

# Médias

---

## **NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES & QUESTIONS DE DÉONTOLOGIE**

**par Philippe Couve & Nicolas Kayser-Bril  
avec Marion Senant**

novembre 2010

# Table des matières

<b>AVERTISSEMENT</b>	<b>P.3</b>
<b>DÉCLARATIONS D'INTÉRÊT</b>	<b>P.3</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>P.5</b>
<b>CARTOGRAPHIE DES MÉDIAS ÉTUDIÉS</b>	<b>P.7</b>
<b>1- LES MODÈLES ÉCONOMIQUES</b>	<b>P.8</b>
<b>Modèle gratuit pour le lecteur/internaute, financé par publicité</b>	<b>P.8</b>
• MÉDIAS TRADITIONNELS	
• MÉDIAS PARTICIPATIFS	
• MODÈLE FREEMIUM	
<b>Stratégies payantes</b>	<b>P.11</b>
<b>Stratégies de diversification</b>	<b>P.13</b>
• SUR DES PRODUITS NUMÉRIQUES	
• SUR DES ACTIVITÉS RÉDACTIONNELLES	
• SUR DES PRODUITS PHYSIQUES	
<b>Agrégateurs</b>	<b>P.16</b>
<b>Modèle gratuit et subventionné</b>	<b>P.17</b>
• SUBVENTIONS PUBLIQUES	
• SUBVENTIONS PRIVÉES	
• TOUS MÉCÈNES ?	
<b>2- LES MODÈLES DÉONTOLOGIQUES</b>	<b>P.20</b>
<b>La pratique ne s'appuie pas toujours sur des textes</b>	<b>P.21</b>
• REVUE XXI : LE « BON SENS » ET L'EXPÉRIENCE	
• SUITE101 : ON NE S'ATTARDE PAS SUR LES QUESTIONS DE DÉONTOLOGIE	
• ALTERNATIVES ÉCONOMIQUES : OPINIONS AFFIRMÉES ET « EXIGENCE INTELLECTUELLE »	
• THE INDEPENDENT : UN CODE MORAL NON ÉCRIT	
<b>La déontologie fondée sur des chartes internes</b>	<b>P.22</b>
• ORANGE : LES CHARTES DE L'OPÉRATEUR TÉLÉPHONIQUE	
• ALLAFRICA.COM : UN WIKI POUR LES ÉDITEURS	
• CAFÉ BABEL : UNE CHARTE MAISON	
• CONGO BLOG BA LEKI : DES PRINCIPES DE SÉCURITÉ	
<b>Les chartes de déontologie publiques</b>	<b>P.23</b>
• WASHINGTON POST : LA CHARTE A BESOIN D'UNE MISE À JOUR	
• THE GUARDIAN : DÉONTOLOGIE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE	
• BBC : LA CHARTE INTÈGRE LES PRATIQUES LIÉES À LA NUMÉRISATION ET AUX RÉSEAUX	
• PROPUBLICA : UNE CHARTE RATIFIÉE TOUS LES ANS PAR LES JOURNALISTES	
• OWN1 : UNE CHARTE NOUVELLE MANIÈRE	

<b>La charte de Munich</b>	<b>P.27</b>
<b>Le cloisonnement des différentes activités de l'entreprise</b>	<b>P.27</b>
• TERRA ÉCO	
<b>La transparence financière</b>	<b>P.27</b>
<b>Instaurer le dialogue avec son public</b>	<b>P.28</b>
<b>Donner le contrôle aux internautes</b>	<b>P.29</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>P.30</b>
<b>ANNEXES MONOGRAPHIQUES</b>	<b>P.33</b>
Aftonbladet, l'alliance suédoise entre l'éditorial et le commercial	<b>34</b>
Allafrica.com, agrégateur d'infos africaines depuis l'an 2000	<b>37</b>
Alternatives économiques, journalistes et patrons en même temps	<b>40</b>
Arrêt sur images, entreprise privée pour « service public » ?	<b>42</b>
La BBC, l'entreprise pèse trop lourd sur le web britannique	<b>46</b>
Café Babel, magazine européen, multilingue, contributif et confronté à Facebook	<b>49</b>
Christian Science Monitor, le grand saut en ligne	<b>52</b>
Citizenside, les professionnels du contenu amateur	<b>55</b>
Congo Blog Ba Leki, réinventer le journalisme et son économie au Congo	<b>58</b>
Le Figaro, diversification tous azimuts	<b>61</b>
The Guardian, une rédaction intégrée qui défend ses valeurs	<b>64</b>
The Independent, doit régler un problème de taille	<b>67</b>
Mediapart, le pari de l'enquête et de l'abonnement	<b>70</b>
Orange, « les Galeries Lafayette de l'information	<b>73</b>
OWNI, le vrai laboratoire des médias de demain	<b>76</b>
ProPublica, de riches mécènes et une charpente déontologique	<b>79</b>
Revue XXI, un pari réussi sur la « valeur » du journalisme de récit	<b>81</b>
Rue89, en route vers l'équilibre financier	<b>84</b>
Spot.us, réinventer le financement du journalisme	<b>88</b>
Suite101, des articles rémunérés selon leur performance publicitaire	<b>90</b>
Terra éco, avant tout responsable	<b>98</b>
En Ukraine, un site fait du journalisme sans journaliste	<b>101</b>
Au Washington Post, on intègre les rédactions, pas les mentalités	<b>104</b>
<b>ANNEXE DOCUMENTAIRE : LIENS AVEC LES CHARTES</b>	<b>P.106</b>

## AVERTISSEMENT

Au cours de ce travail de recherche effectué entre le mois de mai et le mois d'octobre 2010, la situation et la réalité (économique notamment) de plusieurs des médias étudiés a évolué sensiblement. Les mutations en cours, par leur rapidité, rendent difficile le fait de vouloir fixer ce moment particulier de l'histoire des médias, et rendent tout travail de synthèse particulièrement périlleux. Comme lors d'une prise photo en pose longue qui sera plus floue si le sujet a bougé.

D'autre part, il n'est pas dans l'objet de cette étude de porter un quelconque jugement de valeur sur les différents modèles économiques présentés, pas plus que sur les pratiques déontologiques de chacun.

En tout point, nous avons cherché à partager les informations recueillies et les réflexions qu'elles pouvaient nous inspirer avec les lecteurs de ce rapport en vue de faire progresser la compréhension des mécanismes actuellement à l'œuvre dans les évolutions du monde des médias.

## DÉCLARATIONS D'INTÉRÊT

Au cours de la préparation de ce rapport, les auteurs ont été amenés à rencontrer et interroger des personnes et à évoquer des entreprises avec lesquelles ils ont des liens.

**Philippe Couve** collabore depuis plusieurs mois avec **Rue89** au développement de l'offre de formation proposée par l'entreprise.

**Philippe Couve** a collaboré à RFI avec **Cédric Kalonji** dans le cadre de l'émission l'Atelier des médias et ils ont imaginé ensemble Mondoblog (une plateforme pour 100 jeunes blogueurs africains directement inspirée de l'expérience de **Congo Blog Ba Leki** initiée par Cédric Kalonji).

**Nicolas Kayser-Bril**, collabore depuis début 2010 avec **OWNI** dans le domaine du *data journalism* et est l'un des associés de la société **22 mars**. Nicolas Kayser-Bril a tenu un blog pendant plusieurs mois sur **Rue89**.

## INTRODUCTION

Une histoire longue de près de deux siècles est en train de prendre fin. Le modèle économique de la presse écrite – telle que nous la connaissons – est né dans les années 1830 sur la côte Est des États-Unis. Il est rare que l'on puisse dater aussi précisément l'apparition d'un phénomène de ce genre. S'il faut retenir une date, ce sera celle du 6 mai 1835, à New York, lorsque James Gordon Bennett lance le *New York Herald*.

Dans ces années-là, la *penny press* (la presse à un cent) casse les prix alors que les autres journaux sont vendus six fois plus cher. Cette presse pour tous invente un nouveau mode de distribution à l'unité alors que ses prédécesseurs sont vendus seulement par abonnement. Gordon Bennett crée également un nouveau genre éditorial : le reportage.

Bennett n'était pas un parangon de rigueur aux yeux des éditeurs de Wall Street qui produisaient les médias traditionnels de l'époque. C'est pourtant de ce moule (celui du *New York Herald* et de ses cousins de la *penny press*) que sortira une profession nouvelle : le journalisme. Et ce sont des préoccupations commerciales autant que philosophiques qui feront naître les normes de la profession dont, en premier lieu, le paradigme de l'objectivité. Il s'agit de rassembler le plus grand nombre de lecteurs et pour cela il est nécessaire de ne repousser personne en raison d'un biais politique, confessionnel ou autre.

L'apparition de la presse écrite traditionnelle est donc le fruit d'une série de mutations rapides :

- révolution technologique qui voit la rotative, le chemin de fer et le télégraphe apparaître en l'espace de quelques années ;
- mutation sociologique avec la généralisation de l'accès à l'école et le début de l'industrialisation avec son corollaire : la naissance de l'ouvrier ;
- évolution économique qui pousse la presse à forger empiriquement son modèle d'affaires en conservant les abonnements inventés précédemment et en y ajoutant la vente au numéro, les petites annonces et la publicité.

Au fil des décennies, les recettes se sont affinées. Les cocktails de revenus ont connu des compositions différentes selon les titres. Puis la radio et la télé sont venues prendre leur place dans le paysage. Mais au final, ce modèle d'affaires, qui a connu son apogée à la charnière du XIX<sup>e</sup> et du XX<sup>e</sup> siècle, est arrivé jusqu'à nous.

Depuis le milieu des années 19, il est attaqué de toutes parts. Le pilier des petites annonces est tombé le premier. L'apparition soudaine de Craigslist aux États-Unis et, dans son sillage, d'une myriade de sites de petites annonces, qui n'avaient pas d'entreprise de presse à financer, a été le premier signe de la vague qui commençait à mettre en pièce le modèle économique vieux de près de deux siècles.

La publicité, ensuite s'est effondrée. Elle a plongé récemment pour des raisons conjoncturelles liées aux conséquences de la crise financière, née du scandale des *subprimes*, mais plus profondément elle s'érode pour des raisons structurelles :

- l'éventail des possibilités pour afficher de la publicité n'a jamais été aussi vaste avec la multiplication des pages web de toute sorte ;

- l'apparition de nouveaux acteurs déterritorialisés comme Google qui rendent facultatif le passage par un média ou par un intermédiaire local pour atteindre un consommateur.

Autant d'éléments qui, pour les médias, ont défait le lien entre revenus publicitaires et production rédactionnelle.

Ces ruptures sur le plan économique se sont accompagnées d'une remise en question de la position des journalistes. Pour reprendre le slogan choisi par Google pour son encyclopédie en ligne Knol, on pourrait dire : « *Gutenberg a permis aux hommes de lire et internet leur a permis d'écrire !* » Les journalistes ne sont plus les seuls à pouvoir publier de l'information et ils ne disposent plus véritablement de privilège pour la diffuser.

Derrière cette désacralisation « technologique », se profile également la remise en question de la légitimité des journalistes. Leur position de médiateurs est interrogée et ils font face à une critique qui n'épargne pas non plus les autres corps intermédiaires.

En outre, au-delà des effets de modes du « journalisme citoyen » ou du « *crowd-sourcing* » se profile la fin du monopole des journalistes sur la collecte de l'information. ONG, lobbys et *think tanks* produisent de plus en plus d'enquêtes dont les journalistes diffusent les communiqués de presse, inversant ainsi les rôles dans le processus de production de l'information.

Les journalistes sont confrontés à une profonde crise de confiance de leur lectorat. Alors que leur ténacité leur avait octroyé le statut (imprécis mais valorisant) de « 4ème pouvoir », leurs connivences avec *l'establishment* contribuent à décrédibiliser leur travail. C'est arrivé notamment aux États-Unis lors de la préparation de la guerre en Irak, où les plus prestigieux journaux américains ont relayé les justifications douteuses du gouvernement sans émettre le moindre doute ou critique. Dans ce contexte, ceux qui tentent d'inventer ou de réinventer les médias d'aujourd'hui et de demain doivent affronter de multiples questionnements :

- sur les choix technologiques dans un univers en mouvement perpétuel ;
- sur le modèle économique ;
- sur la politique éditoriale (journalisme de l'offre ou média de la demande ?) ;
- sur la relation avec « *ceux que l'on appelait autrefois l'audience* » (pour reprendre la terminologie de Jay Rosen) ;
- sur les moyens d'établir (ou de rétablir) la légitimité et la crédibilité de leur travail aux yeux de leur public ;
- sur leur manière d'envisager les questions déontologiques.

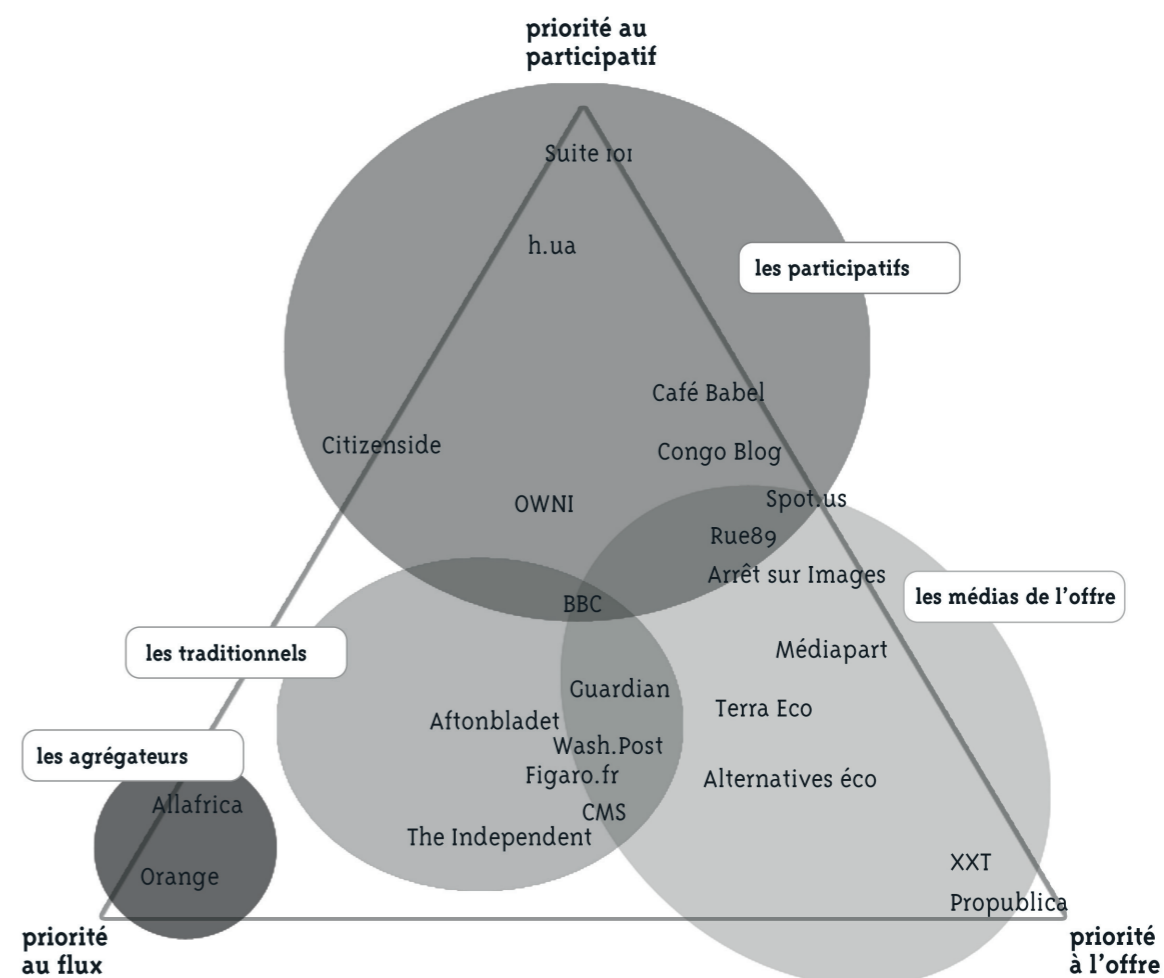
Nous sommes allés à la rencontre de 23 d'entre eux. En France, aux États-Unis, au Congo, en Suède, au Royaume-Uni, en Ukraine, nous les avons interrogés sur ces questions. Certains ne vivent que de l'information, d'autres ont développé des sources de revenu additionnelles. Certains sont subventionnés, d'autres pas. Certains viennent des médias traditionnels, d'autres sont nés professionnellement sur internet. Avec eux nous avons essayé de comprendre s'il existait l'esquisse d'un ou de différents modèles de substitution. Le processus de destruction-créatrice de Schumpeter fait-il jaillir de nouvelles solutions ?

Les pages suivantes montreront qu'ils expérimentent, qu'ils procèdent par essai-erreur et que beaucoup tiennent pour acquis que le modèle économique des médias que nous connaissons est définitivement cassé. Vous verrez également que des pistes semblent s'esquisser pour tracer les contours, non pas d'un, mais de plusieurs modèles économiques pour l'ère nouvelle.

Leurs expériences et leurs expérimentations les conduisent parfois loin des schémas auxquels nous étions accoutumés. La plupart d'entre eux ont fait preuve d'une très grande ouverture et d'une grande transparence face à nos questions souvent assez indiscretes. Qu'ils en soient ici très chaleureusement remerciés.

## CARTOGRAPHIE DES MÉDIAS ÉTUDIÉS

Pour tenter de dresser la carte des médias étudiés, nous nous sommes appuyés sur les trois critères d'analyse proposés par Frédéric Filloux en examinant l'importance que chacun accorde au flux d'actualité, à la dimension participative et à l'élaboration d'une offre éditoriale propre et très différenciée. Cette représentation n'est fournie qu'à titre indicatif.



Critères d'analyse proposés par Frédéric Filloux, in cartographie des médias :  
<http://www.mondaynote.com/2010/10/24/expanding-into-new-territories/>

## I- LES MODÈLES ÉCONOMIQUES

La crise économique que traversent les médias trouve sa source dans la faillite du modèle biface qui prévalait jusque-là. Quels que soient les pays et les supports, les contenus journalistiques étaient – et sont encore – financés par un mélange de paiement par le consommateur et par les annonceurs publicitaires. Les magazines, les quotidiens, gratuits ou non, les télévisions, les chaînes câblées... pour chacun de ces médias traditionnels, seul change l'équilibre entre la part payée par le consommateur final et celle payée par l'annonceur. Dans la plupart des cas, la publicité représente entre 50% et 70% des recettes totales, laissant une marge aux entreprises média pour ajuster leur modèle d'affaires.

