

# Comment le numérique a réinitialisé la presse papier

En 20 ans, le Web a cannibalisé le papier. Mais il l'a aussi forcé à se réinventer. En empruntant souvent les ingrédients du luxe qualité, exclusivité, sélectivité... D'imprimeurs, les éditeurs ont peu à peu muté en groupes médias. Récit d'un parcours du combattant.

En 20 ans, le Web a cannibalisé le papier. Mais il l'a aussi forcé à se réinventer. En empruntant souvent les ingrédients du luxe qualité, exclusivité, sélectivité... D'imprimeurs, les éditeurs ont peu à peu muté en groupes médias. Récit d'un parcours du combattant.

RÉCIT

PHILIPPE LALOUX

Un jour, très sérieusement, le futuriste australien, Ross Dawson, a tenté de modéliser la disparition des journaux papier dans le monde. Sa keynote, vue des millions de fois sur le Web, révélait par exemple que la gazette ne serait plus qu'un lointain souvenir en 2017 aux États-Unis, en 2019 en Grande-Bretagne. Et en 2026 en Belgique. Le chercheur se basait alors sur deux indicateurs jugés imparables : la courbe exponentielle de fréquentation des sites web. Et celle, glissante, des ventes de journaux.

Un an plus tôt, en 2009, Bernard Poulet, ex-rédacteur en chef du *Courrier international*, plombait déjà le moral des troupes. Son essai, *La fin des journaux et l'avenir de l'information*, résonnait dans les rédactions comme les aboiements des cavaliers de l'Apocalypse.

## « Dénî suicidaire »

Les médias sont dans le « déni suicidaire », écrit-il, alors que tout s'additionne pour montrer que le modèle économique des journaux est brisé : la baisse de la diffusion payante (3,8 millions de quotidiens vendus par jour en France en 1974, contre 1,9 million en 2007), l'effondrement du marché des petites annonces, la concurrence des gratuits (20minutes.fr est passé devant le site du *Monde* en 2006, avant de devenir un an plus tard le premier quotidien national), l'augmentation du prix du papier, la fermeture des points de vente, la concurrence de nouveaux acteurs du net. Et, bien sûr, l'effondrement des recettes publicitaires.

Et encore, nous ne sommes qu'en 2009, époque à laquelle Google et Facebook ne sont encore que des nains. Aujourd'hui, ces deux empires captent à eux seuls plus de 85 % de la croissance mondiale du marché publicitaire sur mobile, devenu entre-temps l'écran-roi. Entre 2003 et 2013, les revenus de Google ont été multipliés par 60. Ceux de l'ensemble des titres de presse américains ont maigri de 34 %, plombés par la chute des revenus publicitaires. C'est la « *\*\*\*ing decade* » (la « décennie de m\*\*\* ») commentait, en 2014, Frédéric Filloux, prof de journalisme à Sciences Po Paris.

En 2013, la capitalisation boursière de

Google flirte avec les 400 milliards de dollars. Celle du *New York Times* fond à 1,85 milliard. En 2011, l'opérateur télécom rachète le « digital native » *Huffington Post* pour 315 millions de dollars tandis que, deux ans plus tard, Jeff Bezos, patron d'Amazon, s'offre le *Washington Post* pour 250 millions. Une miette. Le *Boston Globe*, que le *New York Times* avait acquis pour 1,1 milliard en 1993, part pour 70 millions.

## La valeur a changé de camp

La valeur semble changer de camp. Le doute aussi s'installe dans les rédactions et dans les capitaineries des grands médias. « Si seulement on savait un peu où on allait », entend-on alors dans les rédactions. « On nourrit la bête qui va nous tuer », relève aussi, cyniquement, une éminente éditorialiste qui, malgré tout, sera l'une des plus acharnées à investir les réseaux sociaux. Et à envoyer coûte que coûte ses petites vidéos tournées au smartphone depuis les États-Unis où elle couvre la campagne électorale d'Obama.

L'info, rien que l'info, toujours l'info. Mais aussi, plus que jamais, la manière

de la traiter, de la diffuser et d'interagir avec le lecteur. Une bonne part du salut est sans doute là. Et explique pourquoi, finalement, Bernard Poulet ou Ross Dawson, se sont bien plantés dans leurs prédictions. Leur raisonnement sur la mort de la presse négligeait un petit détail : le fait qu'elle ne regarderait pas béatement passer le train du numérique telle une vache amorphe.

