.

Quels sont les principaux défis auxquels sera confrontée Quebecor dans sa stratégie de convergence ?

La convergence des médias doit prouver qu'elle peut générer de la valeur pour les clients et les actionnaires de Quebecor. **Le premier défi consiste à parvenir à faire travailler ensemble des entités différentes telles que des producteurs de contenus d'information et un fournisseur d'accès Internet.** À cet égard, Quebecor s'emploie depuis plusieurs années à maximiser le potentiel de synergie à l'intérieur de ses diverses entreprises et connaît, dans ce processus, sa juste part de succès. Le second défi réside dans la conquête d'une dimension internationale dans une économie Internet que nous savons sans frontières. [...]

---

<sup>279</sup> Les réponses présentées dans ce *rapport* sont présentées comme celles d'un « Entretien avec Pierre Karl Péladeau ».

---

Est-ce que la stratégie de convergence de Quebecor sera bénéfique aux actionnaires de la Compagnie ?

Dans ce nouveau développement stratégique, comme dans tous les autres entrepris par Quebecor, nous travaillons dans l'optique de maximiser la valeur de notre offre à la clientèle et du placement de nos actionnaires dans Quebecor. [...]

(*Rapport annuel* - QUEBECOR INC.\*\* , 2001 : 9)<sup>280</sup>

Ce thème de la convergence est alors clairement marqué par la transformation industrielle globale du groupe. Le rapport annuel de l'année suivante – et seulement celui-ci – ne comporte ainsi plus de présentation par filiale ou activité, mais des exemples d'opérations publicitaires et de services rendus par la convergence, notamment la possible promotion croisée des contenus produits au sein du groupe, préfigurant notamment le cas de *Star Académie* analysé plus haut<sup>281</sup>.

Néanmoins, la fonction dénotative de la convergence dans le discours autorisé promu par le groupe évolue rapidement vers une seconde acception, alors que la stratégie d'acquisition externe et de diversification rencontre des difficultés financières. De mouvement vers l'extérieur, l'énoncé vise désormais un mouvement à l'intérieur, promouvant la rentabilité des stratégies déployées :

---

La convergence chez Quebecor : du solide et du concret !

Chez Quebecor, la convergence est une **stratégie créative** qui met à contribution nos différentes composantes pour atteindre avec le plus d'efficacité possible les objectifs de nos clients grâce à la force d'impact de chacune de nos filiales. Elle résulte du travail en collégialité de nos entreprises, qui multiplient les sources de synergies et de **promotions croisées** afin d'obtenir le maximum de **visibilité** pour notre clientèle.

---

<sup>280</sup> Souligné par mes soins.

<sup>281</sup> V. p. 240 et s.



---

[...] La convergence chez Quebecor n'est donc plus simplement un concept prometteur. C'est maintenant une **réalité**, en constante évolution, qui génère d'importantes **retombées commerciales** pour les clients qui ont la finesse et l'audace de s'en prévaloir.

(*Rapport annuel* - QUEBECOR INC.\*\* , 2002b : 9)<sup>282</sup>

La convergence devient alors un moteur discursif visant la rationalisation progressive des activités déployées à l'intérieur du groupe. Il ne fait rapidement plus – dans les discours institutionnels du groupe ou des dirigeants – l'objet d'explications ou de justifications, mais apparaît bien plus comme une mention servant à rappeler la stratégie globale, donner un cadre aux transformations à l'œuvre dans le groupe. Le changement d'acception est plus globalement suivi d'un relatif recul dans l'utilisation de l'énoncé en tant que tel. Il prend *in fine* les atours d'un figement, mobilisé pour une valeur discursive et stratégique, sans pour autant qu'il corresponde à une construction propre et développée. Il n'en est pas moins repris dans le temps afin de rappeler une spécificité du groupe, issue d'une stratégie propre et délibérée :

---

Bref, toutes les composantes de Quebecor Média sont maintenant en mesure de produire des résultats positifs, en s'appuyant sur la stratégie de convergence que nous avons créée de toutes pièces et mise en place au cours des dernières années.

(*Rapport annuel* - QUEBECOR INC.\*\* , 2005b : 7)

Au lendemain de l'une des plus grandes crises économiques de l'histoire moderne, Quebecor a su se distinguer en 2010 [...].

Ce rendement témoigne de la solidité du modèle d'affaires convergent mis en place il y a maintenant 10 ans avec l'acquisition de Vidéotron et de Groupe TVA et la création de Quebecor Media, ainsi que du bien-fondé des décisions innovatrices et courageuses prises au cours des dernières années pour adapter ce modèle aux bouleversements survenus dans l'industrie des médias.

(*Rapport annuel* - QUEBECOR INC.\*\* , 2011d : 8)

La discours sur le changement du groupe, reposant sur un centre énonciatif assumé et fortement construit, est alors tourné en grande partie vers les médias d'informations, devant trouver une nouvelle rentabilité dans

---

<sup>282</sup> Les passages en gras sont le fait du *rapport annuel*.

l'ensemble, et soumis à des processus de rationalisation importants. La convergence, parfois nommée « 2.0 », est remobilisée dans cette direction :

---

**Il est évident que les grands annonceurs achètent moins d'espaces publicitaires dans les journaux** et consacrent une part grandissante de leurs budgets aux nouveaux médias.

Or, les sites web visités par ces publics cibles s'alimentent aux mêmes sources que les journaux, c'est-à-dire les salles de rédaction des grands groupes de presse. Les lecteurs continuent de rechercher une information fiable, recueillie et traitée par des professionnels de l'information.

Cette nouvelle génération de lecteurs n'est plus disposée à attendre la livraison du journal à la porte de la maison ou à l'acheter dans un kiosque en se rendant au travail. **L'information est dorénavant devenue un flot continu** plutôt qu'une pause-lecture quotidienne.

**Sun Media a compris depuis longtemps ce phénomène et ses salles de rédaction ont réinventé leurs façons de travailler. Durant toute l'année dernière, nous avons implanté le fruit de nos réflexions autour de notre projet Convergence 2.0** dans lequel nous nous sommes engagés en 2006. [...]

Ce qui est encourageant c'est que nous l'avons fait en télédistribution avec notre convergence des contenus et des produits, nous le faisons en télévision avec la conception et l'adaptation de nos produits sur plusieurs canaux de distribution et nous le faisons également avec succès avec nos publications de Sun Media et leur étroite collaboration avec le réseau Canoe.ca qui s'alimente en grande partie à partir de nos salles de rédaction.

*(Allocution devant les actionnaires - PÉLADEAU\*\*, 2008)*<sup>283</sup>

Rejoignant les stratégies de la seconde partie des années 2000, la convergence, dans le discours autorisé, s'impose comme un mouvement d'expansion puis de rationalisation du groupe. Ces transformations, parfois brutales, ont été également l'objet d'une conflictualité très forte que les discours, autour de Quebecor, n'ont pas ou peu masquée.

---

283

Souligné par mes soins.

## II / Masques et apparences de la conflictualité dans le discours, entre modèle d'affaires et personnalisation du changement

Au-delà des dénominations changeantes autour de la convergence, les discours sur le changement de Quebecor sont également marqués par une forte présence référentielle du dirigeant principal sur la période étudiée, Pierre Karl PÉLADEAU. En effet, les stratégies déployées et l'organisation structurelle du groupe ont été sensiblement transformées après la mort de Pierre PÉLADEAU. Les deux hommes, respectivement fils et père, apparaissent comme des figures médiatiques et publiques en plus d'être des dirigeants de Quebecor. Cependant, ils sont l'objet de représentations véhiculées et construites discursivement en rupture, qui viennent participer d'un contrepoids au discours institutionnel effaçant grandement les traces de conflictualité.

---

### Angry Son

[...] Pierre Karl Péladeau, the new head of Quebecor Inc., is something of a terror. But allow him some bad-boy antics : His Montreal-based, but internationally ambitious, firm had sales last year of \$5.6 billion and is upstaging the competition wherever it goes.

A relentless acquirer and ruthless cost-cutter, this 37-year-old has built Quebecor into Europe's largest commercial printer — from scratch, in only four years. Within a year he turned the company's newspaper business from a mostly Quebec province chain into a national one rivaling Conrad Blacks. [...]

Pierre Karl is the second son of Pierre Péladeau, the outspoken, temperamental French Canadian who ran Quebecor until his death 16 months ago. Since then Pierre Karl has been hard at work showing Quebecor's 43,000 workers that things will be run differently now.

[...] Deep differences in their personalities often drove them apart. The son was embarrassed by his father's womanizing and his public confessions about battles with alcoholism and depression. The father was irritated by the son's inability to delegate, his angry outbursts and, most of all, his attitude that he knew better how to run the company.

(Article de *Forbes* - CONDON\*, 1999)

Cette différenciation discursive est d'autant plus importante qu'elle est le plus souvent convoquée pour comprendre les transformations dans la gestion organisationnelle et le management de la production de contenus au sein du groupe, et ce malgré l'existence de conflits de travail sous la direction de Pierre PÉLADEAU. Ces derniers sont alors marqués par un certain oubli dans le discours, au profit d'une mise en avant d'une gestion humaine (voire paternaliste), opposée aux conflits importants provoqués par le fils à partir de son arrivée à la direction du groupe.

---

C'est une énorme problématique dans les salles de nouvelles au Québec ; [...]. Les talents, parce que chez TVA on les appelle les talents, les talents sont pas pris en compte ; pis les talents ont été trop...pis je sais pas ce que t'as ressorti du *Journal du Montréal*, mais **M. PÉLADEAU, pour lui les talents étaient hyper importants**, le père de Pierre Karl, Pierre PÉLADEAU le fondateur. **C'était sa famille**, il sortait ses journalistes, il les amenait à manger à la maison, ... il les gâtait s'il pouvait les gâter, il leur donnait tout. Et **on a eu une ère de journalisme comme ça, t'sais de...il y a vraiment une ère où les gens étaient gâtés, les gens étaient chouchoutés**. Et tu pouvais jamais penser partir à la compétition, parce que c'était une trah...t'sais je veux dire, tu gagnais pas assez d'argent pour vivre, on s'en fout, on est là parce que la fa...t'sais **c'est la famille, on est fier du résultat qu'on fait. Cette fierté-là a un peu disparu**.

(Entretien avec un PRODUCTEUR TVA, 1 mars 2012)

[...] **Son père qui a été généreux avec les employés**, son père a dit « je lance un journal (il y a 40 ans de cela), je vous paye pas beaucoup mais quand je vais faire de l'argent, je vais vous payer ». Et effectivement, quand le *Journal* a progressé, il s'est imposé comme le journal le plus rentable au Canada, et certains disaient même en Amérique du Nord. C'était un journal très très rentable, c'est évident, **les conditions ... des artisans ont été bonifiées, c'était grâce à eux si le père était si riche, et si grâce à cette richesse-là, il a créé tout son empire autour**, qu'il a pu prendre des positions dans d'autres entreprises. **Et le fils, qui a pris la relève, a tout détruit, les entreprises que son père avait achetées**. Il a détruit le syndicat qu'avait été arrogant selon lui, sûrement un cas pathos... [...]

(Entretien avec un CADRE-JOURNALISTE JDM, 19 avril 2012)<sup>284</sup>

C'est ainsi – au moins en partie – autour de la personnalité du dirigeant que vient se fixer, s'agglomérer la conflictualité dans le discours, mais également et de manière plus globale les questionnements sur les

---

<sup>284</sup> Souligné par mes soins.

changements dans le modèle d'affaires du groupe, et la mise en avant de la convergence<sup>285</sup>. Participant d'un discours autorisé – quoique non nécessairement institutionnalisé – ou au contraire d'une critique, potentiellement virulente, contre la stratégie de Quebecor, la figure de Pierre Karl PÉLADEAU apparaît comme un passage obligatoire. Elle devient ainsi centrale pour tout discours portant sur les stratégies, associant les choix de l'organisation à ceux de son dirigeant.

---

Péladeau's awakening to the appeal of Québécois pop culture has been opportune. By 2003, convergence may have been discredited (Vivendi, Bertelsmann, AOL Time Warner) or largely abandoned (BCE), but it was also this year that it suddenly started working at Quebecor with Star Académie, a Snyder-produced and -hosted reality show on Quebecor's TVA network. It provided Péladeau with a dream vehicle to unleash his juggernaut.

(Article du *Globe and Mail* - YAKABUSHI\*, 2003)

L'article, signé Konrad Yakabuski, tient de l'hagiographie. Rien comme la remontée soudaine d'un « underdog », c'est-à-dire de celui qu'on donnait perdant, qu'on tenait pour mort, dont le défi

---

<sup>285</sup> Dans un dossier consacré à Québecor, *L'actualité* séparait ainsi le « bulldozer nommé PKP » de « Monsieur P. », suivant une distinction argumentative et des énoncés communs : « [...] **Le JdeM, ce fut d'abord et avant tout une famille dès sa création**, et pour les syndiqués et certains cadres, ce l'est toujours. Les "anciens" se souviennent en riant des difficultés des débuts, de l'entraide dont "Monsieur P." était le premier modèle, de ses appels téléphoniques quotidiens de félicitations ou de réprimandes, **de l'effervescence liée à la naissance du journal et à la montée de la grande entreprise Quebecor, qui se bâtissait sur leur publication**. Quand on avait le bonheur et la fierté d'y être embauché, c'était pour la vie.

Le plus petit employé était heureux des succès de "Monsieur P.". [...] Je suis arrivée au Journal peu après le décès de M. Péladeau ; le sentiment d'appartenance au journal et l'amour qu'on lui portait étaient palpables dans la salle de rédaction et dans ce qu'on appelle "les bureaux". Bien sûr, on y jouissait des meilleurs salaires et des meilleures conditions de travail, mais l'amour datait de bien avant. **On était fier du journal et de son évolution, de l'importance qu'il avait prise**. [...]

Puis, petit à petit, **après l'arrivée de PKP à la tête de Quebecor, la convergence a commencé à faire son apparition**. De strictement promotionnelle pour d'autres "produits" de l'empire ou d'assez subtile au début sous la forme de "suggestions" de reportages, elle s'est faite de plus en plus lourde. **Les employés ont réagi en se défendant, ce qui au fond était bien naturel : la convergence était imposée d'en haut, n'avait pas été expliquée ni mise dans le contexte de l'industrie et attaquait l'indépendance de l'information**. » BEAUGRAND-CHAMPAGNE\* (2010). « Requiem pour un journal ». *L'actualité*, 35 (18) 15 novembre 2010, p.48. Souligné par mes soins ; TRUDEL\* (2010). « Un bulldozer nommé PKP ». *L'Actualité*, 35 (18) 15 novembre 2010, p.36.

semblait quasi impossible, pour exciter un journaliste (je ne m'exclus pas ici).

[... Une] anecdote illustre ici le caractère déterminé, les nerfs d'acier du personnage. Il en a eu besoin pour réduire les coûts de l'entreprise et affronter les syndicats. Mais aussi pour maintenir le cap vers la convergence, une idée considérée comme morte depuis les dégelées d'AOL, de Vivendi, etc.

(Article du *Devoir* - ROBITAILLE\*, 2003)

Cette identification fait également l'objet de prolongements au sein de l'organisation et de ses personnels cadres<sup>286</sup>, et vient consacrer une personnalisation des stratégies.

---

C'est vraiment PKP qu'est comme ça. On sait que c'est lui qui dirige d'une main de fer l'empire. C'est vraiment lui qui est au cœur de chaque décision, c'est pas des décisions corporatives, pour le bien-être de la corporation, c'est sa décision.

(Entretien avec un CONSEILLER FNC, 3 avril 2012)

Ce recours discursif relativement étendu à l'énonciation du dirigeant comme source des changements peut favoriser par ailleurs une certaine attrition du discours en ce sens. Il vient, sinon épuiser, tout du moins diminuer la place consacrée aux questionnements sur les stratégies du groupe en tant que telles au profit des stratégies de Pierre Karl PÉLADEAU. Dans l'opposition magnifiée avec son père, les transformations de l'organisation sont peu ou prou réduites à une conséquence indirecte de la succession. Les conflits syndicaux mentionnés dans le chapitre précédent sont par exemple positionnés principalement comme une opposition entre les syndicats de travailleurs et le « fils PÉLADEAU », les changements structurels (par exemple, le développement d'une agence de presse interne) se présentant alors comme de simples outils au service de ce conflit. Sans nier que se jouent bien là une partie des transformations du groupe, sa position centrale au sein des discours et récits autour de Quebecor, notamment dans ceux produits près des périphéries du groupe, vient par là même raréfier le recours à des énoncés liés plus strictement aux stratégies économiques, aux modèles d'affaires et

---

<sup>286</sup> Mentionnés par exemple comme étant des « copies-carbones » du dirigeant, voire des « marionnettes ».

financiers, et à l'organisation du groupe<sup>287</sup>. Les discours et l'objet principal qu'ils tendent à retenir viennent ainsi participer de la construction d'un certain mutisme des périphéries ainsi que des journalistes dans le discours sur l'économie des organisations médiatiques, et contribuent à créer des effets de visibilité orientée de la conflictualité.

Cette dynamique peut se retrouver au sein du groupe Ouest-France avec des processus et des mises en lumières différentes. Les entretiens réalisés ont ainsi abouti à un constat passablement inversé, mais non nécessairement opposé quant aux conséquences. Les présences énonciatives d'une conflictualité se concentrent principalement en effet sur la prudence, célébrée comme regrettée, analysée précédemment, ou dans les déplacements dans la gestion du numérique à l'échelle du groupe, tandis que la figure des dirigeants, et notamment de François-Régis HUTIN, est relativement absente.

Les positionnements éditoriaux viennent en partie reprendre des tensions – ainsi notamment de l'expression « de la commune au monde », s'imposant comme une réaffirmation rapide mais fréquente de l'identité et du champ éditorial du journal, et se retrouvant dans de nombreuses prises de paroles du groupe. Elle permet de poser à la fois l'idée d'une orientation éditoriale assumée – bien qu'on puisse questionner son caractère original – et d'une absence d'enclavement dans le territoire local.

---

Ouest-France est un quotidien régional. Mais régional ne veut pas dire replié sur son territoire. Bien au contraire, Ouest-France assure auprès de ceux qui lui font confiance le service de l'information, « de la commune au monde », selon l'expression consacrée.

(Article du rédacteur en chef de Ouest-France, publié dans la revue *Communication et langages* - PILLET\*\*, 1995 : 26)

---

<sup>287</sup> Il est également à noter qu'ultérieurement aux entretiens et aux analyses effectuées, Pierre Karl PÉLADEAU s'est en partie retiré de la direction opérationnelle du groupe Quebecor, remplacé en cela par le chef de la direction de Vidéotron en mai 2013 : QUEBECOR INC. (2013a). *Changements à la direction de l'entreprise*. Communiqué de presse, 13 mars 2013. Et ce en demeurant actionnaire principal du groupe.

Ce recul a pu être mis en coïncidence par la suite avec les négociations abouties (sans conflit ouvert) pour le renouvellement des conventions collectives au sein de Vidéotron et TVA respectivement en 2013 et 2014. Pierre Karl PÉLADEAU a par la suite été élu député lors des élections provinciales en avril 2014.

Bien que cette construction soit avant tout tournée vers un positionnement éditorial, elle est déjà une forme de résolution d'une tension perçue dans l'organisation, entre la gestion du territoire habituel, et des ambitions plus larges du groupe. Répliquée dans de nombreux lieux, elle est devenue un véritable figement structurant le récit et le discours, et auquel il est possible de se rattacher pour parler de l'organisation comme du journal.

Au-delà de ce fragment fréquemment mobilisé<sup>288</sup>, le récit du groupe et de son principal titre est marqué par le recours fréquent à des énoncés participant à la construction discursive d'une mise hors marché, hors champ économique, par l'entremise de deux propositions. La première est constituée par la filiation historique rappelée d'avec les fondateurs de *L'Ouest-Éclair* en 1899, le discours présent du journal semblant alors se situer dans une lignée directe avec ce récit (et ce malgré les parenthèses de la Seconde Guerre mondiale notamment). La seconde est constituée par le mode de propriété particulier du groupe<sup>289</sup>, plaçant ce dernier « dans une situation non opérable » (citant François-Régis HUTIN, article du *Monde* - VULSER\*, 2002)<sup>290</sup>. Le centre institutionnel du groupe revendique alors en quelque sorte un pas de côté vis-à-vis du marché économique et de ses mécanismes, tandis que certains

---

<sup>288</sup> Il est ainsi repris dans les présentations institutionnelles. Par exemple dans la présentation du travail des rédactions :

**« De la commune au monde »**

" **Alors ? Il est comment le journal ce matin ? ...** " 10h30, au siège d'Ouest-France à Chantepie, le rituel est immuable. [...]

Avec 42 éditions différentes, 530 rédacteurs répartis dans 65 villes des douze départements de Bretagne, Basse-Normandie et Pays de la Loire, Ouest-France informe ses lecteurs de la commune au monde. Les pages départementales et locales rendent compte de l'actualité proche, de la grande ville jusqu'aux quartiers et villages de campagne, où les correspondants locaux enrachent le journal au cœur des communautés et préoccupations des gens de la région. » OUEST-FRANCE ECOLE\*\* (OF-b). « Découvrir Ouest-France - L'information. » Consulté en ligne pour la dernière fois le 21 novembre 2013, sur <http://www.ouestfrance-ecole.com/DecouvrirOF2.asp?IdCla=3-121&NomCla=%5FL%27information&ProfCla=2>.

<sup>289</sup> Rappelé ci-dessus, p. 276 et s.

<sup>290</sup> Cette idée est par exemple qualifiée de « système qui met le groupe à l'abri des spéculateurs et "préserve l'indépendance", leitmotiv que le groupe ne cesse de marteler. » SANTI\* (2007). « "Ouest-France" cherche un nouveau modèle économique. Confronté à la baisse des recettes publicitaires, le premier quotidien français entend améliorer sa "lisibilité" et multiplier les éditions ». *Le Monde*, 20 septembre 2007, p. 15.



acteurs viennent contester ce discours<sup>291</sup> et essayer de le lier aux choix économiques possibles et réalisés. Néanmoins, le discours à l'œuvre semble bien plus avoir raréfié la présence de ces différentes instances pour continuer de favoriser la mise en avant de cette structure associative, et de ses conséquences supposées en matière économique et éthique. Cette construction discursive spécifique au groupe Ouest-France<sup>292</sup> élabore une relation particulière aux dynamiques économiques. Elle rejoint un rapport complexe aux transformations souhaitées ou perçues comme nécessaire dans le groupe, et marquées par une prudence présente et mise en scène discursivement, à l'inverse du groupe Quebecor où le changement apparaît comme un moteur du discours.

Plusieurs entretiens ont été cependant l'occasion pour les personnes rencontrées – et ce y compris pour celles proches du centre discursif – de regretter expressément une « approche pyramidale » du groupe et de ses activités, un « manque de culture numérique » de la part des dirigeants et du premier d'entre eux, une « gouvernance » n'acceptant pas de sacrifier une partie des revenus actuels pour transférer les activités concernées (annonces commerciales et légales par exemple) vers les supports numériques. À l'image du « paquebot » utilisée à plusieurs reprises pour évoquer une lenteur

---

<sup>291</sup> Le Syndicat National des Journalistes (SNJ) a ainsi entretenu une représentation dans le discours d'une certaine complexité de la propriété du groupe et de ses différentes instances. Ses énoncés spécifiques ont par exemple été repris indirectement dans un article de *L'Express* :

« Un "anticapitalisme" tout relatif, puisque le clan Hutin - proche ou éloigné - et les autres actionnaires de Sofiouest (la machine à cash du groupe, qui regroupe les gratuits) se sont partagé, pour la seule année 2008, plus de 13,6 millions d'euros de dividendes, affirme le Syndicat national des journalistes (SNJ) ! Au début, selon FRH, ces rentes représentaient pour les plus gros actionnaires "de quoi s'offrir une mobylette". Depuis, on est plutôt passé à la voiture, voire à l'appartement. Selon nos informations, en 2005, François Régis Hutin et ses cinq enfants auraient perçu 799 125 euros de dividendes ! Pas mal pour un homme qui confiait naguère à un intime : "Je suis né pauvre et mourrai pauvre." Comment s'étonner, ensuite, que la section SNJ du quotidien s'interroge : "Sommes-nous tous dans le même bateau ? » LE NAIRE\* (2010). « François Régis Hutin, 50 ans de Ouest-France ». *L'Express*, 6 février 2010, Consulté en ligne pour la dernière fois le 10 décembre 2013, sur [http://www.lexpress.fr/region/francois-regis-hutin-50-ans-de-ouest-france\\_846087.html](http://www.lexpress.fr/region/francois-regis-hutin-50-ans-de-ouest-france_846087.html).

<sup>292</sup> Bien qu'elle puisse partager des points de similarités avec la gestion d'un média journalistique par des structures à but non lucratif (fondations, etc.), elle n'en demeure pas moins présentée régulièrement comme unique.

intrinsèque et spécifique à Ouest-France vient correspondre *in fine* « l'âge du capitaine » qui se retrouve questionné, y compris depuis l'extérieur du groupe :

---

Oui, durant un demi-siècle, tout a souri à l' « empereur d'Ouest-France », pour reprendre le surnom que lui a donné son biographe, Guy Delorme. Jusqu'à ce que, l'an dernier, l'édifice se lézarde. Recul de 1,3 % de la diffusion d'Ouest-France et baisse des recettes publicitaires de 16 % en 2009 ; pertes abyssales de Spir, le pôle de presse gratuite, déroute de Presse-Océan et faillite de la télévision locale Nantes 7, qui, tous, appartiennent à son groupe... Si Ouest-France reste un magnifique paquebot, il n'en faut cependant pas plus pour qu'à nouveau se pose la question de l'âge du capitaine. Et de la capacité d'Hutin à franchir le cap des temps nouveaux. Actionnaires, employés, lecteurs... tous s'interrogent. Sauf l'intéressé, qui n'envisage pas une seconde de lâcher la barre.

(Article de *L'Express* - LE NAIRE\*, 2010)

Par ailleurs, lorsque la personne précise du dirigeant principal a été évoquée en entretien, pour aborder cette problématique de l'accompagnement du numérique et des transformations, cette mention s'est souvent accompagnée précisément d'un rappel aux conditions de l'entretien. La critique ou l'interrogation – et uniquement elles – ont ainsi pu faire l'objet d'une réaffirmation de l'anonymat de la part des personnes rencontrées, voire dans un cas d'une demande explicite de ne pas mentionner – même anonymement – cette question<sup>293</sup>.

Ces problématiques de non-discours autour de certains objets au sein du groupe Ouest-France peut alors conforter la représentation discursive d'une inertie naturalisée du groupe. Là où les transformations importantes sont identifiées à Pierre Karl PÉLADEAU dans Quebecor, les transformations – relativement – limitées dans Ouest-France ne sont pas identifiées à un dirigeant. Deux mouvements discursifs inverses mais non opposés, qui entretiennent en commun un espace de discours particulier, nourri de nombreuses mises en circulation d'énoncés touchant à la construction particulière des organisations. Ce processus n'apparaît pas comme une spécificité liée, au sein de deux groupes étudiés, à la seule problématique du numérique, mais peut cependant bien constituer une grille d'appréhension et d'intégration, au sein des organisations médiatiques, de cette problématique.

---

<sup>293</sup> Ces demandes de précaution m'ont ainsi poussé ici à ne pas effectuer de citations directes des propos tenus sur cette problématique.

Autrement dit, si les organisations se construisent en grande partie au travers d'un discours institutionnel central, celui-ci devient alors le lieu d'accueil et de gestion des nouveautés et changements potentiellement induits par le numérique. L'intégration de ce dernier se construit ainsi au sein du discours autorisé dans les organisations, et est mis en interaction avec une dynamique de raréfaction fondée notamment dans les énoncés économiques proprement dits.

## Section II. Maîtrise et mobilisation des énoncés économiques internes aux organisations

Les thèmes et énoncés observés jusqu'à présent, qu'ils participent de la formulation d'un discours ou d'une histoire des deux organisations analysées, sont principalement constitués par des matérialités positives, entretenant des rapports peu ou prou visibles avec d'autres propositions dans les espaces institutionnels au sein desquels ils sont réalisés. Ils viennent construire un discours, que j'ai qualifié d'autorisé, sur le changement des organisations, appuyé en partie sur un récit particulier, telles la vocation non lucrative dans *l'Ouest-Éclair* et *Ouest-France*, ou la gestion « humaine » de Pierre PÉLADEAU – opposée à celle de son fils.

Au-delà des phrases, figements et reconstitutions, ces constructions discursives se façonnent également dans des formes diverses d'énonciations, qui peuvent constituer autant de lieux de création, limitation et raréfaction du discours. Il est notamment possible de concevoir comme des énoncés construits et articulés les données économiques :

D'autres exemples, en tout cas, sont moins ambigus : un tableau classificatoire des espèces botaniques est constitué d'énoncés, il n'est pas fait de phrases [...] ; un arbre généalogique, un livre comptable, les estimations d'une balance commerciale sont des énoncés : où sont les phrases ?  
(FOUCAULT, 1969 : 113)

Ainsi, je vais m'attacher à analyser certains énoncés et leur espace de présentation, étudiés au sein de la Partie 1 en les prenant alors en quelque sorte comme des indices de la dimension économique, de positionnements de

valeurs ou d'intérêts au sein des groupes. Ici, il s'agira de mobiliser une analyse du discours portant sur ces mêmes énoncés, afin non plus d'étudier ce qu'ils visent, leur charge référentielle tendant à la compréhension économique des modèles d'affaires, mais ce qu'ils sont. Je souhaite comprendre comment leur mise en circulation peut produire ou accompagner des effets de visibilité, de priorité, pour dessiner une économie – au sens large – du journalisme au sein des organisations médiatiques. Pour cela, je vais étudier leur fonctionnement discursif autour de l'idée d'une relative raréfaction, avant de voir comment ils peuvent contribuer à délimiter des paroles légitimes et non légitimes autour du journalisme.

*In fine*, la gestion et l'agencement des énoncés économiques et discours portant sur le journalisme au sein des organisations peut apparaître comme une composante à part entière de la transformation et de l'élaboration continues de modèles d'affaires autour du journalisme.

## **I / La raréfaction de la fonction énonciative autour des discours économiques**

### **A / Des limites énonciatives et non-discours aux rapports de pouvoir**

Aux côtés des discours sur les transformations des organisations, peu ou prou abondants et construits, la place des énoncés économiques au sein des discours apparaît bien plus limitée. Aux modèles d'affaires évoqués précédemment et à leur complexité correspond un relatif non-discours à leur sujet. Les deux principaux types de documents issus des groupes, mobilisés dans ce travail correspondent par ailleurs à des obligations légales pesant sur les organisations, et l'absence de ces dernières conduirait potentiellement à une limitation plus grande encore de la circulation de ces énoncés. Ainsi, les rapports institutionnels de Quebecor doivent obligatoirement être publiés en raison des cotations en bourse du groupe ; la même obligation pèse au sein de Ouest-France pour le sous-groupe SPIR, coté en bourse, tandis que les autres sociétés du groupe sont obligées de déposer leurs comptes annuels auprès du

greffe du Tribunal de Commerce<sup>294</sup>, en plus – pour certaines entreprises – de les présenter devant le Comité d'Entreprise (CE), de manière confidentielle<sup>295</sup>.

En dehors de ces impératifs – respectés –, les groupes ne sont pas obligés de donner plus de détails sur leur organisation financière et les équilibres économiques, et produisent alors un discours relativement limité. Les modèles d'affaires sont alors exprimés de manière globale et parcellaire.

Au sein de Québecor, seuls les grands ensembles de revenus (publicité, vente) sont présentés, de manière regroupée pour tous les titres de presse (secteur « Médias d'information ») ; surtout, au-delà d'une présentation de la répartition des sources de revenus – pas toujours quantifiée selon les années – la présentation du modèle et des stratégies est marquée par l'usage d'un flou et de nombreuses généralités comme ressources discursives permettant de masquer les spécificités et choix réalisés :

---

**Les revenus publicitaires sont la plus importante source de revenus des activités de presse du secteur Médias d'information de Québecor Média et représentaient 67,2 % du total des revenus tirés de ses activités de presse en 2012. Les tarifs publicitaires sont établis en fonction de la taille du marché** dans lequel chaque journal est distribué, du tirage, du lectorat, de la composition démographique du marché et de la disponibilité d'autres médias publicitaires. **La stratégie de Québecor Média consiste à maximiser les revenus publicitaires** en proposant aux annonceurs un éventail de prix et d'options de marketing afin de leur permettre de mieux joindre leur public cible. **Ses journaux offrent un éventail d'options publicitaires**, soit les annonces générales dans les rubriques standards du journal ciblant différents lecteurs (notamment l'automobile, l'immobilier et les voyages), des encarts ciblés géographiquement, des sections d'intérêt spécial détachables et des suppléments publicitaires.

[...] **Les ventes provenant du tirage sont la deuxième source de revenus en importance de ses activités de presse et ont compté pour 17,1 % du total des revenus de son secteur Médias d'information en 2012.** Dans les grands centres urbains, les journaux sont offerts dans des distributeurs automatiques de

---

<sup>294</sup> Art. L.232-22 et L.232-23 du Code de Commerce ; à noter que les sociétés civiles, forme retenue pour la holding SIPA, ne sont pas en principe astreintes à la même obligation, mais l'existence de d'une consolidation des comptes rend cette position plus incertaine (ce sont d'ailleurs ces comptes consolidés que dépose SIPA auprès du Tribunal de Commerce).

<sup>295</sup> Art. L.2323-8 à L.2323-11 du Code du Travail.

journaux et des points de vente au détail, du lundi au dimanche, à l'exception du London Free Press qui n'a pas d'édition du dimanche. Québecor Média offre la livraison quotidienne à domicile dans chacun des marchés de ses journaux. Elle tire ses revenus de tirage de ventes d'exemplaires et d'abonnements. **Sa stratégie consiste à augmenter les revenus provenant du tirage par l'ajout de distributeurs automatiques de journaux et de points de vente**, de même que **par l'augmentation du service de livraison à domicile. Afin d'accroître le lectorat, Québecor Média cible un contenu rédactionnel adapté à des groupes identifiés au moyen du lancement de produits spécialisés** et, depuis quelques années, plusieurs de ses journaux ont été lancés en version électronique.

**Les revenus tirés des produits numériques représentaient 4,5 % du total des revenus de son secteur Médias d'information en 2012.** Les revenus tirés des produits numériques proviennent de la **publicité publiée sur ses sites Web**, des **abonnements numériques à l'édition électronique de ses journaux** et, plus récemment, des **abonnements de type « paywalls »** lancés sur les sites de ses quotidiens urbains. Son secteur Médias d'information exploite plus de 200 sites Web, qui comprennent des sites Web de publication qui complètent chacun de ses quotidiens urbains et communautaires payants. Les revenus tirés des produits numériques représentent une occasion de croissance pour les activités du secteur Médias d'information.

*(Notice annuelle - QUEBECOR INC.\*\* , 2013b : 16-17)<sup>296</sup>*

Au travers d'une certaine clôture du discours, aussi généraliste que soit cette présentation du modèle d'affaires et plus exactement de ses sources de revenus, elle possède également une place particulière dans le discours institutionnel du groupe. Ce niveau – très relatif – de précision est une énonciation présente à plusieurs reprises dans les différents documents institutionnels du groupe composant le corpus, mais de manière limitée à certains types précis de documents. En effet, elle s'observe principalement dans les *Notices annuelles* et non dans les *Rapport d'activité* ou *de gestion*, qui visent eux une circulation plus large. Cette énonciation économique ne porte pas plus loin dans une précision qui serait relative à des sous-ensembles (journaux, supports, provinces, etc.) et, bien qu'elle connaisse une circulation, notamment dans la presse, à l'occasion de la publication des résultats annuels, elle demeure alors peu ou prou limitée aux grands équilibres financiers du groupe.

---

<sup>296</sup>

Souligné par mes soins.

Ce non-discours relatif n'est pas issu d'une recomposition discursive, réponse aux transformations et aux représentations d'une crise du modèle économique. Il semble bien plus certainement participer d'une permanence de maîtrise de l'énonciation économique institutionnelle qui, à la différence notable des statistiques d'audiences numérique<sup>297</sup>, continue de construire un rapport de contrôle et de pouvoir sur le fonctionnement économique précis des groupes et des différents titres en leur sein. Sous la présidence de Pierre PÉLADEAU, ce rapport différencié au savoir sur le modèle d'affaires et la rentabilité du *Journal de Montréal* pouvait ainsi déjà émerger dans des oppositions discursives, avant d'être exprimé à nouveau près de 17 ans plus tard :

---

**Le syndicat est d'avis que l'empire Quebecor a pris l'expansion qu'on lui connaît avant tout grâce aux efforts des artisans du Journal de Montréal** et que la direction doit en tenir compte. En 1992, Quebecor Inc. a enregistré des revenus consolidés de 2,5 milliards\$, soit une augmentation de 6,9% par rapport à l'année précédente. Le bénéfice net s'est élevé à 87,3 millions\$. **Le syndicat prétend que le Journal de Montréal a accumulé des profits de 15 millions\$ en 1991. La direction refuse de confirmer ces chiffres.**

« **Le Journal de Montréal n'est pas la vache à lait de Quebecor Inc., rétorque un cadre supérieur.** Les syndiqués ont tort de le croire. [...] Quebecor est également fort actif dans d'autres secteurs. [...] »

**Touché par la récession et l'instauration de la TPS, le Journal de Montréal a des frais fixes de plus en plus élevés.** « Pour faire nos frais, il nous faut produire un journal d'au moins 88 pages. Faute de quoi, nous publions à perte, ce qui se produit parfois l'été », dit un cadre de la rédaction.

(Article du *Devoir* - CAYOUILLE\*, 1993)<sup>298</sup>

**Le fils de feu Pierre Péladeau s'en est d'ailleurs pris directement aux 253 lock-outés du quotidien le plus lu de la province**, qu'il a appelés à « faire preuve de réalisme ». Car si le conflit perdure depuis janvier 2009 au Journal de Montréal, **c'est « en raison de l'incapacité des représentants syndicaux d'admettre la nécessité de diminuer nos effectifs »** [...].

**« L'ensemble de cette industrie a traversé une période extrêmement difficile où les réductions d'effectifs se sont**

---

<sup>297</sup> V. ci-dessus, p. 167 et s.

<sup>298</sup> Souligné par mes soins.

**multipliées à coups de milliers d'employés », a-t-il rappelé. Ce n'est pas le cas du Journal, qui est on ne peut plus rentable, répète le syndicat depuis des mois.** Un argument qui ne suffit pas pour exclure les mises à pied de la négociation, a répondu hier M. Péladeau. **« Il est bien évident que nous ne pouvons souscrire à cette logique qui n'a aucune assise économique. En vertu de tels principes, il faudrait être au bord du gouffre pour agir et assurer la pérennité d'une entreprise. »**

(Article du *Devoir* - SHIELDS\*, 2010)<sup>299</sup>

Les formes de non-discours apparaissent principalement comme des fonctions énonciatives minimalistes, permettant de construire une rapide clôture du discours économique. Celui-ci se résout ainsi autour de quelques énoncés en circulation limités, et concentrés principalement autour de la formulation positive et générale des stratégies déployées dans le modèle d'affaires du groupe, sans que celui-ci ne soit réellement explicité. Dans et par le discours, un contrôle est maintenu sur les énoncés admissibles permettant d'exprimer et d'expliquer les modèles d'affaires et les mécanismes économiques à l'œuvre. Ces énoncés spécifiques n'en demeurent pas moins mobilisables par le centre de l'institution que constitue Quebecor à l'occasion d'une nécessité, notamment la volonté d'asseoir un rapport de pouvoir dans le discours.

Au sein de Ouest-France, la production et la circulation de ces énoncés économiques apparaissent plus visibles, et ce jusque dans les entretiens. Elles n'en demeurent pas moins limitées là encore à des énoncés spécifiques, mais qui sont bien plus précis et participent moins – au sein des entretiens – d'une clôture ferme du discours. La diffusion permise – et obligée – de ces énoncés à l'intérieur des organisations, notamment auprès des instances représentatives du personnel, est alors l'occasion de masquer une conflictualité dans les choix et équilibres stratégiques par une présentation ouverte et mise en avant d'un certain nombre d'énoncés qui, seuls, circulent.

---

**Nous on en sait [des résultats et revenus] ce qui est communiqué.** De toute façon, tout est, enfin il y a pas... les comptes sont publics, enfin tout, il y a une transparence absolue à Ouest-France... Il y a une représentation... des syndicats sont [...] **c'est une grosse boutique, c'est pas ... Enfin elle subit aussi la crise de la presse, moins que d'autres, moins d'érosion des**



**ventes. En revanche l'érosion de la pub commence à aussi toucher Ouest-France**, même si grâce aux locales aussi, mais ça commence à toucher sur le papier, en revanche ça continue à augmenter sur internet, [...] c'est **12% des recettes publicitaires viennent d'internet. C'est encore trop faible quoi**. Et c'est pour ça qu'il y a toutes les questions dont je vous parlais, ces questions comment... comment faire entrer des sous par le web quoi ? ... Et c'est toute la, maintenant c'est le... c'est le défi des... des années à venir là. Après on a quand même la chance d'être dans une grande maison, et qu'il y a pas le feu quoi.

(Entretien avec un CADRE-JOURNALISTE OF A, 21 septembre 2012)<sup>300</sup>

La mise en circulation d'énoncés économiques recouvre néanmoins des productions différenciées selon les lieux organisationnels au sein du groupe, qui peuvent par la suite être présentées sur un même plan. Ainsi, des différences de niveaux d'analyse et de précision énonciative peuvent exister entre différentes entités du groupe, par exemple dans les comptabilités produites pour la société du journal *Ouest-France* et pour sa filiale *Ouest-France Multimédia*, structurées en *Business Units* au moment des entretiens (recouvrant par exemples des comptabilités différenciées pour chacune des activités : petites annonces emploi ; automobile ; immobilier ; *Maville*). Des dynamiques d'attractions discursives différentes peuvent également apparaître, principalement par l'incorporation des résultats de la filiale (et ses activités de petites annonces) à ceux du journal à l'acceptation alors élargie à l'organisation.

---

Et enfin, pour que le paysage soit complet, donc je vous ai parlé de monétisation publicitaire, **on fait aujourd'hui 11% de notre chiffre d'affaires publicitaire... grâce au... digital**, que ce soit sur les sites de petites annonces ou sur nos sites de contenus, *ouest-france.fr... ouestfrance-entreprise* ou l'appli, donc **c'est encore très très faible**, et... Et j'y inclus dedans... ce que l'on fait sur les **sites de petites annonces, qui sont de loin les plus... les... sur les 13 millions d'euros qu'on fera cette année...** il y a 2 millions qui vont venir de *ouest-France.fr*, et 11 millions qui vont venir des sites de petites annonces... sur 140 millions de recettes publicitaires... voilà. [...]

(Entretien avec un DIRIGEANT OF B, 16 octobre 2012)<sup>301</sup>

---

<sup>300</sup> Souligné par mes soins.

<sup>301</sup> *Id.*

---

En tout cas, le chiffre d'affaires baisse fortement, puisque... je pense que **Ouest-France a dû perdre 50 millions d'euros de chiffre d'affaires en... 3 ans, sur les annonces papiers. Quand grosso modo nous, on a développé... on va dire de 15 millions, de 12 millions d'euros ... le chiffre d'affaires web [...]**

(Entretien avec un DIRIGEANT OFM, 17 octobre 2012)<sup>302</sup>

Au-delà de la possible attraction par le journal de résultats produits par ailleurs, ce sont bien des productions d'énoncés différentes qui peuvent par leur mise en circulation créer des effets de visibilité et représentations distinctes sur les lieux et activités. Ainsi, toujours dans le groupe Ouest-France, la société éditrice du principal titre est marquée discursivement par l'idée de l'inexistence d'endettement, confortant potentiellement la prudence de la gestion, et ce même si des dettes sont bien contractées, que ce soit dans le cadre de l'exercice « ordinaire » de l'activité d'une entreprise (gestion de trésorerie courante) ou bien d'opérations particulières (crédit-bail pour l'acquisition du fonds de commerce de *Ouest-France*, dettes à l'occasion de l'achat du groupe Journaux de Loire, de rotatives, *etc.*).

---

**Contrairement à l'écrasante majorité des journaux, nous on a zéro centime d'euros de dettes.** [...] Et ça, dans le contexte actuel, c'est juste énorme... c'est-à-dire que si l'idée, c'est de se dire, il faut tenir le plus longtemps possible, jusqu'à ce qu'un nouvel outil, un nouveau ... modèle, un nouveau mode de fonctionnement, soit clair... émerge clairement et qui permette à la, à l'info d'être diffusée et... Nous on fait partie des gens qui sont bien armés pour tenir la route, pour résister longtemps.

(Entretien avec un CADRE-JOURNALISTE OF B, 10 octobre 2012)<sup>303</sup>

Si les dettes peuvent ne plus être imputées au groupe, s'effacer dans le discours comme cela a pu être observé au cours de plusieurs entretiens, d'autres activités et transferts peuvent au contraire se voir non indiqués au

---

<sup>302</sup> *Id.*

La question de l'imputation, à un niveau comptable, est ressortie juste à la suite dans l'entretien : « Le calcul des marges, c'est extrêmement compliqué dans un journal... papier [...] Dans un journal, est-ce que... la rédac', on l'impute ou pas sur les annonces ? Il y aurait pas la rédac', il y aurait pas de journal ; s'il n'y avait pas de journal, il y aurait pas d'annonces, mais... voilà. Est-ce que c'est juste un produit marginal, et donc on compte des comptes marginaux, ou est-ce qu'on impacte dedans la structure... bon voilà. Comme on sait jamais très bien faire ça, c'est... [...] »

<sup>303</sup> Souligné par mes soins.

sein des revenus, de manière volontaire ou à raison de la difficulté d'une telle opération. En ressortent, au travers des énoncés portant sur l'économie des activités déployées, des représentations parfois questionnées comme ne permettant de rendre compte des transferts d'intérêts pourtant valorisables. Ce décalage discursif vient alors en partie modifier le modèle d'affaires et les représentations qu'il peut contenir :

---

Dans les trucs qui sont assez particuliers... dans le web, c'est qu'on a des comptes d'exploitation par produit, par site, bon ce qui est plutôt malin... Dans le journal c'est pas le cas, on a un machin tout mélangé. Donc aujourd'hui par exemple, dans le compte d'exploitation papier [...] le chiffre d'affaires des annonces il est dedans ; moi il est à part [...] **Si on le fait de façon globale, on gagne des sous ; si on le fait de façon splittée, ça perd de l'argent... Mais c'est pas très honnête dans la comparaison.** [...] Il faut quand même que *ouest-france.fr* gagne des sous, par contre dans son modèle, il y a sa pub, ça c'est sûr, mais pour moi [...] le fait d'envoyer des gens dans les sites d'annonces doit être valorisé par exemple. Si vous ne le valorisez pas, ça n'a pas de sens... Et pour *ouest-france.fr*, et pour les autres... *Ouest-France Immo* achète des centaines de milliers de... de *leads* à Google, mais par contre il paye pas ses *leads* à *ouest-france.fr*, pas très logique... **quand on veut avoir un modèle par rapport à un modèle, donc ça c'est des choses qu'il faut faire. *Ouest-france.fr* doit vendre des abonnements papiers, mais une partie de la « vente » doit lui être imputée... après c'est des écritures, mais si on veut qu'on se dise « le modèle a du sens », faut bien qu'on lui impute ses machins, etc.** [...]

(Entretien avec un DIRIGEANT OFM, 17 octobre 2012)<sup>304</sup>

Au sein même des énoncés comptables se jouent ainsi des effets de mise en lumière discursive, selon les dynamiques créées, entretenant des

---

<sup>304</sup> Souligné par mes soins.

Les écritures et la valorisation comptable des échanges d'intérêts entre les différents supports sont ainsi peu présents et visibles, tel que mentionné après dans le même entretien : « [...] Aujourd'hui, on peut assez facilement... – et encore, c'est pas si facile que ça – valoriser ce que *coûte ouest-France.fr* mais, on sait ce que lui rapporte sa publicité, clairement, mais au-delà de ça, le reste on sait pas trop. ... Et en plus, on s'est pas mis encore en ordre de marche à *ouest-france.fr*, comme par exemple à *20Minutes* que je connais bien, pour avoir des gens qui vont développer de ... la valeur sur le site. [...] Chez nous, c'est pas ... dans notre culture ça... on fait de la diversification hein, on vend des suppléments, mais des suppléments... journaux, des hors-série, canards, des machins... Alors si, on a vendu un dictionnaire il y a pas longtemps, donc on a commencé à faire un peu de folies... à vendre des trucs qui n'avaient rien à voir... Mais bon, c'était quand même un dictionnaire... propre sur lui, c'était pas... c'était pas des trucs de brigands quoi... »

rentabilités et des déficits. La production de certains énoncés accompagne et favorise des rapports différenciés à certains pôles, lieux et activités des groupes. Ainsi, les décalages discursifs qui existent au niveau d'activités locales, précises, que je viens d'étudier existent également à l'échelle des groupes et des équilibres globaux qu'ils peuvent présenter, au travers des discours institutionnels centraux. La fonction énonciative se construit dans la matérialité et les non-discours, mais elle peut également se déployer par des recompositions à l'échelle des groupes.

## B / Un équilibre recherché et exprimé globalement au-delà des activités subventionnées

Les deux organisations étudiées ne sont pas des journaux isolés, mais regroupent bien un ensemble d'activités peu ou prou diverses. La faiblesse structurelle de l'économie du journalisme ainsi que les bénéfices attendus d'opérations de concentration verticale et horizontale, de diversification et de spécialisation ont favorisé l'émergence de groupes médiatiques larges, au sein desquels il devient difficile d'isoler analytiquement les composantes, les transferts et intérêts croisés. Néanmoins, cette dynamique n'est pas nécessairement un obstacle pour les organisations dans leur développement et leurs stratégies ; au contraire, elle permet de mobiliser, comme ressource discursive, l'équivoque de leur construction économique afin de masquer, d'oublier les nombreux mécanismes de subvention qui sont nécessaires – et pas toujours suffisants – à l'industrie médiatique et donc aux organisations qui la composent, aux stratégies déficitaires au sein de la chaîne de valeur de l'information journalistique.

La multiplication des lieux de ces organisations concernés par des modèles d'affaires particuliers est visible dans les énoncés exprimant les activités bien plus que dans les énoncés à proprement parler économiques. Au-delà des obligations de visibilité et intérêts d'opacité déjà mentionnés, la mise en commun d'activités au sein des groupes est pourtant autant une activité discursive qu'un rapprochement économique. Elle a cependant lieu à un niveau relativement éloigné du journalisme et de ses pratiques quotidiennes, mais également des modèles d'affaires qui lui seraient directement imputés. Les énoncés mis en circulation ne sont ainsi pas tant

ceux des titres journalistiques que des reflets de l'institution, du groupe comme sujet énonçant. Les particularités locales, notamment les déficits, qu'ils soient temporaires ou permanents, peuvent alors s'effacer dans un équilibre qui les dépasse, tandis que les discours retiennent des périmètres variables. À cet égard, les évolutions des chiffres d'affaires et résultats du groupe Quebecor montrent l'élasticité des présentations énoncées entre les différentes années. Certains domaines d'activités, comme les portails internet (notamment *Canoë*) sont ainsi montrés de manière autonome, avec des revenus et résultats propres, avant d'être reversés dans d'autres ensembles bien plus larges (« Journaux – Médias d'information », puis « Câblodistribution » pour certains). De même, lors de la mise sous protection des créanciers de Quebecor World, bien que celui-ci soit toujours à ce moment-là une propriété du groupe, il n'en est pas moins mis à distance par la sortie de la présentation économique, et n'est alors plus inclus dans le « nous » exprimé par l'institution<sup>305</sup>.

La fonction énonciative apparaît alors pouvoir également comporter une composante de masque temporaire ou d'oubli. Par des recompositions directement visibles, ou par la charge référentielle des énoncés à l'échelle du groupe, la nécessité de subventions économiques pour faire face aux déficits structurels – potentiellement aggravés au cours des dernières années par la conjoncture et le développement du numérique – disparaît entre les différentes entités et lieux du groupe. Cette dynamique s'exprime tout d'abord lors d'opérations particulières, telles le lancement ou l'acquisition de nouveaux produits, titres, activités nécessitant un investissement initial à perte :

---

C'est sûr et certain qu'en lançant *TVA Sports*, ils savaient qu'ils seraient en déficit. Chaque fois que tu lances un canal spécialisé, à base de nouvelles comme nous autres, on était déficitaires dans les premières années. *LCN* ça a pris 10 ans avant d'être rentable... Faut que tu t'attendes à ça.

(Entretien avec un JOURNALISTE TVA B, 19 avril 2012)

Cependant, au-delà d'une écriture ponctuelle, c'est bien ensuite dans une représentation plus quotidienne, ordinaire de l'économie des groupes que se dessine cet oubli. En particulier dans Quebecor, la recomposition de la

---

<sup>305</sup> V. ci-dessus, Figure 12 et Note de bas de page 132, p. 117 et s.

production et de la gestion de l'information autour de l'Agence QMI s'est accompagnée d'une redistribution au sein du groupe. Elle est alors présentée comme étant avant tout un *centre de coûts*, approvisionné par des flux financiers internes à Quebecor devant compenser les transferts de valeurs autour de l'information produite et remplaçant l'apport d'une agence de presse externe. L'agence n'en demeure pas moins déficitaire et ce de manière acceptée, bien qu'une rentabilité soit envisagée et recherchée :

---

**L'Agence a commencé en juillet 2010, l'objectif c'est que l'Agence fasse ses frais en juillet 2015. [...] Les revenus actuels – je vous donnerais pas les chiffres parce que c'est confidentiel – l'essentiel des revenus provient des médias de Quebecor qui doivent payer les contenus de l'agence QMI comme ils payaient pour la Presse Canadienne, et le reste ça va être les services commerciaux. [...].**

*Étant donné que Sun Media est une société, dans laquelle sont présents Canoë, le Journal ... et l'Agence QMI, pourquoi il y a ce besoin de maintenir un paiement en interne ?*

**Je ne sais pas du tout. Le paiement, c'est que la Presse Canadienne coûtait 7-8 millions par année, pis faut que ces coûts-là soient partagés équitablement** entre tous les gens qui vont utiliser le contenu de l'Agence. Parce que **l'Agence est avant tout un *cost-center*, qui ne serait pas justifiable dans un environnement capitaliste normal**, parce que t'acceptes quand même de perdre de l'argent pendant des années, puis la plupart des agences de presse ne font pas d'argent. [...] Donc c'est réparti équitablement [...]. **Mais la décision de lancer l'agence QMI, c'est une décision purement financière** de se dire « Pourquoi continuer à payer 7-8 millions par année à un sous-traitant, qui est une agence de presse nationale avec 300 journalistes », alors qu'en faisant le décompte, on s'est rendu compte qu'on avait 1000 journalistes. [...] **Et là ça marche. Donc c'est vraiment un modèle d'affaires, vraiment. [...] Dans le pire des cas, ça demeure un *cost-center*, on perd un peu d'argent mais *anyway* tout est payé par les divisions de l'entreprise et on a besoin de l'Agence de toute façon.** Et puis l'argent, avant on l'envoyait ailleurs, là maintenant on va quand même le garder à l'interne, donc ça c'est une petite révolution. **Puis c'est juste des jeux comptables si à la fin de l'année, l'Agence est pas rentable**, mais pas rentable par quoi t'sais ; mais elle offre tellement un service incroyable à l'ensemble de la compagnie.

(Entretien avec un CADRE QMI, 28 novembre 2011)<sup>306</sup>

Les opérations de rapprochement entre différentes activités concourent ainsi à l'affermissement d'un discours volontairement positif sur la rentabilité de l'ensemble de l'organisation ou de sous-ensembles larges en son sein. Ce sont alors autant des liens économiques qui sont tissés (par des économies d'échelle et de gamme, la promotion croisée, *etc.*) qu'une nécessité de mettre en avant un équilibre global dans le discours. Ces deux problématiques participent ainsi d'une composante discursive du modèle d'affaires.