Sur internet, la structure du marché est telle que le modèle dominant pousse le prix de vente des contenus vers zéro. Face à ce constat, les sites d'actualité poursuivent plusieurs stratégies :

- financer principalement via la publicité
- expérimenter vers le payant
- diversifier l'activité
- agréger des contenus
- chercher des subventions.

### Modèle gratuit pour le lecteur/internaute, financé par publicité

#### MÉDIAS TRADITIONNELS

La presse traditionnelle est arrivée très tôt sur internet. De nombreux journaux, forts de leurs expériences dans la télématique ou le télétexte, ont ouvert leurs sites web dès 1995/96, soit environ 3 ans avant la naissance de Google, 6 ans avant Wikipédia et 9 ans avant Facebook !

Pourtant, l'immense majorité de ces expériences ont calé au bout de quelques tours de roue, continuant à présenter aux internautes des pages similaires à celles des éditions papier, alors que le web exige de répondre à des besoins différents et à une nouvelle expérience de consommation.

Cette logique de transfert des méthodes issues du papier sur internet s'est ressentie également sur les modèles d'affaires. Toutefois sur un marché en pleine croissance (avec l'équipement d'un nombre croissant de foyers, puis l'augmentation de la bande passante disponible) la priorité a été donnée à la conquête de parts de marché. Les médias découvraient avec incrédulité qu'ils pouvaient être « vus » (sinon lus), même très loin de leur zone de chalandise habituelle. Conséquence sur le modèle économique de cette course à l'audience : les médias se sont rabattus sur la publicité renonçant à faire payer leurs internautes.

Ce choix s'explique. D'un strict point de vue économique, les coûts marginaux de distribution sur le web sont nuls. Il ne coûte pas plus cher à un média d'être visité par 100 000 que par 200 000 visiteurs, alors que, sur papier, chaque exemplaire imprimé conserve un coût de fabrication. Même s'il faut augmenter le nombre de serveurs informatiques, ces derniers peuvent apparaître comme des coûts fixes tant les volumes sont importants (un serveur ajouté permet de servir des dizaines de milliers de pages vues en plus).

Cette structure de coûts marginaux nuls rapproche le web de la radio ou de la télévision, où, pourtant, les modèles économiques étaient pérennes. La différence, sur le web, tient à l'absence de barrières à l'entrée. Alors que le lancement d'une chaîne de télévision

coûte plusieurs millions d'euros et nécessite des autorisations administratives ; la création d'un site web ne coûte rien et s'effectue sans formalité. Certaines plateformes de blog permettent même de le faire à un coût réellement nul, si l'on ne prend pas en compte les coûts d'acquisition de l'ordinateur personnel et de la formation à la publication sur le web.

En conséquence, si tout un chacun peut publier dans les volumes qu'il souhaite, alors la concurrence est fluide et le prix de vente de chaque unité de contenu reflète son prix marginal : zéro euro. C'est pour cette raison que les sites d'information ont quasiment tous opté pour la gratuité des contenus d'actualité immédiate.

Dans ce genre de modèle économique, les médias ont intérêt à capter un trafic maximal afin de pouvoir le revendre à des annonceurs. Cette course à l'audience a dominé les années 1990 et 2000, lorsque chaque marque a tenté de s'emparer de la plus importante part de marché possible. Les coûts marginaux nuls et les coûts de changement quasiment nuls (l'utilisateur peut essayer un autre site web sans perdre le bénéfice d'usage du premier) favorisent l'apparition de positions dominantes. Hors-ligne, essayer un nouveau produit d'information coûte soit de l'argent (achat d'un autre journal), soit fait perdre le bénéfice du premier (impossible de regarder deux « JT » en même temps). La possibilité de tester autant de marques que possible sur le web permet aux utilisateurs de se tourner vers celle qui lui offre le meilleur bénéfice d'usage.

Au Royaume-Uni par exemple, le site web de la **BBC** rencontre un succès largement supérieur à celui des chaînes du groupe sur le marché de la télé ou de la radio. De même, *The Guardian* a su devenir l'un des principaux médias du monde anglophone sur le Net alors que le territoire de son édition papier ne s'étend guère au-delà des frontières britanniques.

En 2010, cette course à l'audience, renforcée par les bulles internet de la fin des années 1990 et du milieu des années 2000, n'est plus à l'ordre du jour. Les positions de chacun sont désormais entérinées et vouloir prendre la place du leader nécessite des investissements colossaux. Malgré tout, la plupart des sites issus de médias traditionnels continuent à chercher la recette d'un financement par la publicité basé sur un trafic le plus élevé possible. Parmi les titres étudiés pour cette enquête, *The Guardian*, *The Independent* ou le *Christian Science Monitor* suivent ce modèle et considèrent la publicité comme leur principale source de revenus.

Pourtant, ce modèle de financement par la publicité déclenche une fuite en avant vers toujours plus de trafic et toujours plus de contenus mis en ligne, afin de pouvoir vendre le plus d'espaces publicitaires possibles. A Boston, le patron de l'ex-quotidien papier *Christian Science Monitor*, John Yemma, nous a avoué qu'il cherche à « *mettre de la pub partout où [il] trouve de la place* » sur le site web qui a pris le relais du journal, depuis que la décision a été prise d'arrêter les rotatives. Au final, cela provoque une croissance des inventaires publicitaires sans commune mesure avec celle des besoins des annonceurs, bien plus faibles, et les tarifs de la publicité baissent.

En outre, si l'on considère que les sites de médias ne représentent qu'une fraction de la totalité des sites web tentant d'appliquer cette stratégie, on comprend que le système ne peut pas trouver de point d'équilibre. Ce modèle présente donc une faiblesse dans sa partie « recettes ».

La partie « coûts » peut également être questionnée. La difficulté provient des méthodes de production des contenus. L'usage veut que des journalistes professionnels créent la totalité des contenus. Avec des recettes publicitaires décroissantes, ces coûts sont

quasiment impossibles à supporter. Conséquence : le rédacteur en chef du site web de *The Independent* à Londres cherche à exploiter au mieux le temps de travail de chacun de ses journalistes. Ses articles de « une » sont souvent de simples dépêches d'agence. L'équation économique s'avère chaque jour de plus en plus difficile à résoudre dans les modèles financés par la publicité.

Prenons par exemple une journaliste pour laquelle une entreprise débourse 3000 € par mois (soit un salaire net aux alentours de 2000 €). Si cette journaliste produit deux articles par jour au cours de ses 20 journées de travail mensuelles, chaque article coûte 75 € à produire [  $3000 / (20 \times 2) = 75$  ]. Si la publicité rapporte 5 € par millier de pages vues (ce qui est à peu près le cas sur des sites d'informations généralistes), chaque article doit alors générer au moins 15 000 pages vues pour ne pas faire perdre d'argent à l'entreprise. Si l'on rajoute les charges non salariales, les personnels non-journalistes, etc., les niveaux de trafic à atteindre deviennent vite hors de portée de la quasi-totalité des sites.

#### MÉDIA PARTICIPATIFS

Une des réponses au problème du modèle économique a été le changement des modes de production des contenus. Plutôt que de tout faire produire par des journalistes professionnels, certains ont tenté d'ajouter, parfois avec succès, les compétences d'amateurs aux processus de production. Ce mélange, connu sous le mot-valise de *pro-am* (professionnel-amateur), est expérimenté en France notamment par **Rue89** depuis 2007. Un noyau de journalistes y anime une communauté d'experts et d'internautes qui participent à la production éditoriale par leurs articles, leurs commentaires ou leur travail de veille.

Le problème peut également être renversé dans des systèmes de production de contenus où les journalistes professionnels ne sont plus au centre, mais à la périphérie du processus. C'est le cas, par exemple, sur le site canadien hyperlocal OpenFile, où les internautes peuvent déposer une demande d'enquête, apporter des éléments de réponse à la question qu'ils évoquent et recevoir l'aide d'un journaliste pigiste pour compléter l'enquête, le cas échéant. Une fois le travail du journaliste terminé, l'enquête (*file*) reste ouverte et continue d'être alimentée par les internautes.

Un troisième cas de figure permet de se passer complètement de journalistes professionnels. Le site ukrainien **h.ua** (qui se prononce *HighWay*), par exemple, produit des contenus journalistiques – y compris des enquêtes et des reportages – sans employer de journaliste à plein temps. Deux éditeurs veillent au bon fonctionnement du site, mais la sélection et la publication des contenus est laissée à la discrétion de la communauté, qui peut s'auto-organiser grâce à des systèmes sophistiqués et réfléchis de notation des contenus et des auteurs.

Face à ces modèles communautaires, certaines organisations cherchent à diminuer le coût de production des contenus non pas en captant le travail de bénévoles, mais en créant des réseaux de pigistes payés à la performance. Le média centralisateur des contenus peut ainsi éviter le risque d'un article non-rentable, faisant peser tout le risque sur les épaules du contributeur.

Des sites comme **Suite101**, Demand Media ou encore Patch reposent tous sur ce principe. En ôtant la masse salariale du modèle d'affaire, l'exploitation de telles structures peut devenir rentable puisque les seuls coûts à couvrir sont les charges fixes des quelques responsables éditoriaux et techniques faisant fonctionner « l'écosystème ». C'est ce qui explique la course aux auteurs de ces sites, qui profitent des vagues de licenciements

frappant des journalistes pour leur faire accepter un modèle d'affaire leur étant bien moins favorable.

#### MODÈLE FREEMIUM

De plus en plus de titres cherchent à recréer un modèle mixte, comme sur le papier, où les revenus tirés des annonceurs sont complétés par des abonnements payés par les utilisateurs finaux. Cette approche nécessite de recréer de la rareté afin de convaincre les internautes de payer l'accès au contenu. Une partie du site est ainsi laissée en libre accès, afin de capter le gros du trafic et d'attirer les prospects, tandis qu'une autre partie, plus prestigieuse, est installée derrière un « mur payant » (*paywall*). Cette alliance du gratuit (*free*) et du payant (*premium*) a donné naissance à l'appellation *freemium* popularisée par Chris Anderson, rédacteur en chef du magazine *Wired*, dans son livre « Free ».

Des titres comme *Le Monde*, qui a adopté ce modèle depuis l'an 2000 et l'a renforcé en 2010, ou, plus récemment, *Le Figaro*, ont développé des formules donnant accès, moyennant un abonnement mensuel de 6 à 15 € par mois, à des contenus exclusifs : archives, dossiers, fiches... Toutefois, ces deux groupes ne communiquent que de manière parcimonieuse sur leur nombre d'abonnés. *Le Figaro* ne donne pas de détails, tandis que *Le Monde* explique que sur les 100 000 abonnés « numériques » qu'il comptabilisait en février 2010, 60 % sont également des abonnés de son édition papier et 40 % des abonnés uniquement « numériques ».

À l'étranger, quelques exemples montrent que la stratégie peut être efficace, à condition de proposer aux internautes des contenus pour lesquels ils sont réellement prêts à payer. En Suède, *Aftonbladet.se* propose un service *Plus*, contenant des articles exclusifs sur des thèmes magazines (voyage, cuisine, etc.). Le service connaissant le plus fort succès sur le site du premier quotidien suédois reste les *Clubs*, où des experts et des journalistes rédigent sur un thème donné des conseils aux internautes, pour une cinquantaine d'euros par an. Pour l'instant, les clients du site peuvent apprendre comment obtenir un corps de rêve dans le club virtuel « perte de poids » ou comment mieux dormir dans le club virtuel « insomnie ».

L'expérience suédoise, citée en exemple par le propriétaire du titre, le norvégien et très technophile Schibsted, montre que les contenus proposés à la vente ou à l'abonnement doivent offrir une réelle valeur d'usage au client. L'actualité brute, à moins de se démarquer totalement de la concurrence, ne semble pas en mesure de déclencher un acte d'achat.

Le « mur payant » permet également de « qualifier » ses visiteurs (comme disent les professionnels du marketing) et, partant, de mieux valoriser l'audience auprès des annonceurs. C'est ce que fait, par exemple, le *Wall Street Journal*, qui conserve de la publicité dans les espaces abonnés. Cet inventaire peut être négocié à des tarifs largement supérieurs à ceux du marché.

#### Les stratégies payantes

Face à ces modèles utilisant les contenus comme des éléments parmi d'autres dans une stratégie économique globale, aux côtés d'activités de publicité ou de petites annonces, certains considèrent que les articles et les enquêtes peuvent être vendus en l'état car ils possèdent une valeur intrinsèque suffisante pour rentabiliser les coûts investis dans leur production.

Le magnat australo-américain de la presse, Rupert Murdoch, est devenu la figure emblématique de ce modèle d'affaire. Depuis la fin 2009, il multiplie les déclarations martiales expliquant que les sites de médias doivent devenir invisibles sur Google, qui pompe indument leur valeur, et n'être accessibles qu'à ceux qui accepteront de payer. Cette stratégie a été mise en place par *The Times* à Londres au début du mois de juillet. Les premières indications de fréquentation indiquent que le trafic s'est logiquement effondré mais aucune donnée précise n'a encore été communiquée par le groupe pour permettre d'évaluer la pertinence économique de cette décision.

Toutefois, les stratégies payantes peuvent recouvrir une mosaïque de cas où les péages font parfois suite à des décisions idéologiques, pragmatiques ou, plus simplement, à une absence de décision.

En France, *Médiapart* est le site emblématique de ce modèle et l'un des plus importants en termes de chiffre d'affaires. Son fondateur, Edwy Plenel, affirme qu'il faut « réintroduire de la valeur » dans les médias. Dans son expression la plus directe, la valeur se définit en espèces sonnantes et trébuchantes, si bien que la grande majorité des contenus produits par les journalistes se retrouvent derrière une porte que l'on ouvre moyennant un abonnement à 9 € par mois.

Cette décision n'a pas manqué d'attirer les foudres des partisans du gratuit. En effet, internet est né de l'hyperlien, qui permet de naviguer de page en page de manière fluide et de « butiner » ainsi de site en site. Dès lors qu'un acteur du web décide de se réfugier derrière un mur payant et de bloquer la diffusion de ses contenus, il s'exclut des mécanismes inhérents à l'écosystème du web. Pourtant, cette décision, bien que s'inscrivant à contre-courant des usages des internautes et des pratiques des sites d'actualité, semble porter ses fruits. Selon *Médiapart*, le taux de réabonnement avoisine les 80% et la croissance des abonnés reste stable – même si elle dépend en grande partie des scoops mis en ligne qui provoquent à chaque fois des pics d'abonnement. Le seuil de rentabilité, situé selon Edwy Plenel autour de 55 000 abonnements, devrait pouvoir être atteint en 2013.

En France, *Arrêt sur images* (@si) a été parmi les premiers à passer d'un format gratuit en télévision à une offre payante en ligne. Après avoir vu son émission de critique des médias supprimée de la grille de la chaîne France 5, Daniel Schneidermann s'est lancé sur le web, demandant aux internautes de s'abonner pour couvrir les coûts fixes du programme. Après une période initiale de quelques mois où l'ensemble des contenus étaient accessibles gratuitement, l'équipe a mis en place son mur payant dans lequel des brèches sont régulièrement percées. Les brèves (rubrique « Vite dit ») sont accessibles à tous ainsi que des contenus plus étoffés que les abonnés peuvent rendre gratuits dès lors qu'ils les qualifient « d'utilité publique ». Au-delà de ces dispositifs, si l'équipe parvient à faire payer ses abonnés a priori, c'est parce qu'elle avait déjà démontré sa crédibilité par ses années de télévision.

Les études de cas de *Médiapart* et d'*Arrêt sur images*, présentées en annexe, conduisent à remarquer que dans les deux cas, les modèles payants se sont développés autour de personnalités fortes. D'un côté, un ancien directeur de la rédaction du *Monde*, qui a su capitaliser sur son seul nom et convaincre à la fois les journalistes et les premiers abonnés de la pertinence de son modèle. De l'autre, le cas d'*Arrêt sur images*, où Daniel Schneidermann a tiré avantage de son exposition télévisée et a su convertir le parfum de scandale suite à la déprogrammation de son émission, pour s'ériger en victime d'un système médiatique malade.

Au final, les personnalités des fondateurs et leurs images respectives ont joué un rôle fondamental dans la construction des marques des deux médias, si bien que l'on peut se

demander si les abonnements qu'ils collectent ne reflètent pas un soutien au combat qu'ils incarnent plutôt qu'une validation d'un modèle de financement de contenus journalistiques. Pour formuler la question autrement : doit-on considérer dans leurs cas que les utilisateurs payent pour des contenus ou qu'ils décident de soutenir une personnalité et la cause qu'elle incarne ? Sans doute un peu des deux.

Les murs payants sur le web peuvent également procéder d'une volonté de ne pas cannibaliser les ventes sur un autre canal, plus rentable. C'est par exemple le cas de titres comme *Alternatives Économiques* ou *Le Canard Enchaîné* qui n'ont pas d'urgence à réinventer un modèle économique. Au-delà de compétences techniques à acquérir, l'innovation en ligne reste, pour ces deux titres, un domaine où le besoin d'investissements n'est pas pressant, ce qui explique qu'ils utilisent le web comme un moyen de réduire le coût d'acquisition des abonnés papier (*Alternatives Économiques*) ou même pas dans ce but (*Canard Enchaîné*).