## Crise de la demande ? Non, de l'offre !

La bonne nouvelle, c'est qu'il n'y a ni crise de l'info (on n'en a jamais produit et consommé autant de toute l'histoire de l'humanité) ni de la demande. Sauf que leur ADN a radicalement muté. L'info se consomme d'abord sur le Web, surtout en mode nomade. L'infonaute ne lit plus nécessairement ce qu'on lui offre, mais ce qu'il cherche, partout, à tout moment. Il s'en empare, le commente, le partage. Ou pas. Car la crise est bel et bien là : dans l'offre, qui peine à suivre l'évolution des usages tant la rupture est foudroyante. « Il y a un décalage entre ce que l'on lit et ce que l'on vit », commentait en 2013 Cédric Motte, journaliste et spécialiste des nouveaux médias.

Le cap est fixé : recoller aux usages et conquérir sa place dans cette impitoyable économie de l'attention. « Messieurs, faites emmerdant », assénait à ses journalistes Hubert Beuve-Méry. Le fondateur du *Monde*, en 1944, pour assoir la réputation de son canard. « On emmerde Hubert Beuve-Méry », lancera en 2014, dans un élan de poésie, un ancien patron de la rédaction du *Soir* pour marquer ce besoin de rupture entre le journal du XX<sup>e</sup> siècle, « écrit au kilomètre », et une offre de produits papiers et numériques désormais ultraléchés, découpés, hiérarchisés, rythmés, aérés. « La crème du cappuccino », comme diraient certains au *Soir*.

Le pari n'est pas mince. Pour gagner la bataille de la transition numérique, les grands journaux de la planète vont tour à tour, dès la fin des années 1990 pour les plus prompts, s'attaquer à la refonte de leurs trois piliers fondamentaux, parfois centenaires : leur modèle éditorial, leur modèle industriel et leur modèle économique.

## Le grand « badaboum »

C'est le grand « badaboum » : investissements massifs dans de nouveaux outils d'édition, mise en place de nouveaux modes de production, intégration des équipes web au centre des rédactions, multiplication des bouclages (pour le Web, les newsletters, le papier...), conquête des réseaux sociaux, développement du multimédia (vidéo, live...). De nouveaux métiers apparaissent : home page editor, community manager, data journalist, MoJo (mobile journalist...). « J'ai été engagé par un imprimeur, je bosse aujourd'hui pour un groupe médias », nous confiait un jour un journaliste.

A bas les silos, les rédactions sont en *open space*, les *process agiles* en mode start-up. On y travaille en *reverse publishing*, de préférence en *mobile first*. On y diffuse les *analytics* en temps réel, *pushe* les *breaking news*, *brainstorme* sur le *storytelling* de l'info, que l'on chasse en *crowdsourcing*. On y coache à tour de bras pour apprendre à ne pas travailler deux fois (pour le papier et le Web), mais autrement. « On est passé de Gutenberg à Zuckerberg. La question n'est plus "que met-on dans le journal demain ?", mais "comment anticipe-t-

on et suit-on l'info pour tous les supports ?" », nous glisse un chef d'édition.

A ce jeu-là, autant avoir les reins solides. A bout de souffle, de nombreux journaux dans le monde sont aujourd'hui à l'article de la mort. D'autres, comme *The Christian Science Monitor*, *La Tribune* (France), *La Presse* (Canada), *Le Matin* (Suisse), *The Independent* (Grande-Bretagne), ont tourné la page. Pour tenter l'aventure exclusive du Web, sans filet, vu l'absence de modèle économique stable. Fusions, acquisitions, diversification, tout est bon pour garder la tête haute dans un monde jugé parfois

hostile par les éditeurs. Car l'écosystème peine à suivre le mouvement : aides à la presse « désuètes », règles de concurrence inéquitables avec les Gafa, TVA sur les journaux numériques, droits d'auteurs non adaptés aux nouvelles réalités...

## Gigantesques bassins d'audience

Pour le reste, la mayonnaise prend. Du moins sur le Web où les audiences explosent. Et pour cause : l'info y est gratuite, ce qui rompt totalement avec le modèle économique historique de la presse écrite. Une erreur de jeunesse, diront certains. Une opportunité unique de toucher des bassins d'audience inespérés avec le papier, assurément-ils pour la plupart. *Le Monde* dans sa version papier ne touchait plus que 2,1 millions de lecteurs en 2005.

Grâce au numérique, il en captera 14,2 millions en 2010, auxquels s'ajoutent 7,1 millions de personnes sur les réseaux sociaux.

Sauf que le modèle du gratuit s'es-souffle. A l'époque, pour 12 dollars perdus dans la publicité « papier », les éditeurs américains n'en gagnent que 1 sur le Web. Intenable, d'autant que le modèle éditorial « gratuit » les oblige souvent à vendre leur âme au buzz.