Cette dynamique est d'autant plus importante lorsqu'elle touche un objet relativement instable. Ainsi par exemple, pour le groupe Ouest-France de *Maville*, dont l'activité et le périmètre géographique, le positionnement éditorial et économique, ont été modifiés à plusieurs reprises au cours de son existence, sans connaître de réelle stabilisation ; la question de l'existence d'un équilibre financier propre est alors mise de côté, suspendue, au profit de la présence de l'activité au sein d'un grand ensemble, le groupe, qui lui doit demeurer rentable :

---

Alors au début pas du tout parce que... **c'était pas le problème.** Parce que tant que... quand *ouest-france.fr* et *Maville* étaient là, pour moi **c'est des drivers d'audience pour les sites d'annonces.** [...] **c'était l'ensemble qui devait gagner de l'argent ; après, qu'il y ait des choses qui se... qui perdent de l'argent et d'autres qu'en gagnent, ça n'avait pour moi pas une immense importance puisque... on est dans un modèle global.** [...] L'important, c'était que l'ensemble dégagait du résultat, ce qui était le cas. À partir du moment où on splitte les choses les unes à côté des autres, là il faut regarder chaque truc. Donc c'est vrai que *Maville* était... quasiment équilibré... l'année dernière... Mais depuis on a lancé les *deals*, donc on a beaucoup investi, parce que en fait, si c'est pour végéter avec un équilibre, ça n'avait pas d'intérêt, donc ce qu'il faut c'est arriver à trouver ces produits de commerce de proximité.

(Entretien avec un DIRIGEANT OFM, 17 octobre 2012)<sup>307</sup>

Cette dynamique d'équilibrage discursif *post hoc* peut également participer à des tensions ou contradictions, dès lors qu'il peut être également le siège d'arbitrages rendus ou à rendre, notamment entre des sociétés différentes (par exemple une filiale et sa société actionnaire). En effet, les transferts réalisés d'un lieu à un autre ne sont pas neutres pour les activités

---

<sup>307</sup> Souligné par mes soins.

poursuivies en même temps qu'ils peuvent être investis de rapport de pouvoir et de priorités marquées à l'intérieur des groupes :

---

Il y a une... schizophrénie, un petit peu entre les... ces deux aspects, qu'il faut qu'on adresse des deux côtés, c'est-à-dire **à la fois se développer et créer, créer une société solide qui se développe et qui crée des bénéfices, et de l'autre côté continuer à supporter... l'actionnaire**, qui développe ses services web mais aussi qui a besoin de revenus pour... supporter les déficits de sa branche papier. [...] on se rend compte de certaines contradictions, qui sont majeures, et qui sont aussi culturelles.

(Entretien avec un CADRE PRÉCOM, 18 septembre 2012)<sup>308</sup>

Les énoncés économiques proprement dits, produits et mis en circulation par l'institution, sont l'objet d'une raréfaction importante au sein du discours, créant par la même des effets de clarté et d'obscurité importants, pouvant conditionner les prises possibles sur l'économie de deux groupes. Dans la lumière, l'effet centralisateur et les équilibres issus de la concentration ; dans l'ombre, les déficits et les subventions potentiellement problématiques du journalisme. En contrôlant un discours central, légitime et autorisé sur l'économie, fondé sur une fonction énonciative raréfiée, les groupes comme institutions s'ouvrent la voie à un contrôle de la parole sur le journalisme, ses conditions et son avenir.

## II / **Un journalisme en voie d'être évacué de la parole de ses institutions**

### A / **Une économie se construisant sans les journalistes**

Le discours sur les transformations, en particulier dans sa composante économique, fait l'objet d'une relative raréfaction de la fonction énonciative, en partie contrôlée par le centre institutionnel. Il porte et maîtrise une partie du savoir sur le journalisme, à savoir l'économie de l'organisation médiatique et les conditions – notamment financières – de l'exercice de l'activité journalistique. Cependant, cette composante du discours fait l'objet de

---

<sup>308</sup> *Id.*



mobilisations relativement faibles de la part des journalistes et du groupe professionnel, dont l'expression et les stratégies discursives semblent préférer se consacrer à d'autres objets.

Les journalistes sont particulièrement sensibles aux enjeux rédactionnels et identitaires internes, surtout à Ouest-France, tandis qu'ils sont souvent plus indifférents aux aspects financiers et stratégiques plus globaux, qui conditionnent pourtant plus largement les moyens et les orientations du journal mais qui apparaissent comme "extra-journalistiques" et sont souvent mal cernés par les rédacteurs.  
(FRISQUE, 2002 : 323)

Si cet évitement ou non-intérêt n'est pas une nouveauté, il n'est pas non plus un absolu. Le groupe professionnel des journalistes, de même que les journalistes au sein des organisations, ont pu se saisir de certaines problématiques touchant à l'économie de l'activité. Elles rejoignent à cette occasion un certain nombre de stratégies discursives, mises en lumière notamment par Florence LE CAM, permettant au groupe de continuer de se construire et défendre une pérennité, « enjeu principal de sa forme identitaire », propre à sa constitution, son existence et sa cohérence, tout en tâchant dans le même mouvement « de conserver son emprise sur la définition du journalisme. » (2005 : 225-226) Néanmoins, la production d'un discours sur l'économie du journalisme est avant tout l'occasion saisie de se réinvestir, en tant que groupe professionnel, autour de marqueurs identitaires et définitions propres, visant notamment une autonomie des processus de production et édition journalistiques.

La raréfaction des énoncés économiques dans les organisations trouve ainsi un écho dans un certain évitement de la part des journalistes. Cependant, il ne s'agit pas d'un désintérêt et d'un non-discours, mais bien d'une fonction énonciative différente, reposant notamment sur des référentiels différents. L'économie du journalisme et des médias dans lesquels ils se trouvent est alors également un objet interrogé – quand il l'est – pour soi, à partir d'un champ associé peu ou prou distinct de celui dans lequel sont produits et mis en circulation les énoncés produits par les institutions et centres des organisations. S'il fallait grossir à – bien trop – grands traits cette dynamique différenciée, elle pourrait s'exprimer ainsi : les organisations médiatiques comme institutions viennent à parler de journalisme dans leur

discours économique ; les journalistes viennent à parler d'économie dans leur discours sur le journalisme.

Reste encore à savoir si cette distinction a une pertinence et produit des effets, dans le discours comme ailleurs. Tout d'abord, au sein des organisations, les journalistes sont positionnés, assignés ou rappelés fréquemment – de manière coopérative ou non – dans une position extérieure aux préoccupations d'ordre économique. Ils sont placés ou se placent eux-mêmes *de facto* hors de ces considérations, laissant à d'autres cet espace discursif. Si cette problématique est fréquente, un entretien en particulier a été l'occasion, pour le cadre rencontré, de mettre en avant cette mise à l'écart – naturelle eu égard aux fonctions des travailleurs concernés :

---

**[...] Il est dans sa logique de journaliste, il peut ne pas forcément avoir la vision globale du média qui l'emploie [...]. Il peut aussi ne pas percevoir complètement les réalités économiques à la fois du titre et du marché de la presse. [...]**

C'est vrai qu'on peut, et encore une fois c'est pas jeter la pierre aux journalistes que de dire ça, je suis moi-même journaliste, **quand ... on est sur l'info qu'on a à traiter, on n'a pas forcément la disponibilité pour avoir une vision, pour prendre de la hauteur et avoir une vision prospective, mais... D'où certaines pesanteurs, dans les rédactions évidemment**, à la fois pour comprendre où on va, parce que c'est pas forcément clair de la part de l'encadrement des rédactions, parce que ce n'est pas forcément clair dans notre esprit à nous-mêmes... Donc savoir où on va, et puis... et puis comment ça se traduit concrètement dans l'exercice quotidien du métier, voilà. [...]

(Entretien avec un CADRE-JOURNALISTE ML, 2 août 2012)<sup>309</sup>

Les énoncés retenus ici construisent et renforcent cette séparation entre les journalistes et l'entreprise médiatique, appartenant pratiquement à des mondes d'intérêts distincts. Cependant, ils viennent également récuser en partie la possibilité pour les journalistes de devenir des sujets agissants – ils ne sont pas en position – dans le discours économique. Il ne s'agit alors pas tant d'un choix que d'une impossibilité d'investissement et de participation à la fonction énonciative. Cette assignation à un non-discours peut ensuite se reproduire, avant de tirer des conséquences quant à la légitimité des

---

<sup>309</sup> Souligné par mes soins.

représentations de certains journalistes et de leurs craintes sur les transformations perçues de l'économie du journalisme :

---

[...] il y a peut-être des tensions ... entre journalistes qu'ont pas la même vision des choses... [...] C'est-à-dire que c'est vrai que si on se réfère à... au référentiel de fabrication d'un journal d'il y a 20 ans, ou 30 ans... bon on va dire qu'on était un peu sur des rails. Enfin **je veux pas idéaliser le passé, mais on était un peu sur des rails... le décor était planté, chaque acteur connaissait son rôle, et puis on suivait un modèle.** Bon. Et ben aujourd'hui, le décor n'est pas planté, il est complètement fluctuant, mouvant, [...].

[...] **On était plutôt dans l'idée que... tout ça était éternel.** On parlait de différence de perception entre les journalistes et éventuellement les dirigeants d'une entreprise de presse, il y a aussi éventuellement la perception du danger de disparition de la marque, qu'est pas forcément très présent chez les journalistes. [...] **Les chiffres nous occupent peut-être plus que les journalistes, c'est normal, mais il y a souvent chez les journalistes l'impression quand ils travaillent dans une... dans un média connu, bien implanté, qui a une longue histoire, que rien ne peut lui arriver.** Je pense que si on parle de *Ouest-France*, ça c'est très caractéristique. C'est-à-dire que voilà, c'est inimaginable pour 99% des gens à *Ouest-France* j'imagine, j'exagère même peut-être ce chiffre, que cette, que ce journal disparaisse un jour, ça fait partie des institutions de la République. Mais les institutions de la République, il y a pas si longtemps, elles ont été balayées en trois jours en juin 40, donc... **il peut arriver toutes sortes de cataclysmes, on l'a vu pour des banques, on l'a vu... je vois pas pourquoi ça arriverait pas pour des entreprises de presse.**

(Entretien avec un CADRE-JOURNALISTE ML, 2 août 2012)<sup>310</sup>

On peut voir ici se développer un peu plus le processus d'assignation des journalistes hors du discours économique, renforcé par l'opposition entre deux temps de représentations : le sentiment d'« éternité » dans un passé relativement proche, dans lequel se retrouvent potentiellement encore les journalistes, et la précarité dans le temps présent. Et ce au risque de contradictions dans la mise en avant de périls pour l'activité. Tantôt les craintes exprimées, nées des innovations auxquelles les journalistes seraient réticents, semblent infondées ; tantôt l'absence de craintes, nées des changements dans l'environnement et l'organisation des médias, semble signer la méconnaissance des enjeux par les journalistes. On retrouve ici les

---

<sup>310</sup> Souligné par mes soins.

analyses réalisées par Annelise TOUBOUL (2010) quant aux réflexions et prescriptions de conseillers managériaux à propos du journalisme et des publics : ce qui se dessine *in fine* dans cette assignation, voire cette dépossession discursive, est la prémisse d'une mobilisation à l'encontre des journalistes.

## B / Du silence contraint à la responsabilité des difficultés économiques

L'auteure précitée (TOUBOUL, 2010) ne manquait pas de mettre en question le discours managérial observé, comme constituant « un aveu de faiblesse plutôt que l'affirmation d'une domination stratégique... Cependant, même si les propos tenus ne sont que des discours d'accompagnement, ils répondent à des visées performatives en termes de management. » (TOUBOUL, 2010 : 22) Ils participent notamment d'une remise en cause, parfois avec violence, du groupe professionnel des journalistes. Au milieu de contestations dont ce dernier fait l'objet de manière constamment renouvelée depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, l'actualité de ces critiques résonne ici avec les volontés de redéfinir dans et par le discours, ce qui pourrait constituer l'ethos des travailleurs, au sein des organisations médiatiques plus qu'à l'intérieur d'un groupe professionnel :

Au total, il serait sans doute possible d'établir que l'identité professionnelle, enracinée dans l'action collective, est aujourd'hui généralement considérée comme une nuisance en ce qu'elle impose aux employés des entreprises un référent normatif extérieur par rapport aux exigences de leur participation enthousiaste au succès de l'œuvre collective que constitue l'entreprise. Ainsi, dans les médias de masse, le souci de la survie de l'entreprise a substitué à l'idéal du service public la norme de la mobilisation émotionnelle et intellectuelle du « bon employé » envers « son » entreprise [...]  
(DEMERS, 2003 : 170-171)

Cette dynamique de critique et requalification des journalistes semble, sinon permise, du moins encouragée par le discours issu des constructions autorisées et de la raréfaction des énoncés économiques : face à une transformation économique dont le principe de nécessité semble être accepté – sans que les modalités le soient ou soient même définies –, l'impossible maîtrise ou simplement mise en discussion des énoncés économiques rend

difficile la participation à une fonction énonciative contrôlée par le centre des organisations. À l'inverse, les institutions peuvent permettre la circulation d'énoncés visant les périphéries comme responsables des difficultés perçues et partagées.

En premier lieu, les journalistes peuvent être marqués, en prolongement de ce qui a été dit précédemment, d'un certain conservatisme. Le groupe professionnel n'a alors pas vu – et n'a pas voulu voir – les transformations de l'environnement dans lequel se situe son activité. Il serait ainsi peu apte au changement, qui ne peut dès lors que lui être dicté de l'extérieur, au regard d'un savoir sur les modèles économiques, les situations des organisations et les innovations numériques qui lui échapperait. Cette remise en question des habitudes professionnelles et de l'ethos des journalistes se construit fréquemment aux frontières du groupe professionnel (RUELLAN, 2007a), mais trouve une résonance peut-être plus grande que par le passé du fait de la conjoncture économique et des positions discursives, permettant notamment d'attaquer la réclamation – qu'elle soit imaginée ou réelle – d'un magistère journalistique qui serait dépassé et fautif.

---

[...] c'est plus les journalistes qui se demandent où ils vont mettre leurs infos pour l'instant encore un petit peu... [...]

Sans intention de fonctionner de cette façon, mais c'est vrai que... **la place des journalistes, elle est... elle est, et c'est normal, essentielle, sur le fond ; après, sur l'innovation, je suis pas sûr qu'ils soient tous... qualifiés pour...** [...]

(Entretien avec un CADRE COMMERCIAL OF, 8 octobre 2012)<sup>311</sup>

Les raisons internes, c'était... certaines difficultés avec les rédactions locales qui... **un journaliste de presse écrite, ça... son ADN, c'est de ... mettre du contenu dans son titre**, et d'espérer que personne d'autre ne l'a. C'est vraiment... Et le lendemain, de regarder son journal et de dire j'ai mis des râteaux... puisque c'est le nom technique, à tous mes concurrents. Presse écrite. Des réseaux... de web, c'est plutôt la plus grande diffusion et d'essayer... de prévenir le plus grand nombre que c'est vous qui avez les choses, mais de le dire au plus grand nombre.

(Entretien avec un DIRIGEANT OFM, 17 octobre 2012)<sup>312</sup>

---

<sup>311</sup> Souligné par mes soins.

<sup>312</sup> *Id.*

---

**Longtemps les journaux ont vécu en revendant du communiqué** quoi, ... et tu peux pas... Là maintenant, les gens ont... l'info de base ils la trouvent eux-mêmes, ils ont plus besoin du média justement... d'une personne qui fasse la, la transition, la relation entre eux et l'info brute. Moi c'est là que se situe la révolution pour... pour les journalistes, dans leur manière de travailler, **outre le... le système enfin le modèle économique qui ... qui s'effondre, il y a le... cet aspect-là de... voilà ils sont plus en haut d'une pyramide, souvent cette image-là de la tour d'ivoire**, là ils se sont bien cassés la gueule de la tour d'ivoire et au milieu des gens. [...]

(Entretien avec un JOURNALISTE MULTIMÉDIA OF, 5 septembre 2012)<sup>313</sup>

Le numérique est ainsi mobilisé pour marquer des différences profondes entre différents journalistes (et peut-être, journalismes), avec pour principale conséquence de rendre un sous-groupe responsables de difficultés, sans qu'il soit cependant possible de l'identifier ou de le caractériser avec précision. Ici sont néanmoins en partie entérinées les critiques tournées contre le groupe professionnel.

Au-delà des habitudes et d'une mobilisation contre eux de leur ethos, c'est en deuxième lieu des choix et attitudes qui peuvent être dénoncées. En particulier dans le cas des conflits à Québecor (mais pas uniquement), le groupe professionnel, et notamment ses syndicats, est alors accusé de refuser de changer et donc de mettre en péril les organisations médiatiques :

---

« Toute l'argumentation (du syndicat) se base sur le fait que, il y a cinq ans on a dit une chose et que cinq ans plus tard on dit d'autres choses. La révolution que le monde médiatique a connue

313

*Id.*

Cette critique du magistère et de l'inadéquation des choix qui peuvent en découler est prolongée sur la création de nouveaux produits éditoriaux, perçus comme trop reliés aux attentes des journalistes plus du public ou du marché : « Je voyais encore un article hier qui présentait comme... "révolutionnaire" des jeunes journalistes américains qui ont eu l'idée de faire un... un site internet très éditorialisé, où ils font de grands articles, de grands reportages, super profonds, sur des sujets...des choses et tout... ; bon ils ont pas encore trouvés le modèle économique pour le truc mais... Ça fait dix ans que je vois des projets comme ça qui... naissent et qui, au bout d'un an, les mecs ils s'épuisent. [...] Si tu veux faire de l'argent, si tu veux vendre quelque chose, t'es obligé de faire un truc bien pour le vendre. C'est un peu ce qu'on avait oublié sur internet au départ. On s'est dit tiens on va faire des sites internet, et puis les gens ils vont y aller comme ils achètent des journaux, ils auront pas le choix... ah ben si merde, ils ont le choix, ils peuvent faire autre chose qu'aller chez nous, et s'informer autrement. »

en cinq ans est quelque chose de jamais vu dans l'histoire, soutient-il. [...] »

« Alors les arguments servis dans la lettre, c'est pathétique, c'est triste et ça dénote une totale incompréhension de la réalité dans laquelle on vit, poursuit M. Lavoie. Il y a des gens qui vivent dans une autre époque. »

(Article de *La Presse* - citant le Vice-président de Quebecor, MORISSETTE\*, 2006)<sup>314</sup>

Ainsi, une fois assertée l'idée que le groupe professionnel des journalistes ne peut ou ne veut pas reconnaître les changements présentés comme incontournables, avec le renfort de la maîtrise d'énoncés économiques devenus centraux dans et autour des organisations, il devient possible en troisième lieu de développer la proposition devenue nécessité de transformer l'identité professionnelle des journalistes. Il ne s'agit alors plus simplement de mobiliser contre eux leur ethos supposé et reconstruit, mais plus avant de le modifier pour le rendre plus adapté aux modèles d'affaires et organisations en cours de construction, et de remplacer une « culture » par une autre, ainsi que visé dans la déclaration de Pierre Karl Péladeau présentée ci-après.

---

<sup>314</sup> Cette critique est alors une réponse à des reproches soulevés à l'occasion de la « convergence » entourant l'émission *Star Académie*. La mise en accusation des refus de changements des syndicats et des journalistes devient d'autant plus fréquente lors des conflits de travail ouverts, tels ceux du *Journal de Montréal* ou du *Journal de Québec* notamment visé ainsi : « **Nos deux quotidiens québécois n'ont toujours pas de sites web et cela est aberrant.**

**Il y a un peu moins de deux ans, un de mes collaborateurs a fièrement annoncé, à l'occasion du congrès de la Fédération Professionnelle des Journalistes du Québec, que nous avons l'intention de lancer des sites web pour nos deux quotidiens.**

**Dans les jours qui ont suivi, les dirigeants du syndicat des journalistes du Journal de Montréal se sont présentés devant un tribunal pour tenter d'obtenir une injonction nous interdisant de lancer de tels sites** avant la conclusion d'une entente patronale-syndicale encadrant leur fonctionnement. J'en suis encore stupéfait.

Il faut savoir qu'en l'état actuel de la convention collective, nous ne pouvons pas déposer de textes du Journal de Montréal sur un site web avant trois heures du matin, le jour de la publication.

Inutile de dire qu'il est présentement impossible de demander au personnel de nos salles de rédaction québécoises d'alimenter un site web en temps réel [...]. » Allocution devant les actionnaires - PÉLADEAU (2008). Allocution - Assemblée annuelle de Quebecor inc., 26 juin 2008, 13 p. – Souligné par mes soins.



---

Au Journal de Québec, **une absence complète d'ouverture sur ces nouvelles réalités, jumelée à une incapacité de saisir la nécessité de procéder aux modifications requises** par ces nouvelles façons de faire, nous ont obligés à déclencher un conflit de travail qui perdure malheureusement encore aujourd'hui. [...]

**Je profite de mon intervention pour tendre la main à nos professionnels de l'information et à tous les employés de nos quotidiens québécois et c'est en tout respect que je les invite à mettre fin à des combats d'arrière-garde qui ne mèneront à rien d'autre qu'à l'atrophie de nos grandes salles de rédaction et de nos journaux.**

[...] **Tout à l'heure je vous ai souligné l'ampleur des efforts que nous avons dû déployer chez Vidéotron pour adapter la culture d'entreprise à la nouvelle réalité de son marché.**

[...] La réalité est incontournable et elle frappe de plein fouet toute l'industrie. Nous n'avons pas l'intention de jouer à l'autruche.

(*Allocution devant les actionnaires - PÉLADEAU\*\**, 2008)<sup>315</sup>

Ce changement doit alors pouvoir s'imposer dans de nombreux domaines, et repose autant sur les discours que sur les éléments non-discursifs des dispositifs étudiés dans la partie précédente<sup>316</sup>.

Les dispositifs peuvent cependant également faire l'objet de mise en discours pour accentuer les transformations en cours, ainsi que cela a pu être mentionné au sein de Ouest-France, au travers par exemple de formations ou de l'usage d'un réseau social interne :

---

**Même dans les outils et les pratiques, l'idée c'est aussi que la culture... du numérique... passe partout, et c'est comme ça**

---

<sup>315</sup> Souligné par mes soins.

La mise en perspective réalisée entre différents conflits de travail dans Quebecor a été reprise par ailleurs, présageant alors d'une issue à l'avantage du groupe plus que des employés du *Journal* : « Question de démontrer sa détermination, il a évoqué la grève des techniciens de Vidéotron, en 2002-03, qui s'est soldée par un allongement de la semaine de travail, un gel salarial, l'élimination de 268 postes et un accroissement de la sous-traitance. » LAROCQUE\* (2008). « Le Journal de Québec : Péladeau cite l'exemple de Vidéotron ». *Le Devoir*, 27 juin 2008, p. A7

<sup>316</sup> La proposition des deux salles présentées pour *Le Journal de Montréal* (Figure 26 et Figure 27, p. 256-257) dénote notamment la volonté exprimée de faire entrer dans la production et l'édition des acteurs extérieurs ou aux frontières du journalisme (blogueurs, publics) en modifiant le dispositif de la rédaction, au sein de laquelle les journalistes n'apparaissent ni les plus nombreux ni les plus centraux.



**que les idées pourront remonter, et que les produits... s'adapteront. Il y avait pas forcément une culture générale du numérique [rire] dans l'entreprise non plus... et ça c'est... dans les évolutions, il y a les organisations, mais il y a aussi les pratiques... le fait de faire du prosélytisme sur... sur le numérique [...]**

(Entretien avec un CADRE COMMERCIAL OF, 8 octobre 2012)<sup>317</sup>

La transformation de l'identité professionnelle des journalistes est alors recherchée et provoquée depuis l'extérieur du groupe, en partant des changements profonds des modèles d'affaires des groupes en cours et à venir. Sans que ces derniers soient définis et exprimés au travers d'énoncés précis mis en circulation, ils sont mobilisés au profit d'un changement, toujours flou, mais faisant l'objet d'un accompagnement, revendiqué par la direction, des journalistes au sein de l'organisation.

Ainsi, le maintien d'une raréfaction de la fonction énonciative du discours économique peut se voir confortée dès lors qu'elle se voit doublée d'une réassurance, de l'affirmation d'un maintien de l'activité dans laquelle les journalistes peuvent toujours avoir leur place, bien qu'ils ne puissent plus nécessairement la discuter depuis une position réassignée hors du centre discursif et de la fonction énonciative. Tout en continuant d'évacuer la question du modèle économique possible, l'accompagnement devient alors un outil mobilisé au travers de certains énoncés :

---

Nos médias sont en crise parce que tous les modèles sont remis en cause, d'accord. **L'idée, c'est comment on passe à travers cette crise ? [...]** **Revenir à une phase d'équilibre... ce ne sera pas revenir à, au monde d'avant.** Ce qu'on perd est définitivement perdu. Ce qui change est définitivement transformé. Et moi, aussi mon boulot au quotidien, c'est d'expliquer à mes collègues ; [...]

[...] Mon boulot, c'est de regarder ce que ça a comme impact, ou comme... ce que ça induit, dans mes équipes. Et **nous on fait partie des vieilles entreprises, très XIX<sup>e</sup> siècle... avec une histoire extrêmement forte, très riche... des process et une culture... très ancrés...** Et tout est en train de changer ! [...] D'un point de vue individuel, c'est très violent, c'est très dur. Donc **mon boulot aussi, c'est d'accompagner ça. C'est de rassurer les gens, c'est de leur dire « il y a de la place pour tout le monde, t'y arrives pas aujourd'hui, t'y arriveras demain, on n'est pas là pour porter aux nues ceux qui arrivent et écrabouiller ceux**

---

<sup>317</sup> Souligné par mes soins.

**qui arrivent pas, on n'est pas là pour faire partir ou mettre au placard ceux qui sont à la traîne. [...] »**

(Entretien avec un CADRE-JOURNALISTE OF B, 26 septembre 2012)<sup>318</sup>

Au final, à l'idée partagée et acceptée d'une « crise » correspond une maîtrise différenciée des énoncés mobilisables, qu'ils soient mis en discours ouvertement ou demeurent dans une matérialité particulière, et ouvre la possibilité pour le centre des institutions de les tourner vers les périphéries – et peut-être plus précisément à leur rencontre, une potentielle transformation – contrainte – de l'ethos du groupe professionnel des journalistes.

## **Conclusion du chapitre : Une fonction énonciative construisant l'oubli et la mobilisation des stratégies économiques**

Les stratégies mises en place par les acteurs des organisations médiatiques connaissent des fortunes diverses, et reposent sur des fonctions énonciatives particulières. Au sein de ce chapitre, je me suis concentré sur les énoncés touchant à l'économie du journalisme et des médias au sein de Quebecor et Ouest-France, afin d'analyser comment se sont construits des discours autorisés autour du centre de ces institutions. Ainsi, à la multiplicité des changements, non pas linéaires et radicaux, mais dispersés en un grand nombre de transformations locales et progressives touchant les organisations placées dans un contexte d'hyperconcurrence, vient correspondre une raréfaction du discours dans leur économie autour d'énonciations particulières. Loin d'être une contradiction, il s'agit bien là d'un outil pour faire avancer les logiques à l'œuvre autant que les stratégies souhaitées et imaginées dans et par le discours au sein des deux groupes.

Les énoncés sur la transformation sont à la fois très nombreux, mais apparaissent également relativement peu divers dans leurs niveaux de

---

<sup>318</sup>

*Id.*

précisions, renvoyant souvent à des positions partagées principalement dans le cœur discursif des organisations.

Cette dynamique est d'autant plus particulière qu'elle peut s'appliquer différemment dans d'autres lieux et d'autres objets. D'autres discours peuvent s'inscrire dans un contexte d'ouverture plus important, notamment au sein d'un pôle médiatique et journalistique que l'on pourrait qualifier de moins commercial ; ainsi par exemple de la présentation plus détaillée et volontaire d'énoncés économiques pour certains journaux (*Le Devoir*, *Mediapart*, etc.). D'autres objets, au sein des organisations étudiées, peuvent connaître des changements dans la production et la mise en circulation discursive à leur endroit ; ainsi par exemple des énoncés sur les audiences et relations au public analysées dans le Chapitre III.

Ici, ce chapitre a pu avancer l'idée qu'au sein des organisations, la fonction énonciative contribue, si ce n'est fait partie du modèle d'affaires. Elle organise, autour d'un centre discursif et institutionnel, la transformation en cours en l'inscrivant dans une histoire et un récit, tout en construisant des effets de lumière et d'ombre sur l'économie des groupes.

Ces distinctions dans la fonction énonciative rejoignent alors le cœur structurel de l'économie du journalisme à une échelle industrielle, en raréfiant le discours autour d'une fragilité importante et difficilement contournable, renforcée par l'affaiblissement du régime de subventions. Cette non-visibilité est alors une ressource pour les organisations, mais peut également ouvrir à d'autres dynamiques non maîtrisées. Ainsi, la raréfaction du discours sur l'économie de l'intérieur des organisations peut donner un poids renforcé au champ de présence et aux énonciations extérieures, que je vais étudier dans le chapitre suivant.

## Chapitre VI. La formation de stratégies économiques pour le journalisme dans la confluence de discours

*Au hasard des courants as-tu déjà touché  
Ces lumineux coraux des côtes guinéennes  
Où s'agitent en vain ces sorciers indigènes  
Qui espèrent encore en des avions brisés*

Serge Gainsbourg (1971). « Cargo Culte »,  
*Histoire de Melody Nelson*

Dans le chapitre précédent, j'ai cherché à mettre en avant comment les groupes médiatiques peuvent prendre part à des dynamiques de raréfaction du discours. Production, circulation, mobilisation des énoncés sont réalisées tour à tour, contribuant à dessiner à l'intérieur de Québec et Ouest-France des ombres et lumières dans le discours autour des questionnements économiques et du journalisme. Néanmoins, les stratégies discursives ne sont pas le seul fruit d'institutions isolées dans le temps et l'espace. Elles rencontrent et rejoignent également des énoncés déjà existants, produits avant ou ailleurs, avec lesquels elles sont appelées à composer. Ainsi, elles s'inscrivent dans un champ au sein duquel se mêlent les productions, stratégies et fonctions énonciatives, pour former un environnement particulier, que l'on peut qualifier de *champ de présence* :

La configuration du champ énonciatif comporte aussi des formes de *coexistence*. Celles-ci dessinent d'abord un *champ de présence* (et par là il faut entendre tous les énoncés déjà formulés ailleurs et qui sont repris dans un discours à titre de vérité admise, de description exacte, de raisonnement fondé ou de présupposé nécessaire ; il faut entendre aussi ceux qui sont critiqués, discutés et jugés, comme ceux qui sont rejetés ou exclus) ;  
(FOUCAULT, 1969 : 81)<sup>319</sup>

<sup>319</sup> Il poursuit en précisant les rapports potentiellement établis : « dans ce champ de présence, les rapports instaurés peuvent être de l'ordre de la vérification expérimentale, de la validation logique, de la répétition pure et simple, de l'acceptation justifiée par la tradition et l'autorité, du commentaire, de la

Dans ces formes de coexistence, les énoncés rencontrent des discours déjà présents. Au-delà des lieux locaux de production et de mise en circulation (en l'occurrence, les institutions Quebecor et Ouest-France) se trouvent des dynamiques de créations et de permanences. Nombre de discours viennent traverser l'espace médiatique et plus largement celui des industries de la culture et de la communication. Ils viennent désigner, à un moment donné, des concepts et objets, saisis ou incorporés par les acteurs au sein des stratégies que ces derniers déploient, et venant renouveler continuellement les définitions, choix ouverts et décisions visibles. Dans le discours se joue ainsi des stratégies et oppositions pour définir le journalisme, les médias, les stratégies économiques et organisationnelles, les fonctions attribuées à des innovations ou au public, *etc.*

Cette confluence nourrie et nourrissante est l'objet de ce dernier chapitre. Les stratégies économiques, sur lesquelles se concentre cette recherche, reposent en effet non pas – seulement – sur des décisions isolées, localisées dans un temps et un lieu organisationnel, mais se construisent de manière diachronique et en résonance dans l'espace des médias et du journalisme.

Certains énoncés peuvent ainsi exister à la fois dans une relative ponctualité, dans des réapparitions fréquentes et, *in fine*, une certaine permanence. La référence à une « crise » en est peut-être le cas le plus sensible. À la fois métaphore, roman et remède en puissance (ESCANDE-GAUQUIÉ, 2009 ; GUENNOG, 2009), elle est l'objet de discours éditoriaux pour parler de la société et d'un environnement contemporain sur lequel on voudrait avoir prise. Elle vient catalyser un grand nombre de récits du passé et d'un présent disruptif, sans pour autant oublier qu'il est « vraisemblable que nous ne vivons pas la Crise, mais une crise qui appartient comme telle, aussi grave soit-elle, au "régime régulier" du capitalisme. » (DUMESNIL, 2009 : 112) Cette idée, présente en l'occurrence dans les discours éditoriaux, peut également se porter vers l'appartenance de la « crise du journalisme » au

---

recherche des significations cachées, de l'analyse de l'erreur ; ces rapports peuvent être explicites [...] ou implicites et investis dans les énoncés ordinaires. [...] Distinct de ce champ de présence, on peut décrire en outre un *champ de concomitance* [...]. Enfin le champ énonciatif comporte ce qu'on pourrait appeler un *domaine de mémoire* [...]. »

régime régulier du journalisme et de son groupe professionnel, avant de réfléchir à la question du régime industriel et économique :

Le groupe semble utiliser cette référence à la crise, ponctuellement et à différentes phases de son évolution, pour réassurer sa forme identitaire. Insister, dans les recherches, sur l'état de crise du groupe, reviendrait alors à en définir l'une des caractéristiques. La référence à la crise, donc à une déstabilisation du groupe due à des changements contextuels ou internes, devient elle-même une stratégie discursive du groupe qui constitue la forme identitaire. [...] L'effritement de certaines des stratégies discursives du groupe des journalistes du Québec peut alors être entrevue comme une phase de la réinvention constante de la forme identitaire, de sa reproduction par absorption des changements, donc comme l'un des mécanismes de sa permanence.  
(LE CAM, 2005 : 399)

Dans le cadre d'un questionnement sur les problématiques et stratégies économiques, le champ de présence peut alors être considéré sous plusieurs dimensions discursives. Je m'attache ici à analyser les liens discursifs et stratégiques déployés entre les deux institutions étudiées au sein de cette recherche et le champ de Pour cela, je vais poursuivre l'analyse du discours débutée lors du chapitre précédent, en questionnant les énoncés recueillis dans les textes du corpus et les entretiens visant ou exprimant la place des deux organisations dans leur environnement. Ce corpus principal<sup>320</sup> est prolongé par une mise en regard avec d'autres discours, issus de lectures scientifiques, ainsi que d'un corpus regroupant des expressions spécialisées dans l'espace public, notamment dans la presse, autour des deux groupes étudiés<sup>321</sup>. Il ne s'agit pas de réaliser une analyse en soi des discours portant sur le journalisme et les médias en général – ce qui demanderait un corpus bien plus large et systématisé avant même de réfléchir aux hiérarchies présentes (OGER, 2005 : 121) et qui sort du cadre de la présente recherche –, mais de comprendre comment Ouest-France et Quebecor peuvent exister

---

<sup>320</sup> Présenté dans la troisième partie de la bibliographie.

<sup>321</sup> Présenté dans la deuxième partie de la bibliographie, pour les textes cités. En dehors de cette recherche systématique, ce corpus s'est également renforcé de la lecture et la familiarisation avec d'autres sources (revues professionnelles, blogs spécialisés, *etc.*) abordant l'organisation du journalisme et des médias, afin notamment d'identifier ou confirmer la circulation maintenue et renforcée de certains énoncés et discours observés autour des deux groupes.

comme des sujets positionnés de fonctions énonciatives au sein d'un ensemble qui les dépasse et recevoir les dynamiques issues du champ de présence.

Autrement dit, je cherche à déterminer pour ces deux groupes leur rapport au général dans le discours et non à généraliser leur discours sur le journalisme et les médias, afin de montrer comment les stratégies économiques peuvent se former dans le discours. Pour cela, je vais tout d'abord analyser comment l'extérieur est invité à l'intérieur des institutions au travers d'une ouverture répondant, presque en inverse, à la raréfaction observée dans le chapitre précédent. Ensuite, j'essaierai de comprendre comment le champ de présence agit également comme une contrainte, pouvant imposer ses objets, dynamiques et énoncés aux institutions dès lors qu'elles lui reconnaissent un rôle majeur.

## **Section I. Une ouverture des discours économiques vers l'extérieur des organisations**

La dynamique de raréfaction du discours économique observée dans le chapitre précédent reposait en grande partie sur la maîtrise dans la production des énoncés et du discours autour du centre des institutions. Il s'agissait alors d'énoncés visant directement Québecor et Ouest-France, qui venaient participer d'une mise en récit ou en discours des transformations à l'œuvre au sein des organisations. Néanmoins, ces deux groupes, en tant qu'institutions ou les individus qui, de près ou de loin, y sont rattachés, peuvent également venir à parler d'eux au travers d'une ouverture de leur discours vers l'extérieur.

Dans cette section, je vais m'attacher à voir comment, en parlant des autres, les institutions parviennent à nouveau à parler d'elles, de leurs contraintes et de leurs choix. Il ne s'agit pas nécessairement d'une nouveauté liée au seul numérique, mais d'une logique voire d'une stratégie discursive renouvelée à l'occasion des transformations à l'œuvre. Le champ de présence sera ainsi étudié dans cette section comme un ensemble de ressources, tout d'abord par la construction de la concurrence et des proximités

oppositionnelles, puis par la recherche de fonctions d'exemplarité plus éloignées.

## **I / Des contraintes et stratégies dessinées en creux dans des relations concurrentielles et de proximités**

### **A / Une ressource de justification stratégique**

Le groupe Quebecor, malgré l'étendue de ses activités, connaît pour chacune d'entre elles un ou plusieurs concurrents, avec lesquels il est en interaction stratégique et discursive. Je vais me concentrer ici sur la partie touchant au journalisme et à la production médiatique, et particulièrement à certains rapports établis et entretenus avec Radio-Canada et Gesca<sup>322</sup>. Ces deux groupes possèdent des caractéristiques propres, qui peuvent les différencier parfois fortement de Quebecor (notamment le statut de service public du premier). Ils déploient leurs stratégies, leurs propres dynamiques. Pour autant, ils sont également des sujets permettant à des oppositions fortes avec Quebecor d'apparaître dans le discours, et qui sont autant de mises en rapport permettant de construire continuellement ce que chacun est, fait et souhaite.

---

<sup>322</sup> Des analyses similaires pourraient être réalisées dans d'autres domaines d'activités, notamment la concurrence avec d'autres fournisseurs d'accès à internet tel Bell.



Cette interrelation est une manière de prolonger la raréfaction du discours en continuant à limiter la circulation d'énoncés économiques propres pour mieux mobiliser ceux établis, produits et diffusés par ailleurs. Cette logique de construction dans un miroir et son reflet ont d'ailleurs été analysés dans le cas de Radio-Canada, et de son interprétation de la « convergence » en « intégration » :

Ainsi le discours dominant dans le monde des médias est la convergence. Il s'incarne dans les pratiques médiatiques. Il est le « régime de vérité » des médias. Quelle est la différence entre l'intégration et la convergence ? On peut penser que l'intégration des équipes de journalistes est la façon radio-canadienne de s'adapter au mouvement de convergence généralisé. L'intégration est la déclinaison radio-canadienne de la convergence. Certains diront que intégration est un synonyme de convergence. Pas à Radio-Canada. À Radio-Canada, l'intégration est une façon de se démarquer, de se distancer du mot convergence. C'est une sorte de contre-discours.  
(FRANCOEUR, 2011 : 47)

L'auteure souligne plus loin que cette distanciation n'est pas absolue, que « Radio-Canada veut se battre sur le même terrain que ce compétiteur géant », tout en gardant et en affirmant des caractéristiques qui lui seraient propres ; en tentant de résoudre cette contradiction, « le radiodiffuseur public se distance ainsi du discours médiatique dominant tout en étant formé et produit par ce discours sur la convergence. » (FRANCOEUR, 2011 : 57)

De l'autre côté, il devient d'autant plus loisible au sein de Quebecor de pouvoir mobiliser ce concurrent pour justifier les stratégies déployées au sein du groupe, sans pour autant avoir besoin d'aller trop avant dans la production de nouveaux énoncés. Ainsi de la justification, dans le modèle d'affaires, de la nouvelle organisation de la production autour de l'Agence QMI :

---

*Et vous pensez que c'est quelque chose, un modèle d'affaires très spécifique à Quebecor ?*

Non parce que Radio-Canada fait la même chose, Radio-Canada a entièrement intégré son service télé et radio et internet. Ils ont intégré les trois services, les gens travaillent maintenant par modules et puis les gens à l'économie font des topos pour le *Radiojournal* de Radio-Canada, ils font des topos pour le *Téléjournal* télévisé, ils font des textes pour le site web, ils font des podcasts, ils font des blogs. Donc c'est pareil ici là, **Radio-Canada a exactement le même modèle sauf c'est l'argent des**

**contribuables, puis ils ont entièrement intégré leur rédaction. Puis Gesca fait pareil, ils ont intégrés, il y a un échange de textes entre tous les sept journaux Gesca**, il y a des textes du *Soleil* dans *La Presse* à tous les jours, il y a des textes de *La Presse* dans *Le Soleil*, il y a des textes de *La Presse* dans *Le Nouvelliste* à Trois-Rivières, donc je pense que **le modèle se développe un peu partout honnêtement. La conv... l'intégration des rédactions à l'intérieur des groupes, les journaux américains c'est pareil, mais chez Quebecor c'est poussé, c'est poussé à fond.** [...] Parce que Quebecor est très développé dans tous les secteurs. Le secteur culturel, le secteur technologique, secteur du câble, la télé, les journaux, donc c'est ça, c'est une grosse entreprise privée qui a intérêt aussi à intégrer ses contenus, puis d'une certaine manière rationaliser ses dépenses, mais l'argent reste à l'intérieur de la compagnie.

(Entretien avec un CADRE QMI, 28 novembre 2011)<sup>323</sup>

La mise en comparaison des stratégies poursuivies par ailleurs par les organisations concurrentes resitue les choix réalisés par Quebecor dans un environnement direct et concurrentiel, au sein duquel les décisions prises se retrouvent entre les différents acteurs. Ils mobilisent alors potentiellement les mêmes énoncés, mais selon des modalités peu ou prou partagées. Ainsi toujours de la question de la convergence, pouvant qualifier à la fois les stratégies de Quebecor et de Gesca à propos du portail *Cyberpresse* :

---

Non, **je pense que c'est un processus de ... de couverture, d'élargissement de couverture.** Grace à ses journaux régionaux, *La Presse* [...] a des journalistes dans l'Estrie, [...] en Montérégie [...] donc ces journalistes, quand il y a une nouvelle, ils sont pas ... – et je suis un lecteur assidu de cyberpresse depuis longtemps là – ... sont là quand il y a une grosse nouvelle, ils sont nécessaires, mais **c'est une convergence... C'est comme une agence de presse, comme QMI.** QMI, ils ont des journalistes à Québec, avec *le Journal de Québec*, ils ont un journaliste à Ottawa avec ... *l'Ottawa Sun*, alors **c'est le même genre de... mais c'est pas de la convergence comme telle, c'est une couverture élargie.** C'est une couverture élargie, c'est pas des contributeurs, c'est juste quand il y a une grosse nouvelle à Sherbrooke, on va avoir un petit texte dans *Cyberpresse*, du journaliste de *la Tribune de Sherbrooke*. Mais je te dirais que c'est pas éminemment fréquent.

(Entretien avec un CADRE-JOURNALISTE JDM, 19 avril 2012)<sup>324</sup>

---

323 Souligné par mes soins.

324 *Id.*

La mise en regard respective des stratégies des groupes concurrents apparaît ici comme un exercice délicat autour de la requalification ou redéfinition d'énoncés, qui pourtant continuent à s'imposer, ainsi que mentionné plus haut.

Si elle est une démarche pour parler de soi au travers de la mise en avant de ressemblances, cette interrelation discursive peut également être mobilisée pour souligner les différences. La justification peut alors se construire en creux, dans deux perspectives séparées : montrer les défauts et erreurs des concurrents pour dessiner ses forces ; montrer leurs qualités pour étayer une critique indirecte. La première interrelation peut ainsi accompagner le discours issu du centre de l'institution, justifiant les stratégies déployées sans entrer dans de nombreux détails. La transformation à l'œuvre se construit alors en grande partie dans le refus de se transformer mis de l'avant et assigné à d'autres sujets du discours (les concurrents, les syndicats, *etc.*). Ainsi, lors d'un entretien à TVA quelques heures après un événement particulier<sup>325</sup> :

---

Le syndicat qui dit « ouais, mais là c'est deux salles, là c'est trois licences, t'sais. *LCN* c'est une licence, *TVA* c'est une licence au CRTC, *TVA Sports* c'est une licence au CRTC. » Fais que le syndicat a toujours peur, de ces affaires-là. [...] T'sais il y a toujours, c'est ça aussi qu'a bloqué, c'est ça qui bloque la direction parce que, il y a les forces syndicales qui font « Attends un peu là, si on fait trop ça trop souvent, bah un moment donné, on n'aura plus besoin de deux réalisateurs [...] » Mais comme je te dis, c'est une situation exceptionnelle aujourd'hui, c'est un *breaking news* qui concerne les deux antennes. [...]

À Radio-Canada, le syndicat est nettement plus fort qu'ici aussi. À Radio-Canada il y a un dédoublement, il y a bien trop de monde t'sais. À *LCN* on est 4 personnes pour faire la job de 9 à Radio-Can. 4 personnes pour faire la job de 9 ! [...] T'sais moi j'aime mieux avoir quelqu'un qui est capable de faire l'adjoint au pupitre, qu'est capable d'être reporter, [...]. Moi j'appelle ça comme des multifonctions, hybrides, faut être un peu hybride.

(Entretien avec un CADRE-JOURNALISTE TVA NOUVELLES, 29 mars 2012)

---

<sup>325</sup> Le club de hockey des Canadiens de Montréal a annoncé le licenciement de son directeur général, Pierre Gauthier. Une même émission a été diffusée pour couvrir cette information sur les antennes de plusieurs chaînes du groupe.

Néanmoins, la présence affichée de la concurrence peut également être mobilisée à l'encontre du groupe, afin de pointer les choix réalisés, présents dans le discours central autorisé sans qu'ils soient toujours clarifiés. Ainsi par exemple des hésitations mentionnées plus haut autour de la présence numérique des différents titres médiatiques de Quebecor, qui peuvent être perçues comme une prise de retard par rapport à *Cyberpresse* (Entretien avec un JOURNALISTE JDM, 29 février 2012). Cette opposition peut aller au-delà de la référence pour constituer une véritable mobilisation critique, se nourrissant de l'expérience concurrentielle. La stratégie numérique du groupe Gesca est par exemple mise en avant pour montrer une transformation importante et impérative (et ce même si ce groupe est inclus – à l'instar de Sun Media – dans un ensemble plus vaste et rentable, Power Corporation) :

---

**La Presse c'est un exemple, ils se préparent beaucoup aux nouvelles plateformes, parce qu'eux autres c'est dans leur... ils voient que dans une couple d'années il y en aura plus de papier... Moi je pense qu'au *Journal de Montréal*, quand il n'y aura plus assez de lectorat, ils vont le fermer tout simplement.** Ils vont le fermer tout simplement parce que avec... Quebecor, **dans l'empire Quebecor, c'est pas là qu'il fait son argent... c'est bien plus Vidéotron**, pis ses cellulaires. Fait que je pense qu'ils se creuseront pas la tête eux-autres, ils vont fermer ça pis *that's it that's all*, on passe à une nouvelle forme.

(Entretien avec un CONSEILLER FNC, 3 avril 2012)

**J'entends déjà ceux qui me diront que chez notre concurrent<sup>326</sup>, la direction a accepté d'être le seul groupe de presse en Amérique à strictement délimiter les conditions en vertu desquelles le journalisme moderne sera pratiqué. À ceux-là je dis que ce groupe concurrent est le seul à agir ainsi et que toutes les salles de rédaction en Amérique du Nord ont emprunté la même voie que celle que nous avons adoptée au Canada avec notre projet Convergence 2.0.**

Je les invite aussi à réfléchir à la question suivante :

**Pourquoi croyez-vous que ce groupe concurrent refuse de rendre public ses états financiers** et se bat devant les tribunaux contre des actionnaires qui réclament le droit d'y avoir accès, comme le prévoient les lois du marché des valeurs mobilières et auxquelles s'assujettissent tous les groupes de presse et de médias comme Gannett aux États-Unis ou Canwest, Torstar et Transcontinental au Canada ?

---

326

Référence au groupe Gesca.

---

Une chose est certaine : chez Sun Media et chez Quebecor, la direction n'a aucune autre motivation que l'obligation incontournable de rentabilité et la rigueur professionnelle essentielle à la pratique de notre métier.

(Allocution devant les actionnaires - PÉLADEAU\*\*, 2008)<sup>327</sup>

Cet extrait de discours de Pierre Karl PÉLADEAU montre également comment le centre discursif du groupe peut mobiliser les concurrents pour contourner et retourner les critiques à son endroit, et éviter d'avoir à produire de nouveaux énoncés. C'est même ici la raréfaction des énoncés économiques produits par Gesca<sup>328</sup> qui est appelée à soi par le dirigeant de Quebecor, alors même qu'il s'adresse aux actionnaires de son groupe.

L'opposition concurrentielle permet alors non pas seulement de justifier ce qui est fait, de se comparer, mais également de tenter d'influer sur les dynamiques à l'œuvre dans le champ de présence, afin de favoriser un déplacement vers la clarté de critiques sur les concurrents, leurs pratiques stratégiques et énonciatives. L'existence d'accords concrétisés (DEMERS, 2006) entre Radio-Canada et Gesca est ainsi le siège à la fois d'une nouvelle comparaison<sup>329</sup>, mais également d'une critique parfois raffermie du fait de la présence d'un acteur public<sup>330</sup>. Par ailleurs, des contestations sont formées

---

<sup>327</sup> Souligné par mes soins.

<sup>328</sup> Qui ne publie pas de comptes propres, et est seulement incluse – sans précision quant aux chiffres d'affaires et résultats – dans les états financiers de Power Corporation.

<sup>329</sup> « Devant la force de Quebecor – parce que faut quand même avouer que Quebecor est fort là – ben **Radio-Canada s'est associé avec La Presse et Gesca**, pour pouvoir être capable d'avoir un set. Mais c'est tellement rigide, il y a tellement peu de souplesse à l'intérieur de ça... [...] **Ils ont pas le choix de passer par là**, ils ont besoin de l'écrit et Radio-Canada en a pas d'écrit. Ils ont pas de magazines, ils ont rien. Ils ont strictement de la radio pis de la télé, pis même, **c'est une structure qu'est tellement peu souple qu'il y a une frontière et entre la radio et entre ... la télé. La salle des nouvelles là c'est hermétique.** [...] **Alors c'est un modèle de convergence qui... qui a nécessité deux joueurs**, mêmes trois joueurs je dirais parce que Radio-Canada c'est deux têtes dans une, ça a pris deux joueurs, un privé un d'Etat pour être capable d'essayer de concurrencer Quebecor. C'est pas mauvais ce qu'ils font, c'est loin d'être mauvais. **Mais c'est un autre modèle d'affaires**, c'est complètement un autre modèle d'affaires. » (Entretien avec un JOURNALISTE TVA B, 19 avril 2012) – Souligné par mes soins.

<sup>330</sup> BAILLARGEON\* (2010a). « Ici Radio-Gesca (encore !). Les employés de Radio-Canada se plaignent de la convergence ». *Le Devoir*, 15 mai 2010, p. E3 ; BAILLARGEON\* (2010b). « Le choc des empires : Quebecor contre »Radio-Gesca" ». *Le Devoir*, 31 décembre 2010, p. A1.

depuis Quebecor sur la gestion du groupe public de manière régulière, et notamment sur le financement partiel par des subventions de l'État en plus des publicités privées<sup>331</sup>. Cette opposition a notamment fait l'objet de nombreuses discussions publiques à la fin de l'année 2011, alors que Radio-Canada a publié de nombreuses critiques à l'endroit de Quebecor. Les oppositions se sont alors cristallisées principalement autour d'un manque de transparence sur les revenus de chacun des deux groupes et leur gestion. Le télédiffuseur public a alors tout d'abord publié un communiqué de presse mettant en avant les subventions publiques que Quebecor recevait – également – de l'État<sup>332</sup>.

Cette critique contre Quebecor a été abondamment commentée<sup>333</sup>, avant d'être complétée quelques jours plus tard par l'émission *Enquêtes* diffusée sur les ondes de la première chaîne, et consacrée à « L'empire Quebecor » (GENDRON\*, 2011). Ces échanges, parfois qualifiés de « guerre » (Entretien avec un JOURNALISTE JDM, 29 février 2012) entre concurrents sont alors l'occasion de réaffirmer, dans l'opposition, une identité stratégique pour le groupe Quebecor<sup>334</sup>. Il existe, dans le discours, par et avec ses concurrents directs ; en les intégrant dans le discours de soi, il recrée une mise en lumière ne portant sur lui que partiellement, par un effet de proximité, et ouvrant à la

---

<sup>331</sup> TURCOTTE\* (1999a). « Charge de Péladeau contre Radio-Canada ». *Le Devoir*, 5 mai 1999, p. A1 ; COLPRON\* (1999). « Péladeau attaque à son tour la SRC. Le président de Quebecor accuse Radio-Canada de concurrence déloyale ». *La Presse*, 2 juin 1999, p. E1 ; DUMAS et BARIL\* (2003). « TVA intensifie ses attaques contre Radio-Canada ». *La Presse*, 9 mai 2003, p. C1 ; CAUCHON\* (2007b). « Les grandes manoeuvres de Quebecor ». *Le Devoir*, 29 janvier 2007, p. B7 ; CAUCHON\* (2007d). « Radio-Canada condamne la décision de Quebecor ». *Le Devoir*, 31 janvier 2007, p. C9 ; CLOUTIER\* (2007). « Quebecor n'affrontera pas Radio-Canada » dans les égouts" ». *La Presse*, 1 février 2007, p. 2 - Arts et spectacles.

<sup>332</sup> V. en annexes, p. 475 et s.

<sup>333</sup> DE GRANPRÉ\* (2011). « Une nouvelle bataille en vue entre Quebecor et Radio-Canada ? ». *La Presse*, 21 octobre 2011, p. A16 ; VASTEL\* (2011a). « Accès à l'information - Seul Quebecor sait demander des comptes à Radio-Canada, dit Pierre Karl Péladeau ». *Le Devoir*, 21 octobre 2011, p. B2 ; VASTEL\* (2011b). « Quebecor met en demeure Radio-Canada. L'entreprise de Pierre Karl Péladeau somme la société d'État de retirer un texte de son site Web ». *Le Devoir*, 22 octobre 2011, p. C11 ; MARIN\* (2011). « Le patron de Radio-Canada affirme qu'il ne veut pas de »bataille" avec Quebecor ». *Le Devoir*, 26 octobre 2011, p. B10.

<sup>334</sup> THERRIEN\* (2011). « PKP est-il trop puissant ? » *Le blogue de Richard Therrien*, La Presse, 3 novembre 2011. Consulté en ligne pour la dernière fois le 6 janvier 2014, sur <http://blogues.lapresse.ca/therrien/2011/11/03/pkgp-est-il-trop-puissant/> ; DUMAS\* (2011). « La guerre est déclarée ». *La Presse*, 4 novembre 2011, p. 3 - Arts et spectacles.

justification indirecte de ce qui est fait ou recherché, dans le groupe, par comparaison.

## B / Une ressource de reconstruction territoriale

À la différence de ce que je viens d'exposer pour Quebecor, le groupe Ouest-France peut apparaître, de manière immédiate, moins enclin à s'insérer dans une interrelation discursive avec des concurrents, autour notamment des questionnements et positionnements stratégiques. La production d'énoncés mis en circulation et en interaction extérieure (discours et prises de positions publiques, débats ouverts dans d'autres médias, *etc.*) sont ainsi moins nombreux, notamment en raison d'un nombre de concurrents directs limités. En effet, le groupe exerce un quasi-monopole sur la presse écrite quotidienne et hebdomadaire sur son territoire de diffusion, surtout après le rachat des titres appartenant à la Socpresse en 2005, à l'exception du *Télégramme de Brest* dans l'ouest de la Bretagne<sup>335</sup>.

Cependant, le groupe ne se limite pas – pour l'ensemble de ses activités – au territoire des trois régions principales. La question du développement hors des frontières de Ouest-France n'est pas récente (DELORME\*, 2004) et les acquisitions régulières réalisées par Publihebdos y ont contribué. Néanmoins, elle trouve une acuité nouvelle dans le développement des activités numériques. Ainsi, les entretiens ont été l'occasion pour les personnes rencontrées de mettre en avant comme concurrents non pas *Le Télégramme* ou d'autres journaux locaux ou régionaux<sup>336</sup>, mais des titres de presse nationale (*Le Monde*, *Libération*, *Le Parisien*<sup>337</sup> par exemple), des acteurs d'internet (moteurs de recherche, sites de petites annonces) et parfois certaines institutions (tel le site web de Rennes Métropole).