Enfin, certains médias voient dans les nouveaux canaux de distribution digitaux, des moyens de monétiser un contenu offert par ailleurs ; la valeur ajoutée provenant d'une facilité d'utilisation sur de nouveaux supports. Nunzio Michael Lupo, responsable des produits digitaux au *Journal-Constitution* d'Atlanta, fonde beaucoup d'espoirs sur l'application iPad de son quotidien. Elle sera commercialisée avec un abonnement de 9,99 dollars par mois et offrira aux abonnés les contenus du site mis en forme pour la tablette à succès d'Apple. Le quotidien n'est pas le seul à voir dans l'iPad et dans ses ventes en croissance exponentielle, une porte salvatrice pour des modèles économiques chanceux. Que ce soit l'*appstore* d'Apple ou le *marketplace* de Google (ou *Ovi* de Nokia, ou d'autres systèmes centralisés de vente d'interfaces), ces écosystèmes fermés ont pu rassurer les décideurs média et leur donner un sentiment de reprise de contrôle sur un marché qui les dépassait depuis plus de 10 ans. Pourtant, les mécanismes à l'œuvre sont fondamentalement les mêmes sur l'*appstore* que sur le web. La concurrence par les prix fait rage et quiconque peut y proposer une application gratuite réutilisant l'information-commodité que l'on trouve gratuitement partout. Dès lors, une application payante doit se distinguer par une valeur ajoutée suffisante, en termes de contenus ou d'usages. Mais l'arrivée de nouveaux canaux de distribution ne change pas les équilibres du web.

Hors du web, le payant permet encore de faire vivre de nombreuses rédactions, qui disposent parfois d'une présence en ligne minimale. Difficile, là encore, de faire la part des choses dans la démarche des lecteurs entre l'achat de contenus et l'achat de l'objet-magazine, les deux restants intrinsèquement mêlés. La *revue XXI*, par exemple, s'est lancée sur papier uniquement et ne dispose en ligne que d'un blog. Pourtant, le résultat après près de 3 années d'activité est singulièrement positif.

Cette importance accordée au support peut conduire au *reverse-publishing*, où un média publie sur papier des contenus nés sur internet. *Rue89* s'essaye ainsi au payant sous forme de magazine mensuel depuis juin 2010. Le modèle fonctionne, le site parisien ayant maintenu sa diffusion au-delà de l'effet de curiosité qui pouvait expliquer le succès du premier numéro.

## **Stratégies de diversification**

### **SUR DES PRODUITS NUMÉRIQUES**

La forme la plus évidente de diversification sur internet, aux côtés des activités éditoriales, demeure le monde des petites annonces. Les groupes de presse peuvent alors imiter les modèles d'affaires des quotidiens papiers, où les pages d'annonces subventionnent les activités de la rédaction.



C'est la stratégie menée avec succès en France par le groupe *Le Figaro*, qui a réussi le tour de force de reprendre position sur un secteur des petites annonces qui lui avait échappé à l'arrivée du web. En multipliant les acquisitions, le groupe a créé un ensemble de sites de petites annonces dégagant un chiffre d'affaires de plus de 60 millions d'euros annuels. AdenClassified, l'entité regroupant ces sites, possède désormais des marques dans tous les secteurs, de la météo aux annonces d'emploi en passant par les loisirs. Au Royaume-Uni, le groupe Daily Mail and General Trust, qui possède le *Daily Mail*, entre autres, suit la même stratégie au sein de sa joint-venture Associated Northcliffe Digital. Un ensemble de sites largement rentables rachetés à des start-ups, permet au groupe de dégager des marges qui sont ensuite réinjectées dans l'ensemble du groupe, y compris dans les activités éditoriales.

Pourtant, si cette stratégie reste proche du modèle ancien, c'est aussi celle qui utilise le moins les synergies possibles avec la rédaction. Les deux activités – éditoriales et commerciales – sont totalement séparées, au point que même les marques ne se soutiennent pas entre elles. *Explorimmo* fait ainsi peu de cas de son appartenance au même groupe que *Le Figaro*.

Sur papier, les petites annonces ont besoin de l'éditorial pour donner une raison aux lecteurs d'acheter le journal, même si les équipes commerciales ne peuvent déterminer avec certitude quelle était la réelle motivation de chaque achat. Sur le web, la dématérialisation des contenus fait que les deux activités se séparent entièrement, celui ou celle voulant lire l'actualité se rend sur le site du média, tandis que celui ou celle recherchant un emploi ou une voiture peut se rendre directement sur le site approprié. En d'autres termes, l'activité rentable n'a plus besoin de trainer un boulet perdant de l'argent.

En Turquie, le groupe Doğan Media, éditeur, entre autres, du quotidien *Hürriyet*, l'a bien compris. Dans son désir d'étendre son activité en Europe centrale et orientale, il a racheté le groupe de petites annonces Trader Media East, présent dans une vingtaine de pays sur les créneaux classiques de l'annonce automobile ou immobilière. Même si le groupe a été relocalisé de Londres à Istanbul et que des partages de compétences sont en cours entre les activités turques et est-européennes, les stambouliotes excluent totalement d'investir dans une activité éditoriale en dehors de la Turquie ou dans une autre langue que le turc.

Cet exemple montre bien comment la rentabilité de la branche d'un groupe, bien que totalement intégré au modèle d'affaire des versions papier, n'annonce absolument pas le sauvetage de rédactions déficitaires. Au contraire, elle pourrait amener certains groupes de presse à se repenser en tant que groupes de publicité et de petites annonces et à se séparer de l'éditorial, ou à l'externaliser.

#### SUR DES ACTIVITÉS RÉDACTIONNELLES

Face à cette dissociation complète des activités rentables et non-rentables, certains groupes de média tentent de mettre à profit les synergies qui peuvent avoir lieu afin de donner un rôle à la rédaction dans des activités plus rémunératrices. Ne serait-ce qu'en termes d'image, par exemple, Kaplan, la succursale du groupe *Washington Post* proposant des formations d'éducation supérieure et des livres scolaires, utilise la marque du titre de presse pour améliorer l'image de ses prestations. A titre de comparaison, sur les propriétés du groupe AdenClassified, il n'est jamais fait mention des liens d'appartenance entre le site et le groupe possédant *Le Figaro*.

En France, certains titres mettent à contribution leurs propres journalistes afin de diversifier leurs offres. C'est le cas, par exemple, d'*Alternatives Economiques*, qui rédige

des hors-séries financés par des partenaires. Par ailleurs, les interventions de son PDG lors de conférences, ne se facturent pas en espèces mais en achat d'exemplaires du magazine.

La formation s'immisce également dans les activités de plusieurs start-ups. **Rue89** et **OWNI**, par exemple, tirent une partie non-négligeable de leurs revenus de ces formations, largement consacrées au journalisme et à la communication sur le web. Dans ces deux entreprises, entre 10% et 30% du chiffre d'affaires provient de telles activités, réalisées le plus souvent par les journalistes eux-mêmes. Chez *Terra Eco*, l'organisation de conférences est également une source de revenus annexes. Mais, comme chez **OWNI** et **Rue89**, elle reste minoritaire.

En définitive, les activités sur lesquelles les journalistes pourraient sans doute être techniquement les plus pertinents - conseil, analyse stratégique, aide à la décision, lobbying – ne sont pas du tout développées par les groupes de médias. Les risques de conflit d'intérêt seraient alors à leur maximum et sans commune mesure avec ceux auxquels doit faire face la presse traditionnelle. Les frontières entre lobbying et journalisme sont déjà de plus en plus poreuses. En effet, une tendance de fond pousse les organisations non-gouvernementales et les groupes de pression à effectuer un travail d'ordre journalistique pour réaliser des enquêtes ou des reportages qui viennent appuyer leurs combats.

Dans son enquête « *En route pour une électronique verte* », par exemple, *Greenpeace* fournit un travail d'investigation sur 37 appareils électroniques, classés selon des critères liés au développement durable. La méthodologie, clairement énoncée, évite que le dossier ne se résume à un article à charge contre les fabricants d'électronique et prend la forme d'une étude classique. Les multiples reprises des résultats de cette enquête dans les journaux ou sur le web, où l'on retrouve souvent des éléments de langage copiés directement des communiqués de presse, montrent que les contenus proposés par les médias et consommés par les utilisateurs finaux sont en réalité intégralement financés par l'ONG.

De telles études sont désormais monnaie courante. *Greenpeace* n'est, par ailleurs, pas le seul à poursuivre une stratégie médiatique agressive, cherchant à introduire dans les médias des contenus similaires à ceux typiquement produits par les journalistes mais financés par des tiers. La multiplication des *think tanks*, des lobbys et des agences de communication augmente considérablement la masse de contenus dont la production n'a pas été financée par les médias eux-mêmes. Le guide de l'électronique verte de *Greenpeace*, par exemple, est régulièrement cité par Nokia (qui arrive en tête du classement). L'ONG est ainsi capable de produire un travail journalistique, d'influencer le débat public et les actions des fabricants, en utilisant les médias comme une simple plateforme de diffusion.

De manière révélatrice, *Greenpeace* diffuse désormais des annonces pour embaucher directement des journalistes. Dans un écosystème marqué par des vagues de licenciements et des salaires en berne, l'appel de rémunérations plus élevés permet à ces organisations para-journalistiques de capter une large part du talent disponible. La diversification des sources de revenus ne se fait ainsi pas uniquement à partir des groupes de médias vers des activités plus rentables, mais aussi au sein même de groupes disposant déjà d'un cœur de métier et cherchant à étendre leur territoire en utilisant les outils, techniques et méthodes des journalistes.

#### SUR DES PRODUITS PHYSIQUES

Prenant à contrepied cette démarche associant journalistes et activités annexes non journalistiques (formations, conférences, etc.), certaines rédactions font le pari de synergies entre la vente de produits totalement étrangers à l'univers rédactionnel et la production

d'articles. Sans rentrer dans une forme d'*advertorial*, qui mélange allègrement publicité et rédactionnel, et sans avoir recours aux articles payés et commandés par certaines marques ou personnalités, plusieurs titres diversifient leurs sources de revenus en se rendant utiles auprès du lecteur dans sa vie de tous les jours. La consommation de contenus n'est alors qu'une étape dans une chaîne de propositions où la marque média accompagne l'utilisateur depuis l'information sur un produit jusqu'à sa livraison éventuelle.

Chez *Aftonbladet*, premier quotidien de Suède, les articles sur des thèmes magazines, comme la cuisine, l'art ou les voyages sont associés à une boutique en ligne. Pour prendre l'exemple d'une critique musicale, le site propose à l'utilisateur d'acheter directement le CD de l'artiste sans quitter le site. Aux États-Unis, Sean Gallagher, du *Los Angeles Times*, explique vouloir suivre le même chemin et proposer aux internautes non plus des contenus mais du « confort » (« *sell convenience* »). Ainsi, pour une recette de cuisine, Sean Gallagher veut mettre en place des partenariats avec des chaînes de supermarché californiennes qui prépareraient des paniers composés des ingrédients de l'article. L'utilisateur, après son achat en ligne n'aurait plus qu'à passer le récupérer. De la même manière, il veut pouvoir proposer des voyages organisés sur les traces des récits des journalistes de la rubrique 'voyage'.

Ces mécanismes ont longtemps été utilisés par certains blogueurs, qui s'appuient sur les solutions de sites comme *Amazon* et leurs programmes d'affiliation. Différence de taille : en gérant directement leur espace de vente, les médias sont capables de se passer d'un intermédiaire vorace à la commission dépassant souvent le tiers du prix de vente. En termes de stocks, la vision des journalistes et des éditeurs peut permettre de disposer au moment adéquat de la marchandise souhaitée par les clients. *Aftonbladet* a par exemple pu vendre des vuvuzélas, ces accessoires bruyants typiques de l'Afrique du Sud, pendant la Coupe du monde de football 2010, quand des sites marchands auraient eu plus de mal à détecter l'engouement de la population pour cet instrument symbolique.

Par ailleurs, cette stratégie se distingue des ventes de produits tels que les DVD, CD ou encyclopédies, fréquemment offerts avec les quotidiens papier. Là où le média proposait un produit brut et froid, comme un livre-DVD sur la Seconde Guerre mondiale – pour prendre l'exemple d'une action menée par *Le Figaro – Aftonbladet* et le *LA Times* sont capables d'accompagner l'utilisateur tout au long de son expérience de consommation, reprenant leurs rôles de prescripteurs.

### Les agrégateurs

Dès lors que l'on passe en ligne, le rapport au contenu change du tout au tout. Un média traditionnel se définit par sa forme physique : un nombre de pages dans la presse écrite, une durée diffusée à la radio ou la télévision. Sur le web, tous ces éléments peuvent être divisés en une infinité de pièces les constituant, que ce soient les articles, les clips vidéo ou les photos. Cette spécificité du format digital permet une désagrégation et une ré-agrégation des contenus.

Cela a donné naissance à de nouveaux modèles d'affaires, que l'on pourrait rapprocher, dans les médias traditionnels, des anciens modèles de syndication des contenus. Un site comme *AllAfrica*, par exemple, anime une équipe d'éditeurs qui ajoutent de la valeur aux articles de la presse africaine en sélectionnant les meilleures sources du continent et en en extrayant des flux qui sont ensuite revendus à des spécialistes de l'Afrique, tels des ONG ou des institutions internationales. Le site se place ainsi dans une position d'agence

de presse agrégative, utilisant son pouvoir de recommandation pour devenir un filtre puissant entre producteurs de contenus et acheteurs.

Suivant le même modèle de ré-agrégation, des sites incontournables, comme **Orange**, créent des portails. Ils profitent de leur position de point d'entrée sur le web, que ce soit grâce à la nature de leur page d'accueil par défaut (*free.fr*, *orange.fr*, etc.) ou de boîte mail (*MSN*, *Yahoo!*) pour attirer l'audience et vendre des pages vues aux annonceurs. A cette fin, ils payent les créateurs de contenus pour pouvoir re-publier leurs articles. Sans avoir besoin de monter de toutes pièces une rédaction multimédia, ces portails peuvent présenter à leur audience des contenus d'actualité.

Le financement de l'information sur ces portails est assuré par la vente d'espaces publicitaires et d'offres d'affiliation. « *J'achète du contenu à des marques médias et je le propose ensuite gratuitement aux visiteurs* », explique David Lacombed d'**Orange**. Ces contenus qu'Orange commande à environ 300 fournisseurs d'information – ce qui en fait l'un des principaux acheteurs d'information sur internet en France – l'entreprise les finance par la publicité et des partenariats commerciaux. A l'image de la grande distribution, David Lacombed, directeur de l'antenne et des programmes d'**Orange** explique : « *Je vends du linéaire à des grandes marques comme Meetic ou eBay dans mes rayons thématiques (actualité, sport, finances...)* ».

### Modèle gratuit et subventionné

#### **SUBVENTIONS PUBLIQUES**

À contrepied des modèles d'affaires traditionnels, qui postulent qu'un média ne peut être indépendant que s'il assure lui-même sa propre autonomie financière, plusieurs acteurs sont financés intégralement ou en grande partie par des subventions publiques, parfois en provenance directe des gouvernements.

La **BBC** reste l'un des meilleurs exemples de média subventionné par des fonds publics. La contrepartie tient dans la mission de service public qu'elle doit remplir. Si ce schéma était assez clair à l'ère de la télévision ; sur internet, les cartes sont brouillées. Si quiconque peut accéder au site de la **BBC**, les contribuables britanniques payent donc pour l'information fournie à des utilisateurs étrangers. Ces problèmes de fond sont largement discutés au sein de la vénérable institution londonienne et la version internationale du site comporte désormais de la publicité, depuis 2006.

Des modèles similaires de médias considérés comme services publics existent dans la plupart des pays européens, mais leur nature varie fortement. En Allemagne par exemple, un collectif de groupes de médias publics contrôle l'organe de collecte de la redevance (la *GEZ* ou *Gebühreneinzugszentrale*) et a obtenu en 2007 d'être considéré comme une institution indépendante après une bataille devant la cour constitutionnelle de Karlsruhe. Le contrôle de l'exécutif sur les médias de service public se renforce avec l'apparition de nouveaux groupes, à visée notamment extérieure. *BBC World News*, par exemple, qui n'a guère en commun avec la BBC que la marque, est financé directement par le Foreign Office britannique. Entre 2008 et 2010, son budget est passé de 241 millions à 272 millions de livres, soit une hausse de 13% en pleine crise des médias (la diminution de près de 20% du budget du ministère dans le cadre du plan d'austérité de David Cameron risque d'impacter négativement les budgets du *World News Service*).

Cette tendance au financement direct par les ministères se vérifie dans plusieurs pays. En France, l'État accorde 300 millions d'euros à la société Audiovisuel Extérieur de la France pour animer les marques de *France24*, *RFI* et – en partie – *TV5 Monde*. En

revanche, *Al Jazeera*, au Qatar, peut compter sur la générosité de son premier mécène, l'émir lui-même, pour renflouer ses caisses lorsque ses revenus propres ne lui permettent pas de faire face à ses charges. Le total des dons ou des prêts bonifiés de l'émir dépasserait les 200 millions de dollars. De la même manière, *Radio Free Europe/Radio Liberty* est financée à hauteur de 75 millions de dollars par le Sénat américain ; les attentats du 11-Septembre ayant enrayé la diminution de ses budgets, amorcée à la fin de la Guerre froide. La liste pourrait s'allonger, chaque État semblant désireux de promouvoir sa vision du monde en inondant le paysage médiatique de contenus.

Parallèlement à ces médias nés de la volonté même de l'exécutif, de nombreuses autres entreprises sont financées totalement ou en partie par les mêmes moyens. La différence tient alors à la largesse des mécènes, qui ne sont plus dans une dynamique de communication mais de soutien à la pluralité des expressions médiatiques. Parmi les médias étudiés dans ce rapport, *Café Babel* et *Congo Blog Ba Leki* tirent tous deux la majorité (voire la totalité) de leurs revenus de subventions extérieures. La faiblesse des sommes en jeu (respectivement 600 000€ par an et 180 000€ au total) permet à des entités plus décentralisées de l'appareil administratif, de financer des initiatives locales. Les ambassades, norvégiennes notamment, fournissent une part importante des revenus de sites tentants de mener des enquêtes de qualité en Géorgie ([www.civil.ge](http://www.civil.ge)) et en Arménie ([www.hetq.am](http://www.hetq.am)).

Par ailleurs, le financement public peut prendre des formes dérivées. La publicité des institutions publiques fournit parfois une part vitale des ressources d'un titre. Lorsque la mairie de Lyon a voulu réagir à une ligne éditoriale jugée trop hostile dans *Lyon Capitale*, Gérard Collomb, maire de cette ville, a par exemple décidé de suspendre les publicités municipales dans le magazine. De la même manière, la plupart des médias kosovars vivent des petites annonces publiées par la KFOR, la force de l'OTAN chargée de la sécurité du pays, et par EULEX, la task-force de l'Union européenne chargée de l'implémentation de l'état de droit. Si cette forme de subvention est moins directe que des dons ou des prêts en espèces, les éditeurs et les analystes du pays ne sont pas dupes de leur importance dans l'écosystème médiatique local.