Pendant ce temps, aux États-Unis, certains décident de laisser le modèle « pompe à clics = pompe à fric » aux Gafa et aux *pure players*, comme Buzzfeed. Le virage vers le *freemium*, mélange de gratuit et de payant, est prudent mais salutaire. Après l'acquisition, l'heure est à la conversion. Et pour transformer ces audiences anonymes en abonnés, la recette, qu'ils espèrent magique en ces

temps de défiance à l'égard des médias, s'appelle : « le journalisme ». On renoue

avec les grandes enquêtes prestigieuses : l'espionnage de la NSA (*Washington Post*), le scandale Cambridge Analytica (*New York Times*), Wikileaks (*Guardian*)...

#### Droit dans le mur payant

La posture de l'anti-fake news, dans un monde surinformé, à défaut de déjà porter ses fruits, donne de l'espoir. Tout le monde a les yeux rivés sur le « premier de classe », le *New York Times*, dont le modèle « mondial » n'est pourtant pas transposable localement : son *paywall* (mur payant) est désormais adopté par 4,3 millions d'abonnés. Et l'objectif des 10 millions d'abonnés numériques est fixé pour 2025. 40 % de ses revenus sont désormais issus du numérique.

En Europe, les *quality papers* (jour-

naux de qualité) emboîtent le pas. Leur offre gratuite se cantonne le plus souvent dans un rôle de « fil d'infos factuelles validées ». Mais surtout, de vitrine des services « premium », où l'« expérience utilisateur » est devenue aussi capitale que le fond. Car une fois

converti, il faut fidéliser cet abonné volontiers volage. C'est le défi des années à venir.

*The Financial Times, Die Welt, De Telegraaf, Neue Zürcher Zeitung, La Repubblica, Le Figaro, Le Monde ou Le Soir...* Tous ont, à leur manière, convergé vers le modèle du payant. Non sans mal, parfois : gestion serrée des budgets, restructurations, licenciements... La transition numérique fait aussi des dégâts, comme en témoignent d'ailleurs les plans en cours aux Éditions de l'Avvenir ou chez Mediahuis.

Passer d'un journal qui se vend (et se vendait bien) à un contenu qui s'achète, cela change la donne...

Mais parfois aussi les courbes se redressent. En janvier 2015, *Le Monde* comptait 104.000 abonnés au journal papier, vendait 75.000 exemplaires par jour en kiosque et avait 55.000 abonnés numériques. Quatre ans plus tard, les chiffres sont passés à 81.000 abonnés papier, 36.000 ventes en kiosque et 158.000 abonnés numériques. Pari relevé aussi pour *Le Figaro* qui, l'an dernier, franchissait le cap des 100.000 abonnés numériques. Et pour la première fois depuis des années, toujours grâce au numérique, *Le Soir* augmente son portefeuille d'abonnés.

#### Repenser le papier

L'axe papier-Web qui articulait depuis 20 ans la stratégie des groupes de presse semble se déplacer au profit d'un axe gratuit-payant. Et dans « payant », il y a « Web », mais aussi « papier », lequel assure toujours l'essentiel des revenus des éditeurs. Sauf que le numérique aura entre-temps entièrement réinitialisé le disque dur du journal. Passer d'un journal qui se vend (et se vendait bien) à un contenu qui s'achète, en effet, cela change la donne...

Réinventer le papier, dernière étape majeure (la plus dure aussi) du processus de transition numérique des médias, reviendra sans doute à lui dessiner un avenir encore plus exclusif, encore plus sélectif, encore plus qualitatif. Un produit de luxe, en somme. Tel semble être son destin. Sa planche de salut aussi.

600

Selon Deloitte, on frôlera les 600 millions d'abonnements à des services numériques dans le monde en 2019.

5,62

Selon le CIM, 5,62 millions de Belges ont lu chaque jour un journal entre juin 2017 et mai 2018. L'audience de la presse francophone affichait un recul de 7,5% par rapport à la même période l'année précédente.

50 / 50

En 2012, les quotidiens dans le monde tiraient en moyenne 90% de leurs revenus numériques de la publicité, contre 10% à peine des abonnements. Cette ventilation devrait être de 50-50 en 2019.

## Fragile

En 2016, les revenus issus de la publicité pour l'ensemble des titres de presse aux États-Unis flirtaient avec les 18 milliards de dollars. Dix ans plus tôt, ils atteignaient 49 milliards. La même année, la diffusion papier dévissait de 8 % après... 28 années consécutives de déclin. À l'inverse, les revenus des ventes (abonnements et « au numéro ») ont très légèrement augmenté, de 10,4 milliards en 2012 à 10,9 milliards en 2016. En cause : l'augmentation du prix, essentiellement. Car le nombre d'exemplaires vendus s'est effondré à 35 millions d'unités, le plus bas niveau depuis... 1945. Finalement, malgré la hausse spectaculaire des abonnements numériques (+ 300 % pour le *New York Times*), le modèle économique reste extrêmement fragile. P.H.L.