---

<sup>335</sup> LEGENDRE\* (2013). « Ouest-France. La superpuissance ». *Le Mensuel de Rennes* (53) Décembre 2013, p. 26-39.

<sup>336</sup> À noter cependant que parmi les personnes rencontrées au sein du groupe, aucune ne travaille directement dans la zone de diffusion du concurrent.

<sup>337</sup> Ce dernier a parfois été cité comme un quotidien national (couplage *Le Parisien / Aujourd'hui en France*), tandis que *Libération* se voyait référé comme un quotidien local parisien.

La dynamique de dessin en creux se construit alors non pas face à des concurrents directs, sur le territoire principal de l'activité du groupe, mais dans la revendication d'un élargissement du périmètre de cette activité et donc, du champ concurrentiel dans l'environnement numérique. L'expression « De la commune au monde » se voit alors réinvestie pour redéfinir l'espace dans lequel évolue *Ouest-France* et surtout *ouest-france.fr*, créant potentiellement des tensions entre cette reconstruction affirmée et l'identité régionale du journal :

---

Nous... **nous clairement on s'étalonne par rapport aux... aux nationaux** quoi. ... Quand on balance un *push iPhone* avant *Le Monde* on est content... on essaye de ... on regarde par rapport à... on vise... *Le Monde, Le Parisien... L'Express, 20 minutes etc.* Donc on est vraiment là-dessus... à regarder aussi ce que font, s'inspirer ce que font... les gens comme *Rue89*, une partie de *NouvelObs*, de... *Slate, le Huffington Post...* Moi c'est les sites que je regarde. **Nos chefs, eux, c'est le Télégramme, les vieilles** habitudes quoi. Notre chef de service, le chef du *desk* arrête pas de leur dire, mais... **on s'en fout du Télégramme quoi, ils font trois fois moins d'audience que nous... regarder ce qu'ils font quand même mais bon... c'est pas ... c'est pas par rapport à eux qu'il faut s'étalonner...** [...]

On vise une audience nationale quand même... tout en faisant gaffe à être... à s'améliorer sur nos pages locales, et **pas oublier que notre cœur de métier c'est, c'est rendre service aux gens dans les villes dans lesquelles on est... on est présent, dans les campagnes** quoi.

(Entretien avec un JOURNALISTE MULTIMÉDIA OF, 5 septembre 2012)<sup>338</sup>

Dans cette reconstruction du territoire affirmé et des concurrences de *Ouest-France*, tant la diffusion du titre papier que l'audience du site web peuvent servir à affirmer une position intermédiaire entre le reste de la presse régionale et la presse nationale.

---

<sup>338</sup>

Souligné par mes soins.



---

Déjà on est en avance dans les stats, je vois *la Dépêche* qui était, qui est le plus proche de nous, c'est pas du tout pareil, c'est les contenus du, c'est le canard qui est mis en ligne, puis ils ont du contenu, ils ont des flux de... ils ont des flux... people ou je sais plus quoi, puis ils mettent le plus possible de trash et puis voilà.

[...] On sera jamais le numéro 1 sur le web, ça c'est clair ; bon bah on est numéro 1 PQR, mais on sera ... voilà, à nous de nous battre quand même, il y a la volonté quand même là-haut qu'on aille bat... ferrailier avec les grands sites. Alors après va falloir s'en donner les moyens..., on verra si ça sera suivi, si les paroles seront suivies des actes.

(Entretien avec un CADRE-JOURNALISTE OF A, 21 septembre 2012)

Ce positionnement de la concurrence intervient à la fin d'un processus de relative consolidation territoriale, à la suite de laquelle le groupe cherche à construire un nouvel ensemble de ressources discursives pour continuer à parler de soi en s'appuyant sur l'extérieur. À proximité du journalisme, la gestion de la publicité et des petites annonces a d'ailleurs pris le pas d'une ouverture territoriale et discursive, en mettant en avant les ratés stratégiques, notamment en se plaçant dans le cadre d'une concurrence – au moins – nationale :

---

Donc on a lancé des sites de petites annonces ... l'emploi, l'auto, l'immo... donc ce qu'il faut voir c'est qu'au début,... ça n'intéressait personne [...]. Donc sur le... sur les annonces emplois, ce qui s'est avéré, c'est qu'en 3-4, 3-4 ans, des nouveaux acteurs sont arrivés, alors des acteurs nationaux nous inquiétaient pas trop, mais... *RegionsJob*<sup>339</sup> par exemple est arrivé, et en 3-4 ans, a préempté le marché de l'emploi. Donc les petites annonces, **le marché des petites annonces... papier s'est effondré. Et faute d'avoir été présent, Ouest-France le groupe n'a jamais pu rattraper son retard. On a lancé un site emploi avec peu de moyens et avec une ambition très limitée, donc n'a jamais pu rattraper des acteurs comme *RegionsJob* et internationaux. Donc c'était une perte des deux côtés, perte pour le papier et perte pour le web.**

En parallèle... se sont développées deux choses, donc des sites de petites annonces, donc l'auto l'emploi, on a aussi développé des bonnes affaires à l'époque, les bateaux *etc.* Donc **tous les marchés sur lesquels le... le journal était présent. Donc par contre, avec ... une décision, et c'est toujours le problème des groupes de**

---

<sup>339</sup> Réseau de sites d'annonces emploi lancé à la fin des années 1990, dont l'actionnaire majoritaire est le groupe Le Télégramme (Entretien avec un CADRE TB, 14 septembre 2012).

**presse régionaux, une décision de ne pas sortir de son périmètre et de son aire géographique, sa zone de chalandise papier** [...] avec une ligne... une ligne rouge.... [...] Donc on se retrouve en fait avec, alors un marché qui a été ... en tous les cas occupé assez tôt. Mais qui a trouvé ses limites qui sont des limites géographiques et stratégiques, c'est-à-dire que ne sortant et n'acquérant pas la dimension suffisante pour s'étendre sur le territoire national assez tôt, parce que ça a été mis sur la table assez tôt... bin c'est un petit peu le petit village gaulois au fur et à mesure qui se fait prendre des parts de marché, par les acteurs extérieurs qui au fur et à mesure grossissent.

(Entretien avec un CADRE PRÉCOM, 18 septembre 2012)<sup>340</sup>

Le registre retenu de la tension entre isolement et ouverture<sup>341</sup> à de nouveaux territoires est ainsi l'occasion de parler des stratégies déployées au sein du groupe Ouest-France, et notamment de reconsidérer indirectement le lien entre services commerciaux et rédactionnels autour du journal central. Et de tracer à grands traits des caractéristiques sur le fonctionnement de différents types d'acteurs en opposition avec le groupe, reprenant la dialectique d'une stratégie refermée sans prendre en compte les nouvelles concurrences :

---

Ce qui était induit, on va dire avec la presse – quand je dis induit, c'est les zones géographiques. Chaque titre avait sa zone et le concurrent venait pas empiéter sur la zone du titre voisin ; on est un peu l'exception sur l'ouest, où sur l'ouest on a deux titres puissants, enfin sur le Finistère, Cotes-d'Armor ouest et Morbihan Ouest, deux qui sont puissants et un titre qui marche bien et qui marche très bien qu'est *le Télégramme*, et qu'est un très très bon journal, avec une très bonne stratégie. Les... **auparavant on avait des lignes Maginot virtuelles, chacun restait chez soi, avec Internet, il y a plus ça**. Donc on a eu... on a eu forcément le contrecoup, c'est-à-dire que **des acteurs pur web pouvaient s'installer, pouvaient prendre une place très importante au niveau national, et forcément nous marginaliser**.

[...] **Quand on est une start-up, qu'on arrive, on n'a pas d'états d'âmes, c'est ...ce qu'on appelait des barbares à l'époque** : on fait quelque chose, on avance, puis on avance. Là, vous devez prendre en compte les contraintes économiques, politiques, et techniques, de chacun des titres. Et quand vous avez mis ces

---

<sup>340</sup> Souligné par mes soins.

<sup>341</sup> La référence à la bande dessinée *Astérix* est mobilisée également à l'endroit du *Télégramme de Brest* pour parler d'une résistance de la presse régionale et locale : ROBERT\* (2010). « Comment "Le Télégramme" résiste au gros temps... ». *Les Echos*, 14 mai 2010, p. 9.

trois... ces trois ingrédients dans la casserole, vous mangez froid... c'est même pas sûr que vous mangiez en plus.

(Entretien avec un CADRE OFM, 21 septembre 2012)<sup>342</sup>

Dans cette dynamique de mobilisation de concurrents composites, la figure du *Télégramme* et de ses stratégies numériques peut également être appelée, explicitement ou sous la forme de périphrases, afin de réassurer les précautions retenues par le groupe dans ses choix et les investissements non réalisés et parfois regrettés :

---

Pourquoi on a fait ce modèle comme ça, c'est que Ouest-France, vous le savez,... n'est pas en bourse, c'est une association loi 1901, donc on dépense l'argent qu'on a dans la poche. Tout le modèle économique de toutes les *start-ups* de l'époque, c'était d'avoir une bonne idée, la... de l'enrober, de la vendre... pour se vendre. Alors il fallait se vendre au bon moment, quand la bulle était au sommet au sommet au sommet de la bulle ; comme elle explose, ça laisse pas mal... de petites structures voire de grosses structures sur le carreau. Si on prend **l'exemple de Cyberouest, qui était une très très belle start-up de Vannes, rachetée par le Télégramme**, ils étaient 4 personnes qui étaient vraiment très très brillantes, très compétents, ils faisaient notamment *sailonline*, un site de voile. **Le Télégramme rachète cette structure, la développe... énormément, va jusqu'à recruter 100 personnes, ouvre des bureaux à Paris, à Bruxelles, et quand la bulle explose, ils sont obligés de licencier et de fermer toute la structure.**

Donc nous... **l'explosion de la bulle internet, a eu une conséquence... minime on va dire sur nos activités, la conséquence c'est qu'elle ne crédibilisait pas notre média. Donc forcément, on disait « c'est pas sérieux, la preuve c'est... il y a pas de modèle économique »** ; mais c'est la seule conséquence qu'on ait eu, on n'a pas eu de licenciements, on n'a pas eu... de comptes d'exploitation négatifs, puisqu'on a toujours investi de l'argent qu'on avait en poche. Ça avait un avantage, c'est qu'on n'avait pas ce risque ; ça avait un inconvénient, c'est que pendant de longs longs mois, on n'avancait pas aussi vite que les autres, et pour les raisons que je viens de vous expliquer...

(Entretien avec un CADRE OFM, 21 septembre 2012)<sup>343</sup>

L'opposition se construit ainsi dans le discours pour parler de ce que les groupes font ou ne font pas, situant et « étalonnant » leurs stratégies au regard de concurrents à proximité ou recherchés. Elle apparaît ainsi comme

---

<sup>342</sup> Souligné par mes soins.

<sup>343</sup> *Id.*

une ressource discursive, mobilisée pour se justifier de manière indirecte sur ce qui est fait ou devrait l'être, dans la proposition des sujets. Surtout, elle ouvre le discours des deux groupes étudiés sur un extérieur là où il peut connaître une raréfaction dans les énoncés produits dans et vers l'intérieur des organisations. C'est ainsi que se construit une certaine diversité énonciative au sein du champ de présence auquel les organisations participent, au renfort d'une recherche d'exemplarité dépassant plus largement les acteurs concernés.

## **II / La fonction d'exemplarité dans la construction de représentations stratégiques**

### **A / L'appel à soi de succès estimés**

L'énonciation étudiée jusqu'à présent des deux groupes repose principalement sur une expression en creux, par la mobilisation des concurrents, l'opposition avec ce qui est réalisé dans une relative proximité. Cette dernière est une des fonctions à l'œuvre dans le champ de présence, particulière pour chacune des différentes organisations concernées ; l'exemplarité repose quant à elle sur la recherche dans le discours d'objets plus distants – qu'il s'agisse d'un éloignement géographique, linguistique, éditorial, financier, *etc.*

C'est ainsi que, dans les organisations médiatiques, des énoncés peuvent circuler à l'endroit d'un certain nombre d'objets qui deviennent dans le discours le siège de représentations et d'investissements particuliers. Mobilisés à soi, ils peuvent permettre de mettre en avant des objets servant de guides, de diverses natures et origines, inventant les stratégies locales dans des exemples extérieurs et la construction d'un référentiel commun. Cette dynamique d'ouverture peut être utilisée à l'intérieur des organisations pour exprimer une visée de transformation et magnifier ainsi une direction supposée de celle-ci – rejoignant alors ce qui a été observé plus haut pour

Ouest-France. Elle peut également permettre de trouver dans le discours des énoncés partagés par des acteurs aux positions différentes<sup>344</sup>.

Il en est ainsi notamment de l'utilisation d'autres titres médiatiques comme exemples de choix et de transformation – réussies – dans le cadre du numérique. Les entretiens ont ainsi été l'occasion de régulièrement mentionner les stratégies mises en œuvre principalement par des titres anglophones, édités aux États-Unis et au Royaume-Uni, et tout particulièrement deux d'entre eux, le *New York Times* et le *Guardian*.

La mise en avant de ces objets référentiels permet de construire le discours des transformations à l'œuvre, à l'intérieur des organisations, en parallèle avec des modèles remobilisés au travers de leur circulation dans l'espace discursif. Cette stratégie énonciative permet alors d'envisager une reconstruction des problématiques à l'intérieur de l'organisation, en la plaçant sous la lumière d'un succès perçu extérieur. C'est ainsi une modernité qui peut être convoquée à l'encontre de lenteurs dessinées en creux ou affirmées expressément :

---

La première problématique qui se pose comme sur tous les journaux, c'est si je garde **une approche de « Des journalistes conçoivent un contenu rédactionnel qu'ils jugent pertinent, le développent et demandent à une régie de remplir les pages vides pour faire de l'argent », ça ne fonctionne pas. C'est un modèle de l'ancienne génération papier qui ne fonctionne pas.** Donc l'idée, c'est **comment je mets autour de la table des gens de la rédaction, des gens du marketing, de gens de la technique, et je peux les faire imaginer un nouveau produit...** Un produit qui soit viable, pertinent pour les clients ou les utilisateurs, et qui a un sens rédactionnel. **Ça le *New York Times* l'a très bien fait, en créant un lab à l'intérieur de son, de sa rédaction, justement** croisant... différents regards autour des sujets, des regards internes, en groupe, mais aussi des regards externes avec des intervenants externes.

**Ça c'est l'enjeu du journal dans les prochaines années. Donc avec WAN-IFRA, avec un projet qui est en cours, de refonte de la rédaction pour en faire un desk multimédia,** et au cœur de

---

<sup>344</sup> Ainsi par exemple entre différents services d'une organisation médiatique, entre les journalistes et leur direction, ou même au sein du groupe professionnel des journalistes. Ainsi également dans la situation d'entretien de recherche, où les personnes rencontrées vont fréquemment puiser dans des exemples supposés compris du chercheur ; cette considération est évidemment importante pour ne pas sur-interpréter ce registre de recours discursif.

ses, de ce sujet, forcément... l'interdisciplinarité, comment on fait travailler des disciplines différentes ensemble.

(Entretien avec un CADRE PRÉCOM, 18 septembre 2012)<sup>345</sup>

Dans ce propos se mêlent à la fois l'exemple d'un journal censé avoir réussi une transformation numérique et la mise en avant d'une possible adaptation, au travers des propositions et conseils apportés par une association, dont l'un des rôles revendiqués est justement de participer à la transmission d'exemples et « bonnes pratiques » (LANGONNÉ, 2009 ; TOUBOUL, 2010). Cette mise en regard dépasse alors la construction identitaire et territoriale dans le discours pour constituer une reprise des transformations en cours. Elle peut également participer de la construction d'un rapport avec l'extérieur soulignant les spécificités représentées de l'organisation médiatique et tempérant une exemplarité ne pouvant être reproduite intégralement :

---

Mais bon, c'est pas... on n'est pas un *pure-player* quoi, on n'est pas un *pure-player* avec un patron de 35 ans, on est Ouest-France avec 500 journalistes, 64 rédactions... Enfin c'est un paquebot, alors le web, **on est pas du tout dimensionnés pour ... la réactivité du web, et pourtant les choses avancent. Alors évidemment nous on se dit des fois, ça avance pas, ça va pas assez vite [...]. Et en plus il va y avoir un réaménagement de, du plateau physique en plus, avec le web au milieu, une rédaction moderne**, alors ça, ça sera pas prêt pour septembre prochain, le chantier ça sera long, mais ça c'est le patron qui l'a voulu, en disant « faut mettre le web au milieu », mais... dans... Avec ça il a aussi dit « faut que le web rapporte », donc on réfléchit... mais ce qu'il faut je crois, c'est surtout pas aller trop vite, vaut mieux aller, continuer, déjà à jouer cette carte de l'audience, et puis... c'est pas parce qu'il y a la crise de la presse qu'il faut dire « il faut gagner des sous tout de suite, ... quitte... au risque de flinguer le site quoi, flinguer la croissance du site ». Certains l'ont fait... Faut pas prendre exemple sur les sites américains, **nous on est en langue française, on peut aller voir ce qu'ils font, mais on n'a pas une aura internationale**, on restera toujours qu'en France.

(Entretien avec un CADRE-JOURNALISTE OF A, 21 septembre 2012)<sup>346</sup>

La maîtrise des liens discursifs avec le champ de présence peut alors apparaître comme un enjeu, à la fois au sein de l'organisation médiatique

---

<sup>345</sup> Souligné par mes soins.

<sup>346</sup> *Id.*

dans la comparaison qui peut être recréée, dans l'exemplarité des objets qui circulent et pourraient éventuellement être reproduits, ainsi que dans la mise en avant d'un accès, d'une connaissance et d'un savoir sur ce champ.

---

C'est pas tellement finalement ... ce que seront les médias dans 10 ans qui nous préoccupe aujourd'hui, parce que personne n'est capable de le dire en fait. **Il y a des tas de gourous, tout le monde se bat sur internet pour être celui qui trouvera le concept, qui lira le marc de café etc. Et régulièrement quand on lit, parce qu'on fait quand même beaucoup de benchmark, on se rend, on s'informe énormément sur tout ce qui se passe sur les blogs, les spécialistes d'internet etc.** Bon on est certainement moins savants que tous ces gens-là, mais en tout cas on est attentifs à ce qu'ils..., à leurs réflexions et **on regarde ce qui se passe à France Télévisions, on regarde ce qu'il se passe dans des tas de médias, y compris à l'étranger, au Guardian, au New York Times, etc. On sait vraiment les références aujourd'hui, mais on sait pas du tout ce que ça va donner dans 10 ans, donc.**

(Entretien avec un CADRE-JOURNALISTE ML, 2 août 2012)<sup>347</sup>

L'intérêt pour le champ de présence se déploie également dans le discours sous la forme de la construction d'une attente, reliée ici aux précautions déjà établies à l'échelle du groupe Ouest-France. Les représentations ambivalentes des objets circulants permet alors de gérer une dissonance discursive naissante entre l'intérêt porté et affiché pour les expériences, stratégies et modèles déployés par ailleurs, et une relative non-application ou transposition au sein du groupe.

---

<sup>347</sup> Souligné par mes soins.

La mise en avant de modèles représentés, tels ceux de grands quotidiens anglophones, peut alors être tempérée par la mise en avant d'une prise de risque incompatible avec les habitudes locales de l'organisation. La référence discursive sert alors à faire le lien avec l'environnement perçu – au sens large – de l'organisation, de renouveler les énoncés produits ou mobilisés pour exprimer les transformations, tout en ménageant la possibilité d'un report dans les changements au sein de l'organisation et leur expression propre. Ainsi il devient possible de faire figurer, aux côtés de l'attente d'une stratégie, une attente stratégique :

---

[...] Ça aussi c'est un truc que disait, qu'avait dit une fois notre patron, j'ai le souvenir de ça, ça avait marqué il disait... il citait je sais plus quel canard américain ou quel groupe américain, qui avait lancé une expérience sur le web en mettant 10 millions ou 20 millions d'euros sur la table, en disant « Tiens, on va essayer un truc », boum, 20 millions. Et le patron disait « mais, c'est formidable, mais eux, ils ont les moyens de faire ça, nous pas du tout ! » Et il disait « Moi, je veux bien mettre 20 millions sur la table, pour tout changer, mais le jour où je mets 20 millions sur la table pour tout changer, je veux être sûr... que ce changement sera une réussite. C'est-à-dire je veux bien jouer, je veux bien miser à un moment, boum, en disant on y va, mais je ne jouerais que si je suis sûr de gagner. » Voyez ce que je veux dire ? Et je pense que les plus raisonnables dans cet univers qui est en pleine mutation, ils sont dans cette optique-là, en se disant « il faut tenir, jusqu'à temps qu'il y en ait un qui, parmi ceux qui essayent ou qui voilà... qui arrive à un truc qui marche ».

(Entretien avec un CADRE-JOURNALISTE OF B, 10 octobre 2012)

Pour le coup en France, là on est dans un terrain connu, la prudence. On attend de regarder...on regarde ce qui se passe aux États-Unis, après on regarde ce qui se passe en Angleterre, on regarde ce qui se passe en Allemagne, puis quand vraiment ça se confirme que partout les... trucs sont au vert, c'est bon on peut y aller il y a pas de risque, bon ben on y va. Quinze ans après tout le monde, mais on y va. Bon voilà, je pense que la presse française est aussi un peu dans cette logique-là, en même temps il y a une telle fragilité économique dans les médias en France, aucun n'a les moyens de... de se lancer dans des, dans des expérimentations comme ça peut se passer aux États-Unis où on voit effectivement les modèles économiques qui sont changés radicalement du jour au lendemain.

(Entretien avec un CADRE-JOURNALISTE ML, 2 août 2012)

Ici, le champ de présence est bien construit principalement comme une ressource discursive et exemplaire, au sein de laquelle il est ou devrait devenir



possible de puiser de nouvelles idées, concepts, objets et, *in fine*, un nouveau modèle pour le journalisme. Cette ressource repose principalement sur l'attente déclarée de la part des acteurs de trouver une solution à un problème reconnu, créant ainsi une forme de délégation, une suspension du discours dans l'ouverture du renouvellement des représentations mises en circulation.

Cette suspension peut à son tour ouvrir à des questionnements sur l'absence relative de transformations de l'organisation. Plutôt que de lui apporter un débouché par un nouveau modèle formé, le renvoi à des réalisations extérieures est l'occasion de pointer des fautes et responsabilités – dans une dynamique parallèle à la raréfaction des énoncés économiques analysée dans le chapitre précédent, mais dépassant les journalistes :

---

Il y a une double pression pour le maintien d'une forte offre gratuite, qui émane à la fois de la rédaction – [...] la ... rédaction... a peur que si on... on développe trop fortement le payant, il y ait une ... une forte chute de l'audience, donc que leurs articles soient moins lus. Et la régie publicitaire, du groupe, Précom, qui essaye maintenant de développer ... l'audience, la pub commerciale, ... puisque les sites d'annonces classées, c'est... c'est un peu à part, ils sont payants par définition, les annonces sont payantes, donc ça... on le met à part. [...]. Moi mon opinion personnelle, [...] c'est que l'avenir, c'est le payant. C'est le payant, il faut développer les *paywalls*, tous les grands journaux américains s'y mettent progressivement. Ce qu'il faut, ce qu'il y a, c'est qu'il faut le faire à partir d'une réflexion stratégique... très pointue... comme l'a fait le *New York Times*, moi je pense que la... la démarche stratégique du *New York Times*, c'est ... sur le payant est vraiment un modèle.

(Entretien avec un DIRIGEANT OF A, 11 octobre 2012)

Aux côtés de ces exemples de réussites appelés à soi, après avoir été peu ou prou reconstruits, est également mobilisée la montée de périls pour l'activité journalistique et médiatique, justifiant à la fois les transformations déployées et celles envisagées, dont la recherche reste un objectif dans le discours.

## B / La mise en avant de périls proches et lointains

L'ouverture de l'énonciation économique vers l'extérieur des organisations est également le moment d'une mobilisation discursive de risques importés vers l'intérieur. Plus encore que pour les – rares – exemples

de réussite, les acteurs peuvent être obligés de construire une position pour composer avec ces urgences et impositions. Le champ de présence semble alors pouvoir apporter bien plus d'exemples d'échecs et craintes pour le journalisme que de nouvelles stratégies.

Ainsi notamment des parties syndicales qui voient fréquemment mobiliser à leur endroit l'environnement des organisations, en crise, pour favoriser des réorganisations faisant place à des réductions des dépenses, notamment de personnel ; elles doivent alors tenter de composer avec la force de ces exemples :

---

Moi je pense qu'**on s'est servi de la crise mondiale pour couper dans les conventions collectives**, pis ça leur donnait les coudées franches pour mettre à pied, diminuer le nombre de personnes dans chacune des entreprises, pour faire plus de profit. Mais moi ce que je dis, c'est que ... **sur les recettes de l'entreprise, il y en a pas eu de crise au Québec. Le marché est protégé. Mais ils se sont servis de ce qui se passait aux États-Unis... Écoute on est arrivés à une table de négo., pis le boss te donnait les feuilles comme... tel journal à Vancouver, pas à Vancouver mais à... Washington, ou en Californie, a fermé, le Times a slaqué du monde pis c'est ça. Ils justifiaient leurs coupes, leurs demandes par ça, alors qu'ici il y avait pas cette crise.**

(Entretien avec un CONSEILLER FNC, 3 avril 2012)<sup>348</sup>

On se le faisait dire à la table de négociation : « on va faire des coupes préventives, on va faire des mises à pied préventives, parce que ... là ailleurs, dans le monde, dans les journaux il y a une crise, alors les journaux ils ferment ... fais que là on va prévoir ça nous autres, pis on va faire des... » **C'est la première fois qu'on entendait ça nous autres, des « mises à pied préventives. Parce que ça s'est passé ailleurs, ça va se passer ici ». Je dis pas qu'il y a pas... il y a une réorganisation du travail à faire, c'est sûr que ça change, mais ça nous vise de façon différente**, ne serait-ce que la langue [...] ici au Québec, on est protégé...

(Entretien avec un CADRE FNC, 3 avril 2012)<sup>349</sup>

La prégnance des périls perçus rend néanmoins difficile la mise en œuvre et la circulation de cette stratégie contre-discursive, ici de la part des syndicats, visant à contester la nécessité même de changements importants et notamment d'une réduction des coûts. L'idée d'une « crise » apparaît en effet

---

<sup>348</sup> Souligné par mes soins.

<sup>349</sup> *Id.*

suffisamment assurée dans le champ de présence pour ne pouvoir être discutée autrement que dans son régime, son ampleur, et non dans son existence. Aussi les transformations des organisations apparaissent comme des étapes incontournables, sauf à gagner une maîtrise ou à tout le moins une connaissance des énoncés économiques spécifiques, qui demeurent raréfiés. Les énoncés revendiqués évoluent alors en alternance avec des concessives au champ de présence mobilisé autour du cœur des institutions :

---

Si tu regardes aux États-Unis, mettons on prend les télé... les journaux, il y a eu beaucoup de fermetures aux États-Unis, mais ici là, les trois majors [...], il y en a pas qui ont fermés. [...]

Mais **présentement, si tu regardes le lectorat pis si tu regardes le nombre de parutions là, il y a pas de crise au Québec à ce niveau-là. Mais ils se servent de ça pour faire des transformations majeures, pis ils ont raison dans un sens qu'il faut ... transformer, parce qu'il faut trouver une solution, comment qu'on va passer au numérique**, comment qu'on va faire pour que le *Journal de Montréal* ou bein le journal *La Presse* passe au numérique, pis que ça soit aussi payant, pis que ça soit aussi accessible, pis que le monde le lise le journal en ligne. **Fais que ça c'est des grosses questions, mais c'est pas juste ici qu'on se les pose, partout dans le monde, personne n'a trouvé la solution à ça**, ils sont tous bien paniqués les éditeurs tout ça. Mais même à ça, nous on est comme dans un marché protégé, pis ils nous ont fait bien peur, pis des menaces de fermetures, pis de ci pis des ça, **mais ça va pas si mal que ça, pour les éditeurs au Québec. Mais c'est clair qu'il faut qu'ils se préparent, c'est vrai.**

(Entretien avec un CONSEILLER FNC, 3 avril 2012)<sup>350</sup>

Ainsi, l'appel aux périls perçus pour le journalisme est mobilisé pour donner un contexte explicatif aux transformations observées des pratiques et stratégies déployées dans le groupe, qu'il s'agisse de dynamiques globales ou de changements dans l'activité quotidienne :

---

Là au lieu finalement d'envoyer mettons un journaliste un photographe pis un journaliste pis un cameraman pour *TVA* et le *Journal de Montréal*, ben t'envoie un seul journaliste du *Journal de Montréal* qui fait en plus des images. Là tu viens d'éliminer trois jobs. Pour moi c'est...ça c'est... c'est presser le citron là. T'sais. C'est plus que de la convergence.

---

<sup>350</sup> Souligné par mes soins.

---

*Et ces processus-là, est-ce que, vous disiez qu'ils ont débutés à Québecor...*

**Je sais pas s'ils ont débuté à Québecor, ils ont sans doute débuté aux États-Unis parce qu'on est souvent, on va souvent réagir ici à ce qui se passe aux États-Unis. Pis les problèmes de, la crise dans les journaux, on a commencé à la sentir ici beaucoup plus tard qu'aux États-Unis. Et cette restructuration-là, ils ont commencé à la faire là-bas, pis on a suivi l'exemple.**

Mais...je pense que ... je veux qu'on pas qu'on perde le fil de ce que j'ai dit au début, **ça se peut que ça soit la seule façon aussi que les médias survivent.**

(Entretien avec un JOURNALISTE JDM, 29 février 2012)<sup>351</sup>

À l'intérieur des organisations, la mobilisation d'échecs peut également être l'occasion d'une certaine réassurance vis-à-vis des hésitations et craintes quant à la réussite des stratégies déployées, et plus généralement aux conséquences des transformations observées

Avec ses innombrables objets circulants, le champ de présence constitue une ressource d'exemplarité et de comparaison pour les acteurs au sein des organisations médiatiques. La mobilisation de certains énoncés permet ainsi potentiellement de répondre à la raréfaction observable à l'intérieur des organisations médiatiques, tout en permettant une certaine continuation des positions de chacun dans le discours.

Néanmoins, ce recours au champ de présence n'oublie pas les limites de l'énonciation stratégique et économique au sein des organisations. Cette dynamique d'expression du soi – organisationnel – dans l'extérieur ouvre également à un poids renforcé et l'émergence de contraintes issues de ce champ.

---

351

*Id.*

## Section II. De la mobilisation à l'incorporation des contraintes du champ de présence

L'ouverture énonciative réalisée au sein des organisations pour parler d'elles-mêmes et observée précédemment contribue à nourrir et renforcer le champ de présence, en lui reconnaissant un intérêt et un apport important pour les transformations réalisées ou à faire, voire même en ancrant une suspension discursive dans l'attente d'objets, propositions et stratégies à venir. Les formulations et concepts qui émergent progressivement dans le discours entourant les organisations médiatiques sont alors autant d'appels presque incontournables à se positionner par rapport à eux. Autrement dit, la délégation partielle au champ de présence de l'énonciation initiale de stratégies à suivre transforme potentiellement tout énoncé stratégique formulé, circulant et repris, en un objet saisi discursivement par les acteurs, qu'il s'agisse de l'accueillir et le traduire ou au contraire de le contester.

Les processus d'innovations et de déploiements dispersés vers le multisupports, étudiés dans les Chapitre III et Chapitre IV peuvent être analysés non pas uniquement sous la forme d'imaginaires déployés dans des dispositifs technologiques et changements organisationnels, mais également en tant qu'énoncés qui les font circuler et qui appellent à une réception et adaptation locale, tout en participant à la construction constamment renouvelée d'objets, idéaux, stratégies à suivre (DOMINGO, 2008 ; MICO, MASIP et DOMINGO, 2013 ; SCHMITZ WEISS et DOMINGO, 2010). Bien qu'ils se succèdent dans le temps – parfois très court – ils participent d'un discours relativement homogène *in fine* visant au renouvellement du journalisme :

The buzzword in the 1990s was interactivity. Now it is participatory journalism. But the bottom line is the same : many professional and scholarly discourses tend to reproduce ideal models of what online journalism could be, taking them for granted as the path that news production on the Internet must walk.  
(DOMINGO, 2008 : 680)

Dans cette construction, les énoncés circulants peuvent devenir autant de contraintes face auxquelles les acteurs sont appelés à se positionner. Les dynamiques d'exemplarité étudiées précédemment peuvent alors être

considérées non plus seulement comme des ressources pour parler de soi, se réassurer, mais également comme des passages obligés. Entraînant potentiellement des dissonances entre les innovations possibles, souhaitées, et ce qui est effectivement réalisé au sein des organisations médiatiques (DOMINGO, 2008 : 696), le champ de présence est alors le lieu de production d'objets et stratégies avec lesquels les acteurs doivent négocier, discuter, composer.

Aussi, je vais analyser dans cette section comment certains objets énonciatifs parviennent à s'imposer dans et par le discours, dans le cadre d'un renouvellement stratégique du journalisme, avant de voir comment ce dernier se voit contraint à une redéfinition de ses modalités d'existence.

## I / **Une synthétisation renouvelée des stratégies et objets dans le discours**

Au sein du Chapitre II a été abordée la question des modèles d'affaires pour l'information en ligne, pour lesquels j'ai analysé l'existence de cycles courts de renouvellements des stratégies déployées, autour notamment de la question du paiement de l'information<sup>352</sup>. La mise en ligne de contenus fait ainsi fréquemment l'objet de changements entre distribution gratuite (subventionnée par la publicité ou d'autres sources de revenus) et demandes de paiements pour tout ou partie de l'accès à ces mêmes contenus. Alors que se sont multipliés les essais de modèles au cours de la dernière décennie, les hésitations stratégiques demeurent :

---

Le groupe Ouest-France actuellement est en panne de stratégie... [...] Comme dans beaucoup d'autres groupes de presse... la direction n'arrive pas à arbitrer entre le payant et le gratuit... [...] Ce qu'on constate, ... c'est que la... la part de la publicité, mis à part ce succès relatif sur les petites annonces... la publicité ne suffit pas à financer les sites internet d'information, donc il faut développer une offre payante. Mais on sait par ailleurs que les internautes sont habitués à... au gratuit, et sont très très réticents à l'idée de payer, même des sommes minimales, donc... l'enjeu, majeur pour le groupe Ouest-France mais pour les, les autres groupes de presse, c'est... d'essayer de passer progressivement...

---

<sup>352</sup> V. ci-dessus, p. 128 et s.

au payant, ce que les américains appellent le *paywall*, et ça... D'une part c'est très difficile, d'autre part ça nécessite une réflexion stratégique approfondie, que... que je ne vois pas se dessiner... malheureusement...

(Entretien avec un DIRIGEANT OF A, 11 octobre 2012)

Ces hésitations stratégiques quant à la valorisation réalisable et souhaitable de l'information peuvent être incluses, au-delà des choix locaux, dans un processus constamment renouvelé d'autorisation, encadrement et sanction dans le champ de présence des différentes possibilités économiques, ouvertes ou fermées aux organisations. Les discours peuvent alors contenir autant de modalités d'innovations (*hyperlocal*, *enrichissement*, *freemium*, etc.) et de discussions autour d'elles, visant à renouveler les stratégies pour le journalisme, et au sein desquelles la question du paiement semble demeurer centrale, du moins pour un certain nombre d'acteurs au sein des organisations médiatiques. Aussi, à l'instar du *New York Times* précédemment évoqué, le principe d'une nécessité de faire payer l'internaute pour l'accès à l'information numérique émerge comme proposition principale dans le discours, suivant plusieurs modes d'existence, justifications et régimes.

Le discours visible peut alors mettre en avant une relecture des évolutions stratégiques sur le web et les différents supports numériques. Au dernier cycle économique court correspond une circulation d'énoncés et d'objets peu ou prou exemplaires, construisant une vision stratégique industrielle renouvelée pour l'information journalistique en ligne, qui vient circonscrire globalement deux ensembles de modèles (une information payée par l'utilisateur ; une information payée par la publicité) et, en filigrane, justifier le recours au premier pour les acteurs existants. La relecture se construit principalement sur une différence dans le temps et l'espace entre la fonction énonciative et les stratégies économiques déployées. Ainsi, la première intègre, dans sa production et ses circulations, à la fois les choix actuels expliqués et justifiés, et une partie de ceux réalisés par le passé, qu'il s'agisse de les regretter, renouveler ou éluder<sup>353</sup>.

Les entretiens réalisés au cours de l'année 2012 ont été l'occasion pour certaines personnes rencontrées de resituer l'exploration, pour les titres

---

<sup>353</sup> Cette dernière idée rejoint partiellement le concept de *domaine de mémoire* au sein du champ de présence foucauldien.



concernés, d'un modèle payant au sein d'une évolution des différentes conceptions partagées sur plus d'une décennie :

---

En plus, **des études qui sortent à droite à gauche commencent à nous dire qu'on a sans doute raison.** [...] Il y a... il y a des possibilités de... de faire payer, c'est-à-dire tous autant qu'on est, **il y a des services qu'on payera, qu'on payera parce que... parce que d'abord on sera plus sûrs de notre... notre coup, il y a une caution du journal...** voilà.

Moi j'avoue que pour l'instant, le modèle économique, il est pas vraiment trouvé donc... Dans quelle mesure, qui paiera et dans quelle mesure ? Et tout dépendra des produits, en ce moment il y a un comité qui réfléchit à ces produits... qu'on n'a pas développés encore... [...] **Il y a eu une grande étape où... il y a quelques années tout le monde disait « on fait payer des services » C'était ça le... il y a eu plein d'étapes, et on voit bien que personne ne sait encore trop... ne sait encore quoi faire payer, et quoi donner.** [...]

Des services en plus ; c'est le fait, bah par exemple, **c'est le fait de ... de trier ou de faire de la curation...** ou de donner ... de sélectionner l'info, d'une telle ou telle façon, ou de donner une info resto et puis de permettre de réserver en ligne, enfin tu vois de prendre une petite comm' au passage à chaque fois. Enfin c'était..., **toute la réflexion s'axait sur les à-côtés en fait.** Et là... là **maintenant, il y a, il y a une vraie réflexion autour de... quel... quel service... d'information enrichie en multimédia on peut faire payer ou pas ?**

(Entretien avec un CADRE COMMERCIAL OF, 8 octobre 2012)<sup>354</sup>

354

Souligné par mes soins.

Une lecture similaire peut également ouvrir à une séparation entre les dynamiques économiques perçues, difficilement négociables, et un changement dans le discours touchant à l'avenir du journalisme et des médias, qui semble désormais être plus favorable à l'information payante et l'information imprimée : « Écoutez c'est très simple... je vais pas vous parler de modèle économique, et de problèmes, la problématique de la presse vous la connaissez par cœur. Mais aujourd'hui, **on sait que structurellement, notre, nos ventes elle vont baisser, elles baissent, elles vont continuer à baisser, elles baisseront... c'est pas un problème conjoncturel, ça n'a rien à voir avec le contenu de notre journal, c'est parce que la société change,** voilà, et ... le rapport à l'écrit évolue. Nous on fait partie des gens... on reste persuadés, **on fait partie de ceux qui sont persuadés que le papier va perdurer. On en est certains, on va investir dans de nouvelles rotatives l'année prochaine.**

Et **au niveau mondial, c'est le... on est en train d'assister à ce retournement de... de pensée, ou de réflexion,** ou de voilà. **Ceux qui se sont engagés dans le tout numérique, tout de suite, en disant « ... c'est l'avenir, c'est machin » : ceux-là, ils se sont plantés,** ou ils sont... ils se sont mis... grave dans la merde, excusez-moi... Nous on pense que le papier va perdurer, mais il va évoluer dans ses formes, la question aujourd'hui, [...]. Qu'est-ce



Dans ce cadre, le choix d'une distribution gratuite des contenus – produits pour le support médiatique d'origine ou spécifiquement pour le support numérique – peut se voir présenté comme une erreur qu'il convient de corriger, des errements liés à un nouveau support non encore maîtrisé. Ainsi, la représentation d'un impossible financement de l'information par la publicité en ligne marquerait le nécessaire « retour » à une information payante, sans pour autant pouvoir exprimer quelles en seraient les modalités. La « qualité » de l'information n'est alors pas tant une visée initiale qu'un choix énonciatif correspondant à un nouveau positionnement envisagé, au sein duquel l'utilisateur pourra être appelé à contribuer directement au financement, et visant plus généralement le renouvellement d'une recherche dans le discours du modèle industriel de subvention publicitaire.

Pour cela, la mise en avant de stratégies payantes permet d'envisager de suivre un modèle selon certaines modalités retenues (accès entièrement payant, accès gratuit limité à un nombre ou à un type de contenus prédéfinis, *etc.*) tout en redessinant des frontières entre différents médias, différents journalismes. Sont alors mises en jeu, au-delà d'un choix de dispositif de financement, des représentations sur l'industrie du journalisme et ses marges (les *niches*, positionnements devant permettre d'échapper aux dynamiques économiques communes), et le dialogue entre elles. Ainsi, la question de la valorisation de l'information devient un enjeu de débat quant à la nature et la qualité de la production journalistique. La réussite économique<sup>355</sup> – relative à l'échelle de l'industrie, mais visible et affichée – de certains médias est mise en avant comme exemple pour parler d'un soi stratégique<sup>356</sup>, mais également pour entretenir une discussion normative autour du journalisme et de son

---

qu'on peut faire d'autre ? Qu'est-ce qui fait que les gens vont rester attachés au rapport au papier, qu'ils vont vouloir acheter leur journal, parler avec le porteur du journal tous les matins... avoir un objet dédié dans les mains, enfin voilà... **Et qu'est-ce qui fait que... dans cet espace-là, on va pouvoir leur apporter un enrichissement, une valeur ajoutée, qui sera différente du net.** » (Entretien avec un CADRE-JOURNALISTE OF B, 26 septembre 2012) – Souligné par mes soins.

<sup>355</sup> Il ne s'agit pas ici d'adopter un point de vue normatif sur ce qui constitue ou non une réussite pour une entreprise journalistique – équilibre financier, intérêt des publics, influence politique, *etc.* – mais de constater que certains titres ont vu leur stratégie être qualifiée de réussite par les acteurs concernés comme par certains observateurs – concurrents, analystes des médias, chercheurs, *etc.*

<sup>356</sup> Ainsi que mentionné plus haut, p. 339 et s.

économie. C'est alors une opposition entre l'industrie de subventions du journalisme – au sein de laquelle évoluent les deux groupes étudiés – et un journalisme sorti de ces mécanismes économiques pour être financé par ses usagers. Cette distinction discursive, renforcée principalement par les promoteurs d'une sortie du modèle industriel, apparaît plus visible et prégnante dans le champ de présence en France qu'au Canada. Autour des modèles numériques, elle s'est notamment accrochée autour des propositions de deux médias, *Mediapart* et *XXI*<sup>357</sup>.

Le premier a été l'occasion de mettre en avant la possibilité pour un média journalistique en ligne d'atteindre un équilibre financier, reposant sur les abonnements des lecteurs comme seule ressource financière<sup>358</sup>. Ce modèle a été tout d'abord questionné quant à sa pérennité, ce choix se faisant alors relativement à contre-courant d'un cycle court favorisant alors le recours à la publicité<sup>359</sup>. *Mediapart* parvenant à l'équilibre financier à compter de l'exercice 2011, il devient plus loisible à ses promoteurs de le mettre en exergue comme modèle ; ainsi d'une différenciation recherchée et proclamée entre deux pôles

---

<sup>357</sup> Le premier est un site web d'information, lancé par plusieurs journalistes issus de la presse papier en 2008, autour notamment de la figure d'Edwy PLENEL, et est accessible par abonnement en l'absence de publicité ; le second est une revue imprimée trimestrielle suivant le format du *mook* (contraction de *magazine* et *book*), lancée également en 2008, et distribuée hors des circuits habituels pour la presse, principalement dans des librairies.

<sup>358</sup> Dans un texte de déclaration d'intention, les promoteurs du site présentent ainsi leur modèle : MEDIAPART (2007). *Le projet Mediapart*, 2 décembre 2007, 6 p.. V. en annexes, p. 477 et s.

<sup>359</sup> V. par exemple CROUZET\* (2008a). « Le ridicule à la française. » THIERRY CROUZET, 12 mars 2008. Consulté en ligne pour la dernière fois le 13 janvier 2014, sur <http://blog.tcrouzet.com/2008/03/12/le-ridicule-a-la-francaise/> ; CROUZET\* (2008b). « Mediapart : mort-né ! » THIERRY CROUZET, 1 juin 2008. Consulté en ligne pour la dernière fois le 13 janvier 2014, sur <http://blog.tcrouzet.com/2008/06/01/mediapart-mort-ne/>.

La comparaison avec des sites gratuits est même présentée comme un « match », mobilisant statistiques financières et d'audiences à l'appui : COURSEL et PATRIGEON\* (2011). « Mediapart, Slate, Rue89 : le match des pure-players de l'info ». *L'Express*, 11 mars 2011. Consulté en ligne pour la dernière fois le 13 janvier 2014, sur [http://lexpansion.lexpress.fr/entreprise/mediapart-slate-rue89-le-match-des-pure-players-de-l-info\\_250426.html](http://lexpansion.lexpress.fr/entreprise/mediapart-slate-rue89-le-match-des-pure-players-de-l-info_250426.html). C'est également la « marque » qui est progressivement saluée : COUSIN\* (2010). « "Mediapart" : une marque, la consécration du journalisme d'investigation numérique ». *Owini.fr*, 13 juillet 2010. Consulté en ligne pour la dernière fois le 13 janvier 2014, sur <http://owini.fr/2010/07/13/mediapart-une-marque-la-consecration-du-journalisme-dinvestigation-numerique/>.

médiatiques séparés, journalistiques et commerciaux<sup>360</sup>. Cette séparation présentée comme souhaitable par principe est également une opportunité économique. Et ce même si une généralisation à l'ensemble de l'industrie paraît plus qu'incertaine.

Le second, *XXI*, a également été l'occasion d'un dialogue nourri autour des stratégies pour le journalisme, notamment à la suite de la publication d'un texte ouvert de débat par les fondateurs de la revue, portant une forte critique à l'endroit du journalisme financé par la publicité, ainsi que de sa « transition » vers le numérique<sup>361</sup>. Cette publication a fait l'objet de nombreux discours, réponses et déconstructions dans différents médias ; cependant, au-delà des commentaires – habituels dans ce cas, l'échange dans l'espace journalistique autour des critiques faites aux médias et au groupe professionnel étant d'existence relativement constante (PHILIBERT, 2014) – se sont retrouvées en jeu différentes représentations du journalisme et des modèles d'affaires, possibles comme souhaitables, avec lesquelles les organisations doivent composer. La séparation entre deux pôles médiatiques, deux presses, apparaît alors une nouvelle fois comme une proposition forte de séparation du cœur industriel, qu'il s'agisse du financement publicitaire à l'instar du projet de *Mediapart*<sup>362</sup>, ou du caractère généraliste<sup>363</sup>. Certains l'ont

---

<sup>360</sup> PLENEL\* (2013). *[Intervention orale]*. UNIVERSITÉ PANTHÉON-ASSAS. Paris, Table-ronde - Presse française en ligne : modèles d'affaires et pratiques de financement. 4 octobre 2013. Voir également PAQUETTE\* (2013). « Mediapart : d'ombre et de lumière ». *L'Express*, 23 octobre 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 26 janvier 2014, sur [http://www.lexpress.fr/actualite/medias/mediapart-d-ombre-et-de-lumiere\\_1293219.html](http://www.lexpress.fr/actualite/medias/mediapart-d-ombre-et-de-lumiere_1293219.html).

<sup>361</sup> V. en annexes, p. 485 et s.

<sup>362</sup> ANIZON, ROCH et TESQUET\* (2013). « Manifeste de "XXI" sur le journalisme : "Télérama" fait réagir les médias mis en cause ». *Télérama*, 9 janvier 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 14 janvier 2014, sur <http://www.telerama.fr/medias/manifeste-de-xxi-sur-le-journalisme-telerama-fait-reagir-les-medias-mis-en-cause,91850.php>.

<sup>363</sup> SCHNEIDERMANN\* (2013). « Et si le manifeste de "XXI" tirait à côté ? ». *Libération - Ecrans*, 16 janvier 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 14 janvier 2014, sur [http://ecrans.liberation.fr/ecrans/2013/01/16/et-si-le-manifeste-de-xxi-tirait-a-cote\\_960660](http://ecrans.liberation.fr/ecrans/2013/01/16/et-si-le-manifeste-de-xxi-tirait-a-cote_960660) ; HANNE\* (2013b). « "XXI", un pavé dans la mare aux canards ». *Libération - Ecrans*, 22 janvier 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 14 janvier 2014, sur [http://ecrans.liberation.fr/ecrans/2013/01/22/xxi-un-pave-dans-la-mare-aux-canards\\_956414](http://ecrans.liberation.fr/ecrans/2013/01/22/xxi-un-pave-dans-la-mare-aux-canards_956414). ; *Le Point*\* (2013c). « Pour ses cinq ans, la revue "XXI" plaide pour un "autre journalisme" ». 5 janvier 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 14 janvier 2014, sur <http://www.lepoint.fr/medias/pour-ses>

également investi pour critiquer les innovations recherchées sans cesse dans le numérique<sup>364</sup>. À l'inverse, d'autres séparations ont pu être revendiquées par certains acteurs, mettant en exergue l'isolement de la proposition des auteurs du *Manifeste* et, depuis différentes positions, portant des énoncés distinguant – en filigrane – ceux qui admettent ou non que le journalisme doit changer<sup>365</sup>. En dernier lieu, c'est encore le caractère généraliste opposé à la « niche » qui est mis en avant, rapprochant alors le modèle industriel d'une vocation à toucher tous les citoyens, tandis que l'exemple de *XXI* ne pourrait être répliqué<sup>366</sup>. Ces représentations sont soutenues par des énoncés produits et reproduits depuis certaines positions, et mises ainsi en discours.

---

cinq-ans-la-revue-xxi-plaide-pour-un-autre-journalisme-05-01-2013-1608845\_260.php.

<sup>364</sup> LAUNET\* (2013). « Une autre presse est possible ». *Libération*, 9 janvier 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 14 janvier 2014, sur [http://www.liberation.fr/medias/2013/01/09/une-autre-presse-est-possible\\_872778](http://www.liberation.fr/medias/2013/01/09/une-autre-presse-est-possible_872778).

<sup>365</sup> Ainsi, toujours au sein de *Libération*, des propos de Vincent Giret : « Fort d'un bilan presque miraculeux à l'heure des crises multiples et de la mutation de la presse écrite – 48 400 exemplaires vendus en moyenne, selon l'éditeur, et en progression constante – [...] »

Mais, depuis "le petit rocher" de leur revue de reportages, Saint-Exupéry et Beccaria signent un "Manifeste pour un autre journalisme". A l'occasion de leur cinquième anniversaire, ils théorisent leur expérience et défendent sur un ton un brin doctrinal, une voie radicale que l'on peut résumer par cette affirmation massue : "Pour retrouver sa valeur, la presse doit s'affranchir de la gangue publicitaire et marketing." Le petit monde des fondateurs de *XXI* est peuplé de deux enfers, la publicité et le numérique, accusés d'un revers de main de fossoyer le journalisme, le vrai, l'utile, l'indispensable. À force de vouloir jouer les avant-gardes, ces deux-là risquent de se retrouver enfermés dans la nostalgie d'un pseudo âge d'or. » GIRET\* (2013). « Le journalisme sur son "XXI" ». *Libération*, 4 janvier 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 14 janvier 2014, sur [http://www.liberation.fr/culture/2013/01/04/le-journalisme-sur-son-xxi\\_871735](http://www.liberation.fr/culture/2013/01/04/le-journalisme-sur-son-xxi_871735). Pierre Haski y regrette également « un sentiment général de nostalgie d'un âge d'or du journalisme qui serait à réinstaurer, un mélange d'Albert Londres, notre "père à tous" en journalisme, et de mythologie à la Jean Seberg vendant le New York Herald Tribune sur les Champs-Élysées dans "A bout de souffle" de Godard. » HASKI\* (2013). « Manifeste XXI : attention à ne pas rejouer les Anciens et les Modernes ». *Rue89*, 6 janvier 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 14 janvier 2014, sur <http://rue89.nouvelobs.com/2013/01/06/manifeste-xxi-attention-pas-rejouer-les-anciens-et-les-modernes-238349>.

<sup>366</sup> METTOUT\* (2013). « Le cas XXI. » ERIC METTOUT, *Nouvelle formule*, l'Express, 8 janvier 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 14 janvier 2014, sur <http://blogs.lexpress.fr/nouvelleformule/2013/01/08/le-cas-xxi/>.

De manière similaire, des chercheurs ont ouvertement mis en doute la portée de ce manifeste, à la fois sur son analyse du numérique et sur la possible généralisation du modèle. V. respectivement les propos d'Arnaud MERCIER ou

La mise en exergue de ces titres comme modèles – quels qu'en soient leur appréhension et leur devenir – synthétise en partie les propositions renouvelées dans le discours quant à l'information et sa valorisation. Les critiques passées, le financement peu ou prou payant pour l'utilisateur est remis de l'avant dans le cadre d'un cycle court, tandis que l'appui sur un financement qui ne serait que publicitaire se voit contesté dans le discours, poussant à des argumentations décalées (questionnement de la modernité, de la généralisation, mais aussi du rapport avec le public, *etc.*). Dans cet environnement discursif, en partie contraignant, les médias concernés peuvent alors se voir obligés de justifier leur choix stratégique contre le champ de présence.

Ainsi du développement coûteux par le groupe Gesca d'une application pour tablette iPad, *La Presse+*, suivi par une distribution gratuite aux utilisateurs<sup>367</sup>. Tandis que les promoteurs du projet justifiaient leur choix stratégique et la volonté, *in fine*, de ne distribuer leurs journaux qu'en version numérique<sup>368</sup>, le choix d'un financement publicitaire a été largement critiqué,

---

de Jean-Marie CHARON : HANNE\* (2013a). « Manifeste XXI : "Je partage leurs valeurs à 200%", "Une nostalgie d'un passé idéalisé"... ». *Libération - Ecrans*, Entretiens, 22 janvier 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 14 janvier 2014, sur [http://ecrans.liberation.fr/ecrans/2013/01/22/manifeste-xxi-je-partage-leurs-valeurs-a-200-une-nostalgie-d-un-passe-idealise\\_959762](http://ecrans.liberation.fr/ecrans/2013/01/22/manifeste-xxi-je-partage-leurs-valeurs-a-200-une-nostalgie-d-un-passe-idealise_959762) ; BECQUET\* (2013). « Bousculée par le numérique, la presse française se divise sur son avenir ». *L'Echo*, 19 janvier 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 14 janvier 2014, sur <http://www.lecho.be/article/wnd.9292234>.

<sup>367</sup> Elle fait l'objet d'un site internet promotionnel dédié, <http://plus.lapresse.ca/index.html>.

<sup>368</sup> « La Presse+ est offerte gratuitement, car nous croyons au phénomène irréversible de la gratuité de l'information sur les plateformes numériques. Avec ce lancement, nous entamons un jalon important et La Presse+ devient le vaisseau amiral de tout notre écosystème d'information » LA PRESSE (2013). *Lancement de La Presse+. La nouvelle édition numérique de La Presse pour iPad disponible exclusivement dans l'application Kiosque*. Communiqué de presse, 2 p. ; CREVIER\* (2013). « La Presse+ est lancée ». *La Presse*, 18 avril 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 14 janvier 2014, sur <http://www.lapresse.ca/actualites/201304/17/01-4642042-la-presse-est-lancee.php> ; LAGACÉ\* (2013). « La Presse+ : mon cerveau doit être recalibré.... » *Le blogue de Patrick Lagacé*, La Presse, 19 avril 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 14 janvier 2014, sur <http://blogues.lapresse.ca/lagace/2013/04/19/la-presse-mon-cerveau-doit-etre-recalibre/>. Les annonces préalables allaient dans ce même sens de rupture avec l'impression papier : DESPLANQUES\* (2011). « La Presse en voie d'abandonner le papier ». *ProjetJ.ca*, 11 mars 2011. Consulté en ligne pour la dernière fois le 14 janvier 2014, sur <http://projetj.ca/article/la-presse-en-voie-dabandonner-le-papier> ; ROULOT-GANZMANN\* (2013a). « La Presse : la révolution numérique est en marche ». *ProjetJ.ca*, 18 mars 2013. Consulté en ligne pour la

suivant une énonciation inverse – mais plus que semblable – à celle adressée à Mediapart quelques années auparavant – un cycle plus tôt<sup>369</sup>. C'est alors principalement une démesure entre les coûts de développement initial investis et le choix d'une distribution gratuite – à contre-courant – qui est contestée<sup>370</sup>.