#### SUBVENTIONS PRIVÉES

De la même manière que des institutions publiques financent des médias pour atteindre des objectifs précis (à but diplomatique ou pour se doter d'un paysage médiatique à « l'occidentale »), des institutions ou des personnes privées utilisent également des sites d'actualité à des fins précises.

Les motivations des mécènes tiennent parfois de la bonne action, dans la tradition des *charities* américaines. Un site comme *ProPublica*, par exemple, récent vainqueur d'un prix Pulitzer et fort d'une rédaction de près de 30 journalistes, vit en grande partie d'un don des époux Sandler, un couple richissime ayant fait fortune dans les assurances. D'autres mécènes financent la presse en ligne, surtout aux États-Unis. De tels patrons font des dons directement à des projets ou confient des sommes colossales à des fondations chargées de les redistribuer. Le capital-risqueur John Thorton, a ainsi investi un million de dollars de sa fortune personnelle pour permettre la création du *Texas Tribune*, un site dédié à la couverture de la politique au Texas. A Minneapolis, quatre familles de la ville ont réuni 850 000 dollars pour lancer *MinnPost.com*, un autre site local à vocation de service public. Du côté des entreprises, le legs de 5 millions de dollars de la part de Google pour « développer de nouvelles approches dans le journalisme à l'ère digitale », montre l'implication des différents acteurs du non-profit pour financer les expériences

de journalisme en ligne. De la même manière, mais depuis plus longtemps, l'Église de la science chrétienne subventionne le *Christian Science Monitor* afin qu'il offre un journalisme de qualité, originellement opposé à l'émergence de la presse de boulevard, au début du XXème siècle.

De telles initiatives sont plus rares en Europe, où la tradition de mécénat est loin d'être aussi développée qu'aux États-Unis. À l'inverse, le *patronage* se pratique plus de ce côté-ci de l'Atlantique. Le modèle patron-client représente le cas de figure où le mécène n'est pas désintéressé, mais cherche une contrepartie pour son investissement. De nombreux industriels, en France, en Russie ou encore au Royaume-Uni ont racheté ou investi dans des titres de la presse traditionnelle, à la recherche de prestige ou d'influence. Leurs investissements ne se limitent pas au rachat de marques établies, où le risque commercial est faible.

En Bulgarie par exemple, le site d'investigation *Frognews.bg* remercie publiquement son parrain et patron, Mladen Mutafchiyski, sur sa page « à propos » (à titre de comparaison, il est bien difficile de trouver une mention du groupe LVMH sur le site des *Échos*, malgré le rachat du titre par le groupe de luxe en 2007). Pourtant, M. Mutafchiyski traîne derrière lui une réputation sulfureuse, ses actifs comprenant notamment l'usine d'armement Teraton. En Russie, le site d'actualités économiques BFM.ru, lancé en 2008 au début de la crise financière, a pour but explicite de donner un point de vue différent de celui du Kremlin qui pourtant cette année-là, répétait à tous les journalistes que la crise épargnerait le pays. Cette ligne éditoriale fortement indépendante était financée par Arcadi Gaydamak, riche oligarque israélo-russe, ayant lui aussi des intérêts dans le commerce d'armes et utilisant clairement les médias à des seules fins d'influence. Il a en effet déclaré, en rachetant l'hebdomadaire *Moskovskiye Novosti* en 2004, qu'il aurait pu investir dans un club de sport ou une marque prestigieuse, son seul but étant d'acquiescer un nouveau statut.

#### TOUS MÉCÈNES ?

D'autres formes de mécénat privé se développent, faisant intervenir les micro-payements de sponsors ou de particuliers. Ainsi, **Spot.us**, une jeune compagnie américaine ayant reçu sur son compte un don d'un montant de 340 000 dollars de la fondation Knight pour l'avancement du journalisme, propose aux utilisateurs de financer les enquêtes de manière collaborative. Chacun peut proposer un sujet d'enquête, libre ensuite aux internautes de contribuer à son financement. Si le modèle a peine à démarrer, avec seulement une cinquantaine d'articles produits en 18 mois, la plupart n'étant pas financés à 100% par les internautes ou les médias partenaires (le site utilise alors ses propres réserves pour compléter), une nouvelle dynamique est à l'œuvre. En effet, David Cohn, le fondateur du site, intègre désormais les annonceurs au processus de financement. Chaque internaute peut répondre à un questionnaire de marketing pour un annonceur, qui reverse ensuite une somme donnée (quelques dollars) à un projet d'enquête. Quelques mois après son lancement, cette fonctionnalité semble promise à prendre de l'ampleur.

Enfin, le financement par des tiers privés peut prendre la forme d'une « pollinisation croisée » entre entités à but lucratif et d'autres sans vocation commerciale immédiate. À Paris, le site **OWNI**, édité par la société 22mars, fonctionne de la sorte. Le média pousse les portes de l'innovation, de manière à développer de nouvelles interfaces et de nouvelles manières de mener le récit ; cette expertise étant ensuite proposée aux clients de 22 mars qui développe et vend des plateformes de publication sociales et des interfaces de visualisation.

## 2- LES MODÈLES DÉONTOLOGIQUES

À la recherche de modèles économiques si possibles stables et pérennes, les médias présentés ici, tentent, pour nombre d'entre eux, d'élargir le périmètre économique de leurs activités. Cette extension de leur spectre d'action peut faire surgir des conflits d'intérêt.

Aujourd'hui, ces médias ont adopté différentes solutions pour tenter de répondre aux enjeux éthiques en combinant des chartes déontologiques et un souci plus ou moins affirmé de transparence et de contrôle donné au public.

Qu'ils soient anciens ou de création plus récente, ces médias n'ont plus une audience – comme l'a fait remarquer Jay Rosen dès 2006 dans « *The People Formerly Known as The Audience* » (« ceux que l'on appelait auparavant l'audience ») -, mais « *des lecteurs-qui-écrivent, des auditeurs-qui-parlent et des spectateurs-qui-photographient-ou-filment* » sans avoir besoin des médias pour diffuser leur production.

Autre changement intervenu ces dernières années : chacun dans le public a aussi la capacité de ne plus être seul et isolé face au média. Créer ou rejoindre une communauté composée d'autres individus comme soi est devenu chose simple.

Conséquence de ces bouleversements liés à la numérisation des outils de production et à la mise en réseau généralisée, la communication n'est plus aussi asymétrique avec un émetteur et un récepteur aux rôles assignés une fois pour toutes.

L'émergence de cette « audience active » – pour reprendre la formule de Mark Thomson, directeur général de la **BBC** – vient changer la donne et modifier l'équilibre (ou le déséquilibre, c'est selon) des échanges. L'« audience active » aspire à prendre part aux débats, à créer, à communiquer, à partager. Autant d'évolutions qui bouleversent l'activité de ceux que Jay Rosen appelle en 2010 « *The Journalists Formerly Known as The Media* » (« les journalistes que l'ont appelait auparavant les médias »).

La plupart des médias rencontrés au cours de nos travaux (et notamment ceux qui se sont développés sur de nouveaux supports), se sont posés la question du lien de confiance et de la relation qu'il convenait de tisser avec leurs publics. Ce lien, de nombreuses études montrent qu'il s'est amoindri au fil des années, qu'il s'est usé, aux yeux du public, par un soupçon de connivence, voire de manque d'indépendance vis-à-vis des pouvoirs politiques ou économiques.

Il apparaît évident que la confiance dont les médias seront désormais crédités dépendra *in fine* de la manière dont ils traiteront ces questions.

Dans ce contexte, les dispositifs mis en place par les médias de notre panel peuvent se classer en différentes catégories (certains choisissent des combinaisons de plusieurs dispositifs) :

- ceux qui gèrent les questions de déontologie sans s'appuyer sur des textes ;
- ceux qui développent des chartes internes qui ne sont pas communiquées à l'extérieur de l'entreprise ;
- ceux qui développent des chartes publiques ;
- ceux qui se réfèrent à des chartes générales comme la charte de Munich ;
- ceux qui organisent le cloisonnement de leurs activités ;
- ceux qui privilégient la transparence financière ;
- ceux qui favorisent et organisent le dialogue avec leur public ;
- ceux qui donnent (en partie au moins) le contrôle au public.

### La pratique ne s'appuie pas toujours sur des textes

Au fil de nos rencontres, nous avons pu constater que certains médias ne considèrent pas devoir consacrer temps et énergie à rédiger des cadres déontologiques précis. Cela ne signifie pas nécessairement un désintérêt de leur part mais plutôt le choix de modes moins formalisés pour gérer les questions déontologiques.

#### **REVUE XXI : LE « BON SENS » ET L'EXPÉRIENCE**

C'est le cas de la revue *XXI*. Si de l'avis général de la profession, le trimestriel propose des articles de grande qualité et d'une probité intellectuelle sans reproche, le directeur éditorial, Patrick de Saint-Exupéry assure ne se référer à aucun texte particulier et s'en remettre au bon sens lorsque des dilemmes éditoriaux peuvent surgir.

La limpidité du modèle économique (*XXI* ne tire ses recettes que des ventes en kiosque et des abonnements) rend plus facile la gestion des questions de déontologie. Ici, pas de charte écrite, mais pas vraiment de dilemmes cornéliens : « *on applique les règles évidentes et logiques issues de notre expérience* », explique Patrick de Saint-Exupéry. « *Notre principale règle, c'est l'honnêteté* », ajoute le directeur éditorial de *XXI*.

Il garde le souvenir de cette enquête publiée en 2009 sur la mort de Philippe de Dieuleveult au Congo. L'auteur de l'enquête journalistique a été mise en cause pour avoir acheté certains documents publiés dont l'un s'est révélé faux. Patrick de Saint-Exupéry a décidé lui-même de transmettre les documents à la police scientifique, ce qui a permis d'établir qu'effectivement l'un des documents avait été falsifié. « *Cela n'invalide pas l'ensemble de l'enquête pour autant* », ajoute-t-il. Dans un numéro ultérieur de la revue, les lecteurs ont pu lire un article détaillant ces nouveaux éléments.

#### **SUITE 101 : ON NE S'ATTARDE PAS SUR LES QUESTIONS DE DÉONTOLOGIE**

Situé à l'exact opposé de la revue *XXI* en terme de modèle éditorial et économique, le site **Suite101** ne s'attarde pas sur les questions de déontologie. Ici les auteurs écrivent sur les sujets de leur choix pour des pages qui afficheront des publicités délivrées par Google. Peu de risque de collusion et peu d'effort non plus pour s'assurer de la crédibilité des articles qui ne sont relus qu'à posteriori. La sélection initiale des contributeurs et une relecture après publication tiennent lieu de rempart.

#### **ALTERNATIVES ÉCONOMIQUES : OPINIONS AFFIRMÉES ET « EXIGENCE INTELLECTUELLE »**

Le mensuel *Alternatives économiques*, qui se présente comme un « journal d'opinion », préfère se référer à une « déontologie de l'exigence intellectuelle » à laquelle aspireraient ses lecteurs, plutôt qu'à des chartes déontologiques classiques. La liberté d'expression, Philippe Frémeaux, le PDG de la société coopérative qui édite le journal, estime qu'elle existe à l'échelle de la presse française et que son journal ne doit pas être seul à la mettre en oeuvre.

L'indépendance de ton revendiquée par le patron de ce mensuel, dont la solidité économique serait le garant, ne va pas sans quelques ambiguïtés, notamment lorsqu'il s'agit de réaliser des numéros hors série commandés par des partenaires qui s'engagent à en acheter quelques milliers d'exemplaires. Une situation qui n'est pas des plus confortables de l'aveu du patron qui explique : « *on ne va pas attaquer nos partenaires, c'est sûr, mais on ne va pas en dire du bien pour autant; l'auto-censure fonctionne dans les deux sens* ».

#### THE INDEPENDENT : UN CODE MORAL NON ÉCRIT

Le quotidien londonien *The Independent* ne dispose pas de charte éditoriale écrite. Martin King, le rédacteur en chef du site web, assure que l'ensemble des journalistes obéissent à une sorte de « code moral » implicite, issu de l'expérience accumulée par les journalistes de la rédaction. Comme les autres titres de la presse britannique, *The Independent* est néanmoins sous le regard de la *Press Complaints Commission* (Conseil de presse), vers laquelle les lecteurs peuvent se retourner s'ils estiment la déontologie journalistique bafouée. La commission fonde ses avis sur la base d'un *Editor's code of practice*, régulièrement mis à jour.

#### La déontologie fondée sur des chartes internes

Plusieurs médias interrogés nous ont expliqué aborder les questions de déontologie en s'appuyant sur des chartes internes, élaborées progressivement et qui s'enrichissent des fruits de l'expérience.

#### ORANGE : LES CHARTES DE L'OPÉRATEUR TÉLÉPHONIQUE

Le portail de l'opérateur téléphonique **Orange** est l'un des premiers sites d'information en France par le volume du trafic qu'il génère ainsi que par le montant de ses achats de contenus auprès des médias. En terme de déontologie, l'équipe – qui ne compte aucun journaliste dans ses rangs – se réfère à la charte de déontologie très générale et aux différentes chartes (sur la protection des données personnelle, de l'enfance, etc.) élaborées par le groupe pour couvrir l'ensemble de ses activités.

#### ALLAFRICA.COM : UN WIKI POUR LES ÉDITEURS

**AllAfrica.com** agrège des articles venus de toute la presse africaine en échange d'un partage des revenus publicitaires générés sur son site. L'entreprise a développé également une clientèle de grands comptes, notamment parmi les institutions internationales comme les Nations-Unies ou la Banque mondiale. Sur les questions éthiques, AllAfrica.com est très sensible aux priorités de ses clients. Les articles des médias partenaires qui pourraient relever du sexisme, de l'incitation à la haine raciale ou religieuse, ne sont tout simplement pas diffusés sur AllAfrica.com. Il n'existe pas de charte à proprement parler mais les éditeurs partagent leurs interrogations sur un wiki qui garde en mémoire la gestion des questions épineuses au fil des années.

#### CAFÉ BABEL : UNE CHARTE MAISON

Site multilingue alimenté par un réseau de bénévoles encadrés par une poignée de journalistes, **Café Babel** dispose d'une charte éditoriale élaborée en 2003 et remise à jour tous les deux ans depuis cette date.

D'un point de vue déontologique, les risques de conflits d'intérêt liés à la publicité apparaissent assez limités dans la mesure où les articles sont d'abord proposés par les membres de la communauté n'ayant aucun lien avec les annonceurs ou financeurs éventuels.

L'importance des subventions en provenance des institutions européennes peut néanmoins provoquer quelques frictions, mais les journalistes professionnels de la rédaction centrale à Paris veillent au grain. « *Nous sommes assez intégristes sur ces questions* », explique Alexandre Heully, délégué général de Café Babel.

#### CONGO BLOG BA LEKI : DES PRINCIPES DE SÉCURITÉ

Média-école mis sur pied pour enseigner les techniques du journalisme en ligne à de jeunes Congolais – et financé par la coopération franco-britannique –, **Congo Blog Ba Leki** a développé son propre code de déontologie basé sur l'expérience acquise par son fondateur, Cédric Kalonji. « *On ne cite pas le nom des personnes que l'on met en cause lorsque que l'on évoque des sujets comme la corruption, car cela peut-être dangereux* », explique le journaliste qui n'oublie pas que plusieurs de ses confrères ont été assassinés au Congo ces dernières années.

« *L'idée de cette charte, que nous avons élaborée en commun au cours de l'une des sessions de formation que j'ai animée à Kinshasa, c'est d'être le plus factuel possible dans nos articles* », précise Cédric Kalonji. La charte (qui n'est pas disponible en ligne) bannit également les publi-reportages qui font l'ordinaire de tant de titres de la presse congolaise.

#### Les chartes de déontologie publiques

Les chartes de déontologie les plus élaborées sont l'apanage des médias traditionnels les plus anciens et les plus soucieux de respectabilité. Toutefois, les textes doivent évoluer régulièrement et être mis à jour sous peine d'apparaître en décalage important avec les pratiques professionnelles d'aujourd'hui.

#### WASHINGTON POST : LA CHARTE A BESOIN D'UNE MISE À JOUR

Andy Alexander, médiateur du *Washington Post*, reconnaissait en 2009 que la charte du journal, datant de 1999, « *a sérieusement besoin d'être mise à jour car elle n'évoque pas le cas des journalistes qui participent à des « événements » comme les diners, les séminaires ou les conférences organisées par le Washington Post ; pas plus qu'elle ne traite les questions soulevées par le journalisme en ligne* ». Il précise : « *une courte liste de principes en vigueur sur le web existe mais c'est très vague et très peu connu des journalistes* ».

Parmi les questions de déontologie soulevées par les pratiques du web, le médiateur souligne celle relative à la présence de liens sponsorisés dans les articles (exemple : liens vers une librairie en ligne pour acheter un ouvrage dont les journalistes ont fait la promotion).

Dans un autre article, Andy Alexander expose les termes du clivage qui traverse la rédaction du *Washington Post* divisée entre journalistes « du papier » et journalistes « du web » :

« *De nombreux journalistes très orientés web, sont plus enclins à publier un article sur des faits qui ne sont pas complètement vérifiés, simplement parce-que c'est le buzz web du moment et parce que cela va drainer des visiteurs. Les plus anciens, ancrés dans la culture du papier, s'inquiètent du fait que la concentration d'information sur des célébrités people, génératrices de trafic en ligne, puisse déconsidérer le Post, affaiblir sa marque et restreindre son engagement pour un journalisme de service public (public service journalism). Si la fréquentation du site finit par décider de la couverture de l'actualité, ils se demandent si le Washington Post finira par décider de ne pas couvrir certains événements importants parce qu'ils sont considérés comme ennuyeux ?* »

Au sein de la rédaction, Milton Coleman, *senior editor*, est responsable des questions d'éthique au *Washington Post*. Pour lui, l'éthique du vénérable journal se résume à « *maintenir la crédibilité du titre, son intégrité, et à séparer clairement les faits des opinions* ». Pour ce faire, le journal cherche à éliminer les conflits d'intérêts à la racine. Au niveau politique, « *99,9% des journalistes n'ont aucune relation avec un parti* », ce qui est censé garantir leur

neutralité. Le centième restant, dont le conjoint a peut-être partie liée avec un homme politique, discute en général avec son chef de service avant d'accepter un sujet sur lequel on pourrait sentir poindre un soupçon de conflit d'intérêt.