Ces exemples de modèles d'affaires pour le journalisme, promus en tant que tels, se sont construits dans un rapport étroit – et, d'une certaine façon, contraire – avec le champ de présence. Ce dernier apparaît alors dans sa mesure contraignante, les acteurs ne pouvant s'en séparer et doivent dès lors composer avec lui. Cependant, ils peuvent également, dans un second temps, y contribuer par des objets, énoncés et stratégies qui y sont admis, et y

---

dernière fois le 14 janvier 2014, sur <http://projetj.ca/article/la-presse-la-revolution-numerique-est-en-marche>.

<sup>369</sup> Ainsi d'un reportage de *Radio-Canada* soulignant une surévaluation des revenus publicitaires escomptés, tandis qu'un article met ce dispositif en regard avec d'autres stratégies, payantes (au prix de ce qui semble être une erreur au sujet du modèle d'affaires de *Rue89*) : « Aux États-Unis, le *New York Times* a pris le virage du numérique (mais pas spécifiquement pour tablette tactile). Offerte gratuitement au départ, tout comme *La Presse+*, la version numérique du *New York Times* n'est accessible, depuis deux ans, qu'en échange d'un abonnement payant. Ce qu'a semé le *New York Times* a porté ses fruits : après des années de disette, le respecté quotidien est redevenu rentable en 2012, voyant ses revenus nets atteindre 177 millions de dollars, contre 59 millions de dollars l'année précédente.

En 2012, pour la première fois de son histoire, le journal new-yorkais a tiré plus de revenus des abonnements que de la publicité.

Au Québec, *Le Devoir*, par exemple, a opté pour ce principe dit de "mur payant". Le *Journal de Montréal* a également développé une formule en ce sens. Au Canada, le *Globe and Mail* et *Acadie nouvelle* se sont lancés sur cette voie. En France, le site d'information indépendant *Mediapart*, lancé en mars 2008, peut être obtenu moyennant un abonnement mensuel de 9 euros. *Rue 89* fonctionne de manière analogue [sic], mais on le dit moins profitable que *Mediapart*, ce média d'investigation qui a joué un rôle capital dans la divulgation de ce qu'il est convenu d'appeler "l'affaire Cahuzac." LECOMTE\* (2013). « La Presse+ : un pari audacieux ». *Ici Radio-Canada.ca*, 18 avril 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 14 janvier 2014, sur <http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Economie/2013/04/18/004-tablette-lapresse-pari.shtml> ; MAISONNEUVE (2013). « Le pari de "La Presse +" ». *Le Téléjournal - Grand Montréal 18h*. RADIO-CANADA. 18 avril 2013. sur <http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Economie/2013/04/18/004-tablette-lapresse-pari.shtml>.

<sup>370</sup> FAGUY\* (2013). « La Presse+ : It doesn't make sense. » STEVE FAGUY, *Fagstein*, 18 avril 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 14 janvier 2014, sur <http://blog.fagstein.com/2013/04/18/la-presse-plus/> ; LADURANTAYE\* (2013). « La Presse makes a big bet on the future of news ». *The Globe and Mail*, 18 avril 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 14 janvier 2014, sur <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/la-presse-makes-a-big-bet-on-the-future-of-news/article11360785/>.

deviennent à leur tour, par leur circulation, ressource et contrainte discursives pour les acteurs.

Pour les organisations médiatiques, la confrontation avec le champ de présence n'est alors pas seulement une ressource mais une contrainte avec laquelle elles doivent composer, affirmer une position ou la modifier. Ainsi notamment du groupe Quebecor qui, au tournant de la décennie 2010, a mis en place progressivement des accès payants à une partie de l'information des journaux quotidiens publiée numériquement. Cette nouvelle stratégie est ainsi présentée par Pierre Karl PÉLADEAU devant les actionnaires du groupe, sous la forme d'une relecture des discours portés par le cœur de l'institution et la mise en lumière de tendances globales, que Quebecor doit suivre :

---

I'm not telling you anything new when I say that the print media industry has been in unprecedented turmoil for some years now. This is also a global phenomenon. **For 14 years, I have been telling you about the obituaries of daily newspapers, including some of the most distinguished papers in the world, that failed to adapt to the digital age.**[...]

[...] In response to the trend, we are working to take ownership of the digital market by launching improved e-versions of our newspapers. This shift to digital is positioning our content on all platforms : print, Web and mobile. As this is a hybrid model, it enables us to exploit all modern content delivery channels, from the traditional platforms to the vehicles of the future, and thereby to reach all our target audiences.

We therefore launched new versions of *journaldemontreal.com*, *journaldequebec.com* and the websites of all the *Sun* dailies, as well as online versions of our 216 weeklies across Canada. As part of the same effort, Quebecor Media's Québec community newspapers network expanded its online presence with the addition of 9 new regional 15 portals and 58 new websites. Their dynamic interfaces and interactive capabilities make them true hubs of discussion and opinion.

**As we move further into digital terrain, we have decided to monetize the content of our dailies by terminating the 100% free model. The solution we have adopted is what is called freemium, similar to what the French newspaper *Le Monde* has done.** In the freemium model, a value-added online version of a newspaper provides free content with strong drawing power as well as premium content that is available only to subscribers. This model has been introduced for the websites and mobile apps of *Le Journal de Montréal*, *Le Journal de Québec* and our five *Sun* dailies.

We have therefore set up what is called a paywall. [...]

---

To make this shift to digital, we leveraged the extraordinary synergies among our subsidiaries. The design of the online newspapers and the development of their apps was entrusted to Nurun, our digital technology subsidiary. That global leader also developed the lock function for controlling access to the paid content.

(*Allocution devant les actionnaires - PÉLADEAU\*\**, 2013)<sup>371</sup>

La réussite de ce dispositif n'est alors pas justifiée sur un plan que l'on pourrait potentiellement attendre<sup>372</sup>. Il est possible de voir ici une certaine dissonance dans les énoncés employés, appartenant à des registres référentiels différents : la – nouvelle – stratégie retenue et présentée est de faire payer des abonnements mensuels à certains utilisateurs ; les indices de réussite mobilisés sont les données d'audiences globales des sites – et non le nombre d'utilisateurs payants – telles que mises en avant dans un modèle en partie ou totalement financé par la publicité.

Il est alors d'autant plus loisible de s'interroger sur la pertinence *pour soi* de cette construction stratégique. Le lectorat perçu et revendiqué au sein de Quebecor et de ses différents titres est en effet considéré comme étant large, « populaire »<sup>373</sup> ; la recherche d'une réplique de stratégies déployées par des titres (*Le Monde*, le *New York Times*, le *Wall Street Journal*, etc.) s'adressant à des catégories sociales supérieures, voire des élites, paraît alors

---

<sup>371</sup> Souligné par mes soins.

<sup>372</sup> « These electronic offerings have yielded attractive results thus far. The *journaldemontreal.com* and *journaldequebec.com* websites recorded impressive traffic growth in 2012 with 762,000 and 369,000 unique visitors respectively. The *journaldemontreal.com* site alone registered more than 194 million page views in 2012.

Those numbers are over and above the traffic on the Canoe portal, which went live more than 15 years ago and now has 10.5 million unique visitors per month in Canada. Canoe reaches an average of 38% of Internet users in Canada and more than 87% in Québec.

Our hybrid model, which enables us to bring our content to all platforms, has yielded another important benefit. Believe it or not, the readership for our print properties has increased!

According to the latest PMB 2013 numbers, which relate to the year 2012, *Le Journal de Montréal* now reaches more than one out of three Quebecers, or nearly 2,400,000 readers per week. That is an increase of 384,000 since 2010, which amounts to more than 19% growth and is unprecedented in the history of *Le Journal de Montréal*. » Allocution devant les actionnaires - PÉLADEAU (2013). *Adress. Quebecor - Annual Meeting*, 8 mai 2013, 19 p.

<sup>373</sup> V. ci-dessus, p. 177 et s.



relever d'une certaine contradiction locale (pour le groupe), mais se voit confirmée par et dans le champ de présence. Celui-ci apparaît alors bien comme une contrainte et ce, également lorsqu'il est appelé comme une ressource par les acteurs.

## **II / Les organisations médiatiques face à des essais de redéfinition de leurs régimes d'existence**

J'ai souhaité précédemment concentrer mon analyse sur la question du modèle économique et du paiement de l'information, cependant cette problématique n'est pas le seul objet ou type d'objet énonciatif à circuler depuis le champ de présence. Nombreuses sont les propositions tournées vers les organisations médiatiques visant à redessiner le journalisme, son fonctionnement comme ses supports (DOMINGO, 2008). À l'instar des dispositifs de paiement analysés dans leur énonciation, les innovations sont également autant d'objets qui sont mis en circulation, et avec lesquels les organisations doivent composer. Elles viennent proposer de manière irrégulière mais continue des adaptations aux dispositifs déployés autour ou au sein des titres médiatiques, afin de répondre aux changements – qu'elles entretiennent dans le même mouvement.

Aux cycles courts d'adaptations des modèles d'affaires correspondent d'autres évoluant en parallèle et se nourrissant respectivement dans les énoncés produits, appelant à des renouvellements de pratiques et de valeur, d'existence et d'essence. Ainsi par exemple des évolutions sociotechniques ouvertes autour du « Web 2.0 » (REBILLARD, 2007b ; REBILLARD et TOUBOUL, 2010), accompagnées d'énoncés visant spécifiquement la présentation d'un renouvellement, après le « Web », avant le « Web<sup>2</sup> » (TRÉDAN, 2012). Ce dernier travail est l'occasion pour son auteur de bien souligner la création et la mise en circulation de « concepts auto-légitimants », permettant de favoriser l'interaction entre différents *mondes* autour d'objets-frontières (FLICHY, 2003), par exemple entre développeurs informatiques et journalistes (DAGIRAL et PARASIE, 2011 ; TRÉDAN, 2014).

Ainsi, de nombreuses propositions, sans cesse renouvelées, sont présentées aux organisations, qu'il s'agisse de dispositifs à adopter, d'objets à

mobiliser, ou de concepts ouvrant – dans une certaine abstraction – des modalités de renouvellement du journalisme. L'énonciation de l'*enrichissement* du journalisme, des médias, de l'information, *etc.* s'inscrit notamment dans cette synthétisation dans le discours de transformations observées ou appelées. Elle est alors une réinvention – le plus souvent assez évanescence – des fonctions et du fonctionnement du journalisme dans son nouvel environnement, et censée donner à nouveau une valeur – monnayable, *monétisable* – à l'information journalistique :

---

La crise des industries de contenus (musique, presse, livre, télévision) se déroule au moment même où explosent le Web social et la vitalité de la création, créés hors des sphères professionnelles. D'où une vive tension chez les journalistes, au magistère déclinant, coincés entre bouleversements technologiques, nouveaux usages et dépression économique.

Victime de la désacralisation de l'information, le clergé médiatique est choqué par la fragilité de son autorité et de son influence, par la dissolution de sa légitimité dans le grand vacarme numérique. Face à cette révolution qui a tout changé, face à de tels chambardements dans la production, la diffusion et la consommation d'informations devenues surabondantes, gratuites, disponibles partout, le journaliste professionnel semble tout d'un coup concurrencé de toutes parts, moins nécessaire, moins utile.

### **Et pourtant !**

Et si la solution à « l'infobésité » qui nous submerge quotidiennement, qui nous accable du matin au soir, n'était pas justement le journalisme ! Mais un nouveau journalisme, un « journalisme augmenté », un journalisme enrichi de toutes les nouvelles extraordinaires possibilités offertes par cette révolution de l'information numérique. Un journalisme de valeur ajoutée. Pour exister davantage sur l'ensemble des supports numériques, mais aussi autrement. Car la crise transformationnelle et, désormais, existentielle du journalisme va balayer ceux qui n'auront plus de valeur ajoutée adaptée aux nouveaux usages du public.

(Introduction d'un livre - SCHERER, 2011 : 13-14)

Les énoncés présents et présentés dans le champ de présence peuvent ainsi constituer autant de propositions faites en direction des organisations médiatiques, charge à elles de s'adapter pour les accueillir ou justifier leur interprétation, ignorance ou rejet. Cette dialectique discursive, ressource et contrainte, se construit également dans des productions volontairement extrinsèques aux organisations.

La construction des stratégies économiques des groupes dans le champ de présence s'inscrit également dans une certaine interaction avec des énoncés d'ordre réglementaires, ayant pour visée d'apporter un encadrement aux pratiques et décisions des organisations médiatiques.

Sans entrer ici dans une analyse complexe des dispositifs légaux et réglementaires touchant à l'organisation du journalisme et des médias (DERIEUX et GRANCHET, 2008), il est possible de noter plusieurs caractéristiques des énoncés que ces dispositifs mettent en circulation et qui entretiennent un rapport avec les stratégies économiques et discursives des organisations. Les politiques réglementaires de libéralisation portées dans de nombreux pays au cours des dernières décennies du XX<sup>e</sup> siècle ont en partie limité les contraintes réglementaires et les propriétés publiques, principalement dans les secteurs de l'audiovisuel et des télécommunications, tout en encourageant le développement d'acteurs forts (des « champions » nationaux), et contribuant à ou admettant la formation d'oligopoles puissants (BOUQUILLION, 2008 : 154), au sujet desquels certains énoncés peuvent être mobilisés pour accompagner ces évolutions de l'encadrement réglementaire d'une activité économique.

Bien que la force contraignante des dispositifs réglementaires soit soumise à caution, notamment en France, ils constituent également un lieu institutionnel de production et de diffusion d'énoncés, dont la prise en compte devient à ce titre obligatoire pour les acteurs. Ainsi par exemple des décisions rendues par les autorités juridiques à propos des conflits du *Journal de Québec* et du *Journal de Montréal*, occasions de mettre en dialogue des conceptions du travail des journalistes dans le cadre de la stratégie de gestion de la production souhaitée par Quebecor<sup>374</sup>.

Ce groupe développe par ailleurs une stratégie discursive régulière de dialogue avec les dispositifs réglementaires touchant aux activités de télédiffusion et surtout d'accès aux réseaux. Ainsi, les politiques ouvertes et les décisions du CRTC sont mobilisées et discutées par les dirigeants, dans l'espace public comme dans les consultations et demandes officielles, accompagnant notamment l'intérêt de Quebecor progressivement déplacé vers

---

<sup>374</sup> Ci-dessus, notes de bas de page 241, p. 253 et 246, p. 255.

l'extérieur du groupe et surtout vers les activités extra-médiatiques devenues le cœur économique de l'organisation.

Ce grand nombre de décisions juridiques touchant Quebecor ne se retrouve pas pour le groupe Ouest-France, concerné surtout au moment de l'acquisition du groupe Journaux de Loire, renforçant sa position quasi-monopolistique dans l'information régionale et locale dans le grand ouest. Au cours de l'avis donné, le Conseil de la concurrence, tout en autorisant l'opération d'acquisition, a alors produit une analyse contestant les énoncés retenus par le groupe, pour discuter les marchés et espaces stratégiques<sup>375</sup>.

Ainsi, alors que le déplacement de la publicité commerciale et des petites annonces vers les supports numériques devient un enjeu de discours au sein et autour du groupe, l'autorité administrative oppose un discours contestant la substituabilité de la presse écrite par le numérique, et ce sur les trois marchés mis en avant pour le modèle d'affaires<sup>376</sup>. Le même avis peut

---

<sup>375</sup> « La partie notifiante indique que l'approche « mono-média » des autorités de la concurrence ne reflète plus la réalité actuelle du secteur, qui est celle d'une concurrence active entre les différents médias qui permettent de satisfaire les mêmes besoins.

Mais les autorités de concurrence n'ignorent pas que, du fait de la convergence de leur objet, les grandes catégories de médias exercent entre elles des contraintes structurelles et dynamiques qui réduisent la liberté de gestion de chacun d'eux, sans que cette relation provoque des effets de substitution suffisants pour que l'ensemble des médias puisse être considéré comme un marché pertinent unique.

Ainsi, les évolutions décrites par la SIPA n'ont pas gommé les différences entre les services offerts par ces divers médias, sur lesquelles la jurisprudence rappelée ci-dessus s'appuie pour conclure à leur insuffisante substituabilité du point de vue des demandeurs. » CONSEIL DE LA CONCURRENCE (2005). *Avis relatif à l'acquisition du Pôle Ouest de la société Socpresse et de fonds de commerce de la SEMIF par la société SIPA*. Avis n°05-A-18, 11 octobre 2005.

<sup>376</sup> « Pour la société SIPA, la forte progression de la diffusion de gratuits d'annonces et du nombre de petites annonces diffusées sur Internet indique que ces nouveaux médias sont devenus substituables à la presse quotidienne régionale. Toutefois, de la même façon que pour la publicité, les publics qu'un annonceur est susceptible d'atteindre à travers ces nouveaux médias ne recouvrent que partiellement ceux qu'il est possible d'atteindre via la presse quotidienne régionale. De plus, pour certaines annonces, telles que celles relatives à l'état civil (naissances, mariages, décès) le vecteur de la presse quotidienne régionale est utilisé de façon privilégiée. » CONSEIL DE LA CONCURRENCE (2005). *Avis relatif à l'acquisition du Pôle Ouest de la société Socpresse et de fonds de commerce de la SEMIF par la société SIPA*. Avis n°05-A-18, 11 octobre 2005.

La même instance discute quelques années plus tard cette position, tout en choisissant *in fine* de la maintenir à l'égard de la PQR : « Le contraste entre le

alors, pour admettre l'opération souhaitée et le renforcement d'une position monopolistique, parler de « média déclinant de la presse quotidienne régionale », tout en apportant ses propres analyses quant aux causes et ampleurs de cette mutation.

---

La partie notifiante explique également que l'essor des dépenses et du temps lié à la télévision, et plus généralement le succès de médias fondés sur un accès gratuit et quasiment immédiat à l'information (télévision, Internet, radio, gratuits d'information), ont pour contrepartie le déclin de la presse et particulièrement de la presse régionale. Cependant, il s'agit plus de mutations profondes, qui touchent de façon plus marquée des publics jeunes, que d'une pression concurrentielle qui serait fonction d'un positionnement relatif de ces différents médias en termes de prix ou de qualité. Ainsi que le note la société SIPA, les médias tels que la télévision ou l'Internet offrent des possibilités qui peuvent difficilement être comparées à celles d'un journal. Si ces possibilités devaient s'analyser en termes de différences de qualité sur un même marché, les effets sur la demande seraient beaucoup plus marqués que ceux observés. De même, compte tenu de la différence de prix entre la presse gratuite et la presse quotidienne régionale, le report de la demande aurait été beaucoup plus important si ces deux produits avaient été substituables du point de vue du lectorat. De fait, les journaux gratuits d'information contiennent essentiellement des nouvelles nationales, les pages locales des éditions dites locales étant très limitées. Leur substituabilité serait de fait plus marquée vis-à-vis de la presse quotidienne nationale.

(Avis - CONSEIL DE LA CONCURRENCE, 2005)

On retrouve alors ici les énoncés mis en avant par le groupe Ouest-France, portant sur la protection de la concurrence par une spécificité liée à l'ancrage géographique, local et régional, devenu l'une des principales

---

dynamisme de certains de ces supports, tels que la presse gratuite et les sites Internet et le déclin de la presse écrite, notamment, régionale, pourrait cependant amener à remettre en cause ces distinctions et à s'interroger sur la substituabilité de ces différents médias, du point de vue des lecteurs et des annonceurs. Le Conseil de la concurrence avait cependant observé en 2005 que ces écarts de dynamique dans le développement des différents médias ne révélaient pas des effets de substitution au sens précis et strict du terme, c'est-à-dire d'un report de la demande d'un bien sur l'autre au gré de la fluctuation de leurs prix relatifs, mais que néanmoins, l'existence de nouveaux médias exerçait une contrainte concurrentielle sur la PQR. Il ressort du test de marché mené à l'occasion de la présente opération que cette analyse est toujours vraie et que la PQR reste incontournable pour une partie des lecteurs et des annonceurs. Il n'y a donc pas lieu de remettre en cause les délimitations précédemment retenues. » AUTORITÉ DE LA CONCURRENCE (2011). *Décision relative à la prise de contrôle exclusif du groupe l'Est Républicain par la Banque Fédérative du Crédit Mutuel*. Décision n°11-DCC-114, 12 juillet 2011.

justifications mises en circulation pour réassurer l'activité et l'avenir de l'organisation et du journalisme. Les économies de coûts attendues, et explicitées dans la discussion de l'opération ainsi que dans l'avis final (sans que les montants estimés ne soient cependant visibles) portent alors sur la mutualisation de services commerciaux et d'impression ; ces énoncés ont été mobilisés de la même manière au cours des entretiens :

---

Partout, c'est quand même une tendance où... c'est vertueux de mutualiser, pour éviter de faire deux fois le boulot, notamment sur des outils un peu techno... qui sont pas visibles par ... par le lecteur, par exemple les Journaux de Loire [...], les services de vente, ils sont communs entre *Ouest-France* et les Journaux de Loire. Un porteur, le matin, à Nantes, il part avec des exemplaires de *Presse Océan* et des exemplaires de *Ouest-France*. Pourtant le... les rédactions et les services de promotion sont... restent indépendants, par contre ce qui n'est pas visible par le lecteur, l'impression, la distribution, la commercialisation... publicitaire, qui est pas visible par le lecteur, ça c'est mutualisé. Parce que c'est... c'était malin, ça évitait de... doubler, et d'être moins efficace. Donc partout où c'est vertueux... d'enclencher des synergies, plus ça ira, plus...on ira dans cet axe-là.

(Entretien avec un DIRIGEANT OF B, 16 octobre 2012)

Sans préjuger ici de l'aspect contraignant des dispositifs réglementaires, ces derniers participent de la production et de la gestion des énoncés en circulation autour et au sein des groupes médiatiques étudiés. Ils rejoignent ici la mise en œuvre par les autorités gouvernementales d'une intervention sur le marché médiatique, notamment par la gestion des subventions publiques, qui constitue également un pan important du champ de présence avec lequel les organisations doivent composer.

Au sein du modèle industriel de subvention, celles en provenance de l'État ou plus largement d'acteurs publics, institutionnels, peuvent occuper une place importante (GABSZEWICZ et SONNAC, 2010). Les mécanismes économiques<sup>377</sup> se construisent au travers d'un ensemble de discours mélangeant différents référentiels, qu'il s'agisse de thèmes « purement » économiques, du soutien au rôle et vertus démocratiques du journalisme, de la protection du marché, du financement d'un service public, *etc.*, ou au contraire de la séparation entre pouvoirs gouvernementaux et médiatiques, de

---

<sup>377</sup> Présentés ci-dessus, p. 63 et s.

la revendication d'une indépendance, de l'affirmation de l'État comme un objet à surveiller et non une ressource financière, *etc.*<sup>378</sup>

La France est à ce titre l'un des pays où l'investissement de l'État est le plus important, à la fois dans l'entretien d'un pôle audiovisuel propre, dans l'entretien de nombreux dispositifs de subventions (conçues comme telles), directes et indirectes, et enfin en prenant part au marché publicitaire en tant qu'annonceur institutionnel, au niveau national comme local et par l'obligation – encore maintenue – de publication et diffusion imprimée des appels marchés publics dans la presse.

Cette ressource financière pour les groupes demeure importante en France, et a même été récemment confortée par des financements octroyés spécifiquement afin de pallier à la « crise », à la suite des États généraux de la presse écrite convoqués par Nicolas Sarkozy en 2008. Les recommandations réalisées à leur suite s'ouvrent par cette justification de l'implication étatique :

---

Dans l'étymologie de la *krisis* grecque, on trouve l'idée du « moment de la décision ». Devant l'intensité de la crise de la presse écrite française, le moment était venu pour l'État d'agir. En bousculant la chronique d'un déclin annoncé, le Président de la République assume ce devoir d'intervention de la puissance publique. Un choix qui n'est pas celui de la facilité, compte tenu de la spécificité française d'une presse qui revendique d'autant plus son indépendance qu'elle est l'une des plus aidées au monde. Mais si l'État a le devoir de s'engager, c'est parce que la presse n'est pas et ne sera jamais un produit comme les autres !

L'intérêt général commande qu'on ne se résigne pas à abandonner la presse écrite aux seules lois du marché, ni aux impasses économiques dans lesquelles l'inertie de beaucoup d'acteurs a pu la conduire. La santé de la presse étant l'un des plus sûrs indicateurs de la vitalité démocratique d'un pays, il est légitime que la puissance publique mène une action volontariste pour rompre avec la situation qui nous place parmi les plus faibles lecteurs de presse quotidienne des pays développés, et qui maintient tant de titres dans des difficultés économiques récurrentes.

---

<sup>378</sup> Cette problématique étant particulièrement forte en France, je vais ici me concentrer sur les discours et énoncés qui lui sont spécifiques. Elle n'est cependant pas absente au Canada, particulièrement dans les discours portés à l'endroit de l'audiovisuel public, notamment par Quebecor. V. à ce titre ci-dessus, p. 327 et s.

---

C'est ainsi : la presse est bien l'un des fondements de la démocratie moderne d'opinion, ce quatrième pouvoir, expression tellement française puisque née dans le journal du Club des Cordeliers, *La Bouche de fer* : « Le pouvoir de surveillance et d'opinion, qui est le quatrième pouvoir censorial dont on ne parle point, appartient à tous les individus. C'est le pouvoir qui constitue la souveraineté nationale ». Ou encore, comme l'écrivait Jacques-Pierre Brissot, fondateur du *Patriote* en 1789 : « Une gazette libre est une sentinelle qui veille sans cesse pour la société ».

(SPITZ, FRAPPAT *et al.*, 2009)

Les subventions publiques sont ainsi présentées comme un apport utile et nécessaire à la poursuite de l'activité journalistique, en les plaçant ici sous le sceau de la démocratie. Néanmoins, leur étendue et leur fonctionnement sont également remis en question au sein du journalisme, notamment pour les effets de priorité et les oublis qu'elles créent. C'est alors qu'elles deviennent potentiellement le support énonciatif de représentations défendues par différents acteurs, et participant à la fois d'une potentielle redirection de ces subventions et d'une discussion du rôle du numérique dans les modèles d'affaires pour le journalisme, que l'on peut regrouper – aux fins de l'analyse – selon deux grandes modalités.

En premier lieu, les difficultés et l'affaiblissement du modèle d'affaires de la presse – écrite – sont reliés au développement du numérique. Il convient alors d'organiser des mécanismes de subventions pour sauvegarder l'activité dans son existence, ou accompagner une transition entre différents supports de diffusion. Ces mécanismes peuvent prendre également la forme de transferts organisés, notamment dans la perspective d'imposer le report d'une partie des bénéfices dégagés par les organisations et entreprises ayant une activité numérique (fournisseurs d'accès à internet, moteurs de recherche)<sup>379</sup>. Ainsi, par exemple, de l'accord– signé à l'Élysée – conclu au début de l'année 2013 entre la presse française et Google, ce dernier versant environ 60 millions d'euros (sans que la répartition ne soit rendue publique). Notamment parmi des acteurs de la presse imprimée regroupés dans l'IPG (association de la presse d'information politique et générale), se retrouve alors un principe que

---

<sup>379</sup> Soit les nouveaux concurrents de la presse au sein de sa chaîne de valeur « traditionnelle » : v. ci-dessus, p. 104 et s.



l'on pourrait qualifier de « casseur-payeur »<sup>380</sup>. Ainsi, le modèle d'affaires doit être – au moins en partie – rééquilibré par de nouvelles subventions, notamment par des transferts inversant les pertes de valeurs causées par le numérique.

En second lieu, certains acteurs peuvent souligner que le numérique n'est pas venu affaiblir depuis l'extérieur le modèle d'affaires des médias et particulièrement de la presse, mais en aurait rendu visible la fragilité, voire son absence. Un recours renouvelé aux subventions publiques ne présente alors plus le même intérêt, et peut se voir contesté suivant différents énoncés. Les coûts pour les finances publiques, ainsi que l'efficacité des aides sont soulevés, notamment par des acteurs institutionnels (v. récemment ANTOINE, BENHAMOU *et al.*, 2013 ; CARDOSO, 2010 ; COUR DES COMPTES, 2013 ; FRANÇAIX, 2012), tandis que la répartition est contestée, notamment pour la part relative accordée à la presse écrite (et notamment la presse dite de divertissement et la presse de télévision<sup>381</sup>). Le site internet *Owni* a dans ce cadre publié un document de 502 pages sur les subventions accordées à la presse avant d'appeler à une analyse participative de ce document et un suivi appuyé de ce thème, à défaut d'une publicité de la part de l'État et des entreprises médiatiques<sup>382</sup>. Cette position critique vis-à-vis de la gestion, voire du principe

---

<sup>380</sup> FRADIN\* (2012). « Lex Google : faites entrer le médiateur ! ». *Owni*, 15 novembre 2012. Consulté en ligne pour la dernière fois le 26 janvier 2014, sur <http://owni.fr/2012/11/15/lex-google-faites-entrer-le-mediateur/> ; FRADIN\* (2012). « Google : chêne ou roseau? ». *Owni*, 13 décembre 2012. Consulté en ligne pour la dernière fois le 26 janvier 2014, sur <http://owni.fr/2012/12/13/google-chene-ou-roseau/> ; FILLOUX\* (2013). « The Google Fund for the French Press. » FRÉDÉRIC FILLOUX and JEAN-LOUIS GASSÉE, *MondayNote*, 3 février 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 3 février 2013, sur <http://www.mondaynote.com/2013/02/03/the-google-fund-for-the-french-press/> ; TESQUET\* (2013). « Faut-il vraiment se réjouir de l'accord entre Google et la presse ? ». *Télérama*, 4 février 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 26 janvier 2014, sur <http://www.telerama.fr/medias/faut-il-vraiment-se-r-jouir-de-l-accord-entre-google-et-la-presse,93018.php> .

<sup>381</sup> BERTHELEMY\* (2012a). « La presse prend cher ». *Owni*, 25 octobre 2012. Consulté en ligne pour la dernière fois le 26 janvier 2014, sur <http://owni.fr/2012/10/25/la-presse-prend-cher/>.

<sup>382</sup> *Owni*\* (2010b). « Subventions à la presse : l'heure des fuites ? ». 9 août 2010. Consulté en ligne pour la dernière fois le 26 janvier 2014, sur <http://owni.fr/2010/08/09/subventions-a-la-presse-lheure-des-fuites/> ; *Owni*\* (2010a). « Subventions à la presse : dix ans sans contrôle strict ». 19 août 2010. Consulté en ligne pour la dernière fois le 26 janvier 2014, sur <http://owni.fr/2010/08/19/subventions-a-la-presse-dix-ans-sans-contrôle-strict/> ; UNTERSINGER\* (2010). « Rapport Cardoso : les subventions inorganisées d'une presse sous perfusion ». *Owni*, 17 septembre 2010. Consulté en ligne

même des subventions publiques, est notamment partagée par un certain nombre d'acteurs de la presse née en ligne (*pures-players*) regroupés au sein Syndicat de la presse indépendante d'information en ligne (SPIIL), qui préconise notamment la suppression des aides directes de l'État au profit des aides indirectes (afin notamment d'étendre les taux réduits de TVA aux éditeurs numériques<sup>383</sup>). Les acteurs concernés lient ainsi un changement dans les modèles d'affaires à l'appui en faveur d'une transition vers le numérique, par un arrêt peu ou prou assumé et rapide du soutien à l'impression papier.

*In fine*, la discussion sur les subventions permet à différents acteurs de construire leur position et des énoncés spécifiques, mobilisant les modèles d'affaires tout en participant de leur construction progressive et partagée dans le discours. Composante du champ de présence, elle vient prendre part aux

---

pour la dernière fois le 26 janvier 2014, sur <http://owni.fr/2010/09/17/rapport-cardoso-les-subventions-inorganisees-dune-presse-sous-perfusion/> ; TRUFFY\* (2010a). « Le rapport Cardoso en 5 visualisations ». *Owni*, 17 septembre 2010. Consulté en ligne pour la dernière fois le 26 janvier 2014, sur <http://owni.fr/2010/09/17/le-rapport-cardoso-en-5-visualisations/> ; TRUFFY\* (2010b). « Les états (inutilement) généreux de la presse écrite ». *Owni*, 22 novembre 2010. Consulté en ligne pour la dernière fois le 26 janvier 2014, sur <http://owni.fr/2010/11/22/les-etats-inutilement-generoux-de-la-presse-ecrite/>.

Le site a également lancé une application humoristique à ce sujet : *Owni*\* (2010c). « Subventions à la presse : le Juste pris ». 20 décembre 2010. Consulté en ligne pour la dernière fois le 26 janvier 2014, sur <http://owni.fr/2010/12/20/app-subventions-a-la-presse-le-juste-pris/>.

<sup>383</sup> SPIIL (2012). *Manifeste pour un nouvel écosystème de la presse numérique*. SYNDICAT DE LA PRESSE INDÉPENDANTE D'INFORMATION EN LIGNE, sur <http://www.spiil.org/20121018/manifeste-un-nouvel-ecosysteme-de-presse-numerique.> ; SPIIL (2014). *TVA sur la presse en ligne : une victoire pour toute la presse*. SYNDICAT DE LA PRESSE INDÉPENDANTE D'INFORMATION EN LIGNE. Communiqué de presse commun, 17 janvier 2014.. Certains font à cette occasion des critiques fortes contre le système d'aides directes : « D'abord, nous ne voyons pas très bien pourquoi le contribuable nous aiderait. Vous me direz : il aide déjà la vieille presse, à pleins seaux. Ce n'est évidemment pas une raison. Ce n'est pas parce que cette presse est incapable de se moderniser, et de conserver ses lecteurs, que nous devons, jeunes médias prometteurs qui souhaitons changer les pratiques, reproduire ce système pervers. [...] » SCHNEIDERMAN\* (2009). « Aides d'état, non merci ». *@arrêt sur images*, 11 novembre 2009. Consulté en ligne pour la dernière fois le 26 janvier 2014, sur <http://www.arretsurimages.net/contenu.php?id=2486>.

V. aussi la proposition d'individualisation des aides vers une attribution directe aux journalistes : ROSSELIN\* (2013). « Distribuons l'aide à la presse directement aux journalistes ! » *Blog de Guy Birenbaum*, 15 février 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 26 janvier 2014, sur <http://guybirenbaum.com/20130215/distribuons-l%E2%80%99aide-a-la-presse-directement-aux-journalistes/#more-17033>.

contraintes et au dessin des possibilités économiques, organisationnelles et discursives ouvertes pour les organisations médiatiques.

## **Conclusion de chapitre : Un dialogue mobilisé et contraint avec le champ de présence pour suspendre le discours stratégique**

Le champ de présence au sein duquel les institutions étudiées s'insèrent peut être compris comme un échange de ressources et de contraintes. Les acteurs et leurs positions dans la fonction énonciative mobilisent des possibilités d'ouverture et de dialogue vers un extérieur, un environnement perçu, pour mieux pouvoir parler de soi, de ce qui peut et devrait être réalisé, conservé, transformé au sein des organisations médiatiques. Dans le même temps, la construction du champ de présence, en partie autonome des acteurs étudiés et de leur parole, au centre d'influences diverses, crée des effets de priorités, de choix et de stratégies possibles avec lesquels il devient nécessaire de composer, y compris parfois contre soi.

Les stratégies internes déployées ne doivent pas leur existence qu'au seul discours qui les autoriserait. Cependant, le dialogue semble lui bien obligatoire, et peut également s'avérer, même sous une forme *a priori* contrainte, une ressource nouvelle.

Les exemples pris de *Mediapart* et de *XXI* ont notamment pu montrer cette ambiguïté. En optant pour des stratégies économiques en partie contre le discours (ou contre une position dominante au sein de celui-ci), les deux entreprises ont mobilisé des énoncés de distinction et de différenciation des autres propositions médiatiques, tandis que de nombreux acteurs soulignaient – sous forme de critiques – l'inadaptabilité de ces modèles particuliers à l'échelle industrielle. Ce faisant, les revendications des acteurs concernés par les deux titres se sont vues *in fine* confortées, leur différenciation admise et rappelée, même sous une visée négative. Aussi, le champ de présence semble à la fois pouvoir ouvrir à des positions discursives (et stratégiques) différentes, mais qui doivent alors se construire sous cette modalité de distinction.

Autrement dit, revendiquer l'extériorité au modèle économique industriel en même temps que contester la force du champ de présence.

Pour les deux groupes étudiés, impliqués pleinement dans ce modèle industriel, les rapports au champ de présence ne semblent pas pouvoir sortir de cette ambivalence entre attente et contrainte. Les organisations prennent part à l'attente maintenue d'une construction extrinsèque – une découverte – d'un ou plusieurs modèles, tandis qu'en dehors d'elles se dessinent de nombreux objets, et stratégies qui leur échappent en tout ou partie. La suspension du discours stratégique donne alors toute leur force aux énoncés qui circulent, les appelle vers soi avec leurs statuts, leurs transferts et pouvoirs.

Les choix réalisés par les organisations étudiées peuvent alors être contraints par les énoncés contenus dans le champ de présence à un moment donné et revisitant le domaine de mémoire, en mobilisant à la fois des éléments de récits et d'histoire du journalisme, des groupes ou de titres spécifiques, tout en oubliant dans le discours le caractère court de certains cycles. La formation de stratégies apparaît ainsi bien comme la dynamique de construction partagée des modèles d'affaires d'organisations données, entre ressources économiques, organisationnelles et discursives.



## Conclusion de partie. Expression de soi et attente de l'autre, la recherche dialectique de stratégies autour du journalisme

Les organisations médiatiques produisent des énoncés, gèrent des discours et récits. Au sein de cette partie, j'ai cherché à comprendre et analyser les dynamiques discursives à l'œuvre au sujet de la question de l'économie du journalisme et des stratégies possibles, souhaitées ou repoussées. À l'intérieur des organisations se déploie avec ses effets une raréfaction du discours sur l'économie et les transformations à l'œuvre ; vers et avec l'extérieur s'ouvre un espace pour d'autres discours et énoncés, venant combler un silence, une suspension. Les mises en lumière et en ombre portées par les discours centraux dans les institutions participent alors d'autres jeux de clarté et d'obscurité issus du champ de présence.

Cette analyse a été l'occasion de faire un pas de côté, non pas pour oublier les deux groupes étudiés, mais pour voir comment ils existent par un discours qui les dépasse. J'ai ainsi voulu mettre en avant le double jeu des organisations médiatiques avec le champ de présence, à la fois ressource d'ouverture et potentielle contrainte sur les choix ouverts. Cette dernière idée ne doit évidemment pas être surinvestie ou surestimée. Elle s'inscrit avant tout comme la résonance à l'échelle du discours d'une raréfaction des discours tenus au sein des organisations sur leur économie et les contraintes qui sont liées aux conditions matérielles de l'existence du journalisme.

L'analyse et la proposition d'une raréfaction peut paraître, sinon paradoxale, au moins contre-intuitive dans une recherche ancrée sur les transformations contemporaines des médias et du journalisme. Nombreuses sont en effet les discussions autour des changements et périls, sur la crise et les possibilités d'avenir, sur les fautes et les responsabilités, les acteurs et participants aux transformations. Cependant, cette raréfaction ne se résout

pas dans une quantité d'énoncés en circulation. Elle se fonde dans une dynamique diachronique, fonction des structures historiques du journalisme – elle construit et se construit dans un rapport proche et lointain avec les mécanismes de subventions diverses, qu'elle gère, perpétue, oublie. Elle se maintient dans sa qualité, son fonctionnement et ses effets – elle organise discours et récits autorisés, légitimes, autour de positions centrales dans la production et la mise en circulation d'énoncés.

Cette partie a ainsi été l'occasion de mettre en avant le rapport inhérent entre les stratégies économiques déployées par les groupes médiatiques et les discours, qu'il s'agisse des productions et mises en circulation discursives, ou de l'ensemble plus large du journalisme comme discours. À l'image de la notion de dispositif utilisée dans cette recherche, les modèles d'affaires peuvent également être analysés à l'aune de leur composantes discursives comme non-discursives. La fonction énonciative répond alors d'une fonction stratégique, comme outil pour les organisations, mais fait également partie de la mise en œuvre quotidienne et locale des priorités et des investissements voulus par les directions.

Les stratégies, produisant encadrement et ouverture dans le discours, viennent ainsi participer de la gestion d'une économie de subventions consubstantielle au journalisme à l'échelle industrielle. Ainsi, par-delà la nouveauté de certains objets mobilisés se retrouve la permanence d'une dynamique de gestion discursive d'une faiblesse structurelle.

## Conclusion générale

### *Les modèles d'affaires pour comprendre l'évolution des conditions d'existence du journalisme*

La quête d'une compréhension des transformations touchant le journalisme et les médias m'a conduit, au cours de cette recherche, à relier les problématiques émergentes dans une mise en perspective plus large et intégrant des éléments de permanence, hors du numérique. En éloignant le questionnement *a priori* sous forme de crise, il devenait envisageable d'intégrer le contemporain dans le cadre de la structure matérielle et historique du journalisme.

Ainsi, les modèles économiques servant à apporter un financement et une organisation matérielle au journalisme, autour d'un support médiatique, sont marqués par une certaine précarité dès lors qu'ils s'inscrivent à une échelle industrielle. Les apports des propriétaires, des mécènes privés comme publics, des annonceurs, voire parfois même des auteurs et journalistes eux-mêmes, sont venus tour à tour permettre à cette pratique de production discursive de trouver ses conditions d'existence matérielle. L'économie du journalisme apparaît ainsi avant tout comme une économie de subvention, rattachée à une plateforme médiatique assurant notamment la rencontre entre plusieurs instances de financement. Quant au lecteur, il n'assure plus depuis longtemps qu'une part limitée des moyens mis à disposition de cette pratique, notamment avec l'essor progressif des revenus publicitaires au cours du XIX<sup>e</sup> siècle et la bascule appelée de ses vœux par Émile DE GIRARDIN (FEYEL, 2003).

Ces mécanismes structurels de subventions apparaissent comme une permanence du journalisme, dans leur importance et leur apport. Ils évoluent et se déplacent dans le temps entre différentes instances, différentes priorités, différents objectifs. L'industrialisation du journalisme et des médias dans la deuxième partie du XIX<sup>e</sup> siècle, qualifiée d'autonomisation du champ par Jean CHALABY (1998), peut ainsi être analysée plutôt comme un déplacement au



sein des mécanismes subventionnaires que comme une complète nouveauté, une *invention* en soi. Cette dernière repose ainsi plus certainement sur la quantité des subventions privées mises à disposition, et donc sur l'extension à venir du champ, que sur son autonomisation. Par la suite, l'intervention progressive d'un État régulateur, à différents niveaux selon les pays et types de médias, vient développer une nouvelle subvention – publique – inscrite dans la suite de cette revendication d'autonomie également formulée par une partie des acteurs, propriétaires de médias et journalistes, au sein d'une dialectique médias journalistique et démocratie. La constitution du groupe professionnel des journalistes et les revendications dont elle s'accompagne viennent ainsi participer de la construction d'un espace discursif dans lequel s'entrecroisent fonctions du journalisme (dans l'espace public démocratique) et modèles économiques de subvention (privée et publique). Plus qu'à un état magnifié de la pratique, les âges d'or du journalisme correspondent à une relative abondance de ces ressources extérieures, permettant de motiver une revendication d'autonomie. Ces pistes historiques ont été étudiées par différents spécialistes de l'histoire des médias, du journalisme, de la publicité ou du groupe professionnel. La mobilisation du modèle d'affaires a cherché ici à établir dans une même analyse les apports respectifs des ressources économiques et du discours pour constituer un modèle cohérent d'existence du journalisme.

L'analyse des modèles d'affaires peut également permettre de soulever la question de relatives périodes d'oubli qu'ont connues les problématiques économiques. Les proclamations – posthumes – d'âges d'or, de renaissances et redéfinitions du journalisme sont fréquemment l'espace d'investissements de critiques et revendications identitaires (LE CAM, 2005), sans nécessairement que les modes de financement y soient questionnés. C'est cet équilibre complexe, fait d'apports et d'intérêts divers, qui apparaît fragilisé au tournant du XXI<sup>e</sup> siècle. Le journalisme et les médias deviennent moins indispensables pour assurer un rôle d'intermédiaire dans les rapports économiques et être au centre d'un marché qu'ils constituaient. L'économie du journalisme voit progressivement son adossement aux médias et à leurs plateformes affaibli et renvoyé progressivement à sa fragilité originelle mais en quelque sorte oubliée depuis le XIX<sup>e</sup> siècle. L'absence de rentabilité intrinsèque au journalisme

industriel réapparaît alors en favorisant le renouvellement du discours de crise.

Néanmoins, si le travail d'analyse de cette thèse s'est concentré sur cette composante du journalisme, il n'en demeure pas moins qu'il existe également des productions journalistiques trouvant un espace particulier, leur permettant de se financer en grande partie ou exclusivement auprès des lecteurs. Hors des modèles de subvention, leur existence est permise par un positionnement particulier, une différenciation, leur ouvrant une autonomie. Cependant, cette position est relativement exceptionnelle, et ne semble pouvoir s'ouvrir qu'à un nombre réduits d'acteurs. Ce sont ainsi plusieurs marchés qui sont à la fois séparés et reliés entre eux par un jeu de référence et de miroir. Le régime économique industriel du journalisme peut se nourrir de ces exceptions (et de leur production), tandis que ces dernières existent en partie grâce et dans la comparaison constante, affirmée et revendiquée avec un pôle jugé commercial. Au-delà de ces positionnements, hors ou à côté du marché commercial, il est également possible d'analyser les modèles d'affaires de certains médias, notamment ceux que l'on pourrait – rapidement – qualifier de supports d'élite du journalisme, et qui reposent pour une part non négligeable sur les revenus des lecteurs, qu'il s'agisse de paiements à l'unité ou d'abonnements, mais également parfois de souscriptions, *etc.* Il pourrait être envisageable d'intégrer ces médias dans l'analyse des subventions au travers de la notion de bien club évoquée en amont. Plus que la seule lecture (pour la presse écrite), les apports financiers des usagers viennent également valoriser l'appartenance commune au groupe des lecteurs, soit une forme limitée de subvention militante ou élitiste à certains médias.

L'ouverture d'une réflexion sur le possible déplacement du modèle de subvention à d'autres types de médias que ceux étudiés dans ce travail de recherche pourrait entrer en résonance avec l'analyse, peut-être plus fréquente, de ces médias dans la recherche. Analyser et s'adresser à un journalisme industriel et à ses conditions d'existence revient ainsi dans cette thèse à suspendre temporairement les terrains et exemples relativement trop souvent analysés, au profit de cas à la fois trop souvent délaissés (eu égard à leur importance en termes de diffusion, de pratiques, *etc.*) dans la recherche, et pourtant potentiellement significatifs pour la compréhension du journalisme et des médias de manière générale. Ce décentrement a cependant permis

d'interroger le rôle d'exemple que peuvent jouer certains titres et organisations médiatiques dans la construction de modèles d'affaires, notamment dans leur composante discursive.

### *D'une crise à la compréhension d'une transformation en cours*

La portée heuristique du concept de modèle d'affaires permet, une fois replacé dans une perspective historique, de mieux situer les changements qui déploient leurs effets dans le journalisme contemporain. J'ai avancé l'idée que les « nouveaux modèles », souvent recherchés comme tels, reposent principalement sur différents objets, discours et stratégies qui mutent, se déplacent ou se maintiennent. Dans les groupes étudiés, la transformation annoncée, appelée de ses vœux par certains acteurs et notamment les directions, peut comporter des changements importants dans l'organisation de la production, de la distribution ou de la diffusion de l'information, de même que dans les ressources, notamment financières, mises à disposition. Néanmoins, ce qui a été observé n'est pas tant une transformation conçue et planifiée, puis appliquée et déployée de manière linéaire et univoque. Au contraire, elle semble se construire en plusieurs endroits, autour de dispositifs changeants, et faire l'objet d'investissements évoluant selon les priorités des institutions et les résistances des acteurs.

Aussi, c'est bien cette recherche qui constitue un modèle déjà en marche, et ce sans nécessairement que la destination soit connue. Les groupes médiatiques et les acteurs qui les composent recherchent de « nouveaux modèles » en constatant des contraintes. Ces nouveaux modèles peuvent être compris sous deux aspects : ils existent déjà dans et par les transformations liées aux nouvelles technologies ; ils réutilisent ce qui est déjà existant, au sein des organisations médiatiques. Les transformations en cours sont ainsi à la fois une nouveauté et la remobilisation de ce qui est connu et maîtrisé. Ainsi par exemple des rapports aux publics, se construisant dans le même temps dans une recherche d'audience connue mais amplifiée par les pressions sur les ressources économiques dans le cadre hyperconcurrentiel, et dans la quête d'un rapport de proximité et de contribution aux différentes valorisations possibles de l'information et des contenus.

Le numérique n'apparaît ainsi pas comme une nouveauté disruptive en soi, mais vient autoriser, favoriser ou accompagner certains changements. Les processus de transformation numérique construisent leur réalité (actuelle, mais aussi d'une certaine façon leur histoire et surtout leur avenir) ; ils construisent de nouvelles possibilités d'appréhender le journalisme et les médias, ainsi que leur financement, au sein des groupes médiatiques. Le numérique, en rencontrant les fragilités structurelles de la presse, a également favorisé le déplacement voire la fuite de subventions jusqu'alors nécessaires pour venir combler les déficits et coûts importants liés à la production de l'information. Dès lors, la « révolution » présente dans les discours, et interrogeant les groupes, est plus en ce sens un tour sur soi-même qu'une rupture définitive, en intégrant des modèles et choix déjà réalisés et connus par le passé.

La compréhension développée et construite dans cette recherche d'un modèle d'affaires rejoint la variété et les ambiguïtés inscrites dans les dispositifs de transformation, à la fois dans les objets, stratégies et discours. Les logiques observées et analysées se déploient tout autant dans les changements à l'œuvre, les innovations reçues et remobilisées à l'intérieur des organisations médiatiques, que dans les concepts et énoncés mis en circulation, venant justifier et reconstruire les stratégies à déployer, dans une expression claire comme indirecte (discours officiels des dirigeants et organisations, mais aussi énoncés statistiques, outils et technologies mis en place, *etc.*).

Par ailleurs, cette compréhension des transformations vient rencontrer les questionnements qui émergent dans la recherche scientifique sur les choix suivis – ou parfois plus clairement encore, à suivre – pour trouver ou retrouver les conditions d'existence et d'exercice du journalisme. Ainsi, lorsque le régime de subvention dans le modèle d'affaires du journalisme est évoqué, il est souvent analysé de manière distincte du discours, quand ils ne sont pas mis en opposition. On retrouve alors la conception d'une constante industrielle, une fragilité, touchée par une crise récente et un problème à résoudre (v. par ex. BRÜGGEMANN, ESSER et HUMPRECHT, 2012). Cette crise du journalisme est considérée pleinement comme un fait réel, disruptif, à surmonter. Le discours est un « répertoire ». Dans cette compréhension, les changements contemporains sont une étape que le journalisme doit franchir, pour retrouver

une fonction essentielle. Les auteurs précités considèrent ainsi que derrière les discours d'adaptation, il est nécessaire de considérer une *journalism value* à sauver (2012 : 734), laquelle semble dénier par avance les nouvelles formes de journalisme qui ne prouveraient pas leur appartenance et leur participation à cette essence. Dans cette thèse, la mise en distance volontaire des considérations normatives et essentialistes du journalisme a, au contraire, mis en avant les effets structurels à l'œuvre au travers des transformations se déployant dans les organisations médiatiques.

Les stratégies mises en place et les logiques observables se constituent de réponses contingentes aux changements perçus et construits au sein des groupes. La dimension discursive ne vient pas obscurcir les possibilités ouvertes, ou seulement offrir des justifications, mais participe et fait partie intégrante des stratégies de transformation à l'œuvre. Le décentrement dans cette recherche a notamment permis de mettre à distance les revendications autour d'une vision essentielle d'un journalisme de qualité, reposant sur un lien avec le public, une information particulière, spécialisée et approfondie, *etc.* L'analyse des modèles, dispositifs et discours déployés a montré des allers-retours constants entre différentes priorités et mobilisations d'exemples. Ainsi, dans un temps court, la valorisation de l'information numérique est largement hésitante, et fluctue en partie au gré des subventions publicitaires disponibles ou présagées, et des tendances et fonctions d'exemplarités acquérant une force particulière. Les modèles observables – au-delà des seules organisations étudiées ici – peuvent montrer une alternance entre des pôles commerciaux et non commerciaux, la recherche de revenus de subvention ou la sortie au profit d'un paiement plus important des usagers.

Les succès perçus de certaines stratégies, qu'ils soient éphémères ou stabilisés, d'importance ou d'estime, viennent ainsi participer à la construction d'une représentation d'une sortie de crise possible, souhaitable, à venir. Cependant, ils concernent principalement des positions particulières dans le journalisme, qu'il s'agisse de spécialisations de genre ou de thématiques, ou la mobilisation d'un avantage acquis – une forme de rente – autour de marques mises en avant comme centrales et légitimes dans le journalisme. Ces positions favorisées de fait peuvent et doivent être nuancées à l'aune de ce qui est à l'œuvre dans des organisations médiatiques « ordinaires » au sein

desquelles – peut-être plus qu’ailleurs – le journalisme se voit redéfini, recomposé, redéployé à la faveur d’un régime hyperconcurrentiel accru.

*Entre les industries culturelles et les acteurs du journalisme, une dispersion à l’œuvre ?*

Le concept d’hyperconcurrence a permis de positionner les transformations à l’œuvre comme répondant d’une logique d’accélération et d’accentuation des dynamiques concurrentielles, favorisant une pression accrue et la recherche sans cesse renouvelée d’avantages temporaires liés à des innovations. Il s’inscrit aussi et surtout dans le niveau d’analyse qui a été celui retenu pour cette recherche, à savoir un niveau intermédiaire entre l’industrie médiatique et les pratiques des acteurs.

Les difficultés structurelles sont à la fois une constante problématique et un questionnement à la visibilité récemment accrue. Elles sont également intégrées dans les économies des organisations et des discours, participant d’un processus de raréfaction interne. La crise n’est pas un événement disruptif de l’économie, mais bien une construction insérée dans les habitudes de gestion du discours et du récit des organisations médiatiques comme du groupe professionnel. C’est alors le rapport entre la faiblesse structurelle de l’économie du journalisme et les mécanismes de raréfaction discursive qui peut en partie expliquer les changements – relativement limités – observables dans les modèles/discours des organisations étudiées.

Cette compréhension est par ailleurs intimement liée avec le choix que j’ai réalisé de me concentrer sur une étude au niveau *méso* des deux cas retenus. Tous deux sont liés à l’inscription dans un territoire particulier, grand-régional ou provincial. Ils sont le lieu de déploiement de logiques et stratégies qui, si elles peuvent posséder des traits communs avec ce qui est observable dans d’autres organisations médiatiques et journalistiques, n’en demeurent pas moins marquées par certaines spécificités. Ainsi, le choix de me tourner vers des groupes relativement larges dans leurs activités a mis de côté le regard possible sur des titres plus isolés, indépendants, voire se présentant comme alternatifs, de même que sur des titres plus centraux, valorisés ou légitimes. Il serait ainsi périlleux de vouloir généraliser les

observations, analyses et conclusions à l'ensemble de l'industrie et des organisations qui la compose.

Mais tel n'était pas l'objectif de cette recherche. Il s'agissait bien plus d'interroger les mécanismes et processus d'interaction situés entre différentes logiques, déjà observées dans la littérature. Les dynamiques industrielles du capitalisme, lorsqu'elles s'appliquent aux activités culturelles et notamment médiatiques, produisent des effets qu'il demeure cependant difficile de déterminer avec certitude. *In fine*, en m'intéressant à deux groupes, aux organisations qui les composent, et aux transformations à l'œuvre, j'ai essayé de comprendre quels peuvent être les connexions mutuelles, les interdépendances, entre les grands mouvements de déplacements structurels et économiques, influencés par les dynamiques du capitalisme, et les transformations locales, les changements dans les pratiques et l'information, les renouvellements dans le journalisme. Sans prétendre résoudre cette interrogation encore et depuis longtemps largement ouverte, cette recherche me permet d'avancer l'idée que ce lien se résout, non pas dans une influence linéaire, univoque et unidirectionnelle, une « rationalisation » voulue et mise en place des moyens de productions, mais, au contraire, dans une multiplicité de déploiements. Parfois contradictoires et contredits dans le temps, ils viennent mettre en œuvre au sein de dispositifs une transformation appelée de ses vœux par de nombreux acteurs, bien que rarement définie et délimitée. Cette analyse s'insère, au sein de cette recherche, dans une compréhension de la structure capitaliste comme système possédant et produisant des jeux de pouvoirs, s'établissant et se construisant dans le temps long.