On est loin des pratiques constatées sur le web, où la transparence règne en maître. Même chez Slate.com (propriété du *Washington Post Group*), les auteurs préviennent leurs lecteurs lorsqu'un conflit d'intérêt peut être suspecté, en suivant le principe de *full disclosure* (complète transparence).

La question de la déontologie renvoie donc aujourd'hui explicitement à la manière dont la rédaction (voire les rédactions) aborde la question du journalisme en ligne. Si, à l'heure du web, l'une des premières indications donnée aux jeunes étudiants en journalisme est de bien comprendre qu'ils ne peuvent plus prendre la parole juchés sur le piédestal dont abusaient leurs aînés, alors les premières lignes de la charte du Washington Post sonnent comme l'écho d'une époque révolue :

« Nous reconnaissons pleinement que le pouvoir dont nous avons hérité en tant que quotidien matinal dominant dans la capitale du monde libre s'accompagne de responsabilités spéciales comme : écouter les sans voix, éviter toute forme d'arrogance, répondre au public avec politesse et franchise. »

Dernière preuve, si besoin était, du chemin qui reste à parcourir. Il est impossible à un lecteur/internaute normalement constitué de trouver la charte actuelle sur le site du Washington Post.

#### THE GUARDIAN : DÉONTOLOGIE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

Ce nécessaire travail de mise à jour des principes qui organisent la vie éditoriale de la rédaction, *The Guardian* l'a effectué à la faveur de sa remise à plat de son organisation. A rédaction intégrée mêlant le papier et le web, charte unique posant des jalons pour tous. Le groupe n'a pas voulu toutefois viser l'exhaustivité et a préféré se reposer sur des principes simples.

Dans sa dernière version en date d'avril 2007, accessible en ligne, *The Guardian's Editorial code* postule que la crédibilité du *Guardian* repose sur la confiance qui existe entre lui et ses lecteurs et/ou internautes. Les règles édictées dans ce court texte de 6 pages s'appliquent aussi bien aux membres permanents de l'équipe qu'aux pigistes.

Il est demandé aux journalistes de faire état auprès de leur hiérarchie des potentiels conflits d'intérêt auxquels ils peuvent être confrontés au cours de leur travail. De plus, des dispositions particulières s'appliquent en terme d'informations financières. Le texte prévoit qu'un registre mis à jour régulièrement fait mention de toutes les entreprises dans lesquelles des journalistes ont des actions.

Les journalistes sont également invités à prendre connaissance des ramifications du groupe auquel appartient *The Guardian*, de manière à pouvoir en faire état dans leurs articles lorsqu'ils peuvent concerner une société avec laquelle leur groupe a partie liée.

*The Guardian* vient également de mettre à jour son code de conduite sur les médias sociaux à destination de ses journalistes qui tiennent des blogs et interviennent dans les commentaires d'autres blogs ou sur les réseaux sociaux. Le texte est court et contient 8 principes:

- *Prenez part aux conversations à propos de nos contenus et assumez la responsabilité des conversations que vous initiez.*
- *Mettez l'accent sur les contributions les plus constructives en reconnaissant leur valeur et en récompensant leurs auteurs.*

- *Ne récompensez pas les comportements perturbateurs en leur accordant de l'attention, mais signalez-les.*
- *Etablissez des hyperliens vers les sources que vous citez et encouragez les autres à faire de même.*
- *Signalez vos éventuels conflits d'intérêt et soyez transparents quant à vos relations, projets ou précédents articles concernant un sujet ou une personne en particulier.*
- *Ne modifiez pas les faits et les opinions et soyez attentifs à ce que vos propos ne puissent pas être mal interprétés.*
- *Encouragez les internautes à contribuer de façon à mettre en perspective, à compléter et enrichir votre travail. Reconnaissez ces apports.*
- *Donnez l'exemple en respectant notre charte des commentaires dans vos articles et dans vos contributions.*

*The Guardian* ne s'est pas doté d'un médiateur mais il relève comme tous les titres de la presse britannique d'une instance d'autorégulation, la *Press Complaints Commission*, vers laquelle les lecteurs peuvent se tourner s'ils estiment la déontologie journalistique bafouée.

Par ailleurs, au-delà des codes et directives qui encadrent sa pratique éditoriale, *The Guardian* envisage la question de la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise de manière plus globale. Le journal réalise en interne et fait contrôler par des experts indépendants un bilan annuel dans ce domaine (*Sustainability report*), accessible sur son site.

#### BBC : LA CHARTE INTÈGRE LES DERNIÈRES PRATIQUES LIÉES À LA NUMÉRISATION ET AUX RÉSEAUX

La BBC est sans doute le média au monde qui porte la plus grande attention à sa charte éditoriale (on parle ici de « directives éditoriales »), et pour cause : ces directives sont opposables par tout citoyen britannique à l'entreprise publique s'il estime qu'elle n'a pas respecté ses engagements, notamment déontologiques.

Quand la BBC actualise ses directives éditoriales tous les 4 ou 5 ans, elle doit aussi affronter un défi logistique qui donne une idée de l'importance de la chose. Pour la nouvelle version, entrée en vigueur le 18 octobre 2010, elle a dû en imprimer 16 500 exemplaires et les adresser aux équipes productrices de contenus au sein de l'entreprise publique ainsi qu'aux pigistes réguliers, en Grande-Bretagne comme dans le reste du monde. L'ampleur de la tâche témoigne de l'importance accordée à la question par la BBC. Comme l'explique David Jordan, l'un des rédacteurs de la nouvelle version, les directives éditoriales sont le fruit « de la distillation d'années d'expérience de la part des producteurs, de bon sens et de discernement sur la manière dont la BBC peut atteindre le niveau d'exigence souhaité par ses audiences ».

Principale nouveauté de cette édition 2010, l'intégration des directives spécifiques qui concernaient les activités en ligne de la BBC, au sein des directives générales. L'entreprise assure d'ailleurs avoir mis en place des garde-fous après des dérapages constatés dans des programmes faisant largement appel à l'interactivité.

La BBC a également intégré tout un chapitre concernant la ré-utilisation et ré-édition des contenus, devenue très facile à l'heure des outils numériques. Un accent particulier est mis sur l'emploi des archives qui doivent, elles aussi, respecter les directives éditoriales en vigueur aujourd'hui en cas de réutilisation.

L'accent est mis également sur la lutte contre les conflits d'intérêt. Les directives éditoriales stipulent que ces conflits peuvent survenir lorsque « *les activités externes de quiconque est impliqué dans la production de contenu affectent la réputation d'intégrité, d'indépendance et d'exigence de la BBC ou peuvent raisonnablement être perçues comme telles* ».

Le texte précise que « *les audiences doivent être en mesure de faire confiance à la BBC et être convaincues que les décisions éditoriales se sont pas influencées par des intérêts autres : politiques, commerciaux ou personnels quelle que soit leur nature* ». En conséquence, « *tous les salariés de la BBC sont tenus de déclarer les conflits d'intérêt qui pourraient avoir un impact sur leur travail au sein de la BBC. Les pigistes sont également tenus de déclarer leurs conflits d'intérêt potentiels* ».

Un sous-site, *BBC Editorial guidelines*, est spécifiquement dédié aux différents problèmes déontologiques que peuvent rencontrer les collaborateurs de la BBC dans leur travail. Traitements de l'actualité au Proche-Orient, ou plus généralement des religions, interviews de victimes, couverture de sujets judiciaires, d'enquêtes en cours, il est difficile de ne pas trouver un sujet sur lequel le département « Editorial Policy » n'ait pas son mot à dire.

#### **PROPUBLICA : UNE CHARTE RATIFIÉE TOUS LES ANS PAR LES JOURNALISTES**

Les journalistes du site **ProPublica** spécialisé dans le journalisme d'investigation – et principalement financé par des mécènes – sont tenus de signer une charte déontologique de 7 pages lors de leur embauche, et de la re-signer chaque année. La charte, inspirée de celle du *Wall Street Journal* et du *Washington Post*, n'a pas peur des détails. Elle prévoit dans quelles circonstances les journalistes ont le droit d'échanger des produits dérivés sur les marchés, d'accepter des cadeaux et de participer à des activités en dehors de ProPublica. « *Pas besoin de police de l'éthique pour les appliquer* », explique le directeur de la communication, « *le niveau de confiance est tel qu'aucun conflit lié à la charte n'est encore apparu* ».

Dans la même veine, le site exige que les articles soient les plus neutres (*fair*) possible, poursuivant le culte de l'objectivité à l'heure où d'autres rédactions ont décidé d'assumer leurs biais idéologiques. Quant à la conversation avec les utilisateurs, les journalistes d'investigation laissent le soin aux 4 membres de l'équipe web de s'en charger et de modérer les commentaires.

#### **OWNI : UNE CHARTE NOUVELLE MANIÈRE**

**OWNI** fait figure d'exception dans l'ensemble des médias étudiés lors de cette enquête. Le site a pris le temps de se doter d'une charte éditoriale qui ne reprend pas la structure habituelle des textes examinés jusqu'ici.

Par exemple, le deuxième point de la charte concerne « l'originalité et la paternité des oeuvres » et instaure un principe de subsidiarité calqué sur son homonyme au sein de l'Union européenne. Ce principe suppose que la rédaction n'écrira un article que si, et seulement si, le sujet n'a pas été couvert par le réseau des 900 contributeurs d'Owni. Une manière de ne pas « polluer » le web.

Toujours dans ce chapitre, il est prévu que l'ensemble des contenus (sauf exception) soient diffusés sous une licence *Creative Commons* (liberté de reproduction ou modification à condition d'en citer la paternité et de respecter le type de licence C.C. utilisé hors usage commercial).

Le cinquième point de la charte met au jour la dialectique qui est à l'oeuvre sur nombre de sites internet entre refus des conflits d'intérêt et transparence.

« *Les membres de l'équipe éditoriale s'interdisent d'accepter tout avantage en nature et s'engagent à refuser tout type de "publi-reportage" ou "billet sponsorisé"*.

*Au cas où ils devraient être amenés à s'éloigner de ces principes, les contributeurs s'obligent à en faire état par le biais d'une mention disclosure.* »

La notion de *disclosure* (divulgaration) prévoit qu'un auteur ou un média signale explicitement, à l'attention de son public dans une courte déclaration d'intérêt en début ou en fin d'article, les conflits d'intérêt potentiels auxquels il a pu être confronté dans son travail.

#### **La charte de Munich**

La charte des droits et devoir des journalistes, signée en novembre 1971 à Munich, dresse la liste de 5 droits et 10 devoirs fondamentaux des journalistes. Elle a été adoptée par la Fédération internationale des journalistes (FIJ), l'Organisation internationale des journalistes (OIJ) et la plupart des syndicats de journalistes d'Europe.

En France, cette charte a été inscrite dans les statuts du Spiil (Syndicat de la presse indépendante d'information en ligne) par ses fondateurs parmi lesquels figurent notamment **Rue89**, **Arrêt sur images**, **Terra éco** et **Mediapart**.

**Citizenside** qui collecte photos et vidéos d'actualité auprès des internautes se réfère également à la charte de Munich tout en sachant que les questions déontologiques les plus fréquentes auxquelles le site est confronté, concernent le respect de la vie privée. Dans ce domaine, l'équipe opère une évaluation au coup par coup des images qui peuvent être mises en ligne et de celles qu'elle ne publiera pas.

De son côté, bien qu'il ne travaille qu'avec des amateurs encadrés par des journalistes, le site **h.ua** explique que ses contributeurs se conforment à la charte des journalistes ukrainiens.

#### **Le cloisonnement des différentes activités de l'entreprise**

Derniers nés des médias d'information, les *pure players* (sites non adossés à un média traditionnel) sont nombreux à multiplier les activités marchandes pour asseoir la rentabilité de leurs entreprises. Au sein de ces petites entités, rares sont encore celles qui ont ressenti le besoin de cloisonner leurs différentes activités.

#### **TERRA ÉCO**

**Terra éco** fait partie de ces pionniers. Le bimédia – qui édite un mensuel papier et un quotidien en ligne – spécialisé sur les problématiques liées au développement durable, développe également des activités annexes (organisation de conférences et de formations notamment).

À l'attention de ses annonceurs et des clients des activités annexes, l'entreprise a élaboré une courte charte éthique qui prévoit en substance que le fait d'être client ne donne aucun droit sur le contenu éditorial du magazine ou du site web et demande aux annonceurs d'être « sincères » dans leur démarche de développement durable. Un dispositif équivalent a été mis en place avec la filiale de l'entreprise qui propose des missions de conseil dans le secteur du développement durable.

#### **La transparence financière**

Plusieurs des médias étudiés dans le cadre de cette enquête, font moins reposer leurs pratiques sur le respect de codes déontologiques savamment élaborés et rédigés que sur

des règles implicites et sur la transparence qu'ils mettent en place – à des degrés divers – sur l'ensemble de leurs activités éditoriales et économiques.

À ce titre, **Arrêt sur images** est un cas particulier puisque l'entreprise va jusqu'à publier le détail de ses comptes annuels. Rares sont les entreprises qui vont aussi loin dans la transparence. Toutefois, nous avons pu constater aussi que la plupart des *pure players* interrogés n'hésitent pas à ouvrir leurs livres de comptes. Il faut dire qu'ils sont rodés à l'exercice tant le nombre de sollicitations qu'ils reçoivent pour parler de leur « modèle économique » est important.

De sa propre initiative, **Rue89** informe régulièrement ses internautes sur la réalité de l'entreprise, notamment à l'occasion des augmentations de capital. Il est ainsi possible de connaître le nom des différents actionnaires. Même démarche chez **Mediapart** qui fait le point régulièrement sur son actionariat et les données-clefs (non financières) de son activité. On retrouve également cette forme de transparence chez **OWNI** à l'occasion des augmentations de capital. Il convient de signaler que ces entreprises ne sont pas tenues de rendre ces informations publiques, mais dans leur logique de *start-up* elles tiennent également à montrer que des investisseurs leur font confiance.

Les médias de notre échantillon qui bénéficient de subventions publiques jouent également la transparence financière. **Café Babel** et **Congo Blog Ba Leki**, dont le budget provient principalement ou en totalité de financements publics, ouvrent volontiers l'intégralité de leurs comptes.

À une autre échelle, il en va de même pour la **BBC** qui publie un rapport annuel très détaillé.

**Alternatives économiques** met en ligne son rapport social et environnemental dans lequel quelques passages ont été masqués.

**Propublica** communique également son rapport annuel qui contient même la rémunération du patron, Paul Steiger : 571 000 dollars par an.

Pour David Cohn, le créateur de **Spot.us**, plateforme sur laquelle les internautes peuvent financer des reportages de journalistes freelance, la transparence est indispensable. Il applique cette devise à son modèle d'affaire, puisque l'on peut consulter la liste des donateurs qui ont financé chacun des articles du site.

Le site n'a pas de charte de déontologie à proprement parler. Il dispose de conditions d'utilisation pour les reporters. Elles ne couvrent pas tous les aspects éthiques que l'on peut retrouver dans un texte traditionnel. Les problèmes sont résolus au cas par cas par David Cohn. Il prend l'exemple d'un conseiller municipal ayant donné 20 dollars pour une enquête sur les activités de sa mairie qui a été obligé de reprendre sa contribution. David en a profité pour ériger cette règle : une partie prenante à un article ne peut pas le financer.

« La seule chose que l'on puisse faire c'est d'être le plus transparent possible. *Spot.us* élève la transparence à un autre niveau », affirme David Cohn, qui explique que si quelqu'un venait à se plaindre, il pourrait se justifier en disant qu'il ne cache rien.

### **Instaurer le dialogue avec son public**

Les médias en ligne permettent le dialogue en temps réel et c'est l'une de leurs différences majeures avec les médias traditionnels. Cette capacité de dialogue s'incarne principalement dans les commentaires qui sont souvent ouverts sous les articles mais aussi, plus largement, dans la notion de « communauté » que les médias cherchent à créer autour de leurs productions.

La vie de ces communautés et la gestion quotidienne des commentaires ont conduit la plupart des médias que nous avons étudiés, à se doter de chartes des commentaires qui définissent le type de relations (au-delà des simples contraintes légales) que les équipes rédactionnelles entendent nouer avec les internautes. L'importance et les limites données à ce dialogue dessinent également une partie de l'environnement déontologique dans lequel s'inscrivent ces médias.

Dans ce domaine, **Rue89** qui se définit comme un média participatif, a élaboré au fil des années une charte des commentaires dont les mises à jour sont visibles. Élément marquant de cette charte, la participation des journalistes au dialogue qui s'instaure à propos de leurs articles.

« Les auteurs de Rue89 considèrent que leur travail ne s'arrête pas avec la publication de leurs articles et participent, dans la mesure de leur disponibilité, aux discussions qui les prolongent. Ils assurent eux-même la modération des commentaires, parfois avec l'aide de modérateurs issus de la communauté. Ils assurent également une sélection des commentaires qui leur semblent les plus pertinents, lesquels sont mis en valeur sous les articles. »

Dans la plupart des autres chartes des commentaires, sur d'autres sites, le rôle des journalistes dans les discussions n'est tout simplement pas évoqué.

En terme de modération (sélection et censure éventuelle des commentaires), **le Figaro** fournit une grille détaillée qui précise pour chaque type de propos s'il est susceptible d'être approuvé ou refusé par les équipes responsables.

### **Donner le contrôle aux internautes**

A sa manière, le site **Spot.us** est celui qui a décidé d'aller le plus loin dans la transparence. Non seulement il donne une visibilité importante sur ses coulisses mais il permet aux internautes d'intervenir dans les choix rédactionnels (apanage exclusif des membres de l'encadrement des rédactions dans les médias traditionnels). Certes, le site se définit comme une plateforme et non comme un média, mais un basculement du pouvoir de sélection des sujets se produit.

Dans la pratique, *Spot.us* permet aux journalistes indépendants qui le souhaitent de proposer un article qu'ils veulent réaliser. Ils listent leurs besoins sur le site et demandent au public de bien vouloir les financer. La réalisation la plus impressionnante reste une enquête sur l'archipel de déchets du Pacifique-Nord parue en 2009 au terme d'une collecte de 6 000 dollars auprès des internautes. Les collectes les plus importantes ont permis de réunir plus de 10 000 dollars pour des projets d'enquête s'étalant sur plusieurs mois.

Sur *Spot.us*, les internautes choisissent de financer tel ou tel reportage en déboursant quelques dollars. La plateforme leur donne également le contrôle sur l'utilisation des budgets publicitaires qu'elle perçoit. Depuis juillet 2010, les annonceurs peuvent proposer des sondages aux utilisateurs à des fins de marketing. À l'issue du sondage (qui ne doit pas durer plus de 5 minutes), l'internaute reçoit un crédit de 5 dollars à dépenser pour financer la production d'un article. Le premier mois, ce dispositif a permis de distribuer 3 000 dollars aux journalistes.



## CONCLUSION

Depuis son irruption, il y a 15 ans, dans l'univers du grand public et des médias, le web a bouleversé les usages, démantelé le modèle économique de la presse qui semblait immuable depuis plus d'un siècle et, plus profondément encore, modifié le rapport à la liberté d'expression mettant les outils autrefois réservés aux journalistes à la disposition de tous.

Dans ce contexte, la plupart des entreprises du secteur des médias ont été contraintes de réviser leurs modèles économiques. Révisions parfois déchirantes quand il a fallu se rendre à l'évidence : à l'heure de la circulation instantanée de l'information numérique, l'information généraliste est devenue un bien banal pour lequel peu d'internautes acceptent de payer.

Le mirage initial de la publicité comme ressource unique des médias s'est dissipé sous les effets structurels de l'extension sans fin de l'inventaire publicitaire mis à la disposition des annonceurs et sous les effets conjoncturels de la récente crise financière puis économique.

Les éditeurs qui fondent leur modèle sur la publicité ont l'impression que l'horizon de la rentabilité s'éloigne aussitôt qu'ils avancent. Porté au terme de sa logique, le modèle d'information généraliste financé par la publicité débouche sur une impasse qui porte un nom : *content farms*. Ces « usines à contenus » cherchent comment tromper les moteurs de recherche (et capter l'attention des internautes) avec des contenus produits au moindre coût et financés par des bannières qui, dans le meilleur des cas, rapportent à peine plus.

Pour échapper à cette logique, les médias à vocation généraliste cherchent à diversifier leurs recettes. Plusieurs pistes s'offrent à eux : tenter de faire payer certains de leurs lecteurs en leur offrant des services supplémentaires (modèle *freemium*) ; développer des services commerciaux pour vendre des biens et services (culturels le plus souvent) pour leur compte ou celui de tiers ; reprendre pied dans le secteur des petites annonces dont ils se sont fait chasser par les *pure players* depuis une quinzaine d'années ; développer de nouvelles activités comme la formation ou la prestation de services informatiques.

Ceux qui refusent la diversification (ce sont également ceux qui refusent le plus souvent la publicité) voient trois pistes s'ouvrir devant eux : l'abonnement qui semble nécessiter l'adhésion à une personnalité et/ou à une cause que le média incarne ; le financement public qu'il soit direct ou indirect à travers différentes formes de subventions ; et enfin le mécénat dont l'une des variantes consiste à transformer des internautes en mécènes d'un journaliste.

Les *business models* qui se mettent en place sont multiples et, naturellement, le choix d'un modèle d'affaires n'est pas sans conséquence sur l'activité éditoriale et les conditions dans lesquelles elle s'exerce. Force est pourtant de constater que l'encadrement déontologique des nouvelles pratiques et/ou activités n'a pas fait l'objet d'une attention aussi soutenue que celle portée au modèle économique.

Ce décalage est sans doute explicable. Il est nécessaire que des difficultés déontologiques surgissent et soient identifiées comme telles avant qu'une réflexion structurée sur la question ne s'élabore, notamment dans des entreprises de petite taille où la prégnance des enjeux économiques est forte et perçue par tous les salariés permanents ainsi que par les pigistes.

L'étude que nous avons menée a permis de constater également que le champ des questions déontologiques se trouve singulièrement élargi par les bouleversements induits par internet. Difficile en effet de considérer que la question de la relation avec les internautes

(qui fait souvent l'objet de chartes spécifiques à dimension essentiellement juridique) ne relève pas de la déontologie du média. Par ailleurs, à l'heure où les murs des rédactions deviennent poreux pour accueillir de plus en plus de contributions externes, il en va de même pour le statut juridique (droit d'auteur) des contributions des internautes.

Face à un univers d'usages en évolution constante et de pratiques professionnelles liées à des outils et services en perpétuelle mutation, certains médias comme la BBC tentent de faire évoluer régulièrement leur « directives éditoriales » pour coller au plus près de cette réalité mouvante.

Avec pragmatisme – et sans doute aussi parce que l'esprit des pionniers du web a initié une tradition de transparence – nombre de jeunes médias ont opté pour un partage en temps réel de leurs réflexions sur les nouveaux enjeux déontologiques avec leurs internautes. De ce dialogue surgissent progressivement les limites à poser pour encadrer les nouvelles pratiques.

Cette piste semble devoir être creusée. Les journalistes évoluent désormais dans un univers d'information où ils ne sont plus les seuls producteurs et la qualité de l'information qu'ils délivrent ne dépend plus de leur seule action dans bien des cas. En conséquence, l'élaboration de nouvelles règles de déontologie doit être envisagée avec « ceux que l'on appelait auparavant l'audience » pour reprendre l'expression de Jay Rosen.

Si un intérêt commun parvient à rassembler les journalistes et ceux avec lesquels ils échangent, c'est peut-être que l'idée d'une information reconnue comme « bien public » est pertinente, ainsi que le soutient Edwy Plenel de Médiapart en France. L'information cesserait alors d'être un bien ordinaire et pourrait échapper à des logiques purement commerciales assignant à ses producteurs des droits et des devoirs spécifiques.

Toutefois, si cette réflexion sur un statut dérogatoire au droit commun paraît intéressante, elle ne doit pas conduire à figer les règles d'exercice du métier d'informer mais au contraire les inscrire dans une dynamique d'évolution, sous peine d'amplifier le décalage déjà visible entre les textes généralement considérés comme des références (la charte de Munich, par exemple) et les pratiques réelles constatées sur le terrain.

# Annexes monographiques

Aftonbladet, l'alliance suédoise entre l'éditorial et le commercial	34
Allafrica.com, agrégateur d'infos africaines depuis l'an 2000	37
Alternatives économiques, journalistes et patrons en même temps	40
Arrêt sur images, entreprise privée pour « service public » ?	42
La BBC, l'entreprise pèse trop lourd sur le web britannique	46
Café Babel, magazine européen, multilingue, contributif et confronté à Facebook	49
Christian Science Monitor, le grand saut en ligne	52
Citizenside, les professionnels du contenu amateur	55
Congo Blog Ba Leki, réinventer le journalisme et son économie au Congo	58
Le Figaro, diversification tous azimuts	61
The Guardian, une rédaction intégrée qui défend ses valeurs	64
The Independent, doit régler un problème de taille	67
Mediapart, le pari de l'enquête et de l'abonnement	70
Orange, « les Galeries Lafayette de l'information	73
Owni, le vrai laboratoire des médias de demain	76
ProPublica, de riches mécènes et une charpente déontologique	79
Revue XXI, un pari réussi sur la « valeur » du journalisme de récit	81
Rue89, en route vers l'équilibre financier	84
Spot.us, réinventer le financement du journalisme	88
Suiter101, des articles rémunérés selon leur performance publicitaire	90
Terra éco, avant tout responsable	98
En Ukraine, un site fait du journalisme sans journaliste	101
Au Washington Post, on intègre les rédactions, pas les mentalités	104

## [ Aftonbladet ]

L'ALLIANCE SUÉDOISE ENTRE L'ÉDITORIAL ET LE COMMERCIAL

Par Nicolas Kayser-Bril

Aftonbladet est un mastodonte du paysage médiatique suédois. Chaque jour, le journal vend 348 000 exemplaires dans un pays de 9 millions d'habitants. Rapporté à l'échelle française, on pourrait imaginer l'équivalent du *Monde* tirant à 2,3 millions d'exemplaires (contre 400 000 en réalité pour le quotidien du boulevard Blanqui). Il faut dire aussi que 84% des Suédois âgés de 15 à 79 ans lisent un quotidien.

Ce succès surprendra les amateurs de design suédois tant le journal (et son site web) sont éloignés de l'idée que l'on se fait du style simple et épuré qui prévaut dans ce pays. On est ici dans l'univers visuel du tabloïd et rien ne vient contredire cette signature de journal populaire.

### La publicité ne compte que pour 30% des recettes

Le succès du Aftonbladet est double. Dans sa version papier, il représente le premier quotidien du pays sur un marché pourtant très concurrentiel. En ligne, le site est l'un des plus importants médias en Suède, avec des pointes à 2 millions de visiteurs uniques par jour. Encore une fois, rapporté à la taille du pays, ces chiffres sont plus de 6 fois supérieurs à ceux du *Monde* ou du *Figaro* en ligne.

Le Aftonbladet a surtout trouvé « un bon modèle d'affaires », de l'aveu même de son propriétaire, le Norvégien Schibsted. En effet, entre 10% et 12% du chiffre d'affaires du journal proviennent de son site, sans compter les sites de petites annonces gérés par une autre entité du groupe (Schibsted Classified Media). Ce chiffre est à comparer avec la structure des revenus du journal. Contrairement aux quotidiens français ou américains, plus des deux tiers des revenus proviennent de la vente au numéro et des abonnements, la publicité ne représentant en 2009 que 29% du total.

Ce succès tient à l'innovation constante du journal suédois, qui n'hésite pas à expérimenter avec de nouvelles sources de revenus, parfois originales. Surtout il est important de noter que ces contributions au chiffre d'affaires ne se font pas dans le dos des journalistes, mais avec eux, si bien que la cohésion de l'entreprise ne pâtit pas des expériences lancées par le service commercial d'Aftonbladet.

### Multiplier les sources de revenus

Malgré une marge opérationnelle largement positive en 2009 (8%), Aftonbladet doit faire face à la crise économique d'une part et à celle des médias d'autre part, puisque la diffusion du journal diminue d'environ 5% chaque année. Un plan d'économies a conduit au départ d'une cinquantaine d'employés en 2009, soit près de 10% de la masse salariale, et a mené à la constitution d'une rédaction intégrée entre les équipes *web* et *print*.

Dans cet environnement difficile, Elsa Falk, chef de produit au sein de l'édition web du journal, explique comment le site a su inventer de nouvelles sources de revenus en dehors de la publicité.

Son principal succès reste son service *Plus*, comme le souligne la journaliste finlandaise Tanja Aitamurto dans un article de Mediashift. Pour 3 euros par mois, les utilisateurs

obtiennent l'accès à des articles magazine, sur le jardinage ou la cuisine, ou d'actualité people, ou encore sur des thèmes comme la famille royale.

### Adhérer au club « maigrir » ou au club « insomnie » pour 50 \$ par an

Au-delà de ce succès, le mode opératoire d'Aftonbladet détonne dans un univers médiatique souvent crispé. Falk n'a aucun problème à admettre ses erreurs et à corriger le tir, à la manière de Google lorsqu'il se félicite de ses erreurs et des leçons qu'il en tire. Elle évoque à ce propos son expérience avec les micropayements, lorsqu'elle a autorisé les utilisateurs à acheter les articles de *Plus* à l'unité. Conséquence immédiate : une chute drastique du nombre d'abonnements. Les articles achetables à l'unité sont désormais en nombre limité sur le site.

Le site propose également de devenir membre de « clubs », pour 50 € par an. Seuls deux sont ouverts pour l'instant, le club « perdre du poids », qui vous aide à travailler votre corps, et le club « insomnie », où l'on apprend comment retrouver le sommeil. Les membres de ces clubs peuvent accéder à un espace du site web où ils bénéficient d'articles spécialisés et de conseils exclusifs.

Les visiteurs sont attirés dans ces clubs par des bannières publicitaires mais aussi des articles rédigés dans le but de susciter un intérêt pour leur thématique. « *La campagne d'abonnements est plus efficace si l'on publie des contenus en lien avec le sujet* », raconte Falk. Les journalistes impliqués ne voient pas de problèmes d'éthique dans ce système ; au contraire, « *ils sont demandeurs de ces clubs* ». On ne parle ici que des journalistes magazine (« *lifestyle journalists* »), dont Falk explique qu'ils sont plus intéressés que les autres par le modèle d'affaire de leur entreprise.

Sur les 350 journalistes que compte Aftonbladet, environ 70 se consacrent à des sujets magazine. C'est avec eux que les commerciaux travaillent le plus. Lors de la Coupe du monde de football, par exemple, la branche commerciale du site, shop.aftonbladet.se, a commercialisé les bruyantes vuvuzelas.

Si un article est écrit à propos d'un artiste, la boutique va s'arranger pour proposer des CD de son album. La réactivité des commerciaux permet au service de vente d'objets dérivés de coller à l'actu. Le succès de cette stratégie tient au fait que les journalistes insèrent des renvois vers la boutique, en pied ou dans le corps des articles.

### Les problèmes entre marketing et éditorial se règlent en conférence de rédaction

En incitant le lecteur à acheter un produit en lien direct avec un article journalistique, on nage en plein mélange des genres entre éditorial et marketing. Cette transgression efface la « muraille de Chine » traditionnellement érigée entre les deux services. Pourtant, selon Falk, cette stratégie ne nuit pas à la qualité du travail. « *Jamais un journaliste n'a refusé de participer à une action commerciale* », explique-t-elle.

Les conflits d'intérêts sont débattus lors des conférences de rédaction. « *La communication [entre éditorial et marketing] est la clé de la réussite* », explique Falk. « *Nous devons être le plus consensuel possible, puisque le meilleur moyen de faire de l'argent reste une bonne relation entre les deux entités* ».

La recherche du profit n'empiète cependant pas sur les méthodes de travail. L'optimisation du site pour les moteurs de recherches, par exemple, est externalisée. Aucune incitation n'est prévue pour encourager les journalistes à capter le trafic en

provenance de Google et à écrire dans le but de réaliser le plus grand nombre de pages vues. En tout état de cause, pour Falk, « *la salle de rédaction possède déjà un esprit de compétition suffisamment avancé* » pour que le marketing n'aie pas à le réinventer.

Ces collaborations entre départements et cette culture de l'innovation sont une tradition chez Aftonbladet. Dès les années 1980, le groupe suédois se positionnait en pionnier de l'informatique, puis du web, alors même que les syndicats étaient propriétaires du journal. Ce n'est donc pas Schibsted qui, en rachetant 49,9% de l'entreprise en 1996, puis en passant à 91% en 2009, a amené ces nouveautés.

Les propriétaires norvégiens accompagnent ces efforts plutôt qu'ils ne les créent. Le groupe a en effet décidé de rassembler toutes ses activités en un même lieu à la fin de l'année 2010 et espère que « *ce regroupement créera de nouvelles opportunités* », comme il est écrit dans le rapport annuel. En d'autres termes, le groupe prévoit déjà de nouvelles synergies de collaboration entre le journal et les services de petites annonces en ligne ou en print.

### **L'actualité chaude échappe à la pression du marketing**

Malgré ces expériences innovantes dans la collaboration marketing/éditorial, l'équipe commerciale ne travaille pas avec les 90 journalistes de l'actu la plus chaude (Falk parle de « *hardcore news* »). Aucune interaction n'a lieu entre les deux pôles. Et personne ne s'en plaint, pas même les commerciaux. Falk a une vision très claire de ce que doit être l'info généraliste. « *Ces contenus doivent rester gratuits, ce sont eux qui amènent le trafic sur le site.* »

Ce qui n'empêche pas les collaborations ponctuelles. Falk citait l'exemple de l'action Vi Gillar Olik, qu'on pourrait traduire par « *touche pas à mon pote* », lancée au lendemain de la poussée électorale de l'extrême droite. Lors de cette opération, menée par l'équipe éditoriale et son rédacteur-en-chef Jan Helin, Aftonbladet a vendu des T-shirts floqués du logo de la campagne, en collaboration avec les commerciaux. Même si, de l'aveu d'Elsa Falk, les bénéfices ont été insignifiants, la combinaison d'une équipe commerciale compétente et des idées des journalistes permet d'augmenter l'impact de la marque.

Aftonbladet semble tenir la promesse dont parle son propriétaire : un modèle économique de média en ligne est en train d'être trouvé, mais il peine à atteindre 15% des recettes du journal papier. A cette aune, les rédactions web resteront durablement bien moins peuplées que celles des médias traditionnels.

## [ **Allafrica.com** ]

AGRÉGATEUR D'INFOS AFRICAINES DEPUIS L'AN 2000

**Par Philippe Couve**

Avec deux millions de visiteurs uniques par mois, allafrica.com est le principal média africain en terme d'audience sur le web, ce qui lui a valu d'être choisi par Barack Obama pour une interview exclusive à la veille de sa première visite officielle en terre africaine. L'entreprise agrège le contenu des journaux du continent et le distribue sur le web tout en développant d'autres activités (vente de technologies et gestion de projets web pour des organismes philanthropiques). Co-fondateur et cheville ouvrière d'allafrica.com, le Sénégalais Amadou Mahtar Ba marche, à sa manière, dans les pas de son oncle qui fut directeur général de l'Unesco.

Les bonnes idées viennent souvent de loin. L'entreprise allafrica.com n'échappe pas à la règle. Né en 2 000, le plus grand diffuseur d'informations africaines à travers le monde plonge ses racines loin dans l'histoire et la généalogie de son initiateur, Amadou Mahtar Ba.

Pour comprendre allafrica.com, il faut remonter aux années 1970. A cette époque, au Sénégal, le jeune Mahtar suit à distance les «aventures» de son oncle dont il porte le prénom et qui dirige l'Unesco. Au poste de directeur général de l'organe de l'ONU pour l'éducation, la science et la culture, Amadou Mahtar M'Bow mène le combat pour un Nouvel ordre mondial de l'information et de la communication (Nomic).

### **Faire entendre la voix de l'Afrique**

L'enjeu est simple : les pays du Sud (on dit encore du «tiers monde») qui viennent de se libérer de la colonisation n'entendent pas se faire submerger par les médias occidentaux et subir une nouvelle forme de colonisation douce (que l'on ne nomme pas encore «soft power»). L'oncle du jeune Mahtar est à la pointe de ce combat diplomatique épique qui conduira les États-Unis à quitter l'Unesco en 1985.