La question idéologique a ainsi été suspendue – mais non exclue – à la faveur d'une analyse de processus intermédiaire, relevant d'une adaptation stratégique, de logiques hésitantes et de constructions discursives. Cependant, la recherche n'a pas mis de côté la question structuraliste, et en a fait un objet important d'investigation et d'analyse. Les modèles d'affaires analysés sont ainsi directement liés aux évolutions perçues et reçues de l'environnement des organisations, dans leurs composantes financières, organisationnelles, professionnelles et discursives. La prise en compte du champ de présence autour des dispositifs déployés et des stratégies des organisations permet alors d'établir un pont heuristique entre les logiques économiques à l'œuvre au sein des industries culturelles et les ajustements locaux construits dans et

par le discours, sans pour autant faire de ce dernier un voile du réel, mais en le caractérisant comme une composante à part entière des transformations déjà à l'œuvre.

Ces trois grandes dynamiques de questionnement peuvent assurément être encore développées. En sortant des études de cas, ces analyses pourraient ainsi prendre part aux réflexions sur le journalisme dans son ensemble comme pratique de production discursive, à la fois dans un fonctionnement industriel, mais aussi dans toutes ses diversités, ses expériences, ses niches. Loin de s'opposer, ces différentes modalités dans le journalisme peuvent se répondre et mutuellement s'investir, se construire, contester ou réinventer de nouvelles subventions.

Ces analyses gagneraient également à être déployées dans d'autres espaces, notamment plus éloigné des modèles nord-américains et européens, afin de voir à la fois les structures partagées et les effets présents de spécificités construites dans le temps long, et autour d'autres objets participant du journalisme, permettant de construire un regard sociohistorique plus abouti autour de la question de l'économie du journalisme. Là se situe certainement l'une des pistes ouvertes par ce travail, à poursuivre dans d'autres lieux de construction des modèles et des discours nourrissant les conditions d'existence du journalisme, pour l'avenir.





# Bibliographie

## I / Bibliographie générale – Textes scientifiques

- ALBERT, Pierre (2010). *Histoire de la presse*. Paris, Presses universitaires de France, coll. Que sais-je ?, 11<sup>e</sup> édition, 127 p.
- AMAR, Henri (2008). « Presse régionale : un médiateur, pour quoi faire ? », *Les Cahiers du journalisme* (18), p. 64-74.
- ANCAUX, Arnaud (2009). *Les contenus audiovisuels, coeur et outils stratégiques des groupes de télévision*. Paris, Université Paris II - Panthéon-Assas, Mémoire de Master 2 Médias, Information et Communication - Spécialité Médias, sociétés et mondialisation. 135 p.
- ANDERSON, C.W. (2011). « Between creative and quantified audiences : Web metrics and changing patterns of newswork in local US newsrooms », *Journalism*, 12 (5), p. 550-566.
- ANDERSON, C.W., Emily BELL et Clay SHIRKY (2012). *Post-Industrial Journalism : Adapting to the Present*. Tow Center for Digital Journalism, 122 p.
- ANDERSON, Chris (2009a). *Free : How Today's Smartest Businesses Profit by Giving Something for Nothing*. New York, Hyperion, 282 p.
- (2009b). *La Longue traîne*. Paris, Pearson, 2<sup>e</sup> édition, 313 p.
- ANDERSON, Simon P. et Stephen COATE (2005). « Market Provision of Broadcasting : A Welfare Analysis », *The Review of Economic Studies*, 72 (4), p. 947-972.
- ANDERSON, Simon P. et Jean J. GABSZEWICZ (2006). « Chapter 18 - The Media and Advertising : A Tale of Two-Sided Markets », in Viktor A. GINSBURG et David THROSBY, dir., *Handbook of the Economics of Art and Culture : vol. 1*, Elsevier, p. 567-614.
- ANTOINE, Dominique, Françoise BENHAMOU, Patrick EVENO, Michel FRANÇAIX, Roch-Olivier MAISTRE et Bruno PATINO (2013). *Les aides à la presse*. Rapport à Madame Aurélie Filippetti Ministre de la culture et de la communication, 78 p.

- ARMSTRONG, Mark (2006). « Competition in Two-Sided Markets », *RAND Journal of Economics*, 37 (3), p. 668-691.
- ATTIAS, Danièle (2006). « Quel modèle économique pour la presse sur Internet ? », *Le Temps des médias*, 2006/1 (6), p. 143-150.
- (2007). *L'impact d'Internet sur l'économie de la presse : quel chemin vers la rentabilité ?* Nanterre, Université de Paris-X Nanterre, Doctorat en Sciences économiques. 223 p.
- (2008). « La presse sur Internet : quelles stratégies d'audience ? », in Xavier GREFFE et Nathalie SONNAC, dir., *Culture Web. Création, contenus, économie numérique*. Paris, Dalloz, p. 513-531.
- AUBERT, Aurélie (2008). « Rue89 : un modèle horizontal de la production d'information ? », *Médiamorphoses* (24), p. 99-104.
- (2011). « Le participatif perçu par les professionnels du journalisme : état des lieux », *Les Cahiers du journalisme* (22/23), p. 42-55.
- AUGEY, Dominique (2001). « La fin de la gratuité ? La PQR en ligne cherche modèle économique désespérément... », in Béatrice DAMIAN, Roselyne RINGOOT, Denis RUELLAN et Daniel THIERRY, dir., *inform@tion.local*. Paris, L'Harmattan, coll. Communication et Civilisation, p. 49-63.
- (2003). « Les journalistes : petits maillons au bout de la chaîne industrielle », *Hermès* (35), p. 73-79.
- (2006). « Économie des blogs », *Réseaux*, 2006/3 (137), p. 133-146.
- AUGEY, Dominique, Marie-Christine LIPANI VAISSADE, Denis RUELLAN et Jean-Michel UTARD (2005). « Dis à qui tu te donnes... La presse quotidienne gratuite ou le marketing du don », in Roselyne RINGOOT et Jean-Michel UTARD, dir., *Le journalisme en invention*. Rennes, Presses Universitaire de Rennes, p. 89-123.
- AUGEY, Dominique et Franck REBILLARD (2009). « Introduction : la dimension économique du journalisme », *Les Cahiers du journalisme* (20), p. 10-21.
- AUTORITÉ DE LA CONCURRENCE (2011). *Décision relative à la prise de contrôle exclusif du groupe l'Est Républicain par la Banque Fédérative du Crédit Mutuel*. Décision n°11-DCC-114, 12 juillet 2011.
- BALLARINI, Loïc (2012). « Pourquoi lire la presse régionale aujourd'hui ? », *Sciences de la société* (84-85), p. 16-31.
- BALLE, Francis (2011). *Médias et sociétés. Edition, presse, cinéma, radio, télévision, Internet*. Paris, Montchrestien-Lextenso, coll. Domat politique, 15<sup>e</sup> édition, 876 p.
- BARNHURST, Kevin G. (2013). « Newspapers experiment online : Story content after a decade on the web », *Journalism*, 14 (1), p. 3-21.

- BEAUD, Stéphane et Florence WEBER (2010). *Guide de l'enquête de terrain produire et analyser des données ethnographiques*. Paris, la Découverte, coll. Grands repères Guides, 4<sup>e</sup> édition, 334 p.
- BECKER, Howard Saul (2004). *Écrire les sciences sociales*. Paris, Économica, coll. Méthodes des sciences sociales, 179 p.
- BENGHOZI, PIERRE-JEAN et Inna LYUBAREVA (2013). « La presse française en ligne en 2012 : modèles d'affaires et pratiques de financement », *Culture Etudes*, 2013 (3), p. 1-12.
- BENJAMIN, Walter (1936). *L'œuvre d'art à l'époque de sa reproductibilité technique*. Allia [2003], 96 p.
- BENSON, Rodney (2000). « La logique du profit dans les médias américains », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 131-132 (mars 2000), p. 107-115.
- BERNARD, Françoise (2004). « Constructivisme et sciences de l'organisation. De l'alternative au pluralisme épistémologique "limité" », *Communication et langages* (139), p. 27-40.
- BERNIER, Marc-François (2008). *Journalistes au pays de la convergence. Sérénité, malaise et détresse dans la profession*. Québec, Presses de l'Université Laval, 193 p.
- (2010). « Les journalistes face à la convergence des médias au Québec : un aperçu des raisons d'un rejet massif », *Canadian Journal of Communication*, 35 (4), p. 565-573.
- BERTEN, André (1999). « Dispositif, médiation, créativité : Petite généalogie », *Hermès* (25), p. 33-47.
- BEUSCART, Jean-Samuel et Kevin MELLET (2008). « Business Models of the Web 2.0 : Advertising or the Tale of Two Stories », *Communication & Stratégies*, Novembre 2008 (Special Issue), p. 165-181.
- BLAIR, Roger D. et Richard E. ROMANO (1993). « Pricing Decisions of the Newspaper Monopolist », *Southern Economic Journal*, 59 (4), p. 721-732.
- BLANCHET, Alain et Anne GOTMAN (2007). *L'entretien*. Paris, Armand Colin, coll. L'enquête et ses méthodes, 2<sup>e</sup> édition, 126 p.
- BLANCHOT, Fabien et Jean-Gustave PADIOLEAU (2003). « Une économie politique du travail journalistique », *Hermès* (35), p. 63-71.
- BLEYEN, Valérie-Anne et Leo VAN HOVE (2010). « To Bundle or Not to Bundle ? How Western European Newspapers Package Their Online Content », *Journal of Media Economics*, 23 (3), p. 117-142.

- BLUMLER, Jay G. (2010). « Foreword : The two-legged crisis of journalism », *Journalism Studies*, 11 (4), p. 439-441.
- BOCZKOWSKI, Pablo J. (2004). *Digitizing the news : innovation in online newspapers*. Cambridge, Mass., MIT Press, coll. Inside technology, 243 p.
- (2010). *News at work : imitation in an age of information abundance*. Chicago ; London, The University of Chicago Press, 252 p.
- BOMSEL, Olivier (2007). *Gratuit ! Du déploiement de l'économie numérique*. Paris, Gallimard, coll. Folio actuel, 305 p.
- (2010). *L' économie immatérielle. Industries et marchés d'expériences*. Paris, Gallimard, coll. NRF essais, 282 p.
- BONNAMOUR, Pascale et Ludivine GARNAUD (2011). *Monétiser l'information sur le web. Les modèles économiques gagnants*. Paris, CFPJ, 208 p.
- BONVILLE, Jean DE et Jean CHARRON (2004a). « Le journalisme et le marché : de la concurrence à l'hyperconcurrence », in Colette BRIN, Jean CHARRON et Jean DE BONVILLE, dir., *Nature et transformation du journalisme. Théorie et recherches empiriques*. Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, p. 273-317
- (2004b). « Typologie historique des pratiques journalistiques », in Jean DE BONVILLE, Colette BRIN et Jean CHARRON, dir., *Nature et transformation du journalisme - Théorie et recherches empiriques*. Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, p. 141-217.
- BOULLIER, Dominique (2009). « Les industries de l'attention : fidélisation, alerte ou immersion », *Réseaux*, 2009/2 (154), p. 231-246.
- BOUNIE, Favid et Marc BOURREAU (2008). « Les marchés à 2 versants dans les médias », in Xavier GREFFE et Nathalie SONNAC, dir., *Culture Web. Création, contenus, économie numérique*. Paris, Dalloz, p. 477-491.
- BOUQUILLION, Philippe (2005). « La constitution des pôles des industries de la culture et de la communication. Entre "coups" financiers et intégration de filières industrielles », *Réseaux*, 2005/3 (131), p. 111-144.
- (2008). *Les industries de la culture et de la communication - Les stratégies du capitalisme*. Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, coll. Communication, médias et sociétés, 306 p.
- (2009). « Incidences des mutations des industries de la culture et de la communication sur les contenus informationnels », *Les Cahiers du journalisme* (20), p. 44-63.
- (2012). « Concentration, financiarisation et relations entre les industries de la culture et industries de la communication », *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 1 (2012).

- BOUQUILLION, Philippe, Bernard MIÈGE et Claire MORISET (2006). « À propos des mouvements récents (2004- 2005) de concentration capitalistique dans les industries culturelles et médiatiques », *Le Temps des médias*, 2006/1 (6), p. 151-164.
- BOURDON, Jérôme (2004). « La triple invention : comment faire l'histoire du public ? », *Le Temps des médias*, 2004/2 (3), p. 12-25.
- BOURDON, Jérôme et Cécile MÉADEL (2011). « Inside television audience measurement : Deconstructing the ratings machine », *Media, Culture & Society*, 33 (5), p. 791-800.
- BOURREAU, Marc, Michel GENSOLLEN et Jérôme PERANI (2002). « Les économies d'échelle dans l'industrie des médias », *Revue d'économie industrielle*, 100 (1), p. 119-136.
- BRANDEWINDER, Marie (2011). « La transparence économique du modèle au terrain : les consultants médias ». *Raison-publique.fr*, 11 juillet 2011. Consulté en ligne pour la dernière fois le 2 décembre 2013, sur <http://www.raison-publique.fr/article449.html>.
- BRAUDEL, Fernand (1958). « Histoire et Sciences sociales : La longue durée », *Annales. Économies, Sociétés, Civilisations*, 13<sup>e</sup> année (4), p. 725-753.  
- (1985). *La dynamique du capitalisme*. Flammarion, coll. Champs [2008], 121 p.
- BRIN, Colette, Jean CHARRON et Jean DE BONVILLE (2004). *Nature et transformation du journalisme théorie et recherches empiriques*. Sainte-Foy, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 454 p.
- BRIN, Colette et Walter SODERLUND (2010). « Innovating in a Crisis : Canadian Media Actors Assess the State of Convergence », *Canadian Journal of Communication*, 35 (4), p. 575-583.
- BROUSSEAU, Éric et Nicolas CURIEN (2008). *Internet and Digital Economics. Principles, Methods and Applications*. New York, Cambridge University Press, 796 p.
- BROUSSEAU, Éric et Thierry PÉNARD (2007). « The Economics of Digital Business Models : A Framework for Analyzing the Economics of Platforms », *Review of Network Economics*, 6 (2), p. 81-114.
- BROUSTAU, Nadège, Valérie JEANNE-PERRIER, Florence LE CAM et Fábio Henrique PEREIRA (2012). « L'entretien de recherche avec des journalistes. Propos introductifs », *Sur le journalisme - About journalism - Sobre jornalismo*, 1 (1), p. 6-13.

- BRÜGGEMANN, Michael, Frank ESSER et Edda HUMPRECHT (2012). « The strategic repertoire of publishers in the media crisis », *Journalism Studies*, 13 (5-6), p. 742-752.
- BRYNJOLFSSON, Erik, Yu (Jeffrey) HU et Duncan SIMESTER (2011). *Goodbye Pareto Principle, Hello Long Tail : The Effect of Search Costs on the Concentration of Product Sales*, Management Science, Forthcoming, 31 p., consulté sur <http://ssrn.com/abstract=953587>
- CABROLIÉ, Stéphane (2009). « La recomposition d'une organisation de presse : le cas du Parisien.fr (enquête) », *Terrains & travaux*, 2009 (1), p. 127-145.
- (2010). « Les journalistes du parisien.fr et le dispositif technique de production de l'information », *Réseaux*, 2010/2-3 (160-161), p. 79-100.
- CAILLAUD, Bernard et Bruno JULLIEN (2003). « Chicken & Egg : Competition among Intermediation Service Providers », *The RAND Journal of Economics*, 34 (2), p. 309-328.
- CANU, Roland et Caroline DATCHARY (2010). « Journalistes et lecteurs-contributeurs sur mediapart. Des rôles négociés », *Réseaux*, 2010/2-3 (160-161), p. 195-223.
- CARBASSE, RENAUD (2010). « "Du solide et du concret" : concentration de la propriété et convergence journalistique au sein du groupe Quebecor Média », *Canadian Journal of Communication*, 35 (4), p. 585-594.
- (2012). « Twitter et les journalistes : une relation en construction ». *ProjetJ.ca*, 27 février 2012. Consulté en ligne pour la dernière fois le 18 juillet 2013, sur <http://projetj.ca/article/twitter-et-les-journalistes-une-relation-en-construction>.
- CARDON, Dominique (2010). *La démocratie Internet. Promesses et limites*. Paris, Seuil, coll. La République des idées, 104 p.
- CARDOSO, Aldo (2010). *La gouvernance des aides publiques à la presse*. Rapport au ministre du Budget, des Comptes Publics et de la Réforme de l'Etat, au ministre de la Culture et de la Communication, 97 p.
- CARIGNAN, Marie-Ève (2012). « Perception de la situation médiatique locale et régionale au Québec : l'avis du public », in Nikos SMYRNAIOS, Franck BOUSQUET et Dominique BERTELLI, Colloque *Les mutations de l'information et des médias locaux et régionaux. Économie, contenus, usages et pratiques professionnelles*. 20-21 septembre 2011, Toulouse, Editions du Lerass, p. 119-134.

- CAVELIER-CROISSANT, Valérie (2001). « Dis-moi comment tu surfes et j'imaginerais qui tu es. Ou comment les éditeurs de presse quotidienne locale pensent leurs lecteurs sur Internet », in BÉATRICE DAMIAN, ROSELYNE RINGOOT, DANIEL THIERRY et DENIS RUELLAN, dir., *inform@tion.local*. Paris, L'Harmattan, coll. Communication et Civilisation, p. 157-173.
- CENTRE D'ÉTUDES SUR LES MÉDIAS (2012). *Portrait de la propriété dans le secteur des quotidiens au Québec et au Canada*. Québec, Université Laval, 9 p.
- CHALABY, Jean K. (1996). « Journalism as an Anglo-American Invention : A Comparison of the Development of French and Anglo-American Journalism, 1830s-1920s », *European Journal of Communication*, 11 (3), p. 303-326.
- (1998). *The invention of journalism*. London, Macmillan, 212 p.
- CHAMPAGNE, Patrick (1994). « La loi des grands nombres », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 101-102 (mars 1994), p. 10-22.
- (2000). « Introduction - Le journalisme à l'économie », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 131 (mars 2000), p. 3-7.
- CHAN-OLMSTED, Sylvia M. (1997). « Theorizing Multichannel Media Economics : An Exploration of a Group-Industry Strategic Competition Model », *Journal of Media Economics*, 10 (1), p. 39-49.
- (2005). « Response to "Diversification Strategy of Global Media Conglomerates : A Comment" », *Journal of Media Economics*, 18 (2), p. 105-107.
- (2011). « Media Branding in a Changing World : Challenges and Opportunities 2.0 », *International Journal on Media Management*, 13 (1), p. 3-19.
- CHAN-OLMSTED, Sylvia M. et Byeng-Hee CHANG (2003). « Diversification Strategy of Global Media Conglomerates : Examining Its Patterns and Determinants », *Journal of Media Economics*, 16 (4), p. 213-233.
- CHAN-OLMSTED, Sylvia M. et Yungwook KIM (2001). « Perceptions of Branding among Television Station Managers : An Exploratory Analysis », *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 45 (1), p. 75-91.
- CHANDRA, Ambarish et Allan COLLARD-WEXLER (2009). « Mergers in Two-Sided Markets : An Application to the Canadian Newspaper Industry », *Journal of Economics & Management Strategy*, 18 (4), p. 1045-1070.
- CHANIAC, Régine (2003a). « Introduction. L'audience, un puissant artefact », *Hermès* (37), p. 35-48.
- (2003b). « Télévision : l'adoption laborieuse d'une référence unique », *Hermès* (37), p. 81-93.



- CHANTEPIE, Philippe (2008). « Le consommateur comme plate-forme : l'économie du marketing en ligne », in XAVIER GREFFE et NATHALIE SONNAC, dir., *Culture Web. Création, contenus, économie numérique*. Paris, Dalloz, p. 495-511.
- CHANTEPIE, Philippe et Alain LE DIBERDER (2010). *Révolution numérique et industries culturelles*. Paris, la Découverte, coll. Repères, nouvelle édition, 126 p.
- CHARON, Jean-Marie (2003a). « L'éthique des journalistes au xxe siècle. De la responsabilité devant les pairs aux devoirs à l'égard du public », *Le Temps des médias*, 2003/1 (1), p. 200-210.
- (2003b). « Presse écrite : du tirage au lectorat », *Hermès* (37), p. 63-71.
- (2006). « Les groupes multimédias et l'information », *Les Cahiers français* (338), p. 81-86.
- (2007). *Les journalistes et leur public le grand malentendu*. Paris, Vuibert Ministère de l'éducation nationale CLEMI INA, coll. Comprendre les médias, 245 p.
- (2009). « Stratégies pluri-médias des groupes de presse », *Les Cahiers du journalisme* (20), p. 64-83.
- (2010). « De la presse imprimée à la presse numérique », *Réseaux*, 2010/2-3 (160-161), p. 255-281.
- (2011). « Les médias à l'ère numérique », *Les Cahiers du journalisme* (22/23), p. 14-26.
- (2012). « Historique du journalisme en ligne », in Amandine DEGAND et Benoît GREVISSE, dir., *Journalisme en ligne. Pratiques et recherches*. Bruxelles, De Boeck, p. 19-34.
- CHARRON, Jean et Jean DE BONVILLE (2003). *Le paradigme journalistique : usage et utilité du concept*, 15 p., sur [http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic\\_00000790](http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00000790).
- CHEN, Eric L., Riitta KATILA, Rory MCDONALD et Kathleen M. EISENHARDT (2010). « Life in the fast lane : Origins of competitive interaction in new vs. established markets », *Strategic Management Journal*, 31 (13), p. 1527-1547.
- CHESBROUGH, Henry et Richard S. ROSENBLOOM (2002). « The role of the business model in capturing value from innovation : evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies », *Industrial and Corporate Change*, 11 (3), p. 529-555.
- CHUPIN, Ivan, Nicolas HUBÉ et Nicolas KACIAF (2009). *Histoire politique et économique des médias en France*. Paris, la Découverte, coll. Repères, 126 p.

- CHYI, Hsiang Iris (2005). « Willingness to Pay for Online News : An Empirical Study on the Viability of the Subscription Model », *Journal of Media Economics*, 18 (2), p. 131-142.
- CHYI, Hsiang Iris et Sylvie GEORGE (2001). « The Medium is Global, the Content is Not : The Role of Geography in Online Newspaper Markets », *Journal of Media Economics*, 14 (4), p. 231-248.
- CHYI, Hsiang Iris et Dominic L. LASORSA (2002). « An Explorative Study on the Market Relation Between Online and Print Newspapers », *Journal of Media Economics*, 15 (2), p. 91-106.
- CHYI, Hsiang Iris, Seth C. LEWIS et Nan ZHENG (2011). « A matter of life and death ? », *Journalism Studies*, 13 (3), p. 305-324.
- COHEN, Elisia L. (2002). « Online Journalism as Market-Driven Journalism », *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 46 (4), p. 532-548.
- COMMISSION DES RELATIONS DU TRAVAIL (2008). 2008 QCCRT 0534, 12 décembre 2008
- (2009a). 2009 QCCRT 0295, 8 juillet 2009
  - (2009b). 2009 QCCRT 0188, 29 avril 2009
  - (2011). 2011 QCCRT 0002, 5 janvier 2011
- CONSEIL DE LA CONCURRENCE (2005). *Avis relatif à l'acquisition du Pôle Ouest de la société Socpresse et de fonds de commerce de la SEMIF par la société SIPA*. Avis n°05-A-18, 11 octobre 2005
- CONSEIL DE PRESSE DU QUÉBEC (2005). D2004-10-029, 28 octobre 2005
- COUR DES COMPTES (2013). *Les aides de l'État à la presse écrite*. Communication à la commission des finances du Sénat, 184 p.
- COUR SUPÉRIEURE (2009). *Journal de Québec c. Commission des relation du travail*. 2009 QCCS 4168, 11 septembre 2009
- COUTANT, Alexandre et Thomas STENGER (2012). « Les médias sociaux : une histoire de participation », *Le Temps des médias*, 2012/1 (18), p. 76.
- COWAN, Geoffrey et David WESTPHAL (2010). *Public Policy and Funding the News*. Center on Communication Leadership & Policy, 16 p.
- CRESWELL, John W. et Vicki L. PLANO CLARK (2011). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, Calif., SAGE Publications, 2<sup>e</sup> édition, 457 p.

- CROISSANT, Valérie (2010). « De l'antenne radiophonique au site web, la relation média-publics en question », *Communication & langages*, 2010 (165), p. 61-72.
- CUNHA, Miguel Pina E, Arménio REGO, Pedro OLIVEIRA, Paulo ROSADO et Nadim HABIB (2013). « Product Innovation in Resource-Poor Environments : Three Research Streams », *Journal of Product Innovation Management*, 31 (2), p. 202-210.
- D'AVENI, Richard A., Giovanni Battista DAGNINO et KEN G. SMITH (2010). « The age of temporary advantage », *Strategic Management Journal*, 31 (13), p. 1371-1385.
- DAGIRAL, Éric et Sylvain PARASIE (2010a). « Presse en ligne : où en est la recherche ? », *Réseaux*, 2010/2-3 (160-161), p. 13-42.
- (2010b). « Vidéo à la une ! L'innovation dans les formats de la presse en ligne », *Réseaux*, 2010/2-3 (160-161), p. 101-132.
- (2011). « Portrait du journaliste en programmeur : l'émergence d'une figure du journaliste « hacker » », *Les Cahiers du journalisme* (22/23), p. 144-155.
- DAILEY, Larry, Lori DEMO et Mary SPILLMAN (2005a). « The Convergence Continuum : A Model for Studying Collaboration Between Media Newsrooms », *Atlantic Journal of Communication*, 13 (3), p. 150-168.
- (2005b). « Most TV/Newspapers Partners At Cross Promotion Stage », *Newspaper Research Journal*, 26 (4), p. 36-49.
- DALBARD-MARTIN, François (2008). « Les outils de mesure des audiences de la presse : des anciens aux nouveaux défis », in Xavier GREFFE et Nathalie SONNAC, dir., *Culture Web. Création, contenus, économie numérique*. Paris, Dalloz, p. 261-270.
- DAMIAN-GAILLARD, Béatrice, Franck REBILLARD et Nikos SMYRNAIOS (2009). « La production de l'information web : quelles alternatives ? Une comparaison entre médias traditionnels et pure-players de l'internet », Colloque *New Media and Information*. Athènes, 6-9 mai, 14 p.
- DAMIAN, Béatrice, Roselyne RINGOOT, Daniel THIERRY et Denis RUELLAN, dir. (2001). *inform@tion.local*. Paris, L'Harmattan, coll. Communication et Civilisation, 308 p.
- DANG NGUYEN, Godefroy, Sylvain DEJEAN et Thierry PÉNARD (2012). « Gratuité sur Internet : entre logiques individuelles et logiques communautaires », *Cahier de recherche M@rsouin* (2012/11), p. 1-14.
- DANG NGUYEN, Godefroy, Sylvain DEJEAN et Adrien SOUQUET (2011). *La Presse Quotidienne Régionale face aux enjeux du numérique*. M@RSOUIIN, 24 p.

- DANG NGUYEN, Godefroy, Sandrine LE SQUIN et Jocelyne TRÉMEMENT (2012). *La presse et Internet : une étude statistique*. [Travail non publié]
- DAYAN, Daniel (2000). « Télévision : le presque-public », *Réseaux*, 18 (100), p. 427-456.
- DE WAAL, Ester et Klaus SCHOENBACH (2010). « News sites' position in the mediascape : uses, evaluations and media displacement effects over time », *New Media & Society*, 12 (3), p. 477-496.
- DEGAND, Amandine (2012). *Le journalisme face au web. Reconfiguration des pratiques et des représentations professionnelles dans les rédactions belges francophones*. Louvain-la-Neuve, Université catholique de Louvain, Doctorat en Sciences de l'information et de la communication. 550 p.
- DEGAND, Amandine et Mathieu SIMONSON (2011). « La modération des fils de discussion dans la presse en ligne », *Les Cahiers du journalisme* (22/23), p. 56/73.
- DEJEAN, Sylvain, Thierry PÉNARD et Raphaël SUIRE (2012). « La gratuité est-elle une fatalité sur les marchés numériques ? Une étude sur le consentement à payer pour des offres de contenus audiovisuels sur internet », *Economie & Prévision*, 3/2010 (194), p. 15-32.
- DELFORCE, Bernard (1994). « Les journalistes et l'évolution des instruments de connaissance du public : enjeux d'identité et de pouvoir », *Les Cahiers du journalisme* (1), p. 42-58.
- DEMAZIÈRE, Didier (2012). « L'entretien de recherche et ses conditions de réalisation. Variété des sujets enquêtés et des objets de l'enquête », *Sur le journalisme - About journalism - Sobre jornalismo*, 1 (1), p. 30-39.
- DEMERS, François (1992). « L'échec du discours éthique des journalistes sous l'éclairage de l'analyse stratégique », *Communication*, 13 (1), p. 46-69.
- (1998). « Le journalisme on-line en Amérique du Nord : l'espoir d'un nouveau marché », *Les Cahiers du journalisme* (5), p. 22-40.
- (2000). « Concentration des entreprises de presse : vers une reconfiguration du paysage médiatique au Québec et au Canada », *Les Cahiers du journalisme* (8), p. 192-203.
- (2003). « Journalistes au Canada et au Québec : Reconfiguration générale », *Hermès* (35), p. 165-173.
- (2005). « La convergence comme nouvelle pratique journalistique », in Marc-François BERNIER, François DEMERS, Alain LAVIGNE et al., dir., *Pratiques novatrices en communication publique. Journalisme, relations publiques et publicité*. Québec, Presses de l'Université Laval, p. 77-101.

- DEMERS, François (2006). « Concentration de la propriété des médias et réaménagement de la place publique médiatique : leçons des affaires Voilà et Star Académie », *Les Cahiers du journalisme* (16), p. 46-69.
- (2008). « La communication publique, un concept pour repositionner le journalisme contemporain », *Les Cahiers du journalisme* (18), p. 208-230.
  - (2012). « Le défi de la construction d'un public pour le journalisme au temps de Google Analytics », *Tic&société*, 6 (1), p. 7-30.
- DEMERS, François et Florence LE CAM (2004). « Des promesses, des promesses ! Ce qui s'est passé sur le Net à Québec, Canada », *Médiamorphoses* (4), p. 27-32.
- (2008). « Les TIC au secours de l'actualité », *Argumentum* (6), p. 37-57.
  - (2012). « Multi-platform production : Full speed ahead the case of the Canadian Company Québecor, 1995-2010 », *Brazilian Journalism Research*, 8 (2), p. 237-260.
- DERIEUX, Emmanuel et Agnès GRANCHET (2008). *Droit des médias. Droit français, européen et international*. Paris, L.G.D.J., 5<sup>e</sup> édition, 1065 p.
- DEVILLARD, Valérie (2008). « Les découvertes du public », in Xavier GREFFE et Nathalie SONNAC, dir., *Culture Web. Création, contenus, économie numérique*. Paris, Dalloz, p. 149-167.
- DOLBEAU-BANDIN, Cécile (2008). « *Le Monde* et *Le Monde.fr* : de la nécessité d'un tiers », *Les Cahiers du journalisme* (18), p. 184-207.
- DOMINGO, David (2008). « Interactivity in the daily routines of online newsrooms : dealing with an uncomfortable myth », *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13 (3), p. 680-704.
- DOMINGO, David, Thorsten QUANDT, Ari HEINONEN, Steve PAULUSSEN, Jane B. SINGER et Marina VUJNOVIC (2008). « Participatory Journalism Practices in the Media and Beyond », *Journalism Practice*, 2 (3), p. 326-342.
- DOWNIE, Leonard Jr. et Michael SCHUDSON (2009). *The Reconstruction of American Journalism*. Columbia University Graduate School of Journalism, 98 p.
- DUJARIER, Marie-Anne (2008). *Le travail du consommateur : de McDo à Ebay, comment nous coproduisons ce que nous achetons*. Paris, La Découverte, 246 p.
- DUMESNIL, Pierre (2009). « Fragments d'un discours économique », *Communication & langages*, 2009 (162), p. 107-113.
- DUPONT, Françoise (2004). « Les lecteurs de la presse : une audience difficile à mesurer », *Le Temps des médias*, 2004/2 (3), p. 142-150.

- DUVAL, Julien (2004). *Critique de la raison journalistique. Les transformations de la presse économique en France*. Paris, Seuil, coll. Liber, 366 p.
- DWYER, Tim (2009). *Media Convergence*. Maidenhead, Berkshire, McGraw-Hill, 200 p.
- EDGE, Marc (2011a). « An Accidental Success Story : The Forced Diversification of Quebecor Media », *Journal of Media Business Studies*, 8 (3), p. 69-87.
- (2011b). « Convergence after the collapse : The "catastrophic" case of Canada », *Media, Culture & Society*, 33 (8), p. 1266-1278.
- ERDAL, Ivar John (2011). « Coming to Terms with Convergence Journalism : Cross-Media as a Theoretical and Analytical Concept », *Convergence : The International Journal of Research into New Media Technologies*, 17 (2), p. 213-223.
- ESCANDE-GAUQUIÉ, Pauline (2009). « La crise : les mots pour la dire », *Communication & langages*, 2009 (162), p. 67-74.
- ESQUENAZI, Jean-Pierre (2009). *Sociologie des publics*. Paris, la Découverte, coll. Repères, nouvelle édition, 126 p.
- ESTIENNE, Yannick (2007). *Le journalisme après Internet*. Paris, l'Harmattan, coll. Communication et civilisation, 313 p.
- EVANS, David S. (2003). « Some Empirical Aspects of Multi-Sided Platform Industries », *Review of Network Economics*, 2 (3), p. 191-209.
- EVANS, David S. et Richard SCHMALENSEE (2005). *The Industrial Organization of Markets with Two-Sided Platforms*. NBER WORKING PAPER NO. 11603, 37 p.
- FARCHY, Joëlle et Pascal FROISSART (2006). « Introduction. Le paradoxe de l'économie et de la communication », *Hermès* (44), p. 9-16.
- FENGLER, Susanne et Stephan RUSS-MOHL (2008). « Journalists and the information-attention markets : Towards an economic theory of journalism », *Journalism*, 9 (6), p. 667-690.
- FERENCZI, Thomas (1993). *L'invention du journalisme en France : naissance de la presse moderne à la fin du XIXe siècle*. Paris, Plon, 275 p.
- FERRANDO, Jorge, Jean GABSZEWICZ, Didier LAUSSEL et Nathalie SONNAC (2008). « Intermarket network externalities and competition : An application to the media industry », *International Journal of Economic Theory*, 4 (3), p. 357-379.

FEYEL, Gilles (2003). « Presse et publicité en France (XVIIIe et XIXe siècles) », *Revue historique*, 4/2003, p. 837-868.

FLICHY, Patrice (1991). *Les industries de l'imaginaire. Pour une analyse économique des médias*. Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, coll. Communication, médias et sociétés, 278 p.

- (2001a). « Génèse du discours sur la nouvelle économie aux États-Unis », *Revue économique*, 52 (7), p. 379-399.

- (2001b). *L'imaginaire d'Internet*. Paris, la Découverte, coll. Sciences et société, 272 p.

- (2001c). « La place de l'imaginaire dans l'action technique », *Réseaux*, 2001/5 (109), p. 52-73.

- (2003). *L'innovation technique récents développements en sciences sociales, vers une nouvelle théorie de l'innovation*. Paris, la Découverte, coll. Sciences et société, nouvelle édition, 250 p.

- (2008). « Technique, usage et représentations », *Réseaux*, 2008/2 (148-149), p. 147-174.

FOGEL, Jean-François et Bruno PATINO (2005). *Une presse sans Gutenberg*. Paris, Grasset, 245 p.

FOUCAULT, Michel (1966a). *Les mots et les choses. Une archéologie des sciences humaines*. Paris, Gallimard, coll. tel [1990], 405 p.

- (1966b). « "Michel Foucault, *Les Mots et les Choses*" (entretien avec R. Bellour), *Les lettres françaises*, n°1125, 31 mars - 6 avril 1966, p. 3-4 », *Dits et écrits : I - 1954-1975*. Paris, Gallimard, p. 526-532.

- (1968). « "Sur l'archéologie des sciences. Réponse au Cercle d'épistémologie", *Cahiers pour l'analyse*, n°9 : *Généalogie des sciences*, été 1968, p. 9-40" », *Dits et écrits : II - 1957-1975*. Paris, Gallimard, p. 724-759.

- (1969). *L'archéologie du savoir*. Paris, Gallimard, coll. tel [2008], 288 p.

- (1971). *L'ordre du discours*. Paris, Gallimard, NRF, 82 p.

- (1975). *Surveiller et punir. Naissance de la prison*. Paris, Gallimard, coll. tel [1993], 318 p.

- (1976). *Histoire de la sexualité : I - La volonté de savoir*. Paris, Gallimard, coll. tel [1994], 211 p.

- (1977). « "Le jeu de Michel Foucault" (entretien avec D. Colas, A. Grosrichard, G. Le Gaufey, J. Livi, G. Miller, J. Miller, J.-A. Miller, C. Millot, G. Wajeman), *Ornicar ?*, *Bulletin Périodique du champ freudien*, n°10, juillet 1977, p. 62-93. », *Dits et Ecrits : II - 1976-1988*. Paris, Gallimard, p. 298-329.

- (2001a). *Dits et écrits : I - 1954-1975*. Paris, Gallimard, 1707 p.

- (2001b). *Dits et écrits : II - 1976-1988*. Paris, Gallimard, 1735 p.

FRAISSE, Emmanuel (2003). « Que mesure-t-on quand on mesure l'audience ? », *Hermès* (37), p. 51-62.

- FRANÇAIX, Michel (2012). *Avis présenté au nom de la commission des affaires culturelles et de l'éducation sur le projet de loi de finances pour 2013*. 10 octobre 2012, 121 p.
- FRANCOEUR, Chantal (2011). *Choc des cultures, contre-discours et adaptation : l'intégration, le régime de vérité radio-canadien*. Montréal, Université Concordia, Philosophiae doctor (Communication). 290 p.
- FRISQUE, Cégolène (2002). *L'activité journalistique au quotidien. Travail relationnel, identitaire et rédactionnel des journalistes de la presse quotidienne régionale*. Nanterre, Université Paris-X Nanterre, Doctorat de Science politique. 933 p.
- (2010). « Une reconfiguration des espaces médiatiques et politiques locaux », *Revue française de science politique*, 60 (5), p. 951-973.
- (2012). « Les rapports entre presse régionale et acteurs institutionnels locaux : partenariats et dépendances », in Nikos SMYRNAIOS, Franck BOUSQUET et Dominique BERTELLI, Colloque *Les mutations de l'information et des médias locaux et régionaux. Économie, contenus, usages et pratiques professionnelles*. 20-21 septembre 2011, Toulouse, Editions du Lerass, p. 15-28.
- FU, W. Wayne (2003). « Deliver on Sunday ? Analysis of Daily Newspapers' Entry to Sunday Edition Publishing », *Journal of Media Economics*, 16 (3), p. 189-205.
- GABSZEWICZ, Jean (2006). *La différenciation des produits*. Paris, La Découverte, coll. Repères, 120 p.
- GABSZEWICZ, Jean, Dider LAUSSEL et Nathalie SONNAC (2001). « Press advertising and the ascent of the 'Pensée Unique' », *European Economic Review*, 45 (4-6), p. 641-651.
- GABSZEWICZ, Jean et Nathalie SONNAC (2010). *L'industrie des médias à l'ère numérique*. Paris, la Découverte, coll. Repères, nouvelle édition, 126 p.
- GABSZEWICZ, Jean et Xavier WAUTHY (2008). « L'appropriation économique des produits de contenu », in Xavier GREFFE et Nathalie SONNAC, dir., *Culture Web. Création, contenus, économie numérique*. Paris, Dalloz, p. 447-466.
- GENSOLLEN, Michel (1999). « La création de valeur sur Internet », *Réseaux*, 17 (97), p. 15-76.
- GENTZKOW, Matthew (2007). « Valuing New Goods in a Model with Complementarity : Online Newspapers », *American Economic Review*, 97 (3), p. 713-744.



- GEORGE, Éric (2006). « De la concentration du capital à la production d'information et de culture : bilan critique des écrits », Colloque international *Mutations des industries de la culture, de l'information et de la communication*. La Plaine Saint-Denis, 10 p.
- (2010). « Re-reading the Notion of "Convergence" in Light of Recent Changes to the Culture and Communication Industries in Canada », *Canadian Journal of Communication*, 35 (4), p. 555-564.
- GESTIN, Philippe, Christophe GIMBERT, Florence LE CAM, Magali PRODHOMME-ALLEGRE, Yvon ROCHARD, Hélène ROMEYER et Denis RUELLAN (2009). « La production multisupports dans des groupes médiatiques français : premières remarques », *Les Cahiers du journalisme* (20), p. 84-95.
- GIMBERT, Christophe (2010). « Quand un nouvel entrant des industries culturelles compose avec les convergences : le multisupports à l'épreuve d'une conception industrielle », *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 17 p.
- (2011). « Le correspondant, un amateur du local mis à distance du journal », Colloque *Le journalisme, une activité collective. Formes, acteurs, pratiques, enjeux*. 17-18 mars 2011, Paris - Université Panthéon Assas, GIS Journalism.
- GOYETTE-CÔTÉ, Marc-Olivier, Renaud CARBASSE et Éric GEORGE (2012). « Converging Journalism. Producing and publishing for multi-platform conglomerates in Canada », *Journalism Studies*, 13 (5-6), p. 753-762.
- GRANJON, Fabien et Aurélien LE FOULGOC (2010). « Les usages sociaux de l'actualité », *Réseaux*, 2010/2-3 (160-161), p. 225-253.
- GRAVES, Lucas et John KELLY (2010). *Confusion Online : Faulty Metrics and the Future of Digital Journalism*. Tow Center for Digital Journalism, 49 p.
- GRAWITZ, Madeleine (2001). *Méthodes des sciences sociales*. Paris, Dalloz, coll. Précis Dalloz droit public, science politique, 11<sup>e</sup> édition, 1019 p.
- GREFFE, Xavier et Nathalie SONNAC, dir. (2008). *Culture Web création, contenus, économie numérique*. Paris, Dalloz, 886 p.
- GRUESKIN, Bill, Ava SEAVE et Lucas GRAVES (2011). *The Story So Far. What We Know About the Business of Digital Journalism*. Columbia Journalism School, 146 p.
- GUBA, Egon G. et Yvonna S. LINCOLN (1994). « Competing paradigms in qualitative research », in Norman K. DENZIN et Yvonna S. LINCOLN, dir., *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, Sage, p. 105-117.
- (2005). « Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences », in Norman K. DENZIN et Yvonna S. LINCOLN, dir., *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, Sage, nouvelle édition, p. 191-216.

- GUENNOG, Jean-François (2009). « La crise : une « métaphore vive » La doxa du discours éditorial », *Communication & langages*, 2009 (162), p. 75-90.
- HALL, Stuart (1997). « The work of representation », in Stuart HALL, dir., *Representation : cultural representations and signifying practices*. London ; Thousand Oaks, SAGE : Open University, p. 400.
- HERBERT, Jack et Neil THURMAN (2007). « Paid content strategies for news websites », *Journalism Practice*, 1 (2), p. 208-226.
- HERMIDA, Alfred et Neil THURMAN (2008). « A clash of cultures. The integration of user-generated content within professional journalistic frameworks at British newspaper websites », *Journalism Practice*, 2 (3), p. 343-356.
- HOLLIFIELD, C. Ann (2006). « News Media Performance in Hypercompetitive Markets : An Extended Model of Effects », *The International Journal on Media Management*, 8 (2), p. 60-69.
- HOLUBOWICZ, Maria (2010). « Etre journaliste au sein de la presse régionale française à l'heure du net. Exemple du Dauphiné libéré », *11th International Symposium for Online Journalism*. Austin, Etats-Unis, 12 p.
- HUBÉ, Nicolas et Nicolas KACIAF (2010). « Médias, l'ère de l'hyperconcurrence ? », *Les Grands Dossiers des Sciences Humaines*, 3/2010 (18), p. 21.
- IDATE (2008). *Stratégies internet de la presse. Nouveaux services et modèles économiques*. 66 p.
- JENKINS, Henry (2006). *Convergence culture. Where old and new media collide*. New York - London, New York University Press, nouvelle édition, 351 p.
- JIN, Dal Yong (2012). « The new wave of de-convergence : a new business model of the communication industry in the 21st century », *Media, Culture & Society*, 34 (6), p. 761-772.
- JOUËT, Josiane (2000). « Retour critique sur la sociologie des usages », *Réseaux*, 18 (100), p. 487-521.
- (2003). « La pêche aux internautes », *Hermès* (37), p. 203-211.
- (2004). « Les dispositifs de construction de l'internaute par les mesures d'audience », *Le Temps des médias*, 2004/2 (3), p. 160-174.
- JULLIEN, Bruno et Alexandre GAUDEUL (2001). « Economie de l'information et Internet », *Revue économique*, 52 (3), p. 633-642.

- JUNG, Jaeming et Sylvia M. CHAN-OLMSTED (2005). « Impacts of Media Conglomerates' Dual Diversification on Financial Performance », *Journal of Media Economics*, 18 (3), p. 183-202.
- KAISER, Ulrich et Minjae SONG (2009). « Do media consumers really dislike advertising ? An empirical assessment of the role of advertising in print media markets », *International Journal of Industrial Organization*, 27 (2), p. 292-301.
- KPEROGI, Farooq A. (2010). « Cooperation with the corporation ? CNN and the hegemonic cooptation of citizen journalism through iReport.com », *New Media & Society*, 13 (2), p. 314-329.
- KRIEG-PLANQUE, Alice (2012). *Analyser les discours institutionnels*. Paris, Armand Collin, 238 p.
- KRIEG-PLANQUE, Alice et Claire OGER (2010). « Discours institutionnels. Perspectives pour les sciences de la communication », *Mots. Les langages du politique*, 3/2010 (4), p. 91-96.
- KRUMSVIK, Arne H. (2012). « Why Old Media Will be Funding Journalism in the Future », *Journalism Studies*, 13 (5-6), p. 729-741.
- LACROIX, Jean-Guy (1986). « Pour une théorie des industries culturelles », *Cahiers de recherche sociologique*, 4 (2), p. 5-18.
- LACROIX, Jean-Guy, Bernard MIÈGE et Gaëtan TREMBLAY (1994). *De la télématique aux autoroutes électroniques, le grand projet reconduit*. Québec - Grenoble, Presses de l'Université du Québec - Presses universitaires de Grenoble, coll. Communication culture et société, 265 p.
- LANGONNÉ, Joël (2009). *Analyse du discours de l'IFRA*. [Travail non publié]
- LASCOUMES, Pierre (2004). « La Gouvernamentalité : de la critique de l'État aux technologies du pouvoir », *Le Portique* (13-14), p. 12.
- LASSÈGUE, Pierre (1996). *Gestion de l'entreprise et comptabilité*. Paris, Dalloz, coll. Précis Gestion, 696 p.
- LAWSON-BORDERS, Gracie (2010). « More Than a Mouse Trap : Effective Business Models in a Digital World », *International Journal on Media Management*, 12 (1), p. 41-45.
- LE BOHEC, Jacques (1999). « Les stratégies territoriales des entreprises de presse écrite en province », *Sciences de la société* (48), p. 177-194.

- LE CAM, Florence (2005). *L'identité du groupe des journalistes du Québec au défi d'Internet*. Québec - Rennes, Université Laval - Université de Rennes 1, Doctorat en cotutelle dans le cadre du programme de doctorat sur mesure en Histoire et Communication publique - mention Sciences de l'information et de la communication. 557 p.
- (2009). *Le journalisme imaginé. Histoire d'un projet professionnel au Québec*. Montréal, Lèmeac, coll. Domaine Histoire, 255 p.
- LE CAM, Florence, Fábio Henrique PEREIRA et Denis RUELLAN (2014). « Introduction - Changements et permanences du journalisme », in FLORENCE LE CAM et DENIS RUELLAN, dir., *Changements et permanences du journalisme*. Paris, L'Harmattan, p. 7-16.
- LE CAM, Florence et Denis RUELLAN, dir. (2014). *Changements et permanences du journalisme*. Paris, L'Harmattan, 252 p.
- LE DIBERDER, Alain (2003). « La mesure d'audience des nouveaux médias : une bonne réponse mais quelle est la question ? », *Hermès* (37), p. 221-228.
- LE FLOCH, Patrick (1997). *Économie de la presse quotidienne régionale. Déterminants et conséquences de la concentration*. Paris Montréal, l'Harmattan, 391 p.
- (1998). « La presse régionale : une approche économique », *Communication et langages* (115), p. 7-14.
- (2008). « De la distribution physique à la distribution numérique : l'exemple de la presse », in XAVIER GREFFE et NATHALIE SONNAC, dir., *Culture Web. Création, contenus, économie numérique*. Paris, Dalloz. p. 247-259.
- LE FLOCH, Patrick et Nathalie SONNAC (2013). *Économie de la presse à l'ère numérique*. Paris, la Découverte, coll. Repères, 3<sup>e</sup> édition, 128 p.
- LE GRIGNOU, Brigitte (2003). *Du côté du public usages et réceptions de la télévision*. Paris, Économica, coll. Études politiques, 239 p.
- LECOCQ, Xavier, Benoît DEMIL et Vanessa WARNIER (2006). « Le business model, un outil d'analyse stratégique », *L'Expansion Management Review* (123), p. 96-109.
- LUDWIG, Johannes (2000). « The Essential Economic Problem of the Media : Working Between Market Failure and Cross-Financing », *Journal of Media Economics*, 13 (3), p. 187-200.
- LUENGO, Maria (2014). « Constructing the Crisis of Journalism », *Journalism Studies*, p. 1-10.

- MACE, Gordon et François PETRY (2010). *Guide d'élaboration d'un projet de recherche en sciences sociales*. Bruxelles ; Paris, De Boeck, Méthodes en sciences humaines, 4<sup>e</sup> édition, 134 p.
- MACGREGOR, Phil (2013). « Siren songs or path to salvation? Interpreting the visions of Web technology at a UK regional newspaper in crisis, 2006-2011 », *Convergence : The International Journal of Research into New Media Technologies*, p. 1-19.
- MAGUIRE, Miles (2003). « Wall Street Made Me Do It : A Preliminary Analysis of the Major Institutional Investors in U.S. Newspaper Companies », *Journal of Media Economics*, 16 (4), p. 253-264.
- MAIA, Kênia Beatriz Ferreria et Luciane Fassarella AGNEZ (2014). « La convergence dans la production de l'information : deux modèles d'intégration dans la presse écrite et en ligne », in Florence LE CAM et Denis RUELLAN, dir., *Changements et permanences du journalisme*. Paris, L'Harmattan, p. 157-172.
- MAIA, Kênia Beatriz Ferreria et Fábio Henrique PEREIRA (2012). « Jornalismo e convergência », *Brazilian Journalism Research*, 8 (1), p. 3-6.
- MAINGUENEAU, Dominique (2009). *Les termes clés de l'analyse du discours*. Paris, Seuil, coll. Points, nouvelle édition, 143 p.
- MALIN, Éric et Thierry PÉNARD (2010). *Économie du numérique et de l'Internet*. Paris, Vuibert, coll. Dyna'sup Économie, 187 p.
- MARCHETTI, Dominique (2010). *Quand la santé devient médiatique. Les logiques de production de l'information dans la presse*. Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, coll. Communication, médias et sociétés, 191 p.
- MARTINO, Luiz C. (2003). « Épistémologie de la communication : scepticisme et intelligibilité du savoir communicationnel », *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 11 p.
- MATHIEN, Michel (2003). *Economie générale des médias*. Paris, Ellipses, 240 p.
- MATTELART, Armand et Michèle MATTELART (2004). *Histoire des théories de la communication*. Paris, la Découverte, coll. Repères, 3<sup>e</sup> édition, 123 p.
- MCMANUS, John (1995). « A Market-Based Model of News Production », *Communication Theory*, 5 (4), p. 301-338.
- MCMANUS, Gerry, Paul M. VAALER et Cynthia DEVERS (2003). « Same as it ever was : the search for evidence of increasing hypercompetition », *Strategic Management Journal*, 24 (3), p. 261-278.

- MÉADEL, Cécile (2004a). « Avant-propos », *Le Temps des médias*, 2004/2 (3), p. 5-11.
- (2004b). « L'audimat ou la conquête du monopole », *Le Temps des médias*, 2004/2 (3), p. 151-159.
- (2010). *Quantifier le public. Histoire des mesures d'audience de la radio et de la télévision*. Paris, Économica, coll. Médias et publicité, 283 p.
- MEHL, Dominique (1996). *La télévision de l'intimité*. Seuil, 253 p.
- MICÓ, Josep Lluís, Pere MASIP et David DOMINGO (2013). « To wish impossible things\* : Convergence as a process of diffusion of innovations in an actor-network », *International Communication Gazette*, 75 (1), p. 118-137.
- MIÈGE, Bernard (2010). *L'espace public contemporain*. Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, coll. Communication, Médias et Sociétés, 228 p.
- MISSIKA, Jean-Louis (2006). *La fin de la télévision*. Paris, Seuil, coll. La République des idées, 107 p.
- MITCHELSTEIN, Eugenia et Pablo J. BOCZKOWSKI (2009). « Between tradition and change : a review of recent research on online news production », *Journalism*, 10 (5), p. 562-586.
- (2010). « Online news consumption research : An assessment of past work and an agenda for the future », *New Media & Society*, 12 (7), p. 1085-1102.
- MONTAÑOLA, Sandy et Karim SOUANEF (2012). « Les études de lectorat et leurs discours : entre outil de gestion, mythe journalistique et instrumentalisation », *Sciences de la société* (84-85), p. 153-169.
- MUNNIK, Michael (2012). « Can Journalism Survive ? An inside look at American newsrooms », *Journalism Practice*, 7 (2), p. 231-232.
- NEVEU, Érik (2009). *Sociologie du journalisme*. Paris, la Découverte, coll. Repères, 3<sup>e</sup> édition, 128 p.
- NOBRE-CORREIA, José-Manuel (2006). « Journalisme : une certaine mort annoncée », *Communication et langages* (147), p. 15-24.
- OGER, Claire (2003). « Communication et contrôle de la parole : de la clôture à la mise en scène de l'institution militaire », *Quaderni* (52), p. 77-92.
- (2005). « L'analyse du discours institutionnel entre formations discursives et problématiques socio-anthropologiques », *Langage et société*, 2005/4 (114), p. 113-128.

- OGER, Claire et Caroline OLLIVIER-YANIV (2003). « Analyse du discours institutionnel et sociologie compréhensive : vers une anthropologie des discours institutionnels », *Mots. Les langages du politique* (71), p. 125-144.
- (2006). « Conjurier le désordre discursif. Les procédés de « lissage » dans la fabrication du discours institutionnel », *Mots. Les langages du politique* (81), p. 63-77.
- OUAKRAT, Alan (2012). « Le concept des modèles d'affaires : éléments de définition et état de l'art », in Pierre-Jean BENGHOZI, dir., *Entreprises culturelles et internet : Contenus numériques et modèles d'affaires innovants*. Paris, Ministère de la Culture et de la Communication, GIS Culture-Médias & Numérique, p. 111-117.
- OUAKRAT, Alan, Jean-Samuel BEUSCART et Kevin MELLET (2010). « Les régies publicitaires de la presse en ligne », *Réseaux*, 2010/2-3 (160-161), p. 133-161.
- PACHECO-DE-ALMEIDA, Gonçalo (2010). « Erosion, time compression, and self-displacement of leaders in hypercompetitive environments », *Strategic Management Journal*, 31 (13), p. 1498-1526.
- PÉLISSIER, Nicolas (2001-2002). « Cyberjournalisme : la révolution n'a pas eu lieu », *Quaderni* (46), p. 5-26.
- (2003). « Un cyberjournalisme qui se cherche », *Hermès* (35), p. 99-107.
- PÉPIN, Patrick (2008). « Vertus, faiblesses et ambiguïtés de la médiation de presse », *Les Cahiers du journalisme* (18), p. 12-19.
- PEREIRA, Fábio Henrique et Angélica Fonsêca DE FREITAS (2012). « Les innovations technologiques et la reconfiguration des rapports entre journalistes et public dans le journal télévisé local. Une étude de l'émission brésilienne DF-TV », *Sciences de la société* (84-85), p. 214-229.
- PHILIBERT, Jean-René (2014). « Discours sur la presse écrite nord-américaine de la fin du XIXe siècle et implantation du journalisme d'information », in Florence LE CAM et Denis RUELLAN, dir., *Changements et permanences du journalisme*. Paris, L'Harmattan, p. 21-39.
- PICARD, Robert G. (1996). « The Rise and Fall of Communication Empires », *Journal of Media Economics*, 9 (4), p. 23-40.
- (2006). « Les médias au risque du management et du marketing », *Le Temps des médias*, 2006/1 (6), p. 165-174.
- PICARD, Robert G. et Tony RIMMER (1999). « Weathering A Recession : Effects of Size and Diversification on Newspaper Companies », *Journal of Media Economics*, 12 (1), p. 1-18.