Un quart de siècle plus tard, le chef d'entreprise Amadou Mahtar Ba poursuit le même objectif que son oncle : faire entendre au monde la voix de l'Afrique mais les moyens qu'il emploie sont très différents. Quand son oncle misait sur la diplomatie, il croit en l'entreprise ; quand son aïeul s'opposait aux États-Unis, il décide de s'implanter à Washington ; quand son parent voyait les menaces de la télévision, il considère les avantages de l'internet.

### **Barack Obama choisit allafrica.com avant sa première visite officielle en Afrique**

Son constat est simple : le Nouvel ordre mondial de l'information et de la communication, ce ne sont pas les diplomates mais les créateurs du web qui l'ont mis sur les rails. Et quand Barack Obama doit choisir un média pour s'adresser à l'Afrique avant sa première visite officielle en Afrique, c'est sur allafrica.com qu'il choisit de se faire interviewer.

Après des études de communication en France (qui lui ont fait croiser la route de Brice Hortefeux alors enseignant), Amadou Mahtar Ba part s'installer aux États-Unis où il crée avec deux partenaires américains la société AllAfrica Global Media. Les trois fondateurs détiennent encore aujourd'hui les trois quarts du capital. Le financier George Soros et un

banquier nigérien ont également investi dans l'entreprise qui se fixe comme objectif de redistribuer à travers le monde les informations produites par les médias africains.

### **Partage de revenus entre les médias africains et le diffuseur**

Dès les premiers mois, Amadou Mahtar Ba prend son bâton de pèlerin et sillonne le continent noir pour signer des accords avec les plus grands journaux de chaque pays à une époque où ils sont peu nombreux en Afrique à disposer d'un site web.

Le contrat qu'il propose est simple : les journaux autorisent allafrica.com à reprendre leur contenu et ils perçoivent en contrepartie la moitié des recettes publicitaires (hors frais de gestion) ainsi qu'une partie des revenus générés par les services que commercialise allafrica.com à partir de ces contenus (fils d'informations spécialisés sur l'économie et les matières premières par exemple). Parmi les clients: Bloomberg, Dow Jones, LexisNexis, le Financial Times, l'ONU, la Banque mondiale ou encore l'Union africaine.

### **Agrégateur d'information bien avant Google news**

Allafrica.com est un agrégateur d'information avant l'heure, dès l'an 2000, à un moment où Google news n'est pas encore dans les cartons (la première version verra le jour en mars 2002). Aujourd'hui, les informations proposées sur allafrica.com proviennent de 138 médias différents.

Elles sont présentées en anglais ou en français, même si le potentiel commercial du français reste limité. L'anglais compte pour 92% du chiffre d'affaires contre 8% pour le français. Pourtant sur les 1 200 articles repris chaque jour sur le site, 25% sont en langue française.

En véritable entreprise de l'ère internet, allafrica.com mise beaucoup sur la technologie.

L'entreprise compte aujourd'hui 19 salariés dont seulement 7 journalistes en charge de la sélection des articles parus en Afrique et repris sur le site. Les autres salariés sont principalement responsables des développements technologique (6 personnes) et commerciaux (6 personnes).

### **La technologie développée pour le site se vend bien**

Derrière sa simplicité apparente, le site abrite en fait une redoutable machine de guerre qui a découvert son potentiel technologique «par accident». Allafrica.com a développé un système et des algorithmes qui permettent de tracer le parcours de chaque visiteur afin de déterminer le montant des chèques que l'entreprise doit adresser chaque trimestre aux médias africains avec lesquels elle a signé des contrats. Les chèques peuvent s'élever à 15 000 dollars pour les médias anglophones les plus réputés comme The Nation (Kenya), à 1 200 dollars par trimestre pour un journal francophone comme Le Soleil (Sénégal).

L'entreprise commercialise cette technologie sophistiquée et c'est même cette part de l'activité qui a permis à la jeune start-up de passer la période difficile 2002-2005 en vendant son savoir-faire au Democratic National Committee, la structure du Parti démocrate américain en charge de la collecte des dons et du marketing politique.

### **La publicité génère 42% des recettes**

En 2009, un quart des revenus de l'entreprise proviennent toujours de la vente de sa technologie. La publicité sur le site représente 42% des recettes (*il s'agit de publicités Google Ads proposées aux 2 millions de visiteurs uniques mensuels d'allafrica.com*). La

revente de contenus génère 25% des revenus. Enfin, l'organisation de conférences et de forums produit 8% du chiffre d'affaires qui s'élève à un total de 3,2 millions de dollars (et un bénéfice net après impôts de 650 000 dollars).

En bonne entreprise de l'ère internet, allafrica.com ignore les frontières. Les bureaux sont à Washington et les équipes disséminées à travers le continent (Le Cap, Dakar, Monrovia, Île Maurice, Lagos et Nairobi). Amadou Mahtar Ba lui-même travaille entre Washington et Nairobi.

### **« Pas de séparation rigide entre commercial et éditorial »**

L'entreprise ignore également les frontières entre les activités : « tout le monde fait de tout, y compris du commercial », explique Amadou Mahtar Ba, « il n'y a pas cette séparation rigide entre l'édition et le commercial, mais comme nous rédigeons peu, cela n'a pas d'impact éditorial ».

La part commerciale consiste à proposer les services d'allafrica.com à des clients tels que les médias ou les grandes institutions internationales mais également à solliciter des mécènes. Pour cela, une fondation a été créée. La Fondation allafrica a notamment conclu un contrat de 3,5 millions de dollars avec la Fondation Bill & Melinda Gates pour développer des sites d'information sur la santé et le développement en Afrique. D'autres sites du même type existent sur les enjeux environnementaux et les questions de paix et sécurité avec des financements de la Fondation Ford, de la Fondation Rockefeller ou de la Carnegie corporation of New York. La Fondation allafrica sous-traite ensuite à l'entreprise allafrica.com la réalisation technique de ces projets. Une situation parfaitement légale aux États-Unis.

### **« On a moins de problèmes avec les États qu'avec les banques »**

Sur les questions éthiques, allafrica.com est très sensible aux priorités des organisations internationales qui sont ses clients. Les articles des médias partenaires qui pourraient relever du sexisme, de l'incitation à la haine raciale ou religieuse, ne sont tout simplement pas diffusés sur allafrica.com. Il n'existe pas de charte à proprement parler mais les éditeurs partagent leurs interrogations sur un wiki qui garde en mémoire la manière dont ont été gérées les questions épineuses au fil des années.

A en croire Amadou Mahtar Ba, ce n'est pas dans le domaine des grands principes que se posent les problèmes les plus sérieux, mais plutôt dans le domaine économique. « Il m'arrive régulièrement de recevoir des coups de fil en provenance d'institutions bancaires dont l'action est mise en cause dans les articles que nous reprenons », raconte le PDG d'allafrica.com. « J'essaie de leur expliquer gentiment que je ne suis pas impliqué dans la rédaction et que nous ne faisons que refléter ce que disent les médias locaux », précise-t-il avant de conclure : « finalement on a beaucoup moins de problèmes avec les États qu'avec les banques ». C'est sans doute cela aussi qui a changé depuis l'époque des batailles à l'Unesco de l'oncle Amadou Mahtar M'Bow.

## [ Alternatives économiques ]

JOURNALISTES ET PATRONS EN MÊME TEMPS

Par Philippe Couve

Alternatives économiques est l'une des rares sociétés coopératives de la presse française. Cette situation originale a-t-elle des répercussions sur la manière d'envisager le modèle économique et les questions de déontologie ?

Ce qui est original chez Alternatives économiques, ce n'est pas tant le modèle économique que le modèle de gouvernance de l'entreprise. Bienvenue dans l'une des rares sociétés coopératives de la presse française.

Philippe Frémeaux est l'un des fondateurs de ce mensuel qui, depuis 30 ans, regarde les questions économiques et sociales autrement. « Dictateur charismatique », comme il aime à se surnommer lui-même, il revendique pour Alternatives économiques l'étiquette de « journal d'opinion » et précise aussitôt : « *ici, ce ne sont pas les journalistes qui sont indépendants, c'est le journal* ». Et le patron de conclure : « *l'indépendance d'un journal se mesure à l'équilibre de ses comptes* ».

### Bénéficiaire ces deux dernières années

Ce « journal de militants » actif à dénoncer le libéralisme économique, affiche depuis deux ans un résultat positif (300 000 € de bénéfice net en 2009 pour un chiffre d'affaires de 7 millions d'euros) et une diffusion de 105 000 exemplaires par numéro. Les bénéfices dégagés ont été employés principalement à renforcer les fonds propres de l'entreprise ; tout comme une fraction (2%) du salaire de chacun des 38 salariés qui est, chaque mois, convertie en parts sociales. « On a le souci de la prudence et de la pérennité de l'entreprise », explique Philippe Frémeaux.

Ce patron atypique, résume d'une phrase les effets pervers du statut coopératif : « *on a tendance à vouloir augmenter les salaires pour se répartir les bénéfices, ce qui laisse peu de marge de manœuvre ensuite* ». Les salaires sont « *corrects* » assure-t-il en précisant que les salariés – souvent des économistes – qui ont rejoint l'entreprise, ont parfois abandonné des salaires de 20% supérieurs dans d'autres secteurs comme la banque. « *La différence, c'est que dans une coopérative, ils sont fiers du produit qu'ils réalisent et ils n'ont pas l'impression de bosser pour un patron* ».

Tous les salariés sont un peu patrons, mais certains le sont plus que d'autres. Philippe Frémeaux calcule que « *les journalistes de la rédaction avec les associés non-salariés (fondateurs et pigistes réguliers) disposent de la majorité des voix* ». Le service des abonnements, par exemple, ne peut donc pas renverser la rédaction car « *il existe une sorte de majorité politique* ». D'autre part, les salariés disposent d'une majorité par rapport aux actionnaires non salariés. La gestion des équilibres internes nécessite un sens politique certain.

### Prudence sur le web

Les recettes d'Alternatives économiques proviennent pour 65% des abonnements ; pour 35% de la vente au numéro ; et pour 10% de la publicité, mais nous verrons que

derrière les chiffres se cache parfois une autre réalité. Alternatives économiques propose trois types de produits :

- le mensuel ;
- les hors-séries grand format ;
- les hors-séries petit format (de petits livres en quelque sorte) qui sont souvent réalisés avec la participation financière de partenaires qui s'engagent à en acheter une quantité déterminée.

Média traditionnel, Alternatives économiques est relativement peu présent sur internet et affiche une fréquentation de 500 000 pages vues chaque mois. « *Le site web nous permet surtout de réduire le coût de recrutement des abonnés* », ajoute Philippe Frémeaux. Délibérément, les investissements sur le web ont été limités en l'absence d'un modèle économique convaincant. « *On a un poste et demi dédié à l'alimentation du site en contenu gratuit* », explique le PDG. Les articles du mensuel, eux, sont réservés aux abonnés. Quelques blogs en accès gratuit ont été créés et les posts de leurs auteurs sont rémunérés : 20 € l'article.

### « Les questions déontologiques n'opposent pas les services entre eux mais se posent dans la tête de chacun »

Si, dans l'entreprise, la dichotomie salariés/patron n'est pas de mise, la différence rédaction/autres services de l'entreprise est également plus floue. Plusieurs salariés ont une double casquette comme journaliste et chargé des abonnements. Conséquence : « *les questions déontologiques ne se posent pas comme une opposition entre le service commercial et la rédaction, mais comme un dilemme dans la tête de chacun* », explique Philippe Frémeaux.

Ce sont les hors-séries petit format qui cristallisent le plus de questions. Réalisés en « partenariat » avec des mutuelles, des syndicats ou des organismes publics comme l'Onisep (Office national d'information sur les enseignements et les professions), ces « petits bouquins » sont achetés à quelques milliers d'exemplaires par le « partenaire ». Certes, Philippe Frémeaux assure que les sujets abordés dans chacun des hors-séries sont des thèmes habituellement traités par Alternatives économiques, mais il reconnaît que cette situation n'est pas la plus confortable. « *On ne va pas attaquer nos partenaires, c'est sûr, mais on ne va pas en dire du bien pour autant ; l'auto-censure fonctionne dans les deux sens* », assure le journaliste devenu chef d'entreprise.

### Des interventions en conférence payées par l'achat d'un lot d'exemplaires

Il existe aussi une forme de « produit dérivé » maison. Quand il intervient dans des conférences, Philippe Frémeaux négocie sa venue en nombre d'exemplaires du magazine que les organisateurs doivent lui acheter. Et les tarifs montent au même rythme que sa cote indexée sur son nombre de prestations télévisées dans l'émission « *C dans l'air* » d'Yves Calvi. Au total, ce sont 20 000 € qui entrent dans les caisses de cette manière chaque année.

Magazine militant et engagé, Alternatives économiques n'a pas élaboré de règles déontologiques explicites. « *On a une déontologie de l'exigence intellectuelle* », lance Philippe Frémeaux, « *et le retour de nos lecteurs est très dur pour nous lorsque nous faisons des erreurs* ». Le statut de coopérative ouvrière de production ne permet donc pas d'échapper au sort commun de tous les titres de presse confrontés à la vigilance parfois tatillonne et à la sévérité de leur lectorat.

## [ Arrêt sur images ]

ENTREPRISE PRIVÉE POUR « SERVICE PUBLIC » ?

par Philippe Couve

Née à la télévision, l'émission Arrêt sur images s'est perpétuée sur le web en développant une large communauté d'abonnés attentive au décryptage des médias. Son modèle économique est d'une grande simplicité : les seules ressources sont celles issues des abonnements. Pas de publicité, ni de subvention qui risqueraient de modifier la relation nouée avec les abonnés, explique le fondateur du site, Daniel Schneidermann. Après trois ans d'existence, l'entreprise semble avoir trouvé un équilibre qui reste « fragile ».

### Chiffres clefs

- 1 site web
- 3 émissions en vidéo (Arrêt sur images, La ligne j@une et D@ns le texte) + la chronique de Didier Porte
- Chiffre d'affaire 2009: 725 000 €
- Résultat net 2009: -13 000 €
- 8 salariés en CDI + 5 chroniqueurs pigistes
- 28 600 abonnés (été 2010)
- 220 000 visiteurs uniques mensuels (source Google Analytics début 2010)

### Émission supprimée après l'élection de Nicolas Sarkozy

Certaines aventures naissent comme des colères. Arrêt sur images appartient à cette catégorie. L'entreprise et le média en ligne ont surgi de la fureur de voir l'émission de télévision éponyme supprimée des antennes de la télévision publique dans la foulée de l'élection de Nicolas Sarkozy au printemps 2007.

Trois ans plus tard, Arrêt sur images poursuit en ligne son oeuvre de décryptage des médias et de la communication, notamment celle des hommes politiques et des entreprises. Fondé par Daniel Schneidermann, ce *pure player* (média en ligne qui n'est pas adossé à un média traditionnel) tutoie l'équilibre financier en s'appuyant sur un modèle économique original dans son secteur d'activité : les recettes proviennent quasi exclusivement des abonnements, sans publicité, ni recours à des subventions.

### Génèse d'une poursuite en ligne

Trouver un point de départ pour raconter l'histoire d'Arrêt sur images n'a rien d'évident. On pourrait considérer que les prémisses remontent aux premières chroniques télé rédigées par Daniel Schneidermann, journaliste au *Monde*, dans les années 1990. On pourrait considérer également que c'est en 1995 que tout commence lorsque l'émission « Arrêt sur images » voit le jour sur une petite chaîne de la télévision publique, la Cinquième qui deviendra France5.

Tout aussi légitimement, on pourrait retenir ce jour du mois de juin 2007, quelques semaines après l'élection de Nicolas Sarkozy à l'élection présidentielle, lorsque le Groupe France Télévisions prend la décision de supprimer l'émission de décryptage des médias jugée « un peu vieillissante » par les responsables de la chaîne. La pétition en ligne qui a

été lancée dans la foulée pour dénoncer ce choix pourrait également constituer un bon point de départ.

Mais c'est durant l'été 2007, puis à la rentrée, que se forge véritablement le projet d'une poursuite en ligne de ce qui a été interrompu à la télévision. Un premier site web provisoire voit le jour et, fort du soutien de 187 000 signataires de la pétition, Daniel Schneidermann décide de créer la société qui portera le projet. Il lance également un appel aux abonnements avant même que le site définitif ne soit en ligne.

### Un actionnaire unique : Daniel Schneidermann

Autre particularité de l'entreprise, son tour de table n'a pas été très compliqué à monter. La SAS Loubiana (au capital de 37 000 €) qui édite le site, a un seul et unique actionnaire : Daniel Schneidermann. Maître chez lui, il n'a légalement pas de comptes à rendre mais il a choisi la transparence la plus totale. Alors que rien ne l'y contraint, Loubiana publie ses comptes de manière très détaillée et les porte à la connaissance des abonnés sur son site web.

Interrogé sur les limites qu'il pose à la transparence concernant l'activité de son entreprise, Daniel Schneidermann assure qu'il n'en voit pas. « Si, peut-être le manque de temps pour collecter les informations qu'on me demanderait », ajoute-t-il finalement. La transparence est véritablement de rigueur vis-à-vis des abonnés qui apprennent sur les forums d'Arrêt sur images que le fils du fondateur est aujourd'hui le webmaster du site et, par la voix de l'humoriste Didier Porte, que la compagne de Daniel Schneidermann est l'une des journalistes de l'équipe.

### Une émission hebdomadaire et deux autres sporadiques

De son passé télévisé, Arrêt sur images a conservé le rythme hebdomadaire de son émission de décryptage des médias. Le format a été abandonné en revanche. Loin des 52 minutes télévisuelles, sur le web l'émission, « sans durée fixe », dépasse régulièrement une heure et peut même atteindre 2h16 quand elle se transforme en débat entre Henri Maler de l'association Acrimed et Daniel Schneidermann.

L'émission historique a fait des petits, notamment « ligne j@une » animée par Guy Birenbaum. D'une périodicité plus sporadique, l'émission met aux prises des invités antagonistes autour d'un débat d'actualité. L'émission essaye de révéler et de déplacer la ligne jaune qui sépare ce qui peut être dit du sujet et ce qui n'est pas dit.