- PIGNARD-CHEYNEL, Nathalie et Brigitte SEBBAH (2012). « La presse quotidienne régionale sur les réseaux sociaux. Etude de la présence des titres français sur Facebook et Twitter », *Sciences de la société* (84-85), p. 171-191.
- POULET, Bernard (2009). *La fin des journaux et l'avenir de l'information*. Paris, Gallimard, coll. Le Débat, 217 p.
- POUPART, Jean (2012). « L'entretien de type qualitatif : Réflexions de Jean Poupart sur cette méthode », *Sur le journalisme - About journalism - Sobre jornalismo*, 1 (1), p. 60-71.
- PRADIÉ, Christian (2004). « L'irrésistible montée des études de marché dans la presse française (1920-1990) », *Le Temps des médias*, 2004/2 (3), p. 126-137.
- (2005). « Capitalisme et financiarisation des industries culturelles », *Réseaux*, 2005/3 (131), p. 83-109.
- PRECEPTA (2010). *Médias en ligne. Créer de la valeur : l'impératif de renouvellement des modèles d'affaires face à la crise du modèle publicité/audience*. 265 p.
- PYNSON, Laura (2011). « La presse à l'épreuve du web participatif : quand la conversation ne va pas de soi », *Communication & langages*, 2011 (169), p. 63-75.
- REBILLARD, Franck (2001). « Trafic d'affluences. La structuration progressive de l'environnement médiatique local sur l'Internet », in Béatrice DAMIAN, Roselyne RINGOOT, Denis RUELLAN et Daniel THIERRY, dir., *inform@tion.local*. Paris, L'Harmattan, coll. Communication et Civilisation. p. 35-48.
- (2006). « Du traitement de l'information à son retraitement. La publication de l'information journalistique sur l'internet », *Réseaux*, 2006/3 (137), p. 29-68.
- (2007a). « Innovations et conservatisme dans les groupes de presse magazine : illustrations par la presse Basketball et la presse Internet », *Les Cahiers du journalisme* (17), p. 298-321.
- (2007b). *Le Web 2.0 en perspective. Une analyse socio-économique de l'Internet*. Paris, l'Harmattan, coll. Questions contemporaines, Série Les Industries de la culture et de la communication, 158 p.
- (2011). « Création, contribution, recommandation : les strates du journalisme participatif », *Les Cahiers du journalisme* (22/23), p. 28-40.
- (2012a). « La genèse de l'offre commerciale grand public en France (1995-1996) : entre fourniture d'accès à l'Internet et services en ligne "propriétaires" », *Le Temps des médias*, 18 (1), p. 65.
- (2012b). « Présentation », *Réseaux*, 6/2012 (176), p. 9-25.



- REBILLARD, Franck et Nikos SMYRNAIOS (2010). « Les infomédiaires, au cœur de la filière de l'information en ligne. Les cas de Google, Wikio et Paperblog », *Réseaux*, 2010/2-3 (160-161), p. 163-194.
- REBILLARD, Franck et Annelise TOUBOUL (2010). « Promises unfulfilled ? "Journalism 2.0", user participation and editorial policy on newspaper websites », *Media, Culture & Society*, 32 (2), p. 323-334.
- RIEFFEL, Rémy (2005). *Que sont les médias ?* Paris, Gallimard, coll. Folio Actuel, 539 p.
- (2008). « Les métamorphoses de l'information : de sa production à sa coproduction », in XAVIER Greffe et Nathalie SONNAC, dir., *Culture Web. Création, contenus, économie numérique*. Paris, Dalloz, p. 97-117.
- RIESSMAN, Catherine Kohler (1993). *Narrative analysis*. Newbury Park, Sage, coll. Qualitative research methods, 78 p.
- RINGOOT, Roselyne (2010a). « Le statut encombrant du discours dans l'étude du journalisme », in Aurélie TAVERNIER, Jacques NOYER, Jean-Baptiste LEGAVRE et Bernard DELFORCE, dir., *Figures sociales du discours. Le "discours social" en perspective*. Lille, Editions du Conseil Scientifique de l'Université Charles-de-Gaulle - Lille 3, p. 43-55.
- (2010b). « Questionner le discours avec Michel Foucault. Actualisations théoriques et actualité éditoriale », *Mots. Les langages du politique* (94), p. 199-207.
- (2012). *Le journalisme entre auctorialité et discours. Le journal auteur collectif et la profession auteur générique, le discours et la discursivité journalistiques*. Rennes, Université de Rennes 1, Habilitation à diriger des recherches en Sciences de l'information et de la communication. 145 p.
- RINGOOT, Roselyne et Jean-Michel UTARD (2005a). « Genres journalistiques et "dispersion du journalisme" », in ROSELYNE RINGOOT et JEAN-MICHEL UTARD, dir., *Le journalisme en invention nouvelles pratiques, nouveaux acteurs*. Rennes, Presses universitaires de Rennes, p. 21-47.
- dir. (2005b). *Le journalisme en invention. Nouvelles pratiques, nouveaux acteurs*. Rennes, Presses universitaires de Rennes, 215 p.
- ROCHET, Jean-Charles et Jean TIROLE (2002). « Cooperation among Competitors : Some Economics of Payment Card Associations », *The RAND Journal of Economics*, 33 (4), p. 549-570.
- (2003). « Platform competition in two-sided markets », *Journal of the European Economic Association*, June 2003 - 1 (4), p. 990-1029.
- (2004). *Tying in Two-Sided Markets and the Impact of the Honor All Cards Rule*, Working Paper, 22 p.
- (2006). « Two-sided markets : a progress report », *The RAND Journal of Economics*, 37 (3), p. 645-667.

- ROSNEY, Joël DE et Carlo REVELLI (2006). *La révolte du pronétariat : des mass média aux média des masses*. Paris, Fayard, coll. Transversales, 250 p.
- ROSSE, James N. (1970). « Estimating Cost Function Parameters Without Using Cost Data : Illustrated Methodology », *Econometrica*, 38 (2), p. 256-275.
- (1980). « The Decline of Direct Newspaper Competition », *Journal of Communication*, 30 (2), p. 65-71.
- ROY, Simon N. (2008). « L'étude de cas », in Benoît GAUTHIER, dir., *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*. Québec, Les Presses de l'Université du Québec. p. 199-225.
- RUELLAN, Denis (2007a). *Le journalisme ou Le professionnalisme du flou*. Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, coll. Communication, Médias et Sociétés, 232 p.
- (2007b). « Penser le "journalisme citoyen" », *Cahier de recherche M@rsouin* (13), p. 1-7.
- (2010). « Gustave Courbet, reporter ? », *Questions de communication* (17), p. 291-312.
- (2011). *Nous, journalistes. Déontologie et identité*. Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, coll. Communications, Médias et Sociétés, 252 p.
- (2012). « Le local, acteur du journal ? ». Nikos SMYRNAIOS, Franck BOUSQUET et Dominique BERTELLI, Colloque *Les mutations de l'information et des médias locaux et régionaux. Économie, contenus, usages et pratiques professionnelles*. 20-21 septembre 2011, Toulouse, Editions du Lerass, p. 9-14.
- RUELLAN, Denis et Joël LANGONNÉ (2012). « Presse régionale et multisupports : les petits pas de géants », *Tic&société*, 6 (1), p. 57-71.
- RUELLAN, Denis et Yvon ROCHARD (2003). « Un journalisme du coin du feu », *Recherches en Communication* (20), p. 189-204.
- RUELLAN, Denis et Daniel THIERRY (1998). *Journal local et réseaux informatiques travail coopératif, décentralisation et identité des journalistes*. Paris, L'Harmattan, coll. Logiques sociales, 207 p.
- SAMUELSON, PAUL A. (1954). « The Pure Theory of Public Expenditure », *The Review of Economics and Statistics*, 36 (4), p. 387-389.
- (1958). « Aspects of Public Expenditure Theories », *The Review of Economics and Statistics*, 40 (4), p. 332-338.
- (1964). « Public Goods and Subscription TV : Correction of the Record », *Journal of Law and Economics*, 7, p. 81-83.
- SARFATI, Georges-Elia (2005). *Éléments d'analyse du discours*. Paris, Armand Colin, coll. universitaire de poche, 2<sup>e</sup> édition, 125 p.

- SCHMITT, Laurie (2012). *Quand les médias utilisent les photographies des amateurs*. Paris, Le Bord de l'eau, coll. INA | Penser les médias, 230 p.
- SCHMITZ WEISS, Amy et David DOMINGO (2010). « Innovation processes in online newsrooms as actor-networks and communities of practice », *New Media & Society*, 12 (7), p. 1156-1171.
- SÉNAT (2004). *Les aides publiques à la presse. Étude de législation comparée*, 136, 45 p.
- SHAPIRO, Carl et Hal R. VARIAN (1999). *Information rules. A strategic guide to the network economy*. Boston, Harvard Business School Press, 352 p.
- SILES, Ignacio et Pablo J. BOCZKOWSKI (2012). « Making sense of the newspaper crisis : A critical assessment of existing research and an agenda for future work », *New Media & Society*, 14 (8), p. 1375-1394.
- SINGER, Jane B. et Ian ASHMAN (2009). « "Comment Is Free, but Facts Are Sacred" : User-generated Content and Ethical Constructs at the Guardian », *Journal of Mass Media Ethics*, 24 (1), p. 3-21.
- SMYRNAIOS, Nikos (2005). *L'industrie de l'éphémère. Emergence et consolidation de modèles diversifiés de production et de diffusion de l'information en ligne*. Grenoble, Université Stendhal Grenoble 3, Doctorat en Sciences de l'information et de la communication. 615 p.
- SMYRNAIOS, Nikos, Emmanuel MARTY et Franck REBILLARD (2010). « Does the Long Tail apply to online news? A quantitative study of French-speaking news websites », *New Media & Society*, 12 (8), p. 1244-1261.
- SODERLUND, Walter, Colette BRIN, Lydia MILJAN et Kai HILDEBRANDT (2012). *Cross-Media Ownership and Democratic Practice in Canada. Content-Sharing and the Impact of New Media*. Edmonton, The University of Alberta Press, 146 p.
- SONNAC, Nathalie (2000). « Readers' Attitudes Toward Press Advertising : Are They Ad-Lovers or Ad-Averse ? », *Journal of Media Economics*, 13 (4), p. 249-259.
- (2006). « Médias et publicité ou les conséquences d'une interaction entre deux marchés », *Le Temps des médias*, 2006/1 (6), p. 49-58.
  - (2009). « L'économie de la presse : vers un nouveau modèle d'affaires », *Les Cahiers du journalisme* (20), p. 22-43.
- SORLIN, Pierre (1992). « Le mirage du public », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, 39 (1), p. 86-102.

- SPITZ, Bernard, Bruno FRAPPAT, Arnaud DE PUYFONTAINE , Bruno PATINO et FRANÇOIS DUFOUR (2009). *Etats généraux de la presse écrite - Livre Vert*, 8 janvier 2009, 183 p.
- STEINER, Peter O. (1952). « Program Patterns and Preferences, and the Workability of Competition in Radio Broadcasting », *The Quarterly Journal of Economics*, 66 (2), p. 194-223.
- STENNEK, Johan (2007). *Exclusive Quality – Why Exclusive Distribution may Benefit the TV-viewers*, IFN Working Paper n°691, 45 p.
- STEPHAN, Michael (2005). « Diversification Strategy of Global Media Conglomerates : A Comment », *Journal of Media Economics*, 18 (2), p. 85-103.
- SUIRE, Raphaël et Thierry PÉNARD (2008). « Economie de l'Internet une économie d'interactions sociales », *Revue française d'économie*, 22 (3), p. 151-187.
- TEDDLIE, Charles et Abbas TASHAKKORI (2009). *Foundations of mixed methods research : integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. Los Angeles, SAGE, 387 p.
- THIERRY, Daniel (2010). « Le correspondant de presse local : un professionnel du photojournalisme amateur », *Communication & langages*, 2010 (165), p. 31-46.
- THURMAN, Neil et Steve SCHIFFERES (2012). « The Future of Personalization at News Websites », *Journalism Studies*, 13 (5-6), p. 775-790.
- TOUBOUL, Annelise (2006). « Interactivité des sites de presse : relégation et exploitation de la parole profane », in Ghislaine CHARTON et Evelyne BROUDOUX, dir., *Document numérique et société : Actes de la conférence [DocSoc] organisée dans le cadre de la semaine du document numérique à Fribourg, Suisse, les 20 et 21 septembre 2006*. Paris, ABDS, p. 279-298.
- (2010). « Journalistes et publics, l'annonce d'un mariage de raison », *Communication & langages*, 2010 (265), p. 19-30.
- TOULLEC, Bénédicte (2001). « La presse quotidienne régionale, une toile d'araignée locale ? », in Béatrice DAMIAN, Roselyne RINGOOT, Daniel THIERRY et Denis RUELLAN, dir., *inform@tion.local*. Paris, L'Harmattan, coll. Communication et Civilisation, p. 65-76.

- TOULLEC, Bénédicte et Arnaud MERCIER (2012). « Les stratégies de monétisation des sites de la presse quotidienne régionale et départementale ». Nikos SMYRNAIOS, Franck BOUSQUET et Dominique BERTELLI, Colloque *Les mutations de l'information et des médias locaux et régionaux. Économie, contenus, usages et pratiques professionnelles*. 20-21 septembre 2011, Toulouse, Editions du Lerass, p. 29-40.
- TRÉDAN, Olivier (2007). « Le "journalisme citoyen" en ligne : Un public réifié ? », *Hermès* (47), p. 115-122.
- (2012). *Les mondes du blog. Contribution à l'analyse du phénomène des blogs en France*. Rennes, Université de Rennes 1, Doctorat en Sciences de l'information et de la communication. 613 p.
- (2014). « Quand le journalisme se saisit du Web : l'exemple du *datajournalism* », in Florence LE CAM et Denis RUELLAN, dir., *Changements et permanences du journalisme*, Paris, L'Harmattan, p. 199-214.
- UHLANER, Carole Jean (1989). « "Relational Goods" and Participation : Incorporating Sociability into a Theory of Rational Action », *Public Choice*, 62 (3), p. 253-285.
- USHER, Nikki (2010). « Goodbye to the news : how out-of-work journalists assess enduring news values and the new media landscape », *New Media & Society*, 12 (6), p. 911-928.
- VAN DER WURFF, Richard (2011). « Are News Media Substitutes ? Gratifications, Contents, and Uses », *Journal of Media Economics*, 24 (3), p. 139-157.
- VUJNOVIC, Marina, Jane B. SINGER, Steve PAULUSSEN, Ari HEINONEN, Zvi REICH, Thorsten QUANDT, Alfred HERMIDA et David DOMINGO (2010). « Exploring the political-economic factors of participatory journalism », *Journalism Practice*, 4 (3), p. 285-296.
- WEEZEL, Aldo VAN (2010). « Creative Destruction : Why Not Researching Entrepreneurial Media ? », *International Journal on Media Management*, 12 (1), p. 47-49.
- WIGGINS, Robert R. et Timothy W. RUEFLI (2005). « Schumpeter's ghost : Is hypercompetition making the best of times shorter ? », *Strategic Management Journal*, 26 (10), p. 887-911.
- WINSECK, Dwayne (2010). « Financialization and the "Crisis of the Media" : The Rise and Fall of (Some) Media Conglomerates in Canada », *Canadian Journal of Communication*, 35 (3), p. 365-393.
- WRIGHT, Julian (2004). « One-Sided Logic in Two-Sided Markets », *Review of Network Economics*, 3 (1), p. 44-64.

WU, Tim (2003). « Network Neutrality, Broadband Discrimination », *Journal of Telecommunications and High Technology Law*, 2-2003, p. 141-179.

## II / Articles de presse et autres sources bibliographiques

*Owني* (2010a). « Subventions à la presse : dix ans sans contrôle strict ». 19 août 2010. Consulté en ligne pour la dernière fois le 26 janvier 2014, sur <http://owni.fr/2010/08/19/subventions-a-la-presse-dix-ans-sans-controle-strict/>.

- (2010b). « Subventions à la presse : l'heure des fuites ? ». 9 août 2010. Consulté en ligne pour la dernière fois le 26 janvier 2014, sur <http://owni.fr/2010/08/09/subventions-a-la-presse-lheure-des-fuites/>.

- (2010c). « Subventions à la presse : le Juste pris ». 20 décembre 2010. Consulté en ligne pour la dernière fois le 26 janvier 2014, sur <http://owni.fr/2010/12/20/app-subventions-a-la-presse-le-juste-pris/>.

*Les Echos* (2013). « Ouest-France lance un plan de départs volontaires ». 21 octobre 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 23 octobre 2013, sur [http://www.lesechos.fr/21/10/2013/lesechos.fr/0203081826013\\_ouest-france-lance-un-plan-de-departs-volontaires.htm](http://www.lesechos.fr/21/10/2013/lesechos.fr/0203081826013_ouest-france-lance-un-plan-de-departs-volontaires.htm).

*Le Devoir* (1996). « Vente des journaux Sun. Rogers refuse de dévoiler le nombre de prétendants ». 27 juillet 1996, p. C1.

*Infopresse* (2008). « Argent sur la télé et le web ». 5 novembre 2008. Consulté en ligne pour la dernière fois le 20 avril 2014, sur <http://www2.infopresse.com/blogs/actualites/archive/2008/11/05/article-28976.aspx>.

*LesAffaires.com* (2008). « Analyse de titre : Quebecor Inc gagnant sans Quebecor World ». 16 janvier 2008.

*Le Monde* (1990). « La prise de contrôle de "la Presse de la Manche". Une première pour "Ouest-France" ». 7 février 1990, p. 42.

- (1995). « L'hebdomadaire L'Echo de la presqu'île a été racheté par le groupe Hersant ». 19 janvier 1995, p. 23.

- (2013). « "Ouest France" affiche une perte de 5 millions d'euros en 2012 ». 13 février 2013, p. 15.

*Radio-Canada* (2008). « Sun Media supprime 600 emplois ». 16 décembre 2008.

*Le Point* (2013). « Pour ses cinq ans, la revue "XXI" plaide pour un "autre journalisme" ». 5 janvier 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 14 janvier 2014, sur [http://www.lepoint.fr/medias/pour-ses-cinq-ans-la-revue-xxi-plaide-pour-un-autre-journalisme-05-01-2013-1608845\\_260.php](http://www.lepoint.fr/medias/pour-ses-cinq-ans-la-revue-xxi-plaide-pour-un-autre-journalisme-05-01-2013-1608845_260.php).

*La Presse* (1995). « Conrad Black acquiert 19 journaux canadiens ». 28 juillet 1995, p. A8.

*La Tribune* (1997). « Spir Communication prend le contrôle des journaux gratuits du Galibot ».

- (2005). « Caradisiac passe dans le giron de Spir Communication ».

AGENCE FRANCE-PRESSE (2011). « Le New York Times lance son édition numérique payante ». *La Presse*, 17 mars 2011. Consulté en ligne pour la dernière fois le 5 janvier 2014, sur <http://techno.lapresse.ca/nouvelles/internet/201103/17/01-4380307-le-new-york-times-lance-son-edition-numerique-payante.php>.

- (2013). « "Ouest-France" lance un plan de départs volontaires portant sur 137 emplois ». *Le Monde*, 21 octobre 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 23 octobre 2013, sur [http://www.lemonde.fr/actualite-medias/article/2013/10/21/ouest-france-lance-un-plan-de-departs-volontaires-portant-sur-137-emplois\\_3500526\\_3236.html](http://www.lemonde.fr/actualite-medias/article/2013/10/21/ouest-france-lance-un-plan-de-departs-volontaires-portant-sur-137-emplois_3500526_3236.html).

AGNÈS, Yves (1993). « En bonne santé mais à l'étroit au Canada. La presse québécoise vise le marché français ». *Le Monde*, 16 juin 1993, p. 13.

AHRENS, FRANCK (2006). « A Newspaper Chain Sees Its Future, And It's Online and Hyper-Local ». *Washington Post*, 4 décembre 2006. Consulté en ligne pour la dernière fois le 24 janvier 2014, sur <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2006/12/03/AR2006120301037.html>.

ANIZON, Emmanuelle, Jean-Baptiste ROCH et Olivier TESQUET (2013). « Manifeste de "XXI" sur le journalisme : "Télérama" fait réagir les médias mis en cause ». *Télérama*, 9 janvier 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 14 janvier 2014, sur <http://www.telerama.fr/medias/manifeste-de-xxi-sur-le-journalisme-telerama-fait-reagir-les-medias-mis-en-cause,91850.php>.

ARCAND, Denis et Rudy LE COURS (2000). « La Caisse a les Chagnon et TVA à l'oeil ». *La Presse*, 18 février 2000, p. A1.

- BAILLARGEON, Stéphane (2010a). « Ici Radio-Gesca (encore !). Les employés de Radio-Canada se plaignent de la convergence ». *Le Devoir*, 15 mai 2010, p. E3.
- (2010b). « Le choc des empires : Quebecor contre "Radio-Gesca" ». *Le Devoir*, 31 décembre 2010, p. A1.
  - (2010c). « Lire ou ne pas lire Le Journal de Montréal ? La CSN lance un boycottage plus organisé du quotidien ». *Le Devoir*, 20 octobre 2010, p. B10.
  - (2010d). « Médias - Publications : le lectorat reste stable. Mais la chute des revenus publicitaires menace les journaux ». *Le Devoir*, 3 avril 2010, p. B9.
  - (2011a). « Entente au Journal de Montréal - Quebecor accepte le vote positif de samedi. La CSN défend son bilan contre les syndiqués qui l'accusent de s'être "écrasée" ». *Le Devoir*, 28 février 2011, p. B8.
  - (2011b). « Le Journal de Montréal - Autopsie d'un conflit ». *Le Devoir*, 5 mars 2011, p. B3.
  - (2011c). « Sans journalistes et "avec pas de scabs" ». *Le Devoir*, 28 février 2011, p. B7.
  - (2014). « Le miroir aux journalistes ». *Le Devoir*, 13 janvier 2014. Consulté en ligne pour la dernière fois le 15 janvier 2014, sur <http://www.ledevoir.com/societe/medias/397119/medias-le-miroir-aux-journalistes>.
- BALLICY, Violaine (2009). « Lock-out au Journal de Montréal ». *La Presse*, 25 janvier 2009, p. A10.
- BANZET, Étienne (2001). « Ouest-France étend sa zone d'influence vers la Normandie ». *Le Monde*, 9 janvier 2001, p. 20.
- BARIL, Hélène (2000a). « La Caisse de dépôt contre-attaque. Alliance-surprise avec Quebecor pour arracher Vidéotron à Rogers ». *Le Devoir*, 25 mars 2000, p. A1.
- (2000b). « Quebecor et la Caisse arrachent Vidéotron à Rogers ». *Le Devoir*, 13 septembre 2000, p. A1.
  - (2001). « Quebecor Média tient mordicus au câble. Le processus de vente des actifs jugés non essentiels "suit son cours", affirme Pierre-Karl Péladeau ». *Le Devoir*, 4 mai 2001, p. B7.
  - (2002). « La Caisse remboursera sa part du prêt consenti à Quebecor Média ». *La Presse*, 4 décembre 2002.
  - (2003). « Quebecor engrange les profits de Star Académie. Péladeau avoue un intérêt pour la téléphonie résidentielle ». *La Presse*, 9 mai 2003, p. D1.
- BEAUCHEMIN, Malorie (2006). « Demandes patronales corsées au Journal de Québec ». *La Presse*, 20 décembre 2006, p. A17.



- BEAUGRAND-CHAMPAGNE, Paule (2010). « Requiem pour un journal ». *L'actualité*, 35 (18), 15 novembre 2010, p.48.
- BECCARIA, Laurent et Patrick DE SAINT-EXUPÉRY (2013). « Manifeste XXI. Un autre journalisme est possible ». *XXI*, n°21 - Hiver 2013, 20 p.
- BECQUET, Nicolas (2013). « Bousculée par le numérique, la presse française se divise sur son avenir ». *L'Echo*, 19 janvier 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 14 janvier 2014, sur <http://www.lecho.be/article/wnd.9292234>.
- BELLEROSE, Patrick (2007). « Canoë - Journaliste à tout faire ». *Trente*, 31 (6 - juin 2007). Consulté en ligne pour la dernière fois le 20 avril 2014, sur [http://www.fpq.org/index.php?id=119&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=3704&tx\\_ttnews\[backPid\]=249&cHash=59d27178fc](http://www.fpq.org/index.php?id=119&tx_ttnews[tt_news]=3704&tx_ttnews[backPid]=249&cHash=59d27178fc).
- BENESSAIEH, Karim (2009). « Lock-out au Journal de Montréal. Quebecor durcit ses demandes ». *La Presse*, 16 décembre 2009, p. A14.
- BENOIT, Jacques (1989). « Quebecor refait sa structure et crée une division imprimeries ». *La Presse*, 19 janvier 1989, p. D3.
- BERGERON, Maxime (2006). « Quebecor World à l'encre rouge ». *La Presse Affaires*, 9 août 2006, p. 7.
- (2007). « Le spectre de la faillite plane sur Quebecor World. La vente des imprimeries européennes tombe à l'eau ». *La Presse Affaires*, 14 décembre 2007, p. 1.
- (2012). « Québecor : dégraissage médiatique ». *La Presse*, 14 novembre 2012. Consulté en ligne pour la dernière fois le 4 novembre 2013, sur <http://affaires.lapresse.ca/economie/medias-et-telecoms/201211/13/01-4593259-quebecor-degraissage-mediatique.php>.
- BERTHELEMY, Claire (2012a). « La presse prend cher ». *Owini*, 25 octobre 2012. Consulté en ligne pour la dernière fois le 26 janvier 2014, sur <http://owini.fr/2012/10/25/la-presse-prend-cher/>.
- (2012b). « Trafics d'audience ». *Owini*, 2 novembre 2012. Consulté en ligne pour la dernière fois le 17 juillet 2013, sur <http://owini.fr/2012/11/02/trafics-d-audience/>.
- (2012c). « Une nouvelle mesure d'audience du web ». *Owini*, 30 octobre 2012. Consulté en ligne pour la dernière fois le 17 juillet 2013, sur <http://owini.fr/2012/10/30/une-nouvelle-mesure-audience-du-web/>.
- BÉRUBÉ, Gérard (1996). « À l'ombre de Péladeau ». *Le Devoir*, 27 juillet 1996, p. A1.
- (1998). « Quebecor achète Sun Media. L'éditeur québécois est en voie de devenir la deuxième chaîne de journaux en importance au Canada ». *Le Devoir*, 10 décembre 1998, p. A1.

- BLANC, Sabine et Martin CLAVEY (2010). « Subventions à la presse : chère jeunesse ». *Owini*, 17 septembre 2010. Consulté en ligne pour la dernière fois le 16 juillet 2013, sur <http://owni.fr/2010/09/17/subventions-a-la-presse-chere-jeunesse/>.
- BOISVERT, Michèle (2002a). « Jarislowsky dénonce la mauvaise gestion de Quebecor inc. ». *La Presse*, 5 décembre 2002, p. D1.
- (2002b). « Quebecor inc. en pleine tourmente ». *Cyberpresse*, 27 septembre 2002.
- BOLLINGER, Lee C. (2010). « Journalism Needs Government Help ». *The Wall Street Journal*, 14 juillet 2010. Consulté en ligne pour la dernière fois le 23 février 2013, sur <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704629804575324782605510168.html>.
- BOURDEAU, Réjean et Sophie COUSINEAU (2000). « La transaction exclut le Groupe TVA ». *La Presse*, 8 février 2000, p. C1.
- BROUSSEAU-POULIOT, Vincent (2007). « Quebecor passe chez Le banquier ». *La Presse Affaires*, 14 novembre 2007, p. 1.
- CAMERON, Daphné, Karim BENESSAIEH et Vincent BROUSSEAU-POULIOT (2009). « Conflit de travail au Journal de Montréal. Les employés en lock-out lancent leur site internet ». *La Presse*, 29 janvier 2009, p. A10.
- CARR, David (2012). « Twitter Is All in Good Fun, Until It Isn't ». *The New York Times*, 12 février 2012. Consulté en ligne pour la dernière fois le 18 juillet 2013, sur [http://www.nytimes.com/2012/02/13/business/media/twitter-is-all-in-good-fun-until-it-isnt.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2012/02/13/business/media/twitter-is-all-in-good-fun-until-it-isnt.html?_r=0).
- CASSIVI, Marc (2009). « Un empire qui empire ». *La Presse*, 17 décembre 2009, p. 5 - Arts et spectacles.
- CAUCHON, Paul (2003). « Star Académie, la concentration en temps réel ». *Le Devoir*, 24 février 2003, p. B7.
- (2005a). « Le Conseil de presse retient en partie la plainte au sujet de Star Académie ». *Le Devoir*, 24 novembre 2005, p. B8.
- (2005b). « Problèmes de convergence ». *Le Devoir*, 28 novembre 2005, p. B7.
- (2006a). « Les journalistes du Journal de Montréal porteront plainte ». *Le Devoir*, 11 octobre 2006, p. A1.
- (2006b). « Quebecor ne veut plus de frontières entre les salles de nouvelles ». *Le Devoir*, 10 octobre 2006, p. A1.
- (2007a). « Le gratuit qui fait jaser ». *Le Devoir*, 7 mai 2007, p. B7.

- CAUCHON, Paul (2007b). « Les grandes manoeuvres de Quebecor ». *Le Devoir*, 29 janvier 2007, p. B7.
- (2007c). « Les journalistes du Journal de Montréal, des scabs malgré eux ? ». *Le Devoir*, 16 mai 2007, p. A8.
  - (2007d). « Radio-Canada condamne la décision de Quebecor ». *Le Devoir*, 31 janvier 2007, p. C9.
  - (2007e). « Un juge rejette la demande du Journal de Québec concernant Média Matin ». *Le Devoir*, 27 avril 2007, p. B2.
  - (2008a). « Après un conflit de 14 mois, une entente est survenue au Journal de Québec ». *Le Devoir*, 3 juillet 2008, p. B8.
  - (2008b). « Conflit au Journal de Québec. Quebecor Media a utilisé des scabs, déclare la CRT ». *Le Devoir*, 16 décembre 2008, p. B8.
  - (2008c). « Trêve au Journal de Montréal. La direction et le syndicat s'engagent à ne faire aucun moyen de pression et à négocier intensivement jusqu'au 23 janvier ». *Le Devoir*, 31 décembre 2008, p. B8.
  - (2009a). « Aucune trêve à l'horizon ». *Le Devoir*, 9 mars 2009, p. B7.
  - (2009b). « Crise rue Frontenac ». *Le Devoir*, 26 janvier 2009, p. B7.
  - (2009c). « Une agence de presse interne pour Quebecor. Les textes des filiales du groupe alimenteront les pages du Journal de Montréal ». *Le Devoir*, 29 janvier 2009, p. A1.
- CAUCHON, Paul et Antoine ROBITAILLE (2007). « Les journalistes de Montréal ne signeront pas leurs textes ». *Le Devoir*, 26 avril 2007, p. A2.
- CAYOUILLE, Pierre (1993). « La rançon du succès. Avec le Journal de Montréal, Pierre Péladeau atteint tous ses objectifs. Y a-t-il une vie après le succès ? ». *Le Devoir*, 13 mars 1993, p. A1.
- CHAMPAGNE, Sara (2005). « Négociations rompues au Journal de Montréal ». *La Presse*, 19 avril 2005, p. A12.
- CLÉROUIN, Yannick (2005). « Quebecor World : les analystes jettent l'éponge ». *Les Affaires*, 29 octobre 2005, p. 65.
- CLOUTIER, Laurier (1989). « Quebecor deviendra le numéro 2 de l'imprimerie en Amérique du Nord ». *La Presse*, 31 octobre 1989, p. D1.
- (1999). « Imprimeries Quebecor reluque World Color et Big Flowers ». *La Presse*, 28 avril 1999, p. D10.
- CLOUTIER, Mario (1995). « Archambault passe aux mains de Quebecor ». *Le Devoir*, 21 octobre 1995, p. C1.
- (2007). « Quebecor n'affrontera pas Radio-Canada "dans les égouts" ». *La Presse*, 1 février 2007, p. 2 - Arts et spectacles.

- CLOUTIER, Patricia (2010). « Journaux : après la coopérative, place aux empires ». *Le Soleil*, 18 mai 2010. Consulté en ligne pour la dernière fois le 21 janvier 2014, sur <http://www.lapresse.ca/le-soleil/arts-et-spectacles/medias-etc/201005/17/01-4281320-journaux-apres-la-cooperative-place-aux-empires.php>.
- COLLARD, Nathalie (2012). « Le site web du Journal de Montréal est désormais payant ». *La Presse*, 18 septembre 2012. Consulté en ligne pour la dernière fois le 1 mai 2013, sur <http://www.lapresse.ca/arts/medias/201209/18/01-4575082-le-site-web-du-journal-de-montreal-est-desormais-payant.php>.
- COLPRON, Suzanne (1997). « Quebecor / TQS : une transaction qui soulage le milieu ». *La Presse*, 19 avril 1997, p. D9.
- (1999). « Péladeau attaque à son tour la SRC. Le président de Quebecor accuse Radio-Canada de concurrence déloyale ». *La Presse*, 2 juin 1999, p. E1.
- CONDON, Bernard (1999). « Angry Son ». *Forbes*, 19 avril 1999. Consulté en ligne pour la dernière fois le 4 décembre 2013, sur <http://www.forbes.com/forbes/1999/0419/6308108a.html>.
- COQUAZ, Vincent (2014). « Ouest-France : les tablettes de la discorde ». *@arrêt sur images*, 2 janvier 2014. Consulté en ligne pour la dernière fois le 3 janvier 2014, sur <http://www.arretsurimages.net/articles/2014-01-02/Ouest-France-Les-tablettes-de-la-discorde-id6401>.
- COSTEMALLE, Olivier (2005). « "Ouest-France" étend son empire. En rachetant le pôle Ouest de la Socpresse-Dassault, le groupe s'empare de trois concurrents ». *Libération*, 23 février 2005, p. 21.
- COURSEL, Gaëlle et Elie PATRIGEON (2011). « Mediapart, Slate, Rue89 : le match des pure-players de l'info ». *L'Express*, 11 mars 2011. Consulté en ligne pour la dernière fois le 13 janvier 2014, sur [http://lexpansion.lexpress.fr/entreprise/mediapart-slate-rue89-le-match-des-pure-players-de-l-info\\_250426.html](http://lexpansion.lexpress.fr/entreprise/mediapart-slate-rue89-le-match-des-pure-players-de-l-info_250426.html).
- COURTEMANCHE, Gil (2011). « Et le coupable est... ». *Le Devoir*, 5 mars 2011, p. B2.
- COUSIN, Capucine (2010). « "Mediapart" : une marque, la consécration du journalisme d'investigation numérique ». *Owini.fr*, 13 juillet 2010. Consulté en ligne pour la dernière fois le 13 janvier 2014, sur <http://owini.fr/2010/07/13/mediapart-une-marque-la-consecration-du-journalisme-dinvestigation-numerique/>.
- COUSINEAU, Louise (2002). « Star Académie : amateurs recherchés par Julie qui seront logés au château Péladeau ». *La Presse*, 8 octobre 2002, p. C2.

- COUSINEAU, Sophie (2001). « L'orgueil de Quebecor ». *La Presse*, 4 mai 2001, p. D3.
- (2007). « Le dilemme de Pierre Karl ». *La Presse Affaires*, 24 novembre 2007, p. 1.
- COUVE, Philippe et Nicolas KAYSER-BRIL (2010). *Médias. Nouveaux modèles économiques & questions de déontologie*. 105 p.
- CREVIER, Guy (2013). « *La Presse+* est lancée ». *La Presse*, 18 avril 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 14 janvier 2014, sur <http://www.lapresse.ca/actualites/201304/17/01-4642042-la-presse-est-lancee.php>.
- CRITON, Valérie (2009). « Le "mojo" va t-il débarquer en France ? ». *Journalismes.info*, 15 janvier 2009. Consulté en ligne pour la dernière fois le 23 janvier 2014, sur [http://www.journalismes.info/Le-mojo-va-t-il-debarquer-en-France\\_a1585.html](http://www.journalismes.info/Le-mojo-va-t-il-debarquer-en-France_a1585.html).
- CROTEAU, Martin (2008). « Entente au Journal de Québec ». *La Presse*, 3 juillet 2008, p. A10.
- CROUZET, Thierry (2008a). « Le ridicule à la française ». THIERRY CROUZET, 12 mars 2008. Consulté en ligne pour la dernière fois le 13 janvier 2014, sur <http://blog.tcrouzet.com/2008/03/12/le-ridicule-a-la-francaise/>.
- (2008b). « Mediapart : mort-né ! ». THIERRY CROUZET, 1 juin 2008. Consulté en ligne pour la dernière fois le 13 janvier 2014, sur <http://blog.tcrouzet.com/2008/06/01/mediapart-mort-ne/>.
- DANSEREAU, Suzanne (2003). « La convergence a permis la rentabilité de Star Académie. L'émission à succès profite à plusieurs filiales de Quebecor, mais surtout au Groupe TVA ». *Les Affaires*, 3 mai 2003, p. 10.
- DAUVERGNE, Delphine (2013). « Bi-média : où en est-on ? ». *Journalismes.info*, 13 février 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 31 octobre 2013, sur [http://www.journalismes.info/Bi-media-ou-en-est-on\\_a4338.html](http://www.journalismes.info/Bi-media-ou-en-est-on_a4338.html).
- DE GRANPRÉ, Hugo (2011). « Une nouvelle bataille en vue entre Quebecor et Radio-Canada ? ». *La Presse*, 21 octobre 2011, p. A16.
- DELBERGUE, Michel (2000a). « La presse régionale lance la bataille des cityguides sur Internet ». *Le Monde*, 30 mars 2000, p. 21.
- (2000b). « Le groupe Spir lance un réseau national de cityguides ». *Le Monde*, 30 mai 2000, p. 24.

- DELORME, Guy (2004). *Ouest-France, histoire du premier quotidien français*. Rennes, Editions Apôgée, 254 p.
- (2009). *François Régis Hutin. Le dernier empereur d'Ouest-France*. Rennes, Editions Apôgée, 205 p.
- DES RIVIÈRES, Paule (1997). « La télé en effervescence ». *Le Devoir*, 19 avril 1997, p. A1.
- DESPLANQUES, Anne Caroline (2011). « La Presse en voie d'abandonner le papier ». *ProjetJ.ca*, 11 mars 2011. Consulté en ligne pour la dernière fois le 14 janvier 2014, sur <http://projetj.ca/article/la-presse-en-voie-dabandonner-le-papier>.
- (2012). « Virage numérique au Journal de Montréal ». *ProjetJ.ca*, 6 février 2012. Consulté en ligne pour la dernière fois le 4 novembre 2013, sur <http://projetj.ca/article/virage-numerique-au-journal-de-montreal>.
- DESROSIERS, Éric (2002). « Standard and Poor's inflige une décote à Quebecor ». *Le Devoir*, 17 septembre 2002, p. A1.
- DOCTOR, Ken (2012). « Looking to Europe for news-industry innovation, Part 2 : Schibsted's stunning classifieds and services business ». *Nieman Journalism Lab*, 14 février 2012. Consulté en ligne pour la dernière fois le 11 décembre 2012, sur <http://www.niemanlab.org/2012/02/looking-to-europe-for-news-industry-innovation-part-2-schibsteds-stunning-classifieds-and-services-business/>.
- (2013). « The newsonomics of The New York Times' Paywalls 2.0 ». *Nieman Journalism Lab*, 21 novembre 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 5 janvier 2014, sur <http://www.niemanlab.org/2013/11/the-newsonomics-of-the-new-york-times-paywalls-2-0/>.
- DUBUISSON, Philippe (1990). « Quebecor poursuivi pour bris de contrat ». *La Presse*, 5 mai 1990, p. F2.
- DUCHESNE, André (2000). « Le Journal de Montréal quitte Internet. La fermeture du site survient alors que les employés de Canoë tentent de se syndiquer ». *La Presse*, 16 juillet 2000, p. A3.

- DUMAS, Hugo (2004). « Ras-le-bol de la convergence. Les journalistes du Journal de Montréal déposent une plainte au Conseil de presse ». *La Presse*, 27 octobre 2004, p. 1 - Arts et spectacles.
- (2005). « Le Journal de Montréal blâmé ». *La Presse*, 24 novembre 2005, p. A16.
  - (2009). « Des tensions éclatent à TVA ». *La Presse*, p. 1 - Arts et spectacles.
  - (2011). « La guerre est déclarée ». *La Presse*, 4 novembre 2011, p. 3 - Arts et spectacles.
- DUMAS, Hugo et Hélène BARIL (2003). « TVA intensifie ses attaques contre Radio-Canada ». *La Presse*, 9 mai 2003, p. C1.
- DUPAUL, Richard (1999). « Imprimeries Quebecor achète World Color. Cette acquisition doublera les affaires de la société québécoise aux États-Unis ». *La Presse*, 13 juillet 1999, p. C1.
- DUPERON, Christian (2010). « La Presse canadienne devient une entreprise à but lucratif ». *Trente*, 26 novembre 2010. Consulté en ligne pour la dernière fois le 20 janvier 2014, sur <http://trente.ca/2010/11/la-presse-canadienne-devient-une-entreprise-a-but-lucratif/>.
- DUTRISAC, Robert (1993). « Donohue abandonne toute idée de regroupement ». *Le Devoir*, 21 avril 1993, p. A5.
- (1996). « Le Journal de Montréal sur Internet. Le lancement de la version numérique du quotidien a été compliqué par la controverse sur les droits d'auteurs des pigistes ». *Le Devoir*, 26 avril 1996, p. A6.
  - (1998). « Dans les grandes ligues ». *Le Devoir*, 12 décembre 1998, p. C1.
- DUTRISAC, Robert et Paule DES RIVIÈRES (1997). « Quebecor achète TQS ». *Le Devoir*, 12 avril 1997, p. A1.
- ELLIS, Justin (2010). « How does audience engagement work in the newsroom? ». *Nieman Journalism Lab*, 29 octobre 2010. Consulté en ligne pour la dernière fois le 12 décembre 2012, sur <http://www.niemanlab.org/2010/10/how-does-audience-engagement-work-in-the-newsroom>.
- FAGUY, Steve (2013). « La Presse+ : It doesn't make sense ». Steve FAGUY, *Fagstein*, 18 avril 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 14 janvier 2014, sur <http://blog.fagstein.com/2013/04/18/la-presse-plus/>.
- FALARDEAU, Louis (1989). « Le Montreal Daily News est mort parce qu'il n'était pas un très bon journal ». *La Presse*, 24 décembre 1989, p. E7.



- FAVREAU, Adrien (1996). « Malaise à la rédaction d' "Ouest-France". Une partie des journalistes du premier quotidien français remet en cause la gestion de la direction, au nom même des principes affichés par son PDG ». *Le Monde*, 10 décembre 1996, p. 32.
- (1999). « Le groupe Ouest-France mise sur le développement des hebdomadaires ». *Le Monde*, 29 mai 1999, p. 25.
- FERAUD, Jean-Christophe (1996). « La restructuration du groupe Hersant entre en phase active ». *La Tribune*, 21 octobre 1996.
- FILLOUX, Frédéric (2008a). « Not Dead : The Paid-for Online Model ». Frédéric FILLOUX et Jean-Louis GASSÉE, *MondayNote*, 16 novembre 2008. Consulté en ligne pour la dernière fois le 10 décembre 2012, sur <http://www.mondaynote.com/2008/11/16/not-dead-the-paid-for-online-model/>.
- (2008b). « Paid-for-free papers : the mirage of the hybrid models ». Frédéric FILLOUX et Jean-Louis GASSÉE, *MondayNote*, 19 octobre 2008. Consulté en ligne pour la dernière fois le 16 juillet 2007, sur <http://www.mondaynote.com/2008/10/19/paid-for-free-papers-the-mirage-of-the-hybrid-models/>.
- (2010a). « New media valuations metrics ». Frédéric FILLOUX et Jean-Louis GASSÉE, *MondayNote*, 26 septembre 2010. Consulté en ligne pour la dernière fois le 11 décembre 2012, sur <http://www.mondaynote.com/2010/09/26/new-media-valuations-metrics/>.
- (2010b). « Too many journalists ? ». Frédéric FILLOUX et Jean-Louis GASSÉE, *MondayNote*, 11 juillet 2010. Consulté en ligne pour la dernière fois le 10 décembre 2012, sur <http://www.mondaynote.com/2010/07/11/too-many-journalists/>.
- (2011a). « Analyzing the metered model ». Frédéric FILLOUX et Jean-Louis GASSÉE, *MondayNote*, 5 juin 2011. Consulté en ligne pour la dernière fois le 10 décembre 2012, sur <http://www.mondaynote.com/2011/06/05/analyzing-the-metered-model/>.
- (2011b). « Getting More Bang For Our Bucks ». Frédéric FILLOUX et Jean-Louis GASSÉE, *MondayNote*, 28 août 2011. Consulté en ligne pour la dernière fois le 10 décembre 2012, sur <http://www.mondaynote.com/2011/08/28/getting-more-bang-for-our-bucks/>.
- (2011c). « Losing value in the "Process" ». Frédéric FILLOUX et Jean-Louis GASSÉE, *MondayNote*, 19 juin 2011. Consulté en ligne pour la dernière fois le 10 décembre 2012, sur <http://www.mondaynote.com/2011/06/19/losing-value-in-the-process/>.
- (2011d). « The NYT's Melting Iceberg Syndrome ». Frédéric FILLOUX et Jean-Louis GASSÉE, *MondayNote*, 27 mars 2011. Consulté en ligne pour la dernière fois le 10 décembre 2012, sur <http://www.mondaynote.com/2011/03/27/the-nyts-melting-iceberg-syndrome/>.



- FILLOUX, Frédéric (2011e). « NYTimes' "Fair" Prices ». Frédéric FILLOUX et Jean-Louis GASSÉE, *MondayNote*, 21 mars 2011. Consulté en ligne pour la dernière fois le 10 décembre 2012, sur <http://www.mondaynote.com/2011/03/21/nytimes-%E2%80%9Cfair%E2%80%9D-prices/>.
- (2012a). « Advertising : The trust Factor ». Frédéric FILLOUX et Jean-Louis GASSÉE, *MondayNote*, 29 avril 2012. Consulté en ligne pour la dernière fois le 10 décembre 2012, sur <http://www.mondaynote.com/2012/04/29/advertising-the-trust-factor/>.
- (2012b). « The press, Google, its algorithm, their scale ». Frédéric FILLOUX et Jean-Louis GASSÉE, *MondayNote*, 4 novembre 2012. Consulté en ligne pour la dernière fois le 10 décembre 2012, sur <http://www.mondaynote.com/2012/11/04/the-press-google-its-algorithm-their-scale/>.
- (2012c). « Refining the Model ». Frédéric FILLOUX et Jean-Louis GASSÉE, *MondayNote*, 29 janvier 2012. Consulté en ligne pour la dernière fois le 10 décembre 2012, sur <http://www.mondaynote.com/2012/01/29/refining-the-model/>.
- (2012d). « Schibsted's extraordinary click machines ». Frédéric FILLOUX et Jean-Louis GASSÉE, *Monday Note*, 2 décembre 2012. Consulté en ligne pour la dernière fois le 9 décembre 2012, sur <http://www.mondaynote.com/2012/12/02/schibsteds-extraordinary-click-machines/>.
- (2012e). « The "Sharing" Mirage ». Frédéric FILLOUX et Jean-Louis GASSÉE, *MondayNote*, 26 mars 2012. Consulté en ligne pour la dernière fois le 10 décembre 2012, sur <http://www.mondaynote.com/2012/03/26/the-sharing-mirage/>.
- (2012f). « Trying a Simple Model ». Frédéric FILLOUX et Jean-Louis GASSÉE, *MondayNote*, 15 janvier 2012. Consulté en ligne pour la dernière fois le 10 décembre 2012, sur <http://www.mondaynote.com/2012/01/15/trying-a-simple-model/>.
- (2012g). « Why newspapers must raise their price ». Frédéric FILLOUX et Jean-Louis GASSÉE, *MondayNote*, 2 septembre 2012. Consulté en ligne pour la dernière fois le 10 décembre 2012, sur <http://www.mondaynote.com/2012/09/02/why-newspapers-must-raise-their-price/>.
- (2013). « The Google Fund for the French Press ». Frédéric FILLOUX et Jean-Louis GASSÉE, *MondayNote*, 3 février 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 3 février 2013, sur <http://www.mondaynote.com/2013/02/03/the-google-fund-for-the-french-press/>.

- FORTIN, Karine (2006a). « Quebecor garde "pour" le moment" ses imprimeries ». *La Presse Affaires*, 12 mai 2006, p. 3.
- (2006b). « Quebecor : des résultats "inacceptables" malgré une hausse des bénéfécies ». *Le Devoir*, 8 novembre 2006, p. B1.
  - (2006c). « Sun Media supprime 120 emplois au pays. Les premiers licenciements toucheront les employés des centres de documentation ». *Le Devoir*, 21 juin 2006, p. B3.
- FRADIN, Andr ea (2012). « Lex Google : faites entrer le médiateur ! ». *Owني*, 15 novembre 2012. Consulté en ligne pour la dernière fois le 26 janvier 2014, sur <http://owni.fr/2012/11/15/lex-google-faites-entrer-le-mediateur/>.
- (2012). « Google : chêne ou roseau? ». *Owني*, 13 décembre 2012. Consulté en ligne pour la dernière fois le 26 janvier 2014, sur <http://owni.fr/2012/12/13/google-chene-ou-roseau/>.
- GENDRON, Guy (2011). « L'Empire Quebecor ». *Enquête*. RADIO-CANADA. 3 novembre 2011.
- GIRET, Vincent (2013). « Le journalisme sur son "XXI" ». *Libération*, 4 janvier 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 14 janvier 2014, sur [http://www.liberation.fr/culture/2013/01/04/le-journalisme-sur-son-xxi\\_871735](http://www.liberation.fr/culture/2013/01/04/le-journalisme-sur-son-xxi_871735).
- GRAMMOND, Stéphanie (2001). « La Caisse en remet dans Quebecor Média. Le groupe boucle un financement à un taux moyen de 11,9% ». *La Presse*, 30 juin 2001, p. C1.
- GUERNY, Stanislas DU (2013). « "Ouest-France" en pertes pour la première fois de son histoire ». *Les Echos*, 12 février 2013, p. 25.
- HACKS/HACKERS (2010). « Glossary. A Roadmap for Journalism x Technology ». Consulté en ligne pour la dernière fois le 15 février 2013, sur <http://hackshackers.com/resources/hackshackers-survival-glossary/>.
- HANNE, Isabelle (2013a). « Manifeste XXI : "Je partage leurs valeurs à 200%", "Une nostalgie d'un passé idéalisé"... ». *Libération - Ecrans*, Entretien, 22 janvier 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 14 janvier 2014, sur [http://ecrans.liberation.fr/ecrans/2013/01/22/manifeste-xxi-je-partage-leurs-valeurs-a-200-une-nostalgie-d-un-passe-idealise\\_959762](http://ecrans.liberation.fr/ecrans/2013/01/22/manifeste-xxi-je-partage-leurs-valeurs-a-200-une-nostalgie-d-un-passe-idealise_959762).
- (2013b). « "XXI", un pavé dans la mare aux canards ». *Libération - Ecrans*, 22 janvier 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 14 janvier 2014, sur [http://ecrans.liberation.fr/ecrans/2013/01/22/xxi-un-pave-dans-la-mare-aux-canards\\_956414](http://ecrans.liberation.fr/ecrans/2013/01/22/xxi-un-pave-dans-la-mare-aux-canards_956414).

- HASKI, Pierre (2013). « Manifeste XXI : attention à ne pas rejouer les Anciens et les Modernes ». *Rue89*, 6 janvier 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 14 janvier 2014, sur <http://rue89.nouvelobs.com/2013/01/06/manifeste-xxi-attention-ne-pas-rejouer-les-anciens-et-les-modernes-238349>.
- HOWE, Jeff (2006a). « 5 Rules of the New Labor Pool ». *Wired*, 14 juin 2006. Consulté en ligne pour la dernière fois le 20 avril 2014, sur <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/labor.html>.
- (2006b). « The rise of crowdsourcing ». *Wired*, 14 juin 2006. Consulté en ligne pour la dernière fois le 20 avril 2014, sur <http://archive.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>.
- KISS, Jemina (2007). « Reuters' "mojo" experiments with Nokia ». *PDA. The digital content blog*, The Guardian, 23 octobre 2007. Consulté en ligne pour la dernière fois le 24 janvier 2014, sur <http://www.theguardian.com/media/pda/2007/oct/23/reutersmojoexperimentswith>.
- LA PRESSE (2013). *Lancement de La Presse+. La nouvelle édition numérique de La Presse pour iPad disponible exclusivement dans l'application Kiosque*. Communiqué de presse, 2 p.
- LABÉ, Yves Marie (1990). « Pour sauvegarder son indépendance "Ouest-France" transforme sa structure juridique ». *Le Monde*, 11 avril 1990, p. 22.
- (1991a). « Le rachat de Spir-Communication. Ouest-France prend le contrôle du troisième groupe de la presse gratuite ». *Le Monde*, 5 février 1991, p. 13.
- (1991b). « Pour se recentrer sur la région parisienne Le groupe Amaury met en vente ses deux quotidiens régionaux ». *Le Monde*, 15 avril 1991, p. 9.
- (1992). « Après avoir pris le contrôle de "l'Ardennais". Le groupe Hersant rachète "le Maine libre" et "le Courrier de l'Ouest" au groupe Amaury ». *Le Monde*, 12 mars 1992, p. 15.
- LABÉ, Yves Marie et Dominique LUNEAU (1998). « "Ouest-France" et trois journaux de l'Ouest du groupe Hersant vont coopérer ». *Le Monde*, 23 décembre 1998, p. 17.
- LADURANTAYE, Steve (2013). « La Presse makes a big bet on the future of news ». *The Globe and Mail*, 18 avril 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 14 janvier 2014, sur <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/la-presse-makes-a-big-bet-on-the-future-of-news/article11360785/>.

- LAGACÉ, Patrick (2013). « La Presse+ : mon cerveau doit être recalibré... ». *Le blogue de Patrick Lagacé*, La Presse, 19 avril 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 14 janvier 2014, sur <http://blogues.lapresse.ca/lagace/2013/04/19/la-presse-mon-cerveau-doit-etre-recalibre/>.
- LAPIERRE, Vallier (1991a). « La concentration de l'imprimerie est plus avancée au Canada qu'aux Etats-Unis ». *Les Affaires*, 19 janvier 1991, p. C4.
- (1991b). « Les imprimeurs seront inégalement frappés par la récession ». *Les Affaires*, 19 janvier 1991, p. C2.
- LAPLANTE, Robert (2010a). « Branle-bas de combat chez QMI ». *Le Trente*, 34 (3). Consulté en ligne pour la dernière fois le 21 août 2013, sur [http://www.le30.org/index.php?id=119&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=16842&tx\\_ttnews\[backPid\]=276&cHash=06490c9364](http://www.le30.org/index.php?id=119&tx_ttnews[tt_news]=16842&tx_ttnews[backPid]=276&cHash=06490c9364).
- (2010b). « QMI : Entrevue avec Raynald Lebanc ». *Le Trente*, 34 (3). Consulté en ligne pour la dernière fois le 21 août 2013, sur [http://www.le30.org/index.php?id=119&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=16852&tx\\_ttnews\[backPid\]=276&cHash=9a0bbd27ba](http://www.le30.org/index.php?id=119&tx_ttnews[tt_news]=16852&tx_ttnews[backPid]=276&cHash=9a0bbd27ba).
- LAROCQUE, Sylvain (2008). « Le Journal de Québec : Péladeau cite l'exemple de Vidéotron ». *Le Devoir*, 27 juin 2008, p. A7.
- LAROCHE, Vincent (2011). « Des centaines de licenciements chez Sun Media, selon le syndicat ». *La Presse*, 29 novembre 2011, p. A13.
- LAUNET, Édouard (2013). « Une autre presse est possible ». *Libération*, 9 janvier 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 14 janvier 2014, sur [http://www.liberation.fr/medias/2013/01/09/une-autre-presse-est-possible\\_872778](http://www.liberation.fr/medias/2013/01/09/une-autre-presse-est-possible_872778).
- LE COURS, Rudy (1989). « Formation d'un monopole dans les messageries de presse : Benjamin et Dynamiques fusionnent pour former la plus grande maison de distribution en Amérique ». *La Presse*, 14 juillet 1989, p. A8.
- LE NAIRE, Olivier (2010). « François Régis Hutin, 50 ans de Ouest-France ». *L'Express*, 6 février 2010. Consulté en ligne pour la dernière fois le 10 décembre 2013, sur [http://www.lexpress.fr/region/francois-regis-hutin-50-ans-de-ouest-france\\_846087.html](http://www.lexpress.fr/region/francois-regis-hutin-50-ans-de-ouest-france_846087.html).
- LEBLANC, Raynald (2009). « Le mépris de Quebecor ». *La Presse*, 23 décembre 2009, p. A32.
- LECOMTE, Anne-Marie (2013). « La Presse+ : un pari audacieux ». *Ici Radio-Canada.ca*, 18 avril 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 14 janvier 2014, sur <http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Economie/2013/04/18/004-tablette-lapresse-pari.shtml>.

- LEGENBRE, Nicolas (2013). « Ouest-France. La superpuissance ». *Le Mensuel de Rennes* (53), Décembre 2013, p. 26-39.
- LEMAY, Daniel (1995). « Industries culturelles : Quebecor vient d'avaler Archambault Musique. La fusion donne naissance au plus grand réseau de magasins de disques au Québec ». *La Presse*, 4 novembre 1995, p. D13.
- LESER, Eric (2012). « Il y a pire que les agences de notation, Médiamétrie NetRatings ». *Slate*, 10 avril 2012. Consulté en ligne pour la dernière fois le 17 juillet 2013, sur <http://www.slate.fr/story/53005/mediametrie-netratings-pire-agences-notation-audience>.
- LÉVEILLÉ, Chantal (2006). « L'uniformisation de l'information ». *Le Devoir*, 13 octobre 2006, p. A8.
- LORTIE, Marie-Claude (1989). « Quebecor ferme le Montreal Daily News ; le tabloïd n'aura été dans les kiosques que 21 mois ». *La Presse*, 16 décembre 1989, p. A3.
- LUNEAU, Dominique (1999a). « Entente forcée dans l'Ouest ». *Le Monde*, 12 février 1999, p. 19.
- (1999b). « "Ouest-France" et le groupe Hersant suspendent leurs discussions ». *Le Monde*, 20 septembre 1999, p. 13.
- (2001). « "Ouest-France" lance un site Internet payant ». *Le Monde*, 25 juin 2001, p. 16.
- MAISONNEUVE, Vincent (2013). « Le pari de "La Presse +" ». *Le Téléjournal - Grand Montréal 18h*. RADIO-CANADA. 18 avril 2013. sur <http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Economie/2013/04/18/004-tablette-lapresse-pari.shtml>.
- MALLAVAL, Catherine (2002). « "Ouest-France" donne un coup d'accélérateur à "20 Minutes" ». *Libération*, 28 février 2002, p. 24.
- (2004). « La Socpresse sans côté ouest ? Selon la CGT journalistes, le groupe vendrait trois titres à Ouest-France. ». *Libération*, 27 août 2004, p. 18.
- MARIN, Stéphanie (2011). « Le patron de Radio-Canada affirme qu'il ne veut pas de "bataille" avec Quebecor ». *Le Devoir*, 26 octobre 2011, p. B10.
- MEDIAPART (2007). *Le projet Mediapart*, 2 décembre 2007, 6 p.

- MEDIONI, David (2013). « "L'autre journalisme" de XXI fait grincer les dents de la presse traditionnelle ». *@arrêt sur images*, 7 janvier 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 14 janvier 2013, sur <http://www.arretsurimages.net/articles/2013-01-07/L-autre-journalisme-de-XXI-fait-grincer-les-dents-de-la-presse-traditionnelle-id5502>.
- METTOUT, Éric (2013). « Le cas XXI ». ÉRIC METTOUT, *Nouvelle formule*, l'Express, 8 janvier 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 14 janvier 2014, sur <http://blogs.lexpress.fr/nouvelleformule/2013/01/08/le-cas-xxi/>.
- MORISSETTE, Nathaëlle (2006). « Étanchéité des salles de rédaction. Affrontement entre les journalistes du Journal de Montréal et Quebecor ». *La Presse*, 12 octobre 2006, p. 1 - Arts et Spectacles.
- (2007). « Deux nouveaux quotidiens à Québec ? ». *La Presse*, 27 avril 2007, p. 5 - Arts et spectacles.
- (2008). « Vers un lock-out au Journal de Montréal? ». *La Presse*, p. 3 - Arts et spectacles.
- NICOUD, Anabelle (2010). « Appels au boycottage du Journal de Montréal ». *La Presse*, 20 octobre 2010, p. A10.
- PAQUETTE, Emmanuel (2013). « Mediapart : d'ombre et de lumière ». *L'Express*, 23 octobre 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 26 janvier 2014, sur [http://www.lexpress.fr/actualite/medias/mediapart-d-ombre-et-de-lumiere\\_1293219.html](http://www.lexpress.fr/actualite/medias/mediapart-d-ombre-et-de-lumiere_1293219.html).
- PÉLOQUIN, Trisant (2005). « Mandat de grève au Journal de Montréal ». *La Presse*, 20 avril 2005, p. A23.
- (2006). « Le Journal de Québec made in Toronto ? ». *La Presse*, 14 décembre 2006, p. A17.
- PÉREZ-PEÑA, Richard (2007). « Times to Stop Charging for Parts of Its Web Site ». *The New York Times*, 18 septembre 2007. Consulté en ligne pour la dernière fois le 5 janvier 2014, sur <http://www.nytimes.com/2007/09/18/business/media/18times.html?hp&r=0>.
- PLENEL, Edwy (2013). *[Intervention orale]*. UNIVERSITÉ PANTHÉON-ASSAS. Paris, Table-ronde - Presse française en ligne : modèles d'affaires et pratiques de financement. 4 octobre 2013.
- PORTER, Isabelle (2007). « Média Matin Québec remporte une bataille contre Quebecor ». *Le Devoir*, 11 mai 2007, p. A3.
- (2008). « Des formations au "multiplateforme" pour le retour des employés ». *Le Devoir*, 5 août 2008, p. B8.



- PRESSE CANADIENNE (2007). « La direction du Journal de Québec décrète un lock-out. Le syndicat des journalistes parle d'un coup préparé depuis six mois ». *Le Devoir*, 23 avril 2007, p. A4.
- (2011). « Fin de conflit amère. Résignés après deux ans en lock-out, les employés du Journal de Montréal acceptent la proposition du médiateur ». *La Presse*, 28 février 2011, p. A9.
  - (2013a). « Péladeau quitte le poste de président et chef de la direction de Québecor ». *Le Devoir*, 14 mars 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 3 février 2014, sur <http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/373237/peladeau-quitte-le-poste-de-president-et-chef-de-la-direction-de-quebecor>.
  - (2013b). « TC Media achète les 74 journaux hebdomadaires de Sun Media au Québec ». *Le Devoir*, 5 décembre 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 5 mars 2014, sur <http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/394412/tc-media-achete-les-74-journaux-hebdomadaires-de-sun-media-au-quebec>.
- RACINE, Bernard (1989). « Donohue a connu l'une de ses meilleures années ». *La Presse*, 28 avril 1989, p. B10.
- RAPHAËL, Benoit (2011). « Un nouveau paywall bien compliqué pour le New York Times ». *Owni*, 21 mars 2011. Consulté en ligne pour la dernière fois le 5 janvier 2014, sur <http://owni.fr/2011/03/21/un-nouveau-paywall-bien-complique-pour-le-new-york-times/>.
- RIVERIN, François (1999). « Nouvelles rumeurs de fusions et d'acquisitions dans le papier journal. Bowater, Abitibi, Donohue et Domtar encore au coeur de la spéculation ». *Les Affaires*, Investir, 13 novembre 1999, p. 70.
- ROBERT, Martine (2010). « Comment "Le Télégramme" résiste au gros temps... ». *Les Echos*, 14 mai 2010, p. 9.
- ROBITAILLE, Antoine (2003). « La convergence, ça ne marche qu'au Québec ! ». *Le Devoir*, 6 septembre 2003, p. B4.
- (2007). « Les syndiqués en ont contre la "montréalisation" de l'information ». *Le Devoir*, 25 avril 2007, p. A3.
  - (2009). « Vers un lock-out au Journal de Montréal ». *Le Devoir*, 21 janvier 2009, p. B8.
- ROCHAT, Sébastien (2013). « Payant/Gratuit : la presse papier tâtonne sur le web ». *@arrêt sur images*, 20 février 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 5 mars 2014, sur <http://www.arretsurimages.net/contenu.php?id=5629>.

- ROSSELIN, Jacques (2013). « Distribuons l'aide à la presse directement aux journalistes ! ». *Blog de Guy Birenbaum*, 15 février 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 26 janvier 2014, sur <http://guybirenbaum.com/20130215/distribuons-l%E2%80%99aide-a-la-presse-directement-aux-journalistes/#more-17033>.
- ROULOT-GANZMANN, Hélène (2013a). « La Presse : la révolution numérique est en marche ». *ProjetJ.ca*, 18 mars 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 14 janvier 2014, sur <http://projetj.ca/article/la-presse-la-revolution-numerique-est-en-marche>.
- (2013b). « NADbank : chacun cherche son chiffre ». *ProjetJ.ca*, 25 octobre 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 28 décembre 2013, sur <http://projetj.ca/article/nadbank-chacun-cherche-son-chiffre>.
- (2013c). « Un nouveau Journal avec plus de chroniqueurs ». *ProjetJ.ca*, 1 octobre 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 10 octobre 2013, sur <http://projetj.ca/article/un-nouveau-journal-avec-plus-de-chroniqueurs>.
- SANTI, Pascale (2007). « "Ouest-France" cherche un nouveau modèle économique. Confronté à la baisse des recettes publicitaires, le premier quotidien français entend améliorer sa "lisibilité" et multiplier les éditions ». *Le Monde*, 20 septembre 2007, p. 15.
- SCALBERT, Augustin (2009). « Comment des sites d'actu truquent leur audience ». *Rue89*, 10 février 2008. Consulté en ligne pour la dernière fois le 17 juillet 2007, sur <http://www.rue89.com/2009/02/10/comment-des-sites-dactu-truquent-leur-audience>.
- SCHERER, Éric (2011). *A-t-on encore besoin des journalistes ? Manifeste pour un journalisme augmenté*. Paris, Presses universitaires de France, 189 p.
- SCHNEIDERMANN, Daniel (2009). « Aides d'état, non merci ». *@rrêt sur images*, 11 novembre 2009. Consulté en ligne pour la dernière fois le 26 janvier 2014, sur <http://www.arretsurimages.net/contenu.php?id=2486>.
- (2013). « Et si le manifeste de "XXI" tirait à côté ? ». *Libération - Ecrans*, 16 janvier 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 14 janvier 2014, sur [http://ecrans.liberation.fr/ecrans/2013/01/16/et-si-le-manifeste-de-xxi-tirait-a-cote\\_960660](http://ecrans.liberation.fr/ecrans/2013/01/16/et-si-le-manifeste-de-xxi-tirait-a-cote_960660).
- SHIELDS, Alexandre (2010). « Péladeau : un passage obligé. Les employés du Journal, comme ceux de TVA, devront acheter le modèle d'affaires de Quebecor ». *Le Devoir*, 13 mai 2010, p. B1.



- SPIIL (2012). *Manifeste pour un nouvel écosystème de la presse numérique*. SYNDICAT DE LA PRESSE INDÉPENDANTE D'INFORMATION EN LIGNE, Consulté en ligne pour la dernière fois le 14 janvier 2014, sur <http://www.spiil.org/20121018/manifeste-un-nouvel-ecosysteme-de-presse-numerique>.
- (2014). *TVA sur la presse en ligne : une victoire pour toute la presse*. SYNDICAT DE LA PRESSE INDÉPENDANTE D'INFORMATION EN LIGNE. Communiqué de presse commun, 17 janvier 2014.
- SULZBERGER, Arthur Ochs Jr. (2011). « A Letter to Our Readers About Digital Subscriptions ». *The New York Times*, 17 mars 2011. Consulté en ligne pour la dernière fois le 5 janvier 2014, sur [http://www.nytimes.com/2011/03/18/opinion/118times.html?\\_r=1&](http://www.nytimes.com/2011/03/18/opinion/118times.html?_r=1&).
- SWIFT, Allan (1996). « Donohue acquiert QUNO. La papetière québécoise devient la troisième en importance en Amérique du Nord ». *Le Devoir*, 1 mars 1996, p. A6.
- TERNISIEN, Xavier (2009). « Pour survivre, la presse d'annonces migre sur Internet. Le groupe Spir, filiale de Ouest-France, se prépare à licencier 100 personnes ». *Le Monde*, 20 février 2009, p. 14.
- (2010). « La Comareg, filiale de Groupe Hersant Média, va déposer le bilan ». *LeMonde.fr*, 22 novembre 2010. Consulté en ligne pour la dernière fois le 16 avril 2013, sur [http://www.lemonde.fr/actualite-medias/article/2010/11/22/la-comareg-filiale-de-groupe-hersant-media-va-deposer-le-bilan\\_1443629\\_3236.html](http://www.lemonde.fr/actualite-medias/article/2010/11/22/la-comareg-filiale-de-groupe-hersant-media-va-deposer-le-bilan_1443629_3236.html).
- TESQUET, Olivier (2013). « Faut-il vraiment se réjouir de l'accord entre Google et la presse ? ». *Télérama*, 4 février 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 26 janvier 2014, sur <http://www.telerama.fr/medias/faut-il-vraiment-se-r-jourir-de-l-accord-entre-google-et-la-presse,93018.php>.
- TERRIEN, Richard (2011). « PKP est-il trop puissant ? ». *Le blogue de Richard Therrien*, La Presse, 3 novembre 2011. Consulté en ligne pour la dernière fois le 6 janvier 2014, sur <http://blogues.lapresse.ca/therrien/2011/11/03/pkp-est-il-trop-puissant/>.
- THOMAS, Gérard (2006). « La presse régionale parie sur le Web de proximité. Les quotidiens de province ont vite compris l'intérêt de l'Internet et n'hésitent pas à faire payer l'accès à l'information locale ». *Libération*, 20 juillet 2006, p. 18.
- TISON, Marie (2006). « "Nous sommes très déçus des résultats". La contre-performance de Quebecor World fait mal à Quebecor ». *La Presse Affaires*, 17 février 2006, p. 1.

- TOUGHILL, Kelly (2013). « Les murs payants sont plus répandus au Canada qu'aux États-Unis et au Royaume-Uni ». *ProjetJ.ca*, Traduction en français, publiée par Hélène ROULOT-GANZMANN, 24 octobre 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 3 décembre 2013, sur <http://projetj.ca/article/les-murs-payants-sont-plus-repandus-au-canada-qu%E2%80%99aux-etats-unis-et-au-royaume-uni>.
- TRUDEL, Jonathan (2010). « Un bulldozer nommé PKP ». *L'Actualité*, 35 (18), 15 novembre 2010, p.36.
- TRUFFY, Vincent (2010a). « Le rapport Cardoso en 5 visualisations ». *Owني*, 17 septembre 2010. Consulté en ligne pour la dernière fois le 26 janvier 2014, sur <http://owni.fr/2010/09/17/le-rapport-cardoso-en-5-visualisations/>.
- (2010b). « Les états (inutilement) généreux de la presse écrite ». *Owني*, 22 novembre 2010. Consulté en ligne pour la dernière fois le 26 janvier 2014, sur <http://owni.fr/2010/11/22/les-etats-inutilement-generoux-de-la-presse-ecrite/>.
- TURCOTTE, CLAUDE (1996). « Quebecor affiche des résultats records. La contribution du secteur de l'imprimerie est désormais prépondérante ». *Le Devoir*, 7 février 1996, p. B1.
- (1999a). « Charge de Péladeau contre Radio-Canada ». *Le Devoir*, 5 mai 1999, p. A1.
- (1999b). « Quebecor World : Quebecor frappe un grand coup. Une fusion, au coût de 2,7 milliards, avec la société américaine World Color propulse Imprimeries Quebecor au premier rang mondial ». *Le Devoir*, 13 juillet 1999, p. A1.
- TURCOTTE, Claude (2001). « Quebecor estime son problème de dette réglé. La société obtient 850 millions grâce à un placement privé aux États-Unis ». *Le Devoir*, 30 juin 2001, p. B1.
- UNTERSINGER, Martin (2010). « Rapport Cardoso : les subventions inorganisées d'une presse sous perfusion ». *Owني*, 17 septembre 2010. Consulté en ligne pour la dernière fois le 26 janvier 2014, sur <http://owni.fr/2010/09/17/rapport-cardoso-les-subventions-inorganisees-dune-presse-sous-perfusion/>.
- VAILLES, François (2007). « Quebecor World fait marche arrière ». *La Presse Affaires*, 21 novembre 2007, p. 1.
- VAILLES, François et HUGO DUMAS (2006). « TVA subit les contrecoups d'Internet ». *La Presse Affaires*, 2 septembre 2006, p. 1.

- VALLIÈRES, Martin (1998a). « Le groupe Torstar offre 748 millions pour Sun Media ». *La Presse*, 29 octobre 1998, p. E5.
- (1998b). « Quebecor achète Sun Media. Le vieux rêve de Pierre Péladeau se réalise ». *La Presse*, 10 décembre 1998, p. E1.
  - (1998c). « Torstar augmente son offre pour Sun ». *La Presse*, 8 décembre 1998, p. C1.
  - (1999a). « 180 emplois supprimés chez Sun Media ». *La Presse*, 3 mars 1999, p. D1.
  - (1999b). « Les employés de Sun Media craignent d'être soumis au couperet de Quebecor ». *La Presse*, 17 février 1999, p. D9.
  - (2000). « Vidéotron, pas si payant pour Quebecor ». *La Presse*, 8 décembre 2000, p. D1.
- VALO, Martine (2001). « Le groupe Ouest-France arrive aux portes de Paris ». *Le Monde*, 24 février 2001, p. 19.
- VASTEL, Marie (2011a). « Accès à l'information - Seul Quebecor sait demander des comptes à Radio-Canada, dit Pierre Karl Péladeau ». *Le Devoir*, 21 octobre 2011, p. B2.
- (2011b). « Quebecor met en demeure Radio-Canada. L'entreprise de Pierre Karl Péladeau somme la société d'État de retirer un texte de son site Web ». *Le Devoir*, 22 octobre 2011, p. C11.
- VULSER, Nicole (2002). « "La presse quotidienne payante n'est pas en péril". Le groupe Ouest-France confirme son virage vers la presse gratuite, entretien avec François-Régis Hutin ». *Le Monde*, 14 février 2002, p. 25.
- WEISBERG, Jacob (2009). « Why There Are No Models for New Journalism ». *Newsweek*, initialement intitulé « Dubious New Models for News », 20 février 2009. Consulté en ligne pour la dernière fois le 20 mars 2014, sur <http://www.newsweek.com/id/185804>.
- YAKABUSHI, Konrad (2003). « A beautiful machine. With the help of his star soul mate, Julie Snyder, Quebecor CEO Pierre Karl Péladeau has done the inthinkable : He's made convergence work ». *The Globe and Mail Report On Business*, September, p. 50-59.

### III / Documents des groupes Ouest-France et Quebecor

#### A / Documents du groupe Quebecor

CANOË (2009). « LCN - Mon Topo ». 17 mai 2009. Consulté en ligne pour la dernière fois le 21 juillet 2013, sur <http://lcn.canoe.ca/montopo/>.

CBC - RADIO-CANADA (2011). « Ce que Quebecor ne vous dit pas quand elle attaque le radiodiffuseur public ». Communiqué de presse, 19 octobre 2011. Consulté en ligne pour la dernière fois le 4 janvier 2014, sur <http://www.cbc.radio-canada.ca/fr/centre-de-presse/2011/10/19/>.

CRITON, Valérie (2009). « "La force du mojo, c'est d'être capable de porter tous les chapeaux en même temps" ». *Journalismes.info*, 16 janvier 2009. Consulté en ligne pour la dernière fois le 23 janvier 2014, sur [http://www.journalismes.info/La-force-du-mojo-c-est-d-etre-capable-de-porter-tous-les-chapeaux-en-meme-temps\\_a1617.html](http://www.journalismes.info/La-force-du-mojo-c-est-d-etre-capable-de-porter-tous-les-chapeaux-en-meme-temps_a1617.html).

DESSUREAULT, Isabelle (2009). « 100 conventions sans conflit ». *La Presse*, 22 décembre 2009, p. A22

GOULET, Simon-Pierre (2007). « Le b-a ba du mojo ». *Espace canoë*. 29 août 2007, 4:18. Consulté en ligne pour la dernière fois le 23 janvier 2014, sur <http://espace.canoe.ca/simonpierre/video/view/17489>.

GROUPE TVA (2005). *Rapport annuel 2004. Le sens du présent et une vision claire de l'avenir*, 72 p.

- (2009). *Rapport annuel 2008. TVA Le nouveau modèle d'une entreprise de contenus*, 97 p.

MARCOUX, Julie (2011a). « Une ado se suicide. Marjorie Raymond, 15 ans, victime d'intimidation... ». *TVA Nouvelles*. 29 novembre 2011, 1:46, LCN. Consulté en ligne pour la dernière fois le 20 janvier 2014, sur <http://tvanouvelles.ca/video/1301534576001/marjorie-raymond-15-ans-victime-dintimidation/>.

- (2011b). « Une ado se suicide. La mère de Marjorie se confie à Mon Topo ». *TVA Nouvelles*. 29 novembre 2011, 4:19, LCN. Consulté en ligne pour la dernière fois le 20 janvier 2014, sur <http://tvanouvelles.ca/video/1301627939001/la-mere-de-marjorie-se-confie-a-mon-topo/>.

PAGEAU, Bernard (2011). *Mise en demeure de la société Radio-Canada. QUEBECOR MEDIA INC.*, 4 p.

PÉLADEAU, Pierre Karl (2005). Allocution - Assemblée annuelle de Quebecor inc., 11 mai 2005, 8 p.

- (2006a). « Il faut revoir de toute urgence les règles en fonction des réalités du marché ». *Le Devoir*, 11 octobre 2006, p. A9.

- (2006b). *Riding the Changing Wave*. Allocution - Canadian Media Director's Council, 28 mars 2006.

- (2008). Allocution - Assemblée annuelle de Quebecor inc., 26 juin 2008, 13 p.

- (2010). *Stratégies de croissance de Vidéotron, convergence des médias et perspectives d'avenir*. Allocution - Cercle Finance et Placement du Québec, 30 septembre 2010, 9 p.

- (2013). *Adress*. Quebecor - Annual Meeting, 8 mai 2013, 19 p.

QUEBECOR INC. (1999). *Rapport annuel 1998*, 56 p.

- (2000). *Rapport annuel 1999. Un monde de solutions*, 74 p.

- (2001). *Rapport annuel 2000*, 80 p.

- (2002a). *Notice annuelle. Exercice clos le 31 décembre 2001*, 142 p.

- (2002b). *Rapport annuel 2001*, 84 p.

- (2003). *Rapport annuel 2002*, 102 p.

- (2004a). *Notice annuelle. Exercice clos le 31 décembre 2003*, 161 p.

- (2004b). *Rapport annuel 2003. Une vision. Une équipe*, 118 p.

- (2005a). *Notice annuelle. Exercice terminé le 31 décembre 2004*, 83 p.

- (2005b). *Rapport annuel 2004. Une transformation réussie.*, 128 p.

- (2006b). *Notice annuelle. Exercice terminé le 31 décembre 2005*, 97 p.

- (2006c). *Rapport annuel 2005. multimédia haute vitesse*, 131 p.

- (2007a). *Notice annuelle. Exercice terminé le 31 décembre 2006*, 95 p.

- (2007b). *Rapport annuel 2006. Regardez et écoutez l'avenir sous toutes ses formes*, 144 p.

- (2008b). *Notice annuelle. Exercice terminé le 31 décembre 2007*, 70 p.

- (2008c). *Rapport d'activité 2007*, 31 p.

- (2008d). *Revue financière 2007*, 163 p.

- (2009a). *États financiers consolidés de Quebecor Inc. et ses filiales. Exercices terminés les 31 décembre 2008 et 2007*, 64 p.

- (2009c). *Notice annuelle. Exercice terminé le 31 décembre 2008*, 71 p.

- (2009f). *Rapport d'activité 2008. Toujours se réinventer*, 37 p.

- (2009g). *Rapport de gestion*, 69 p.

- (2010c). *États financiers consolidés de Quebecor Inc. et ses filiales. Exercices terminés les 31 décembre 2009 et 2008*, 61 p.

- QUEBECOR INC. (2010h). *Notice annuelle. Exercice terminé le 31 décembre 2009*, 83 p.
- (2010j). *Rapport d'activité 2009. Saisir l'avenir*, 42 p.
  - (2010k). *Rapport de gestion*, 73 p.
  - (2011a). *États financiers consolidés de Quebecor Inc. et ses filiales. Exercices terminés les 31 décembre 2010 et 2009*, 57 p.
  - (2011b). *Notice annuelle. Exercice terminé le 31 décembre 2010*, 80 p.
  - (2011d). *Rapport d'activité 2010. Bâtir aujourd'hui l'économie de demain*, 49 p.
  - (2011e). *Revue financière 2010*, 134 p.
  - (2012a). *Notice annuelle. Exercice terminé le 31 décembre 2011*, 77 p.
  - (2012c). *Rapport d'activité 2011. Entreprendre et innover, toujours*, 55 p.
  - (2012d). *Revue financière 2011*, 136 p.
  - (2013b). *Notice annuelle. Exercice terminé le 31 décembre 2012*, 79 p.
  - (2013c). *Rapport d'activité 2012. S'engager pour l'avenir*, 37 p.
  - (2013d). *Revue financière 2012*, 137 p.
  
  - (2006a). *L'avis des experts est sans équivoque : La direction du Journal de Montréal congédie les 44 salariés des presses impliqués dans le sabotage qui aurait pu mettre en danger la vie d'autres employés.* Communiqué de presse, 5 juin 2006.
  
  - (2009h). *Une main tendue au Syndicat des travailleurs des Éditions du Réveil - Les employés syndiqués rejettent une offre globale qui aurait protégé 18 emplois et assuré la pérennité du Réveil.* Communiqué de presse, 3 mars 2009.
  
  - (2010a). *68% d'appui à l'offre de l'employeur : Le Réveil et ses employés en arrivent à une entente.* Communiqué de presse, 16 février 2010.
  
  - (2010b). *Constat d'échec : Le Réveil présente une offre finale à ses employés.* Communiqué de presse, 11 février 2010.
  
  - (2009d). *Quebecor annonce la création de Réseau Quebecor Media.* Communiqué de presse, 18 juin 2009.
  
  - (2009e). *Quebecor Media annonce l'intégration de Canoë à Corporation Sun Media.* Communiqué de presse, 12 mai 2009.
  
  - (2009b). *Le Journal de Montréal décrète un lock-out : la direction a la responsabilité de mettre en place le modèle d'affaires qui assurera la pérennité du Journal et son leadership dans le marché.* Communiqué de presse, 24 janvier 2009.
  
  - (2008e). *Sun Media annonce une réduction de ses effectifs.* Communiqué de presse, 16 décembre 2008.
  
  - (2008a). *La direction du Journal de Montréal est toujours ouverte à une véritable négociation.* Communiqué de presse, 16 décembre 2008.

QUEBECOR INC. (2010d). *Le Journal de Montréal déplore l'absence de volonté réelle de la CSN de régler rapidement le conflit de travail en cours*. Communiqué de presse, 19 octobre 2010.

- (2010e). *Le STIJM-CSN se livre de nouveau à des attaques trompeuses contre Quebecor*. Communiqué de presse, 26 février 2010.

- (2010f). *Le Syndicat des travailleurs de l'information du Journal de Montréal (STIJM) : un syndicat de mauvaise foi qui n'a aucune intention réelle de régler le conflit de travail en cours*. Communiqué de presse, 28 octobre 2010.

- (2010g). *Les leçons du STIJM-CSN en matière de comportement responsable sont déplacées et hypocrites*. Communiqué de presse, 17 février 2010.

- (2010i). *Quebecor Media lance son nouveau guichet intégré de ventes nationales pour le marché francophone*. Communiqué de presse, 10 novembre 2010.

- (2011c). *Quebecor Media élargit son réseau de distribution et de journaux régionaux et acquiert Les Hebdomadaires Montérégiens*. Communiqué de presse, 3 février 2011.

- (2012b). *Plus de 10,5 millions de visiteurs uniques au Canada : Le réseau Canoë atteint un nouveau sommet d'achalandage*. Communiqué de presse, 3 mai 2012.

- (2012e). *Sun Media restructure ses activités afin d'en assurer la croissance durable*. Communiqué de presse, 13 novembre 2012.

- (2012f). *Sun Media to Launch SUN+ : Exclusive Insider Access on Flagship SUN Websites*. Communiqué de presse, 27 novembre 2012.

- (2013a). *Changements à la direction de l'entreprise*. Communiqué de presse, 13 mars 2013.

- (2013f). *Sun Media continues restructuring initiatives*. Communiqué de presse, 16 juillet 2013.

- (2013e). [Site institutionnel]. Consulté en ligne pour la dernière fois le 18 avril 2014, sur [www.quebecor.com/fr](http://www.quebecor.com/fr).

QUEBECOR MEDIA (2013). « Résultats Sun Media ». Consulté en ligne pour la dernière fois le 8 juillet 2013, sur <http://resultats.sunmedia.ca>.

- (2013). « QMI Ventes ». Consulté en ligne pour la dernière fois le 23 janvier 2014, sur <http://www.qmiventes.ca/accueil.html>.

SASSEVILLE, Serge (2010). « Lettres - Précision concernant Le Journal de Montréal ». *Le Devoir*, 10 avril 2010, p. C4.

- (2011). *Thèmes sur Quebecor Media adressés par CBC/Radio-Canada dans le cadre de l'émission « Enquête »*, 8 p.

TVA NOUVELLES (2011). « L'intimidation pousse une ado au suicide. La mère se confie à *Mon Topo* ». *Tvanouvelles.ca*, 29 novembre 2011. Consulté en ligne pour la dernière fois le 20 janvier 2014, sur <http://tvanouvelles.ca/lcn/infos/regional/archives/2011/11/20111129-174952.html>.

- (2013). « Mon Topo ». Consulté en ligne pour la dernière fois le 23 juillet 2013, sur <http://tvanouvelles.ca/montopo/>.

## B / Documents du groupe Ouest-France

ASSOCIATION DES JOURNALISTES D'OUEST-FRANCE (1994). *Vigilance*. Manifeste fondateur, 2 p.

- (1996). *Association des journalistes : voilà pourquoi nous nous sabordons*. Tract, 1 p.

CFDT OUEST-FRANCE (1996). *Sans nous*. Tract, 1 p.

COSTEMALLE, Olivier (2005). « François-Régis Hutin, patron d' "Ouest-France", qui a racheté trois quotidiens concurrents : "La presse écrite, c'est comme la quille d'un navire" ». *Libération*, 24 février 2005, p. 20.

FAVREAU, ADRIEN (1996). « "Nous n'avons pas de complexes à avoir". Malaise à la rédaction d'"Ouest-France", Didier Pillet, rédacteur en chef ». *Le Monde*, 10 décembre 1996, p. 32.

GROUPE SIPA (2005). *Comptes annuels 2004*, 41 p.

- (2006). *Comptes annuels 2005*, 53 p.

- (2007). *Comptes annuels 2006*, 47 p.

- (2008). *Comptes annuels 2007*, 46 p.

- (2010). *Comptes annuels 2009*, 52 p.

- (2011). *Comptes annuels 2010*, 52 p.

- (2012). *Comptes annuels 2011*, 53 p.

- (2013). *Comptes annuels 2012*, 55 p.

HEBDOS COMMUNICATION (2013). « Groupe SIPA / Ouest France ». Consulté en ligne pour la dernière fois le 22 novembre 2013, sur <http://www.hebdoscom.com/groupe-sipa-ouest-france.html>.

HUTIN, François-Régis (1996). « Une lettre de François-Régis Hutin ». *Le Monde*, 24 décembre 1996, p. 21.

- (2005). « Le journal *Ouest-France* ou les voies de l'indépendance », *Commentaire* (10 - Été 2005), p. 453-456.



L'ÉQUIPE OUEST-FRANCE.FR (2013). « Un nouveau site Ouest-France.fr ! ». *Ouest-France*, 5 novembre 2013. Consulté en ligne pour la dernière fois le 5 novembre 2013, sur <http://www.ouest-france.fr/internet-un-nouveau-site-ouest-francefr-1690531>.

LUNEAU, Dominique (1999). « Trois questions à... François-Régis Hutin ». *Le Monde*, 19 février 1999, p. 19.

OUEST-FRANCE (2011). « Jactiv ». Version en ligne le 15 juin 2011 (obtenue par *WaybackMachine*). Consulté en ligne pour la dernière fois le 3 septembre 2013, sur <http://www.ouest-france.fr/jactiv/>.

- (2013a). « Infocale.fr ». Consulté en ligne pour la dernière fois le 26 juillet 2013, sur <http://www.infocale.fr/>.

- (2013b). « Jactiv ». Consulté en ligne pour la dernière fois le 3 septembre 2013, sur <http://jactiv.ouest-france.fr/>.

OUEST-FRANCE ECOLE (OF-a). « Découvrir Ouest-France - L'histoire ». Consulté en ligne pour la dernière fois le 21 novembre 2013, sur <http://www.ouestfrance-ecole.com/DecouvrirOF2.asp?IdArt=3243&IdThe=&IdCla=3-15&NomCla=%5FL%27histoire&PageCour=1&PageTot=1>.

- (OF-b). « Découvrir Ouest-France - L'information ». Consulté en ligne pour la dernière fois le 21 novembre 2013, sur <http://www.ouestfrance-ecole.com/DecouvrirOF2.asp?IdCla=3-121&NomCla=%5FL%27information&ProfCla=2>.

OUEST-FRANCE VISITE (OF). « 24 heures en direct sur le net avec Ouest-France ». Consulté en ligne pour la dernière fois le 21 novembre 2013, sur <http://www.ouestfrance-visite.com/scripts/consult/ecran1/VISecran1.asp>.

PILLET, Didier (1995). « Le projet éditorial d'Ouest-France », *Communication et langages* (103), p. 25-31.

PRÉCOM (2013). *Comptes annuels 2012*, 93 p.

- (OF). « Le groupe - Organigramme Groupe SIPA / Ouest-France ». Consulté en ligne pour la dernière fois le 21 novembre 2013, sur <http://www.precom.fr/accueil/le-groupe/organigrammes/groupe-sipa/var/lang/FR/rub/1220.html>.

PUBLIHEBDOS (2013). [Site institutionnel]. Consulté en ligne pour la dernière fois le 2 janvier 2014, sur <http://www.publihebdos.com/archives/6642>.

TC MULTIMÉDIA (1999). *Comptes annuels 1998*, 46 p.

- (2000). *Comptes annuels 1999*, 32 p.

- (2001). *Comptes annuels 2000*, 30 p.

OUEST-FRANCE MULTIMÉDIA (2002). *Comptes annuels 2001*, 30 p.

- (2003). *Comptes annuels 2002*, 26 p.
- (2004). *Comptes annuels 2003*, 33 p.
- (2005). *Comptes annuels 2004*, 29 p.
- (2006). *Comptes annuels 2005*, 34 p.
- (2007). *Comptes annuels 2006*, 23 p.
- (2008). *Comptes annuels 2007*, 22 p.
- (2009). *Comptes annuels 2008*, 22 p.
- (2010). *Comptes annuels 2009*, 26 p.
- (2011). *Comptes annuels 2010*, 34 p.
- (2012). *Comptes annuels 2011*, 20 p.

SNJ GROUPE SIPA (2008). *La qualité éditoriale, une réponse à la crise*. Tract, 14 novembre 2008, 1 p.

- (2009). *L'appauvrissement rédactionnel n'est pas la solution à la crise*. Tract, 6 mai 2009, 1 p.
- (2010). *Pas touche aux secrétariats de rédaction et d'édition !* Tract, 20 mai 2010, 1 p.

SNJ OUEST-FRANCE (2008). *Le plan de la direction : licencié 125 salariés*. Tract, 5 septembre 2008, 1 p.

- (2009a). *Questions pour un avenir*. Tract, 9 décembre 2009, 2 p.
- (2009b). *Tous dans le même bateau ?* Tract, 29 janvier 2009, 3 p.
- (2010a). *C'est la crise ? Pas pour tout le monde !* Tract, 17 novembre 2010, 1 p.
- (2010b). *En 2009, le journal a gagné beaucoup d'argent*. Tract, 18 juin 2010, 1 p.
- (2011a). *Mélange des genres : arrêtons les frais*, 20 mars 2011, 1 p.
- (2011b). *Oui ! Continuons à séparer pub et journalisme*. Tract, 29 mars 2011, 1 p.

SNJ OUEST-FRANCE, CFDT, CGC et CGT (2008). *A défaut de cap, on navigue à vue....* Tract, 10 octobre 2008, 1 p.

- (2012). *Non à la manipulation !*. Tract, 23 novembre 2012, 1 p.

SOCIÉTÉ OUEST-FRANCE (1999). *Comptes annuels 1998*, 51 p.

- (2000). *Comptes annuels 1999*, 50 p.
- (2001). *Comptes annuels 2000*, 49 p.
- (2002). *Comptes annuels 2001*, 51 p.
- (2003). *Comptes annuels 2002*, 52 p.
- (2004). *Comptes annuels 2003*, 68 p.
- (2005). *Comptes annuels 2004*, 61 p.
- (2006). *Comptes annuels 2005*, 50 p.
- (2007). *Comptes annuels 2006*, 44 p.
- (2008). *Comptes annuels 2007*, 36 p.
- (2009). *Comptes annuels 2008*, 37 p.
- (2010). *Comptes annuels 2009*, 42 p.
- (2011a). *Comptes annuels 2010*, 45 p.
- (2012). *Comptes annuels 2011*, 44 p.
- (2013). *Comptes annuels 2012*, 61 p.
  
- (2007a). *Comité d'entreprise du 6 mars 2007. Extrait du compte rendu*, 7 p.
- (2007b). *Projet d'accord du 26 avril 2007*, 16 p.
- (2011b). [Brochure d'information], 16 p.

SOFIOUEST (1995). *Comptes annuels 1994*, 67 p.

- (2012). *Comptes annuels 2011*, 89 p.
- (2013). *Comptes annuels 2012*, 50 p.

SPIR COMMUNICATION (2002). *Rapport annuel 2001*, 75 p.

- (2003). *Rapport annuel 2002*, 76 p.
- (2004). *Rapport annuel 2003*, 104 p.
- (2005a). *Rapport annuel 2004*, 112 p.
- (2006). *Rapport annuel 2005*, 138 p.
- (2007a). *Rapport annuel 2006*, 72 p.
- (2007b). *Rapport annuel 2006*. Partie financière, 76 p.
- (2008a). *Rapport annuel 2007*, 56 p.
- (2008b). *Rapport financier 2007*, 80 p.
- (2009a). *Rapport annuel 2008*, 55 p.
- (2009b). *Rapport financier 2008*, 84 p.
- (2010b). *Rapport financier 2009*, 130 p.
- (2011). *Rapport financier annuel 2010*, 94 p.
- (2012b). *Rapport financier 2011*, 109 p.
  
- (2005b). *Spir Communication accélère son développement internet. Acquisition de Caradisiac*. Communiqué de presse, 14 septembre 2005, 1 p.
- (2010a). *Le groupe Schibsted et le groupe Spir Communication ont conclu un accord*. Communiqué de presse, 22 septembre 2010, 1 p.
- (2012a). *Organigramme groupe SPIR Communication (au 19 octobre 2012)*.



# Annexes

Appel – Allocation de recherche doctorale de l’Université de Rennes 1..	447
Projet de recherche initial.....	451
Convention de cotutelle internationale de thèse – Avenant n°1 .....	457
Avis du comité d’éthique de l’Université Laval .....	465
Guide d’entretien .....	467
Liste des entretiens avec dates .....	469
Concernant le groupe Quebecor.....	469
Concernant le groupe Ouest-France.....	469
Dépenses des consommateurs autour des industries culturelles .....	472
Communiqué de Radio-Canada « Ce que Quebecor ne vous dit pas quand elle attaque le radiodiffuseur public ».....	475
<i>Le projet Mediapart.....</i>	<i>477</i>
<i>Manifeste XXI.....</i>	<i>485</i>



## Appel – Allocation de recherche doctorale de l'Université de Rennes 1



### ALLOCATION DE RECHERCHE DOCTORALE

Titre de la thèse :

TRANSFORMATION DES INDUSTRIES MEDIATIQUES  
ET MODELES DE PRODUCTION JOURNALISTIQUE A  
L'ERE DE L'ECONOMIE NUMERIQUE

Le projet associe deux unités de recherche de l'université de Rennes 1 ; l'une est spécialisée dans l'analyse socio-organisationnelle des médias et du journalisme, l'autre développe un axe de recherche sur l'économie des technologies de l'information et de la communication.

Il pourrait être développé en coopération avec un laboratoire de l'université Laval de Québec : le PNCP ; il ferait l'objet d'une co-direction ou d'une co-tutelle.

Directeurs de thèse :

Denis RUELLAN (sociologie des médias)

Thierry PENARD (économie des TIC)

Unité (s) de Recherche :

CRAPE, UMR CNRS 6051

CREM, UMR CNRS 6211

Adresser par mail, pour le 1<sup>er</sup> septembre 2009, une candidature comprenant :

- une lettre d'intention, faisant état de l'intérêt pour le programme, la familiarité avec le domaine et les disciplines
- un document de 5 pages (maximum) exposant les perspectives qui pourraient être poursuivies (projet de recherche)
- un CV
- une copie du mémoire de Master (en .pdf)

à :

Denis RUELLAN

et

Thierry PENARD



## CADRE DE THÈSE

Les groupes de presse français sont traditionnellement très attentifs aux développements des technologies d'information et de communication (Tic). La télématique, l'Internet, les services de téléphonie mobile, les services de télévision numérique sont envisagés, souvent dès leurs premiers temps, comme de nouveaux modes de diffusion, de valorisation, de promotion, de relation aux lecteurs, aux annonceurs, aux acteurs économiques et sociaux mais aussi comme de nouvelles sources d'information, tandis que les technologies participent au renouvellement des modes concrets de fabrication de l'information. Les rapports entre la presse et les Tic, depuis plus de deux décennies, oscillent ainsi entre la surévaluation des enjeux, dont les deux formes extrêmes sont une représentation des technologies comme constituant la clef d'entrée dans un nouvel eldorado ou un risque de disparition des formes traditionnelles de presse, et la sous-évaluation, à travers les difficultés à définir une modèle d'affaire viable détournant les acteurs de la presse des Tic.

Depuis une dizaine d'année, l'évolution technologique a laissé entrevoir de nouvelles configurations industrielles et des modalités de production transformées. La technologie numérique utilisée de plus en plus communément par tous les acteurs de la fabrication des produits médiatiques semble ouvrir des portes vers la synergie de certaines activités hier encore très séparées (par exemple, les journalismes de radio, de télévision, de presse), la fusion de fonction distinctes depuis l'origine (la production de contenu et la fabrication du produit fini), la synthèse des supports de technologie hétérogène (que réalisent les sites en ligne qui proposent images, sons, vidéo, textes), l'effacement des identités professionnelles autrefois très affirmées (le reportage n'est plus un acte strictement journalistique).

Cette forme de « multimédiatisation », que l'on entend aussi nommer « convergence » pour signifier ce processus de rapprochement dans un contexte cohérent, concerne aussi le niveau des opérateurs. Après une phase de diversification du capital des entreprises (qui n'appartient désormais que rarement à des groupes spécialisés dans l'activité médiatique), leurs rapprochements qui effacent les divisions d'hier entre type de support, l'internationalisation des groupes, l'arrivée de firmes industrielles intéressées par les stocks de programmes, l'entrée des opérateurs de télécommunication et d'autres acteurs dans le secteur médiatique par le biais de l'internet et de la téléphonie mobile, il semble désormais que la création et/ou la diffusion de programmes paraissent essentielles dans la compétition pour acquérir de nouveaux clients (internet) ou les conserver (mobiles).

Enfin il faut mentionner le rôle de l'internet dans le contexte de « convergence » : le numérique (en réalité l'internet) est vécu comme catalyseur de changement et révélateur de faiblesse face auquel les groupes n'ont pas encore affiné leur stratégie d'adaptation. Ce nouveau media s'est toujours développé avec une forte implication « gratuite » des utilisateurs, et cette tendance de fonds ne semble pas s'infléchir. Même dans les activités les plus « commerciales » (vente en ligne, enchères, jeux) les contributions des internautes à la production d'un « corpus » d'informations pour la collectivité est à noter. Les journaux ont certes une pratique avérée de « courriers de lecteurs », qu'ils contrôlent et filtrent. Mais la numérisation décuple les possibilités de production collective d'information, et les internautes ont appris à s'organiser en ce sens. Par rapport à cela, la presse doit donc se définir en tant que médiateur, ce qui présente des difficultés de nature organisationnelle (un rôle supplémentaire pour les journalistes ?), économique (est-ce une activité rentable et pour quelle stratégie ?), sociale (quelle représentativité ?) ou éthique (quelle objectivité du « modérateur » ?).

Ce phénomène se traduit notamment par une réorganisation du capital et des structures de production des entreprises, d'une part ; par une modification des *continuum* et des produits d'information, d'autre part. Ces évolutions signifieraient un double déplacement : en premier lieu, de la place des entreprises médiatiques dans l'économie de la communication, désormais en concurrence, en particulier sur le processus de diffusion/distribution, avec d'autres acteurs, dont les opérateurs de télécommunication, les fabricants de matériels, des acteurs des contenus, des portails et des moteurs de recherche ou des logiciels, qui investissent massivement dans la production de terminaux individuels ou d'autres dispositifs permettant l'accès aux contenus d'information ; en second lieu, de la compétence, du statut et finalement de l'identité des personnels des métiers du journalisme appelés à produire ces contenus dont les procès de production-diffusion-valorisation évoluent.

La recherche mettra donc en œuvre conjointement deux approches disciplinaires principales : l'économie des médias et la sociologie des organisations productive. Les regards croisés sur le champ journalistique, à la fois, aux niveaux macro, celui des filières, au niveau meso, celui des entreprises et au niveau micro, celui des journalistes et des autres travailleurs concourant à la production de l'information, permettent d'appréhender dans leur globalité les changements qui s'opèrent et les mouvements émergents et de soulever des questions souvent ignorées ou peu investies par les chercheurs. Le choix pris à travers ce projet de considérer à la fois les questions de la concentration et de la financiarisation et celles des professionnalités conduit à questionner de deux points de vue le processus de production, circulation, consommation et usages de la presse. Ces approches différentes se questionnent l'une l'autre. C'est pourquoi il paraît fructueux que ce projet coordonne les deux approches dans une problématique transversale.

Il conviendra, dans ce cadre dessiné largement, de resserrer une problématique, de définir un terrain d'étude et de choisir un méthode d'enquête adaptée aux objectifs.

Les candidats sont invités à faire des propositions assez précises des intentions qu'ils pourraient se donner dans ce cadre.



## Projet de recherche initial

### TRANSFORMATION DES INDUSTRIES MEDIATIQUES ET MODELES DE PRODUCTION JOURNALISTIQUE A L'ERE DE L'ECONOMIE NUMERIQUE

#### PROJET DE RECHERCHE

Avec l'entrée de plein pied dans l'économie numérique, les acteurs de l'industrie médiatique connaissent de larges modifications de leur activité. La chaîne de valeur, de la production initiale d'un produit à son utilisation finale par un consommateur, voit ses caractéristiques sans cesse renouvelées. De nouvelles étapes sont mises en place dans le processus de création, portées par de nouveaux acteurs (comme les agrégateurs), et allongent potentiellement la durée de vie des contenus. Le numérique intervient également en tant que technologie de production, en modifiant profondément les techniques et usages des journalistes. Autrefois relativement restreintes à quelques supports (presse payante, radio et télévision hertzienne), les sources d'information pour les usagers se sont démultipliées, en grande partie grâce au développement de la presse gratuite mais aussi à travers l'intervention du numérique, avec la multiplication des écrans (ordinateur, téléphone, baladeur), l'apparition de la télévision numérique et des chaînes thématiques, des sites d'information sur Internet (issus des médias « traditionnels » ou *pure-players* nés sur le Web), ou encore avec la production amateur exposée au grand public au travers de blogs, sites de partages de vidéos ou réseaux sociaux. Informations et supports d'information sont désormais présents et facilement accessibles pour les usagers.

Dans ce contexte, l'industrie médiatique connaît aujourd'hui deux mouvements importants et qui peuvent sembler contradictoires. D'un côté, une concentration importante, avec le renforcement continu des groupes, intervenant sur plusieurs étapes, de la production à la distribution, au travers de différents médias (presse, radio, télévision, internet). Et ce jusqu'à l'apparition d'acteurs multimédias intégrés au niveau mondial, fers de lance de l'industrie de divertissement et de contenu. De l'autre côté, l'apparition de nouveaux acteurs, professionnels ou amateurs, toujours plus nombreux et intervenant dans un domaine qui était jusqu'alors réservé à des spécialistes déterminés. Cette concurrence renouvelée intervient à tous les niveaux des filières de production. L'Autorité de la concurrence a ainsi pu récemment mettre en exergue – comme

risque, entre les groupes Vivendi et Orange – le concept de « concurrence "en silos" entre groupes intégrés verticalement, de l'édition de chaînes à la diffusion sur les plates-formes »<sup>1</sup>.

Si la filière de production et de diffusion médiatique connaît des modifications importantes, il en est de même de ses composantes, entreprises et personnels. Les sociétés développent des activités de plus en plus éloignées du domaine *stricto sensu* de l'information. Acteurs – passifs ou actifs – de cette mutation, les journalistes voient leur métier transformé. Le numérique et le Web modifient la technique de production de l'information, jusqu'à sembler devenir indispensables au travail quotidien<sup>2</sup>. Les contenus ainsi fabriqués ne sont pas publiés de manière finie et univoque, mais sont désormais le point de départ de contributions et débats, pouvant être permis, modérés (sur le fond), encouragés (pour l'audience qu'ils apportent). L'information est aujourd'hui prise dans une course de vitesse et de concision, et apparaît participative, commentée, *bloguée*, issue directement des spécialistes ou d'amateurs. Ce mouvement va jusqu'à mettre en avant des réseaux de *micro-blogging*, du type TWITTER<sup>3</sup> dans lequel le message informationnel se voit nécessairement limité à 140 caractères.

Le numérique modifie ainsi profondément l'univers de l'information et des contenus, d'un point de vue technique au niveau de la production (utilisation de l'outil informatique et de ressources digitalisées, dans le travail journalistique), mais aussi dans le rôle du journaliste face aux usagers, et dans la place des industries médiatiques « traditionnelles » au sein d'une filière et d'une économie désormais élargies à de nouveaux acteurs, à de nouvelles activités. Un tel bouleversement interroge sur le devenir des médias, mais aussi sur la responsabilité du numérique dans ces changements. Ainsi, on peut se demander quelle est l'origine réelle de ses transformations. L'informatique et le Web sont-ils la cause unique de la révolution de l'industrie médiatique et du travail journalistique, ou constituent-ils les catalyseurs technologiques d'une évolution prenant ses sources ailleurs (changement de statut des journalistes et entreprises de

---

<sup>1</sup> AUTORITE DE LA CONCURRENCE, avis n°09-A-42 sur les relations d'exclusivité entre activités d'opérateurs de communications électroniques et activités de distribution de contenus et de services, 7 juillet 2009, p.18

<sup>2</sup> BARTHET Elise [2009]. « Ma vie sans Internet. Un grand sabotage professionnel », *Le Monde.fr*, consulté le 28 août 2009

<sup>3</sup> Ce site possède d'ailleurs une *baseline* (signature résumant une marque ou un produit, présente comme sous-titre d'un site-web) dont l'optique se veut clairement informationnelle : « *Share and discover what's happening right now, anywhere in the world.* » (« Partagez et découvrez ce qui se passe en ce moment, partout dans le monde. »)

presse, recours accru à des pigistes<sup>4</sup>, privatisation de l'audiovisuel, faveur grandissante à « l'information-spectacle » et « l'information-fusion »<sup>5</sup> tournées vers le divertissement) ? Dès lors que les transformations sont remises dans une perspective élargie, qui semble être celle d'une route tracée depuis plusieurs années, il devient alors possible de s'interroger et d'essayer d'analyser un mouvement, celui des sociétés médiatiques vers une sphère plus globale touchant à la fois à la communication, à l'information et au divertissement.

Cette idée de convergence fait encore aujourd'hui débat, tant dans sa définition que dans ses conséquences pratiques et dans les choix stratégiques des entreprises. Elle est pourtant fondamentale pour comprendre les transformations touchant à toutes les activités réalisées par les médias. Comment le numérique et particulièrement le Web ont-t-ils causés – ou entraînés – le déplacement des entreprises et personnels de l'industrie médiatique pour intégrer pleinement l'économie de la communication ?

La convergence numérique est parfois apparue par le passé comme un totem, à la base duquel ont dû être enterrées nombre d'ambitions se révélant trop importantes, analysant mal une réalité industrielle ou économique, marquant pour certains une hypertrophie des égos des dirigeants d'entreprises<sup>6</sup>, et passant à côté des véritables enjeux pour les industries de contenus. Les exemples de la fusion entre AOL et TIME WARNER ou de la stratégie du groupe VIVENDI UNIVERSAL portée par Jean-Marie MESSIER semblent pouvoir parler dans ce sens. La définition et la délimitation de la convergence apparaît alors comme un enjeu important, pouvant ouvrir la compréhension des stratégies des entreprises et le devenir des produits médiatiques sur plusieurs supports et modes de consommation.

Cette réalité met également en avant le rôle croissant de nouveaux acteurs, issus de la communication ou du divertissement, dans le champ médiatique. Les médias se doivent de plus en plus d'acquiescer une fonction de *gate-keeper*, consistant à gérer la relation – captive si possible – avec le consommateur. Cependant, ce rôle est plus accessible à d'autres entreprises, et en premier lieu aux fournisseurs d'accès à internet, plus à même de monétiser les consommations potentielles des clients des offres faites ou intercedées par eux. Les grandes opérations de fusions

---

<sup>4</sup> FEDERATION INTERNATIONALE DES JOURNALISTES [2006]. *La nature changeante du travail. Une étude mondiale sur le travail atypique dans l'industrie des médias*, 19 p. < disponible en ligne : <http://www.ifj.org/assets/docs/053/243/5196035-8244bf3.pdf> >

<sup>5</sup> MISSIKA Jean-Louis [2006]. *La fin de la télévision*, Seuil, coll. La République des Idées, Paris, 108 p.

<sup>6</sup> DESLANDES Ghislain [2008]. *Le management des médias*, La Découverte, coll. Repères, Paris, 120 p.



visaient *in fine* à la capture des abonnés autour de contenus uniquement issus en interne. Ces stratégies portaient également l'idée de marketing global, de synergies entre les contenus et les réseaux de télécommunications, selon l'idée « *Create once, place everywhere !* »<sup>7</sup>.

Les modèles d'affaires des industries de médias sont ainsi appelés à se renouveler, en trouvant un équilibre entre plusieurs activités. Les dernières années ont mis à jour un tâtonnement des stratégies, et parfois des retours en arrière. Ainsi par exemple du *New York Times*, qui avait lancé une offre payante pour une partie de son site (contenus de qualité, éditoriaux de renom, archives,...). Cette offre payante a permis de dégager de nouveaux bénéfices pour le journal, mais a néanmoins été en grande partie retirée après plusieurs années, l'audience générée par les moteurs de recherche (ne pouvant exister principalement que sur des contenus gratuits), et permettant des revenus publicitaires, se révélant plus intéressante que les revenus tirés de l'offre payante. Pour les titres magazines, les marchés de niche occupés peuvent être développés en ligne, et bénéficier de nombreuses possibilités nouvelles, liées à la qualification précise de l'audience, des liens et partenariats commerciaux.

La modification de l'économie médiatique met également en question la capacité des acteurs à monétiser leur audience globale sur tous les supports, faisant de la relation avec le consommateur la clé du financement médiatique, que l'on retrouve dans l'idée de *customer life time value*, résumant l'importance de capturer sur le long terme un consommateur (abonnement), mais aussi de développer des services commerciaux variés qui lui sont destinés (produits dérivés, partenariats commerciaux, diversification)<sup>8</sup>. La valorisation des contenus, aux yeux de l'utilisateur, apparaît alors comme un enjeu fondamental, la faible substituabilité comme un objectif indispensable, pour les médias voulant conserver une audience importante sur le long terme. La différenciation est également une nécessité pour le titre en ligne, afin de résister à la concurrence potentiellement illimitée des autres titres, ainsi que pour ne pas vampiriser le titre papier issu de la même entreprise.

Les médias sur Internet évoluent également de plus en plus vers des logiques de portails, intégrant des contenus tiers (dépêches d'agences de presse, sources et journalistes associées, amateurs, autres titres,...), permettant de constituer le trafic en une audience demeurant sur le

---

<sup>7</sup> CHANTEPIE Philippe et LE DIBERDER Alain [2005]. *Révolution numérique et industries culturelles*, La Découverte, coll. Repères, Paris, 122 p.

<sup>8</sup> IDATE [2008]. *Stratégies Internet de la presse. Nouveaux services et modèles économiques*, Montpellier, 66 p.

portail et ses voisins<sup>9</sup>. Le travail des journalistes est ainsi mélangé – parfois avec une distinction peu évidente – avec d'autres activités des entreprises médiatiques et des usagers.

Au-delà de cette mise en concurrence formelle sur un portail, le numérique vient souligner et développer une transformation de la production journalistique, qui n'aura jamais autant été tirillée entre logique marchande et citoyenne<sup>10</sup>. Fondamentalement, le numérique vient mettre en avant un nouvel acteur aux côtés des journalistes, le public. Il est un potentiel concurrent, producteur et diffuseur d'information, de contenus audiovisuels ou de textes sur le Web. Mais il apparaît aussi dans les médias, n'étant plus seulement le consommateur de l'information, mais y contribuant directement, par les commentaires des articles sur les sites de médias, ou sur les blogs réalisés par les journalistes de ces mêmes médias. Certains médias font d'ailleurs le pari de miser sur la participation à la réalisation de l'information pour attirer et conserver une audience importante (ainsi par exemple de RUE89). On peut alors parler d'une véritable coproduction de l'information<sup>11</sup>.

Afin de répondre à ces perspectives, le champ de recherche ne devra pas être limité aux seuls médias « traditionnels », mais devra également s'étendre aux *pures-players*, ceux-ci prenant pleinement part à l'économie médiatique, et participant du renouvellement des pratiques journalistiques. L'étude sera principalement tournée vers la presse et son pendant sur le Web, mais intégrera aussi une analyse de l'industrie audiovisuelle qui, même si elles peuvent être moins marquantes pour la production des journalistes, connaît des transformations importantes liées au numérique.

La thèse pourra alors viser à établir une sociologie de la production modifiée par le numérique, notamment à la suite d'entretiens avec les acteurs concernés, ainsi qu'à dégager une modélisation de l'économie des journaux et médias dans le contexte du numérique.

---

<sup>9</sup> On pourrait prendre l'exemple du site-portail *LeMonde.fr*, où l'on retrouve pêle-mêle les contenus du journal – papier – en tant que tels, mais également des articles de la rédaction Internet, ou issus des blogs thématiques des journalistes (dans un espace propre et/ou mélangés aux autres articles), une rubrique vidéos du site *LePost.fr*, les commentaires de lecteurs,...

<sup>10</sup> WATINE Thierry [2002]. « Entre logique marchande et logique citoyenne : une tension constitutive de la nouvelle réalité journalistique », in RIEFFEL Rémy et WATINE Thierry, *Les mutations du journalisme en France et au Québec*, Editions Panthéon-Assas, Paris, p. 187 à 200

<sup>11</sup> RIEFFEL Rémy [2008]. « Les métamorphoses de l'information : de sa production à sa coproduction », in GREFFE Xavier et SONNAC Nathalie, *Culture Web. Création, contenus, économie numérique*, Dalloz, Paris, p. 97 à 117





**CONVENTION DE COTUTELLE  
INTERNATIONALE DE THESE**  
avec délivrance conjointe ou simultanée de diplôme(s)

Entre

**L'UNIVERSITE DE RENNES 1**

Sise 1 - 2 rue du Thabor - CS 46510 - 35 065 Rennes Cedex,  
Représentée par son Président, le Professeur Guy CATHELINÉAU

Agissant pour le compte de l'unité de recherche : Centre de Recherches sur l'Action Politique en Europe  
dirigée par Christian LE BART

Et

**L'UNIVERSITE LAVAL**

Sise 2325 rue de l'Université - Québec (Québec) G1V 0A6 - Canada  
Représentée par Fernand GERVAIS, vice-doyen de la Faculté des études supérieures, qui agit à titre de représentant du vice-recteur aux études et aux activités internationales

Agissant pour le compte du groupe de recherche : Pratiques Novatrices en Communication Publique  
dirigé par Thierry WATINE

Ci-après désignées « les Parties »

---

**PREAMBULE :**

La présente convention fixe les modalités de **cotutelle internationale de thèse**. Cette convention est signée entre les Parties concerne la thèse de **M. Arnaud ANCIAUX**

Etudiant de doctorat de nationalité française

Elle s'appuie, pour la partie française, sur les dispositions de « **l'Arrêté du 6 janvier 2005 relatif à la cotutelle internationale de thèse** » (Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche).

Elle s'appuie également sur les dispositions de la « **Convention cadre de cotutelle de thèse** » signée entre la Conférence des Présidents d'Université (CPU), la Conférence des Directeurs d'Écoles et de Formations d'Ingénieurs (CDEFI) et la Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec (CREPUQ) le 18 octobre 1996, et mise à jour en mars 1997

---

## **TITRE I : MODALITES ADMINISTRATIVES**

### **Article 1 - INSCRIPTION DE L'ETUDIANT**

- NOM : ANCIAUX
- PRENOM : Arnaud Sexe : Masculin
- Adresse : '
  
- E.mail :
- Date de Naissance :
- Date d'inscription en **Doctorat à l'Université de Rennes 1** : Octobre 2009  
mention Sciences de l'information et de la communication
- Date d'inscription en **Ph.D à l'Université Laval** : Session Hiver 2010  
mention Communication publique

**Article 2 - PERIODE PREVISIONNELLE DE LA THESE** (qui ne devrait pas excéder les 3 ans prévus par l'arrêté du 25/04/2002, sauf accord spécifique entre les 2 universités).

**De** Octobre 2009 **à** Septembre 2012

La durée de la thèse et de la présente convention pourra néanmoins être prolongée par avenant, avec l'accord des deux établissements, sur proposition conjointe des directeurs de thèse.

### **Article 3 – ECHEANCIER PREVISIONNEL DES SEJOURS DE L'ETUDIANT DANS CHAQUE ETABLISSEMENT**

- ✓ Année 1 : Université de Rennes 1 : Octobre 2009 – Aout 2010
- ✓ Année 2 : Université Laval : Septembre 2010 – Avril 2011 (sessions Automne et Hiver)  
Université de Rennes 1 : Mai 2011 – Aout 2011 (session Eté)
- ✓ Année 3 : Université Laval : Septembre 2011 – Avril 2012 (sessions Automne et Hiver)  
Université de Rennes 1 : Mai 2012 – Octobre 2012 (session Eté)

La période minimale de séjour dans l'un des deux pays partenaires est fixée à au moins 1 an. Indépendamment de l'établissement choisi pour le paiement des droits d'inscription, l'inscription **annuelle dans les deux établissements est obligatoire.**

### **Article 4 – PAIEMENT DES DROITS D'INSCRIPTION**

Pour chaque année universitaire, l'étudiant mentionné dans la présente convention de co-tutelle paie les droits d'inscription et de scolarité dans l'un des établissements co-signataires, tandis que l'autre établissement s'engage à le dispenser du paiement de ces droits.

La répartition du paiement effectif de ces droits est fixée d'un commun accord par les deux établissements co-signataires de la présente convention, sachant qu'un des établissements devra en être bénéficiaire au moins une fois (2 semestres) durant la période de la co-tutelle.

- ✓ Etablissement où l'étudiant paye ses droits d'inscription :
  - Année 1 : Université de Rennes 1

- Année 2 : Universités Laval (sessions Automne 2010 et Hiver 2011) – Rennes 1 (Été 2011)
- Année 3 : Universités Laval (sessions Automne 2011 et Hiver 2012) – Rennes 1 (Été 2012)

**Article 5 - MODALITES DE COUVERTURE SOCIALE DU DOCTORANT** durant ses périodes de séjour à l'étranger  
Les modalités sont celles en vigueur dans les pays partenaires.

Régie de l'assurance maladie du Québec

**Article 6 - MODALITES D' HEBERGEMENT A L'ETRANGER**

Chambre étudiante à Québec

**Article 7 - AIDES FINANCIERES ACCORDEES** (éventuellement) :

Contrat doctoral de l'Université de Rennes 1  
Activités d'enseignements possibles au sein des universités

**TITRE II : MODALITES PEDAGOGIQUES, SCIENTIFIQUES ET DE SOUTENANCE:**

**Article 8 – DIRECTION DE THESE ET ENGAGEMENT DES DIRECTEURS DE THESE**

✓ **Directeur de thèse à l'Université de Rennes 1 :**

M. Denis RUELLAN  
Professeur en sciences de l'information et de la communication

✓ **Co-directeur de thèse à l'Université de Rennes 1 :**

M. Thierry PENARD  
Professeur en sciences économiques

✓ **Directeur de thèse à l'Université Laval :**

M. François DEMERS  
Professeur titulaire au Département d'information et de communication

Les trois directeurs de thèse mentionnés ci-dessus s'engagent à exercer pleinement leurs fonctions auprès de M. Arnaud ANCIAUX

Les trois directeurs de thèse s'engagent, dans leurs établissements respectifs, à veiller à la mise en œuvre des dispositions prévues par la présente convention.

**ARTICLE 9 - SUJET DE THESE :**

Le sujet de thèse déposé par le doctorant est : *Transformation des industries médiatiques et modèles de production journalistique à l'ère de l'économie numérique*

**ARTICLE 10 – DEROULEMENT PREVISIONNEL DE LA SCOLARITE :**

Au cours de chaque séjour dans l'une des deux universités, le doctorant s'engage à s'inscrire et prendre part aux cours et autres activités de formation prévus au sein des établissements.



A cette fin, et sous réserve de possibles modifications notifiées par le doctorant au début des sessions concernées ou effectuées en fonction des séjours dans les établissements, il pourra notamment participer aux activités suivantes :

- Au sein de l'Université de Rennes 1 :
  - ✓ Participation aux séminaires du CRAPE et du CREM
  - ✓ Activités de formation de l'Université de Rennes 1
  - ✓ Activités de recherche
- Au sein de l'Université Laval :
  - ✓ Cours « La Communication publique »
  - ✓ Cours « Épistémologie de la communication publique »
  - ✓ Cours « Méthodes de recherche en communication publique »
  - ✓ Cours à option
  - ✓ Forum doctoral
  - ✓ Examen de doctorat I
  - ✓ Examen de doctorat II
  - ✓ Activités de recherche

#### **ARTICLE 11 – Le JURY :**

Conformément aux dispositions de l'article 7 de l'arrêté du 6 janvier 2005 relatif à la cotutelle internationale de thèse, le jury est composé sur la base d'une proportion équilibrée des membres de chaque établissement, désignés conjointement par les établissements contractant et comprend, en outre, des personnalités extérieures à son établissement. Le nombre des membres du jury ne peut excéder huit.

La composition du jury est organisée selon les règles / dispositifs de l'établissement du pays qui organise la soutenance, avec information à l'établissement partenaire.

Le Président du jury est désigné par le jury en son sein.

La présence de chaque directeur de thèse dans le jury se fera en fonction de la réglementation édictée dans chacun des établissements partenaires.

Règles de composition du jury :

- 1. Un établissement est représenté par au moins un tiers des membres du jury, le nombre minimum de membres extérieurs aux établissements étant par ailleurs globalement de un tiers.
- 2. Le jury comprendra au moins un membre de l'Ecole Doctorale de rattachement dont l'Université de Rennes 1 est établissement principal.
- 3. Le nombre minimum de professeurs ou HDR dans le jury est de 50 %

#### **ARTICLE 12 – DISPOSITIONS ET PROCEDURE DE SOUTENANCE :**

L'établissement de soutenance doit requérir l'accord de l'établissement partenaire relatif à la composition du jury et à ***l'autorisation de soutenance, qui nécessite obligatoirement pour la partie française, l'avis du directeur de l'école doctorale et l'autorisation préalable de soutenance par le Président de l'Université de Rennes 1.***

La date de réception de la composition du jury et de l'autorisation de soutenance est fixée au plus tard 15 jours avant la date prévue par la soutenance.

- ✓ **Pays de soutenance prévu pour la thèse :** France
- ✓ **Langue dans laquelle la thèse sera rédigée et soutenue :** Français

Remarque : lorsque cette langue n'est pas le français, la rédaction est complétée par un résumé substantiel en langue française.

**ARTICLE 13 – DELIVRANCE DU DOCTORAT :**

Au vu du rapport unique de la soutenance, **l'Université de Rennes 1 et l'Université Laval** s'engagent à délivrer **le grade de**

**Docteur de l'Université de Rennes 1, mention sciences de l'information et de la communication**

**et le diplôme équivalent de l'Université Laval, Ph.D. en communication publique**

Les deux établissements s'engagent à délivrer les diplômes correspondants, sur lesquels figurent une indication de la discipline, le titre de la thèse, la mention de la cotutelle, les noms et titres des membres du jury et la date de soutenance.

**ARTICLE 14 – DEPOT, SIGNALEMENT ET REPRODUCTION DE LA THESE**

Le dépôt, le signalement et la reproduction de la thèse seront effectués dans chaque pays, selon la réglementation en vigueur

**TITRE III : CONFIDENTIALITE, PUBLICATION, PROTECTION ET DROITS DE PROPRIETE INTELLECTUELLE ET INDUSTRIELLE:****ARTICLE 15 – SECRET - PUBLICATIONS :**

13.1 - Chaque partie s'engage à ne pas publier ni divulguer, de quelque façon que ce soit, les informations scientifiques ou techniques appartenant à l'autre partie dont elle pourrait avoir connaissance à l'occasion de l'exécution de la présente convention de cotutelle, et ce tant que ces informations ne seront pas du domaine public.

Cet engagement restera en vigueur pendant 10 ans à compter de la date de signature du présent contrat, nonobstant la résiliation ou l'arrivée à échéance de ce dernier.

13.2 - Toute publication ou communication d'informations relatives à la thèse, par l'une ou l'autre des parties, devra recevoir, pendant la durée de la thèse et les 6 mois qui suivent son expiration, l'accord écrit de l'autre partie (via le directeur de thèse) qui fera connaître sa décision dans un délai maximum de 2 mois à compter de la demande. Passé ce délai et faute de réponse, l'accord sera réputé acquis. En conséquence, tout projet de publication ou communication sera soumis à l'avis de l'autre partie (via le directeur de thèse) qui pourra supprimer ou modifier certaines précisions dont la divulgation serait de nature à porter préjudice à l'exploitation industrielle et commerciale, dans de bonnes conditions, des résultats de la thèse. De telles suppressions ou modifications ne porteront pas atteinte à la valeur scientifique de la publication.

De plus, l'autre partie (via le directeur de thèse) pourra retarder la publication ou la communication d'une période maximale de 18 mois à compter de la demande si des informations contenues dans la publication ou communication doivent faire l'objet d'une protection au titre de la propriété industrielle.

Ces publications ou communications devront mentionner le concours apporté par chacune des parties à la réalisation de la thèse.

13.3 – Toutefois, les dispositions du présent article ne pourront faire obstacle à la soutenance de la thèse.

Cette soutenance sera organisée si nécessaire de façon à garantir, tout en respectant les réglementations universitaires en vigueur, la confidentialité de certains résultats.

**ARTICLE 16 – PROPRIETE INDUSTRIELLE :**

14.1 – Les résultats, même portant sur l'objet de la thèse mais non issus directement des travaux exécutés dans le cadre de la présente convention de cotutelle, appartiennent à la partie qui les a obtenus.

14.2 – Les résultats obtenus dans le cadre de la présente convention de cotutelle et susceptibles d'être protégés au titre de la propriété industrielle sont la copropriété des 2 parties (50% / 50%).

Les parties se consulteront pour envisager les meilleures conditions d'exploitation industrielle et commerciale et les conditions d'un intéressement contractuel du doctorant.

Ces dispositions feront éventuellement l'objet d'une convention spécifique.

VISAS

Signature de l'étudiant

~~Signature du directeur de thèse~~    ~~Signature du co-directeur de thèse~~    ~~Signature du directeur de thèse~~

Université de Rennes 1

Université Laval

Avis et signature du directeur  
de l'école doctorale

Avis et signature du responsable  
des études doctorales

~~Université~~ de Rennes 1

Université Laval

Fait à : Rennes  
Le 27 AVR. 2010

Fait à : Québec  
Le 25 Mars 2010

Le Président  
l'Université de Rennes 1

Le vice-doyen de la Faculté des études  
supérieures, agissant à titre de représentant  
du vice-recteur aux études et aux activités  
internationales  
l'Université Laval

G. CATHELIN ~~EAU~~

Cachet



F. GERVAIS

25 MARS 2010

Cachet





**AVENANT A LA CONVENTION  
DE COTUTELLE INTERNATIONALE DE THESE  
avec délivrance conjointe ou simultanée de diplôme(s)**

**Préambule** : Cet avenant a pour objet de prolonger l'exécution de la convention de la cotutelle de thèse signée entre l'**Université de Rennes 1** (France) représentée par son Président Guy Cathelineau et

**L'Université Laval**, représentée par le vice-doyen de la Faculté des études supérieures, Fernand GERVAIS.

Cet avenant concerne la thèse de **Monsieur Arnaud ANCIAUX**, étudiant en doctorat de nationalité française inscrit en cotutelle internationale de thèse mention Information-Communication, à l'Université de Rennes 1 et mention Communication Publique à l'Université Laval.

**Article 1 : Durée**

La convention de co-tutelle internationale de thèse de Monsieur **Arnaud ANCIAUX** prenant effet en octobre 2009, pour une durée de 3 ans, est prolongée jusqu'au 31 décembre 2014.

Fait à Rennes, le **4/10/2012**

Fait à Québec, le

Le doctorant  
A. ANCIAUX

Le Directeur de thèse de l'Université de Rennes 1 Denis PUELLEN	Le Directeur de thèse de l'Université Laval François DEMERS
Le Directeur de l'école doctorale De l'Université de Rennes 1 Franck MORAUX	Le Responsable des Etudes doctorales François DEMERS
Le Président de l'Université de Rennes 1 Guy CATHELINEAU	Le vice-doyen de la Faculté des études supérieures, Fernand GERVAIS



**15 NOV. 2012**

# Avis du comité d'éthique de l'Université Laval



UNIVERSITÉ  
LAVAL

Vice-rectorat à la recherche et à la création  
Comité d'éthique de la recherche

## APPROBATION DE L'ÉTHIQUE

Projet de recherche impliquant des êtres humains ou  
la consultation de renseignements personnels

Ce projet de recherche a été examiné en conformité avec les  
*Modalités de gestion de l'éthique de la recherche sur des êtres humains* de l'Université Laval,  
par le **Comité plurifacultaire d'éthique de la recherche**

**Projet intitulé :** *Transformation des industries médiatiques et modèles  
de production journalistique à l'ère de l'économie  
numérique*

**Nom du chercheur :** Monsieur Arnaud Anciaux

**Nom du directeur de  
recherche :** Monsieur François Demers

**Numéro d'approbation :** 2011-230 / 28-10-2011

**Date de décision :** 28 octobre 2011

**Date d'expiration  
de l'approbation :** 1<sup>er</sup> novembre 2012

Après examen des informations et des documents qui lui ont été transmis, le Comité a constaté que ce projet respecte les principes d'éthique de la recherche avec des êtres humains. Il prend acte de la confirmation écrite du chercheur à l'effet qu'il a pris connaissance des mesures de suivi<sup>1</sup> associées à l'émission de l'approbation éthique de son projet et qu'il accepte de les appliquer. Par conséquent, le Comité approuve ce projet pour un an.

\_\_\_\_\_  
**Jocelyn Lindsay**, président /  
Comité plurifacultaire d'éthique de la recherche

16-11-2011  
\_\_\_\_\_  
Date

<sup>1</sup> Rappel des mesures de suivi au verso



## Guide d'entretien

### PRESENTATION

Afin de respecter le discours et la présentation par la personne interrogée de ses perceptions et ressentis, les données recherchées étant de l'ordre du discours produits par les journalistes et cadres organisationnels, il est nécessaire que les questions et l'intervention du doctorant soit les moins intrusives possibles. Néanmoins, un certain nombre de thèmes devront être abordés afin d'apporter des éléments de réponses aux questions de recherche, et principalement trois parmi celles retenues dans le projet.

Aussi, les thématiques suivantes devront servir de guides, afin de lancer ou faire rebondir l'échange avec les personnes interrogées, tout en préservant l'originalité de chacune d'entre elles. Une attention devra cependant être portée aux questions auxquelles il aura été déjà répondu dans l'entretien, afin de ne pas les répéter et risquer par la même de forcer le discours des individus. Dans la mesure du possible, il sera intéressant de demander des exemples ou illustrations.

### QUESTIONS ET THEMATIQUES A ABORDER

- Éléments de biographie :
  - Personnelle ;
  - Au sein du monde de la communication ;
  - Au sein de l'organisation.
- Conception du support médiatique (général), état des médias généralistes/spécialisés :
  - Actuellement ;
  - Évolution.
- Intégration du public dans les activités
  - Prise en compte au quotidien ;
  - Rôle prescriptif de l'organisation ?
  - Adaptations possible au public ?
  - Description du public ?
- Conception du/des titres ou organisations de travail
  - Du journalisme ;
  - Du média ;
  - Du groupe médiatique.
- Intérêt pour la situation financière de l'organisation
  - Compréhension de la situation et des enjeux ;
  - Implication dans l'activité.

- Place de l'activité du travailleur
  - Dans la société ;
  - Dans le groupe ;
  - Dans l'organisation médiatique.

## Liste des entretiens avec dates

### Concernant le groupe Quebecor

CADRE QMI (28 novembre 2011). Locaux de l'Agence QMI.

JOURNALISTE JDM (29 février 2012). Journal de Montréal, rencontre à l'extérieur.

PRODUCTEUR TVA (1 mars 2012). TVA, rencontre à l'extérieur.

JOURNALISTE TVA A (28 mars 2012). Locaux de TVA.

CADRE-JOURNALISTE TVA NOUVELLES (29 mars 2012). Locaux de TVA.

CADRE FNC (3 avril 2012). Locaux de la Fédération nationale des communications.

CONSEILLER FNC (3 avril 2012). Locaux de la Fédération nationale des communications.

CADRE-JOURNALISTE JDM (19 avril 2012). Rencontre à l'extérieur.

JOURNALISTE TVA B (19 avril 2012). Locaux de TVA.

### Concernant le groupe Ouest-France

CADRE-JOURNALISTE ML (2 août 2012). Locaux du Maine Libre.

JOURNALISTE MULTIMÉDIA OF (5 septembre 2012). Ouest-France, rencontre à l'extérieur.

CADRE TB (14 septembre 2012). Télégramme de Brest, rencontre à l'extérieur - Rennes.

CADRE PRÉCOM (18 septembre 2012). Locaux de Précom.

CADRE-JOURNALISTE OF A (21 septembre 2012). Locaux de Ouest-France.

CADRE OFM (21 septembre 2012). Locaux de Ouest-France Multimédia.

CADRE-JOURNALISTE OF B (26 septembre 2012). Locaux de Ouest-France.

CADRE-JOURNALISTE OF B (10 octobre 2012). 2<sup>e</sup> rencontre, locaux de Ouest-France.

CADRE COMMERCIAL OF (8 octobre 2012). Locaux de Ouest-France.

DIRIGEANT OF A (11 octobre 2012). Locaux de Ouest-France.

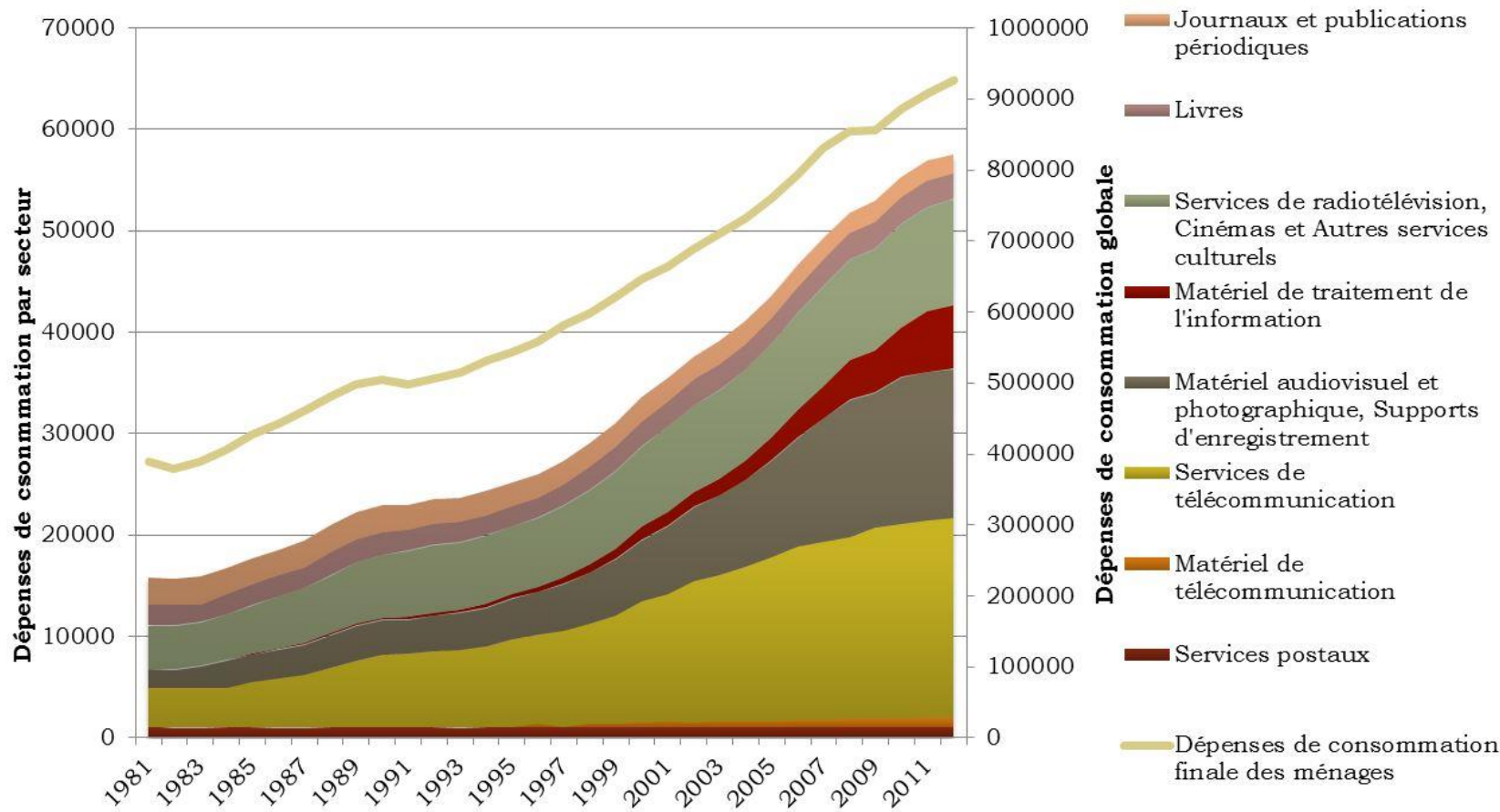
DIRIGEANT OF B (16 octobre 2012). Locaux de Ouest-France.

DIRIGEANT OFM (17 octobre 2012). Locaux de Ouest-France Multimédia.

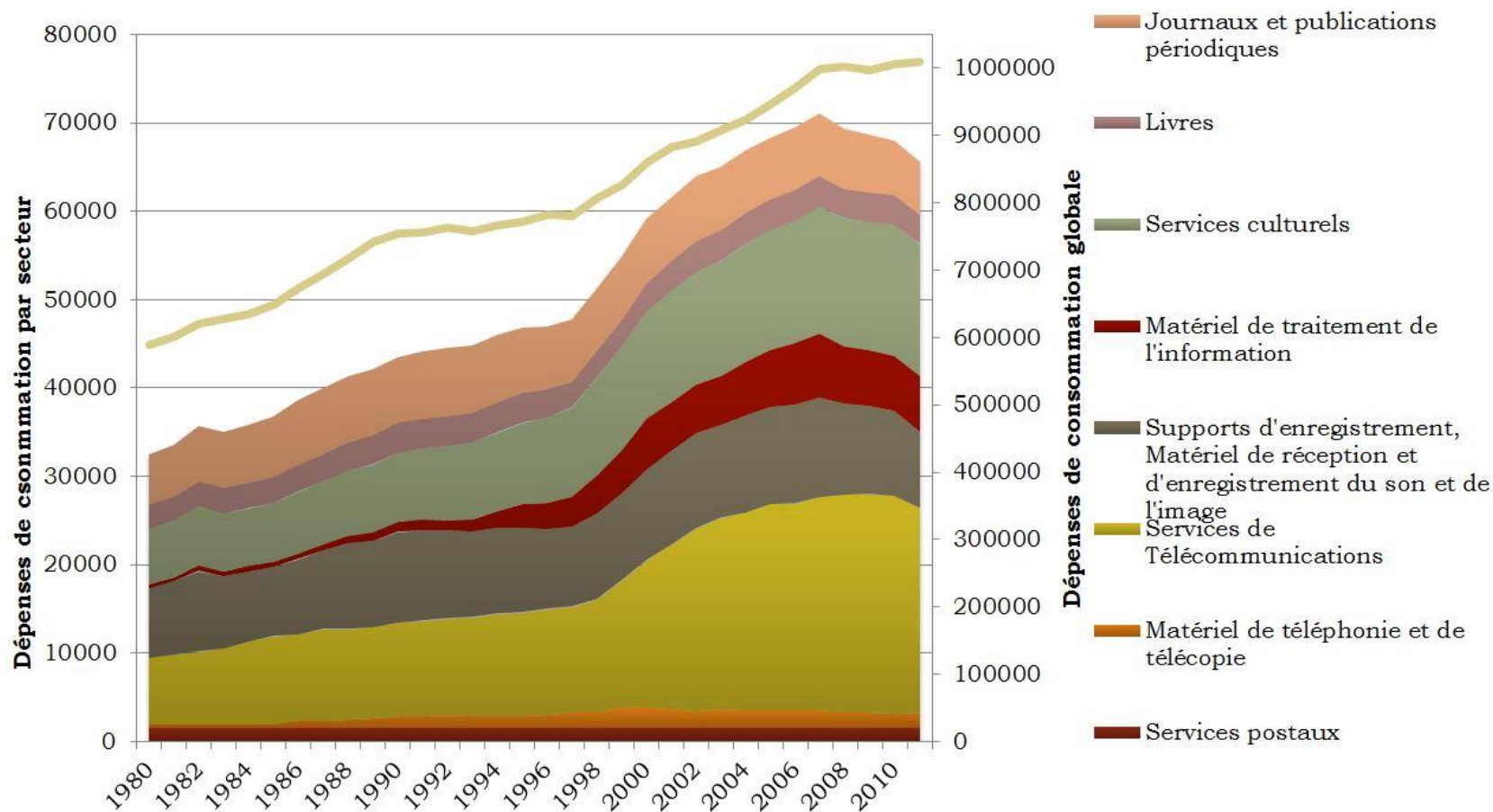




## Dépenses des consommateurs autour des industries culturelles



**FIGURE 31 DÉPENSES DE CONSOMMATION FINALE DES MÉNAGES AU CANADA, EN MILLIONS DE DOLLARS (DOLLARS CONSTANTS DE 2007, DÉSAISONNALISÉES. SOURCE : STATISTIQUES CANADA**



**FIGURE 32 DÉPENSES DE CONSOMMATION FINALE DES MÉNAGES EN FRANCE, EN MILLIONS D'EUROS (EUROS COURANTS, REDRESSÉS EN EUROS CONSTANTS BASE 2005. SOURCE : INSEE)**



## Communiqué de Radio-Canada « Ce que Quebecor ne vous dit pas quand elle attaque le radiodiffuseur public »

*Texte publié le 19 octobre 2011, accompagné d'une présentation visuelle. Les passages soulignés sont le fait du texte.*

Depuis plus de trois ans, Quebecor mène une campagne de dénigrement contre CBC/Radio-Canada par l'intermédiaire de ses journaux et, dernièrement, de sa licence pour le réseau de télévision SunNews Network. Mais voici ce que Quebecor ne vous dit pas :

- *Quebecor* a reçu plus d'un demi-milliard de dollars [lien vers une présentation visuelle, listant des subventions publiques versées au groupe] des contribuables en subventions et avantages directs et indirects au cours des trois dernières années, et ce, sans rendre de comptes aux Canadiens ;
- *Quebecor* utilise ces fonds publics et sa position dominante dans certaines industries protégées pour engranger des profits records et, pourtant, se plaint que Radio-Canada fasse « concurrence » à son réseau de télévision TVA ;
- *Quebecor*, par l'entremise de son patron Pierre Karl Péladeau, a envoyé plus d'une douzaine de lettres au premier ministre et à d'autres membres du gouvernement pour se plaindre que Radio-Canada n'achète pas suffisamment d'espace publicitaire dans ses journaux.

Quebecor déclare que nous ne rendons pas de comptes. C'est faux.

- Nous rendons des comptes au **Parlement** par l'intermédiaire de notre Plan d'entreprise, de notre Rapport annuel et de nos comparutions devant les comités parlementaires ;
- Nous rendons des comptes au **CRTC** par l'intermédiaire de nos rapports réglementaires et de nos renouvellements de licence ;
- Nous rendons des comptes au **vérificateur général du Canada** qui examine nos livres chaque année et qui effectue un examen spécial tous les cinq à dix ans ;
- Nous rendons des comptes aux membres du **Conseil d'administration** qui sont nommés par le gouvernement pour assurer que la Société gère ses ressources efficacement.
- Nous rendons des comptes aux Canadiens par l'intermédiaire de notre site web où sont affichées nos dépenses pour les repas, les déplacements en avion et l'hébergement dans les hôtels. Nous publions aussi nos rapports de vérifications, les procès-verbaux

des réunions du Conseil d'administration, nos rapports financiers trimestriels, ainsi que plus de 27 000 pages d'information communiquées en vertu de la LAI. Constatez-le par vous-mêmes ici [[lien vers les informations publiées en vertu de la loi sur l'accès à l'information](#)].

Quebecor déclare que nous ne devrions pas avoir recours aux tribunaux pour protéger les sources de nos journalistes et nos stratégies de programmation. Pourquoi ?

- La commissaire à l'information et nous essayons de clarifier les règles qui protègent nos « activités de journalisme, de création ou de programmation ». Cette démarche est légitime.
- En fait, des ministres et autres représentants de ministères se sont opposé au Commissariat à l'information plus de 180 fois dans le but d'obtenir des éclaircissements à la Loi sur l'accès à l'information.

### **La promesse de CBC/Radio-Canada aux Canadiens**

Nous continuerons d'offrir les grandes émissions canadiennes qu'ils adorent.

Ils verront la valeur de leur investissement dans nos émissions et nos services ;

Et nous continuerons de rendre compte de nos activités.

Nous ne nous attendons pas à ce que Quebecor fasse de même.

Nous pensons seulement que vous devriez savoir ce qu'elle ne vous dit pas.

## ***Le projet Mediapart***

*Texte publié le 2 décembre 2007, sur un site web dédié au lancement de Mediapart. Les passages soulignés sont le fait du texte.*

**Le texte qui suit est la déclaration d'intention mise en ligne le 2 décembre 2007 lors du lancement de notre pré-site qui nous a permis de faire connaître Mediapart avant son lancement définitif, le 16 mars 2008.**

### **1. Quelle ambition éditoriale ?**

Il s'agit d'un **journal en ligne d'information généraliste**, s'adressant à une clientèle que ni l'offre papier existante ni l'offre en ligne ne satisfont aujourd'hui. Ce projet est né d'un double constat partagé par une équipe de journalistes expérimentés : **la crise de la presse papier** qui est une crise de l'offre éditoriale ; **la crise de croissance du web**, dont les potentialités au service des citoyens éclairés ne sont pas exploitées au mieux et qui appelle l'invention d'un nouveau modèle d'information de presse.

Pour ses lecteurs, ce journal sera à la fois :

- Le lieu d'une **information de référence** et d'une culture journalistique renouvelée. L'information de référence se définit par quatre mots, trop oubliés : **la qualité, l'indépendance, la pertinence, l'exclusivité**. Elle suppose de remettre à l'honneur un genre trop délaissé et injustement décrié : **l'enquête**, avec ses découvertes, ses surprises, ses révélations inédites. Elle suppose aussi de trier, de choisir, de hiérarchiser, tant trop d'informations finit par étouffer l'information pertinente. Constituée de talents éprouvés, venus de titres divers et issus de générations différentes, notre rédaction devra ainsi proposer « **le meilleur de l'info** ».
- Le lieu d'une **documentation de référence**. Une masse mondiale d'informations, d'analyses et de réflexions est aujourd'hui disponible sur le web (médiats, blogs, documents). Faute de temps pour chercher ces informations ou de moyens pour en qualifier la validité, nombre de lecteurs n'arrivent pas à faire eux-mêmes la sélection, la hiérarchisation ou la synthèse des données qui les intéressent. Par un travail de veille, de recherche et d'édition sur des contenus que la Toile produit avec une puissance inégalée, notre journal proposera chaque jour « **le meilleur du web** ».
- Le lieu **d'un débat de référence**, organisé et modéré. Il s'agit d'exploiter au mieux le foisonnement de production participative (blogs, forums, posts) du Net, tout en se distinguant par cette fonction « club » de ses dérives qui tournent parfois à un chahut diablement sympathique mais peu satisfaisant pour l'esprit. L'adhérent pourra contribuer, prendre la parole et discuter avec

les journalistes, les experts et les autres membres. Mais avec des règles, des procédures, des modérations explicites. **Média participatif de qualité**, notre journal ambitionne de construire un public de lecteurs contributeurs, dessinant les contours d'**une communauté intellectuelle** qui, avec ses interventions et ses échanges, proposera « **le meilleur du débat** ».

Notre ambition est que ce journal en ligne devienne **l'outil principal de gestion de l'information de chacun des adhérents**, avec un haut degré de personnalisation et d'intégration.

Venue principalement de la presse traditionnelle, attachée à l'écrit et au papier, l'équipe des fondateurs est cependant arrivée progressivement à la conclusion que **seul le web permet de lancer aujourd'hui en France un quotidien indépendant d'information généraliste**.

Tous **les autres supports nécessitent des investissements initiaux très lourds**, donc dépendants de puissances financières, soit directement en tant qu'actionnaires, soit indirectement en tant qu'annonceurs publicitaires. Et, nous le savons, ces puissances financières ont d'autres intérêts que l'information et, souvent, des liens incestueux avec la puissance publique. De plus, les recettes des ventes des quotidiens papiers sont en baisse constante, tout comme leurs recettes publicitaires.

Par ailleurs, le web permet au lecteur actif de la presse francophone de référence de **garder un lien permanent avec son journal**, dans une époque où les déplacements, en France comme à l'étranger, font partie de son quotidien.

Enfin, **seul le web est lu par la génération des 20 à 30 ans** qui n'achète plus de quotidien papier et recherche aujourd'hui la quasi-totalité de son information sur internet.

## **2. Quelle différence avec les médias en ligne existants ?**

Les médias en ligne – déclinaisons ou non de la presse papier – sont tous engagés dans une course à une audience maximale, condition d'une « gratuité » financée par la ressource publicitaire. C'est le modèle économique dominant, qui a ses limites, tant en termes de pertinence éditoriale que de viabilité financière. Pour le lecteur, la place de plus en plus envahissante prise par cette publicité est vécue comme une intrusion, voire une pollution visuelle qui nuisent au confort de lecture.

De ce constat découlent, pour notre journal, **quatre défis** :

**1. Un modèle économique différent** : notre journal sera sans publicité et, à partir de sa page d'accueil gratuite, proposera le gros de ses contenus sous forme d'adhésion payante. **L'adhésion payante est le seul moyen de garantir au lecteur qualité éditoriale et indépendance véritable**. Ce choix économique (cf. la question n° 3) est donc aussi politique : c'est l'enjeu d'une bataille d'opinion sur le coût d'une information de qualité, indépendante et rigoureuse, qui suppose des moyens, notamment humains. Aux Américains

qui se plaignaient de l'ampleur des dépenses d'éducation, Abraham Lincoln avait coutume de répondre : « Alors, essayez l'ignorance ! » La même remarque pourrait être faite à ceux qui se plaignent de l'état de l'information d'actualité mais rechignent à payer pour qu'elle soit de qualité.

**2. Le choix de la qualité des contenus :** notre objectif n'est pas de couvrir dans **une fausse exhaustivité** l'ensemble de l'actualité. Nous nous concentrerons, dans « le meilleur de l'info », sur la production de **quatre ou cinq sujets par jour** offrant une très forte plus-value en termes d'exclusivité, de révélation, d'angle, d'expertise. Il s'agit d'offrir, au bon moment, le bon tri, la bonne sélection, la bonne idée : **ce qui fait sens, éclaire, explique**. Ce qui permettra au citoyen de s'orienter dans un flux indistinct de nouvelles. Notre choix va à rebours d'un fonctionnement actuel de la presse qui vise à « tayloriser » les journalistes et à leur faire produire un maximum de texte, au détriment de leur temps d'investigation et en oubliant, de plus en plus, la séparation fondamentale entre les faits et les commentaires. Nous récusons le « journalisme assis » qui, ne bougeant plus de son écran, s'enferme dans un monde virtuel. Nous revendiquons un « **journalisme debout** » qui, se déplaçant, enquêtant, interrogeant, vérifiant, cherche dans le monde réel les informations qui font sens et preuve. Parallèlement, notre site donnera le « minimum » : un fil continu permettant de prendre connaissance des dernières dépêches d'agences.

**3. L'innovation continue en matière de web :** notre journal évoluera régulièrement, dans ses contenus éditoriaux comme dans les services qu'il rendra à la communauté de ses adhérents. Essentiel et fondateur, notre partenariat avec une jeune agence internet, qui développera le site et ses services, nous permet d'envisager déjà les étapes à venir, notamment dans l'utilisation de l'image et du son, dans l'ajout continu de nouvelles fonctionnalités et applications, dans la veille technologique, etc. Cette équipe est composée de jeunes trentenaires ayant une forte expérience sur le web, dans le privé comme dans le public, dans l'administration comme dans l'entreprise. Elle a fait ses armes dans la veille sur internet, le web 2.0 et le participatif. Elle partage nos convictions sur l'enjeu démocratique de l'indépendance de l'information et pense, comme nous, que la bataille de la qualité « des news », d'une certaine information à haute valeur ajoutée ou plus généralement de la presse en ligne, passe par l'acceptation du payant. Cette association est une assurance pour l'avenir : la révolution de l'information en ligne sera permanente et nous devons être capables de faire évoluer notre journal en étant réactif par rapport aux innovations fonctionnelles et technologiques à venir, et plus encore à celles des futures pratiques des internautes.

**4. Un pacte inédit entre journalistes et lecteurs :** refusant la logique dominante de l'audience et de la gratuité en matière d'information, notre journal propose à son public de faire vivre un club dont l'information, sa qualité et sa richesse, les expertises qu'elle réclame et les débats qu'elle suscite, sont l'enjeu. Les **outils et les services coopératifs en ligne** permettront de refonder dans la clarté les relations entre lecteurs et



journalistes, chacun participant et contribuant dans une totale transparence sur sa place, son rôle ou sa fonction, et pouvant se constituer en réseaux d'affinités ou en communautés intellectuelles. En rendant explicite les conditions de production de l'information, le journal entend fiabiliser le pacte lecteurs/journalistes par rapport aux suspicions de connivence et d'opacité qui pèsent sur la presse actuelle. C'est pourquoi il repose sur **une équipe consistante**, qui se consacrera à la fois à la découverte de faits inédits et à la qualification des articles disponibles ailleurs, le tout pour informer le lecteur de façon exclusive et pertinente.

### **3. Pourquoi un modèle économique payant ?**

**Le principe du gratuit**, qui a tant bouleversé ces dernières années la presse en ligne comme les journaux traditionnels, **arrive à ses limites**. Tout particulièrement pour des contenus à forte dose d'enquêtes, qui nécessitent des équipes de journalistes expérimentées et indépendantes. Dans notre esprit, cette démarche ne s'inscrit pas au détriment, mais en complément du mode de production collectif, puissant et... gratuit qui s'est développé sur internet : les logiciels libres, la couverture citoyenne du Tsunami en Asie ou les photos d'amateurs sur les attentats de Londres, sont autant d'exemples de ses formidables apports.

Le financement par la publicité implique de faire aux annonceurs une place toujours plus envahissante qui déplaît aux lecteurs. Il interdit une identité éditoriale forte et, par là même, **la constitution d'un lectorat fidélisé et investi**. Il ne permet pas de développer de fortes compétences journalistiques et de produire une information de référence.

**Les sites dits « gratuits » sur internet ne le sont évidemment pas**. Ils sont financés par la publicité. Or un journal dont le financement dépend totalement des recettes publicitaires ne peut prétendre, économiquement, rester durablement indépendant. Surtout, les recettes publicitaires actuelles sur internet sont calculées pour des millions de visiteurs, donc pour un contenu attirant une audience « grand public » peu compatible avec les exigences d'une presse de qualité et de référence. Enfin, l'internaute vit dans l'illusion de la gratuité puisqu'il paye tout ce qui lui permet d'accéder librement à des contenus – les tuyaux, la technologie, les ordinateurs, etc.

Un **site payant peut rencontrer une adhésion** s'il développe de fortes **plus values en terme de contenus et de services**. Les plus values que nous voulons proposer concerneront trois secteurs : le meilleur de l'info ; le meilleur du web ; le meilleur des débats. La campagne présidentielle a démontré à la fois les limites de la presse française actuelle et celle du « cinquième pouvoir » autoproclamé. Faute de capacité ou de volonté d'investigation, récit et commentaire l'emportent sur la mise à disposition d'informations précises et neuves. **Une place de média de référence est à prendre : c'est celle à laquelle nous prétendons**.

Excluant les recettes publicitaires, notre modèle économique repose donc sur **l'adhésion payante, à terme de plusieurs dizaines de milliers de**

**personnes.** En adhérant, l'internaute retrouvera le **lien si particulier**, d'adhésion, de fidélité et de distinction, qui unit tout acheteur à son journal. Mais il entrera aussi dans un club, dans un réseau social et dans une communauté, où il sera **co-acteur** par ses contributions, ses demandes, sa personnalisation des réseaux informatifs proposés.

Notre conviction, renforcée par plusieurs innovations éditoriales à l'étranger, est qu'un public exigeant est **en attente d'un nouveau système d'information**. L'opportunité est aujourd'hui exceptionnelle : nouvelle période politique issue de l'élection présidentielle ; crise persistante de la presse écrite quotidienne ; croissance continue du web, doublée d'interrogations sur la qualité des contenus journalistiques et la viabilité des modèles.

Nous demandons donc à nos lecteurs **d'adhérer à leur journal pour garantir son indépendance et sa pérennité**.

#### **4. Quels sont les besoins de financement ?**

Notre objectif est de **rassembler, en année 3, environ 75 000 adhérents**. Objectif modeste au regard de l'attente que nous percevons ; objectif réaliste au vu de l'équation commerciale si particulière du web.

Notre business plan chiffre à **environ 4 millions d'euros** les besoins de financement sur la période. En quatrième année, le site permet déjà de dégager une forte rentabilité. Ce besoin de financement s'explique par trois arguments :

- La volonté de rassembler dès le démarrage **une équipe de professionnels chevronnés** – en poste dans divers titres qu'ils vont devoir quitter – ce qui implique un niveau minimum de rémunération et de viabilité financière du projet. L'essentiel du financement vise évidemment à produire des contenus haut de gamme et innovants.
- La volonté de construire **une plateforme technique performante**. Elle devra permettre de développer rapidement et de proposer dès le démarrage un service de qualité, avec des fonctionnalités de participation et des technologies de veille particulièrement innovantes. Elle sera apte à évoluer en continu, avec une part importante de veille technologique et de R&D (recherche et développement).
- La volonté de donner au projet le temps de sa réussite. Nous pouvons garantir la qualité du contenu éditorial, nous ne pouvons garantir le rythme de croissance des adhérents payants. C'est l'enjeu du business plan. Pour ne pas commettre d'erreur, il faut avoir l'avantage de la durée. Or le capital constitué permet de laisser au projet le délai nécessaire pour atteindre son objectif cible d'abonnés.

## 5. Comment est garantie l'indépendance ?

Outre la garantie offerte par l'absence de publicité et le recours à l'abonnement, l'indépendance du journal est garantie par **les caractéristiques originales de son actionnariat**.

La réunion du capital de départ de 4 millions d'euros provient de trois sources de financement :

1. **Les fondateurs** – journalistes, gestionnaires et professionnels d'internet ayant porté le projet jusqu'à aujourd'hui – qui investissent à titre personnel et, afin d'y parvenir, ont décidé pour certains de s'endetter. Par la valorisation de leurs apports, ils détiennent ainsi **la majorité du capital**.

2. **Des investisseurs partenaires**, eux-mêmes acteurs dans le domaine des nouvelles technologies mais sans liens avec les puissances financières en place, qui investissent à hauteur de 100 000 € à 500 000 € chacun.

3. **Une société des amis** regroupant quelques dizaines d'investisseurs individuels, avisés et solidaires, entrés dans le capital pour des montants allant de 5 000 à 50 000 €.

Un **pacte d'actionnaires, accompagné d'une charte déontologique**, fixera les relations entre ces trois acteurs, de façon à garantir la pérennité de l'entreprise. Il s'agira d'offrir de bonnes conditions de sortie aux actionnaires, à l'issue d'un délai raisonnable, tout en veillant à la stabilité de l'actionnariat par des clauses de revente. Il s'agira, surtout, à partir d'une situation de départ où les fondateurs détiennent la majorité du capital, de garantir la permanence de l'indépendance à l'avenir, notamment en cas d'évolution ou d'augmentation du capital.

## 6. Comment sera composée l'équipe ?

Une fois atteint le rythme de croisière, l'entreprise qui produira ce journal emploiera, tous métiers confondus, **entre 40 et 45 personnes**. Elle aura pour **président Edwy Plenel**.

Les quelques **25 journalistes professionnels** seront issus de plusieurs titres différents, avec une diversité de parcours, des spécialités et de générations. Leur caractéristique commune est de privilégier le terrain, la recherche d'informations et l'enquête sur les faits. Il y a, parmi les plus expérimentés, des **signatures reconnues** pour leur **compétence** et réputées pour leur **indépendance**. Leurs noms seront dévoilés sur le pré-site à mesure de leur arrivée.

La **direction éditoriale** sera assurée par **François Bonnet** (successivement journaliste à *Libération*, au *Monde* et à *Marianne*).

La **direction générale** de l'entreprise sera assurée par **Marie-Hélène Smiéjan**, gestionnaire expérimentée qui a exercé depuis plusieurs années des fonctions de management et de direction d'entreprise dans le secteur des services informatiques.

Outre l'équipe de journalistes et l'équipe de gestion, l'entreprise intègre des **spécialistes chevronnés du web**.

Elle s'appuiera, de plus, sur un partenariat durable avec **une jeune Agence Internet, la Netscouade, créée par Benoît Thieulin**. Elle sera son interlocuteur privilégié – à la fois support, vivier, conseil et veille technologique.

### **7. Quel est le calendrier du lancement ?**

Nous prévoyons de **lancer le site le 16 mars 2008**.

La société est d'ores et déjà constituée, des locaux ont été trouvés et les recrutements sont en cours.

Nous avons terminé le tour de table, réuni les actionnaires, adopté le pacte qui les lie.

Entre-temps, **nous avons lancé ce pré-site** afin d'animer le débat autour du journal à venir et de l'indépendance de la presse comme enjeu démocratique.

Il a pour fonction **d'organiser le recrutement des pré-abonnés**, de façon à ouvrir le site avec déjà un grand nombre d'adhérents.



## **Manifeste XXI**

*Extraits (p.2 et dernière page) du texte publié en accompagnement du numéro 21 – Hiver 2013 de la revue XXI. Les passages soulignés et notes sont le fait du texte.*

### **Et s'ils avaient tort ?**

**Et si la « conversion numérique » était un piège mortel pour les journaux ?**

**Et si les dirigeants de la presse mondiale se trompaient en investissant à tour de bras dans les appli - cations, les sites et les rédactions multimédias ?**

**Et si les chiffres mirobolants des pages vues et les audiences faramineuses des titres de presse transformés en « marques médias » étaient un leurre ?**

Il faut surmonter un sentiment de vertige pour poser ces questions iconoclastes depuis le petit rocher d'une revue de reportages diffusée à cinquante mille exemplaires en France.

Mais ces questions s'imposent.

Il arrive que les raisonnements les plus logiques aboutissent à des décisions erronées. Il arrive que les dirigeants se trompent tous les uns les autres, par effet mimétique. Il arrive que, emportés par le mouvement, la finalité soit perdue de vue.

Expert en sociologie de l'erreur et ancien cadre dirigeant de Renault, Christian Morel a distingué dans ses travaux « *trois grands scénarios qui conduisent à des décisions absurdes* » : « *Les erreurs de raisonnement, les mécanismes collectifs et la perte de sens.*<sup>384</sup> »

Nous pensons que la presse, cédant aux promesses du « *bluff technologique* » avec ses taux de croissance exponentiels et sa cité de verre universelle, est entrée dans un cycle de « *décisions absurdes* »

« *Erreur de raisonnement* ». L'enjeu n'est pas dans l'alternative papier-écran.

« *Mécanismes collectifs* ». Les dirigeants de la presse courent derrière la publicité qui se déplace sur le Net, mais ils ne la retrouveront pas.

« *Perte de sens* ». Les nouveaux modèles économiques font l'impasse sur le journalisme.

---

<sup>384</sup> Interview à *L'Usine nouvelle*, le 9 février 2005.

### **Nos convictions:**

- Le numérique n'est pas responsable de la crise actuelle, il l'a accentuée.
- Sur papier ou sur écran, le journalisme a besoin avant tout d'accomplir une révolution copernicienne.
- Il est possible de refonder une presse post-Internet conçue pour les lecteurs, et non à partir des annonceurs.

[...]

**Sous la lampe, on ne voit rien. Nous sommes comme cet homme qui a perdu ses clefs et les cherche sous le lampadaire. Quand on est perdu, il faut déporter le regard, faire un pas de côté.**

Nous avons été critiques sur la presse, mais savons aussi que de nombreux journalistes sont les premières victimes de la décomposition des journaux et d'un métier qu'ils ont choisi par passion. Leur cause n'est pas désespérée. Chaque jour, de remarquables articles sont mis en ligne et/ou publiés. Les journalistes sont érudits, timides, grandes gueules, autodidactes, dingos, fondus, jeunes rêveurs et vieux loups. Certains savent tout sur un sujet mince comme le tranchant d'un couteau, d'autres n'attendent que d'apprendre. Des dilettantes ont parfois ce je ne sais quoi qui énerve et s'appelle le talent, des « pros » peuvent être secs comme la trique. Le journalisme n'est pas un métier normal. Ce sont les fêlés qui laissent passer la lumière, disait Michel Audiard, le père des *Tontons flingueurs*. Ces énergies bridées ou inutilisées ne demanderaient qu'à se libérer. Mais il manque cruellement de projets à leur hauteur.

Il suffirait pourtant de prendre la route et d'emprunter les chemins buissonniers. De regarder autour, tout simplement. De parler avec ces dizaines de milliers de lecteurs désertés par la presse, et qui restent sur leur faim, qui attendent un projet qui leur parle, à eux. Ils sont nombreux ceux qui façonnent leur propre vie, à bas bruit. On les trouve partout, à la ville comme à la campagne, dans toutes les couches de la société. Ce qui les unit est une certaine idée de l'être humain, de ce que doit être notre relation au monde. Le journaliste écrivain Jean-Paul Kauffmann appelle « *conjurateurs* » ces « *hommes qui ne sont pas pris dans le jeu, qui se tiennent dans les fissures, les écartements de notre société*<sup>385</sup> ». Des pans entiers du monde, de la société, de notre vie ne sont plus arpentés.

---

<sup>385</sup> « L'Enchantement d'être vivant », interview de Jean-Paul Kauffmann par Pierre Bottura, XXI, n°19, été 2012.

**La presse du XXI<sup>e</sup> siècle a ce champ libre devant elle. Et autant de lecteurs qui l'attendent, afin que leur soit donné « *le moyen de lire en eux-mêmes*<sup>386</sup> ».**

---

<sup>386</sup> Marcel Proust, cité [dans une note du *Manifeste*]