Une troisième émission, littéraire, a également vu le jour. « D@ns le texte », animé par Judith Bernard, reçoit un écrivain et décortique ses écrits en compagnie de critiques littéraires.

### « Le refuge des proscrits »

Dernier arrivé : l'humoriste Didier Porte dont le contrat à France Inter n'a pas été renouvelé en juin 2010. Il a immédiatement été accueilli par Daniel Schneidermann (Mediapart lui a également proposé de tenir une chronique vidéo) pour un rendez-vous hebdomadaire. « Nous sommes le refuge des proscrits », explique le fondateur du site. « Nos abonnés sont très attachés à la liberté d'expression et réactifs dès qu'on tente d'y attenter », ajoute-t-il. Et de constater que l'affaire Woerth, même si elle n'a pas été révélée par son site, a provoqué un léger mouvement de hausse des abonnements au printemps 2010.

La production d'émissions en vidéo n'est pas la seule activité. Le site propose également un suivi quotidien de l'actualité médiatique. Des articles, souvent longs et fouillés,

sont proposés aux abonnés qui peuvent voter et choisir de les transformer en « contenus d'utilité publique » accessibles à tous. La petite rédaction alimente également un flux d'infos plus brèves baptisées « vite dit » qui sont accessibles à tous de manière à permettre le référencement des contenus du site sur les moteurs de recherche.

### **28 600 abonnés à l'été 2010**

Dans le modèle économique mis en place par Daniel Schneidermann, ces « trous » dans le mur payant sont indispensables pour permettre à tous les internautes de se faire une idée des contenus proposés par le site. En effet, l'entreprise tire la quasi-totalité de ses ressources des abonnements. Or un abonné, ça peut se désabonner et il faut donc assurer le renouvellement des effectifs.

Dans la foulée de la suppression de la version télévisée d'Arrêt sur images par France télévision, 180 000 personnes ont signé la pétition de soutien lancée à l'initiative d'un téléspectateur, Anthony Morel. Surfant sur cette vague, le site a enregistré 43 000 abonnements la première année. Un an plus tard, l'émotion étant retombée, au moment du renouvellement des abonnements, il reste 27 000 internautes qui donnent leur numéro de carte bancaire.

Ce noyau de fidèles semble plus solide et l'érosion des effectifs a ensuite été limitée. A l'été 2010, le nombre d'abonnés s'établissait à 28 600 gonflé par quelque 2 000 inscriptions récentes suite à l'arrivée annoncée de l'humoriste Didier Porte pour une chronique vidéo hebdomadaire.

### **Trois ans après, la pétition est encore l'un des trésors de l'entreprise**

Le fichier des 180 000 contacts recueillis via la pétition initiale, est l'un des trésors de l'entreprise. Même si, le temps passant, le fichier ne compte plus que 130 000 adresses valides, chaque vendredi, Daniel Schneidermann envoie le menu de l'émission de la semaine en proposant aux destinataires de s'abonner au site. Résultat : un petit pic de nouveaux abonnements chaque week-end.

Autre source de revenus : la télé. Tous les contenus vidéo produits sont également disponibles sur une chaîne proposée par le fournisseur d'accès Free aux détenteurs de sa Freebox. Ce « retour à la télé » n'a pas été à la hauteur des espérances de Daniel Schneidermann : seulement 2 000 abonnés à 2,50 € par mois et un tiers de cette somme revient au diffuseur Free. Ce ne sont que 40 000 € qui entrent dans les caisses chaque année. On est loin des revenus (et des audiences) que procure la télévision hertzienne.

Contrairement à ses confrères avec qui il a fondé le Syndicat de la presse indépendante d'information en ligne (Spiil), le patron de l'entreprise Loubiana, refuse de bénéficier des subventions de l'État en direction des nouveaux médias. La question a pourtant été posée aux abonnés du site et en dépit de leur acquiescement majoritaire à l'idée que « leur » site bénéficie de subventions, Daniel Schneidermann a finalement décidé de ne pas boire de cette eau. Dans un article, il explique qu'il ne veut pas prendre le risque d'affadir le dialogue engagé entre l'équipe du site et les abonnés : « Si un troisième larron venait se glisser dans notre dialogue, alors malgré vous, à votre insu peut-être, certains d'entre vous se désinvestiraient », écrit-il.

### **L'entreprise frise l'équilibre en 2009**

D'un point de vue comptable, avec des abonnements à 35 € par an (15 € pour les étudiants, chômeurs et précaires), le site frise l'équilibre en 2009 avec 13 200 € de pertes pour un chiffre d'affaires de 724 000 €. On est loin des résultats du premier exercice (qui s'étalait sur 17 mois) avec 205 000 € de bénéfice pour des recettes légèrement supérieures à un million d'euros.

Signalons encore qu'Arrêt sur images a tenté de diversifier ses sources de revenus en pratiquant la syndication de contenus. Ainsi l'hebdomadaire *Marianne* a publié, pendant un temps, une page produite par l'équipe de Daniel Schneidermann. Le contrat s'est achevé le jour où *Marianne* a refusé deux articles proposés par Arrêt sur images. « Censure » inacceptable aux yeux du journaliste.

Il faut dire que sur les questions de déontologie, Daniel Schneidermann a la réputation d'être particulièrement chatouilleux. Une caractéristique qui a valu à l'équipe un surnom : « les boeuf-carottes de la profession », allusion au sobriquet de la police des polices qui enquête sur les dérapages de l'ordre.

### **Pas de charte déontologique mais une exigence de transparence**

Étonnamment, aucun texte de référence ne vient épauler ce souci affiché de l'éthique. Daniel Schneidermann assure se conformer aux « mêmes règles que les autres médias » et assure que des règles implicites existent et qu'après des expérimentations pas toujours heureuses, « l'équipe suit les règles traditionnelles des médias traditionnels ».

Au tout début de l'aventure sur le web, un membre de l'équipe a enregistré à son insu l'un des interlocuteurs et a mis en ligne cet enregistrement alors que la source avait demandé le off (c'est-à-dire que ses propos ne lui soient pas attribués). « C'est vrai qu'on a été flottant là-dessus au début », reconnaît Daniel Schneidermann, « aujourd'hui, on respecte le off ».

C'est finalement la priorité donnée à la transparence qui détermine le cadre éthique. « Sur le web, nous devons en permanence être capables de justifier tout ce que nous faisons », explique le fondateur.

Après trois ans d'existence sur le web et en tant qu'entreprise indépendante, Arrêt sur images a trouvé son rythme de croisière. « Notre équilibre économique est encore fragile », constate Daniel Schneidermann qui semble parfois considérer que l'entreprise qu'il a montée pourrait n'être qu'une parenthèse. Convaincu de mener une mission de service public, il constate : « Nous sommes une entreprise privée, qui ne compte que sur ses abonnés. C'est dommage, ce pourrait être autrement, cela changera peut-être un jour, mais notre histoire, ici et maintenant, est celle-là. Du statut privé, nous avons les inconvénients (il fait moins chaud) et les avantages : personne ne nous dicte rien. »



## [ BBC ]

## L'ENTREPRISE PÈSE TROP LOURD SUR LE WEB BRITANNIQUE

Par Marion Senant

Premier site d'information du Royaume-Uni, la BBC est un empire qui regroupe divertissements, documentaires, magazines et, bien sûr, information. Ces dernières années, elle a concentré ses efforts sur le développement numérique. Mais il semble que son succès dérange, à tel point que décision a été prise de tailler largement dans la masse.

Certaines réussites dérangeant. C'est le cas de la BBC. Son succès dans le domaine de l'internet est tel qu'elle déséquilibre l'ensemble du web britannique par la place immense qu'elle est parvenue à occuper en l'espace d'une douzaine d'années. C'est en tout cas le reproche que lui font les libéraux aiguillonnés par les sites « commerciaux » qui peinent à suivre la cadence numérique imposée par la vénérable *beeb*, comme on la surnomme.

S'étonnant de cette réussite en 2006, le très libéral *Financial Times* se demandait comment une « entreprise bureaucratique financée par l'Etat et vieille de 80 ans » était parvenue à se hisser au premier rang des entreprises européennes du secteur de la communication et des nouvelles technologies dépassant de loin en audience, en innovation et en qualité les groupes privés les plus puissants et les start-ups les plus prometteuses.

Pour comprendre, il faut se plonger dans les méandres du groupe public. BBC Online, la branche qui regroupe les activités internet de la British Broadcasting Corporation, est en réalité une mosaïque de sites dont il est difficile d'identifier les contours. Outre BBC News Online, le site d'information déjà gargantuesque, *bbc.co.uk*, regroupe une importante section destinée à un public d'enfants ou d'adolescents (CBBC's, Cbeebies, Primary bitesize, BBC Blast...). Ces « sous-sites » servent à prolonger les émissions diffusées sur les chaînes hertziennes de la BBC et se veulent à caractère éducatif.

Plus classiquement, la section BBC Programmes dispose d'une page par émission ou magazine produit par BBC TV ou BBC Radio et enfin, le BBC iPlayer permet de voir ou d'écouter tous les programmes diffusés par le groupe dans un délai de sept jours.

A titre de comparaison, on peut imaginer que BBC Online équivaut à ce qui ressortirait d'une fusion entre les sites de France Télévisions, ceux de Radio France, de RFI et de France24. Sauf que les Britanniques ont clairement une longueur d'avance sur leurs homologues des médias publics français. Les moyens en plus.

**Des budgets colossaux**

BBC Online a atteint 199,3 millions de livres sterling pour l'année 2009/2010, contre 177,2 millions de livres en 2009, soit un peu plus de 4% du budget total du groupe (4,8 milliards de livres). Mais ce n'est pas tout. BBC News Online, le site d'information qui génère le plus fort trafic du portail internet, ne fait pas partie de BBC Online. Il est alimenté par BBC News, une « newsroom » géante qui regroupe toutes les activités journalistiques du groupe pour ses trois différents médias : télévision, radio et internet. Le budget de BBC News n'est pas publié en tant que tel, mais pour l'année 2004/2005, Helen Boaden, la directrice de la division annonçait déjà le chiffre impressionnant de 350 millions de livres sterling par an.

La puissance de feu de la BBC sur internet est bien évidemment sans commune mesure dans le paysage médiatique. Le succès de *bbc.co.uk* n'a donc pas fait que des heureux, à commencer par les membres de la British Internet Publisher Association, les éditeurs de la presse internet « commerciale » outre-Manche, qui ont accusé la BBC de concurrence déloyale. En novembre 2003, la ministre de la Culture, des Médias et du Sport de l'époque, Tessa Jowell, a commandé un rapport sur le poids de la BBC dans le paysage internet du Royaume-Uni à Philip Graf, un professionnel des médias.

**Une cure d'amaigrissement conseillée de longue date**

Publié en 2004, ce rapport a mis en avant l'impact massif qu'avait l'organisme d'État dans l'industrie médiatique britannique, tout en notant ostensiblement la qualité de ses contenus. Il a relevé que certains sites du groupe, notamment des sites de jeux, n'étaient pas assez distincts des alternatives commerciales présentes sur le web. Il recommandait à la BBC de supprimer 25% de ses contenus en ligne et de se recentrer sur ses « missions de service public » que sont l'information et les programmes pour enfants.

En réponse à ce rapport, la BBC a annoncé la fermeture de certaines sections du site, notamment la très populaire « Soaps » qui traitait de *soap opera*. Un an plus tard, le « sous-site » *Cult TV* a lui aussi été abandonné. Il proposait également des « bonus » concernant des séries télévisées, principalement américaines.

**La « fin de l'ère d'expansion » est annoncée**

Les changements opérés par la direction n'ont cependant pas fait taire toutes les critiques et en début d'année 2010, la BBC a cette fois clairement annoncé la « fin de son ère d'expansion » sur internet. Deux stations diffusées sur internet, dont la musicale 6 Music, devraient prochainement être réduites au silence et la liste des programmes achetés aux Etats-Unis se verra sérieusement diminuée. Du côté d'internet, le groupe public a décidé d'une baisse de 25% des effectifs de BBC Online, de la réduction de 25% de ses dépenses et de la moitié de ses contenus.

Plus encore que dans les secteurs de la télévision et de la radio, le poids de la BBC sur internet est disproportionné. Le site du *Guardian*, l'un de ses principaux « concurrents » avec tout de même 34 millions de visiteurs uniques mensuels (chiffre d'août 2010), est ainsi loin derrière les presque 120 millions de visiteurs uniques qui se rendent sur *bbc.co.uk* chaque mois.

Pour le site BBC News Online, les estimations varient entre 14 et 16 millions de visiteurs uniques par semaine (chiffres : rapport d'activité 2010). Que ce soit du point de vue de l'image ou des moyens de financement, la BBC dispose d'avantages incomparables. Son indépendance vis-à-vis des annonceurs lui confère une réputation quasi irréprochable en matière de déontologie et d'objectivité. D'un point de vue financier, 70% de son budget est assuré par la *licence fee*, la taxe audiovisuelle britannique (145 livres sterling par an et par foyer), qui lui rapporte environ 3,5 milliards de livres par an. La BBC bénéficie également de subventions de l'État britannique, à hauteur d'environ 6% de son budget.

**Une éthique professionnelle irréprochable**

Au-delà de l'aspect financier, la BBC bénéficie d'une image de marque particulièrement forte. Certes, les critiques concernant l'objectivité de ses journalistes existent et cela paraît plutôt « sain » pour un média public. Mais l'organisme a mis en place un ensemble de

règles et de codes qui lui permettent généralement de contrer ces attaques. Un sous-site, BBC Editorial guidelines, est spécifiquement dédié aux différents problèmes déontologiques que peuvent rencontrer les collaborateurs de la BBC dans leur travail. Traitements de l'actualité au Proche-Orient – ou plus généralement des religions –, interviews de victimes, couverture de sujets judiciaires, d'enquêtes en cours, il est difficile de ne pas trouver un sujet sur lequel le département « Editorial Policy » n'ait pas son mot à dire. Car la BBC dispose en effet de tout un service dédié à la question de la déontologie, dont la principale mission est d'aider les journalistes confrontés à un problème éthique.

Bien évidemment, peu de médias peuvent se permettre de financer de tels services, ce qui explique qu'en règle générale les questions déontologiques et éthiques sont plutôt traitées au cas par cas. Encore une fois, la solidité financière de la BBC lui permet d'entretenir une image de marque très haut-de-gamme, gage de sa domination du paysage médiatique en Grande-Bretagne.

### Un pourvoyeur de trafic pour ses concurrents

Mais comment l'État britannique peut-il justifier que son organisme, financé par les contribuables, mette en danger l'équilibre de tout un secteur économique, celui de l'information sur internet ?

Pour contrebalancer ce déséquilibre, une décision pour le moins inattendue a été prise : la BBC doit augmenter de manière significative le nombre des liens internet pointant vers d'autres sites d'information afin de les aider à accroître leur trafic. Concrètement, les journalistes produisant des articles pour le site BBC News Online ont été encouragés à augmenter les références à d'autres articles, publiés par des sites d'information britanniques.

Une autre décision concerne la syndication de contenus : « un partenariat entre la BBC et les principaux sites d'information du pays a été créé. Ces derniers peuvent désormais avoir librement accès à certains contenus vidéo et audio de la BBC, pour enrichir leurs propres articles sur le web », explique Steve Herrmann, l'éditeur du site internet BBC News. La BBC s'est en quelque sorte retrouvée transformée en agence de presse bénévole pour les médias britanniques. Le rôle de « régulateur » d'un secteur en difficulté (celui des médias commerciaux) a donc été ajouté à la mission de service public de la BBC.

## [ Café Babel ]

MAGAZINE EUROPÉEN, MULTILINGUE,  
CONTRIBUTIF ET CONFRONTÉ À FACEBOOK

Par Philippe Couve

*Welcome. Willkommen. Bienvenido. Benvenuti. Witajcie.* Bienvenue chez l'un des plus anciens *pure players* européens dans le domaine de l'information. Café Babel fêtera ses 10 ans en 2011 et en 6 langues (français, anglais, allemand, espagnol, italien et polonais). Le magazine européen d'actualité a franchi les années depuis sa naissance à Strasbourg jusqu'à son implantation parisienne. Il emploie aujourd'hui 6 salariés permanents (et un contrat à durée déterminée) après en avoir compté jusqu'à 14.

Café Babel n'est pas une entreprise comme les autres ; d'ailleurs, ce n'est pas une entreprise mais une association de droit alsacien (loi de 1908). Un choix qui remonte à la naissance du projet lorsque des étudiants venus de toute l'Europe se retrouvent dans le cadre du programme Erasmus pour une année d'études à Sciences Po Strasbourg. Parmi eux, Adriano Farano et Alexandre Heully, qui resteront impliqués dans l'aventure pendant de longues années (et encore aujourd'hui pour Alexandre Heully qui occupe le poste de directeur général et de directeur de la publication).

L'objectif affiché au départ est de « créer un espace virtuel au sein duquel les jeunes Européens pourront échanger et débattre des questions européennes » avec, en ligne de mire, l'ambition de contribuer à l'émergence d'une véritable opinion publique européenne en s'appuyant sur la génération Erasmus et Easy Jet qui sillonne l'Europe comme leurs aînés prenaient le métro.

### La quasi totalité des articles provient de la communauté

D'emblée, Café Babel est un projet multilingue (4 langues dès la première apparition sur la Toile, le 1er février 2001). Tous les articles sont disponibles dans toutes les langues. La jeune équipe va constituer un immense réseau de contributeurs qui vont se charger de traduire les textes. Un second réseau regroupe les auteurs qui proposent des textes à la rédaction centrale installée à Paris depuis 2003.

Aujourd'hui encore, la quasi totalité des contenus sont produits par les quelque 12 000 membres de la communauté de Café Babel. En moyenne, les plus actifs proposent 2 ou 3 articles par an et sont encadrés par des bénévoles regroupés en 24 « rédactions locales » présentes dans 21 pays. Tous les articles sont ensuite relus et validés par la rédaction avant d'être traduits puis mis en ligne. Un processus long et exigeant qui pèse parfois sur la réactivité de l'équipe face à l'actualité.

« *Les journalistes ne font que ce que la communauté ne peut pas faire* », explique Adriano Farano, l'un des cofondateurs du site. Le rôle de la rédaction est certes de sélectionner et d'éditer les contributions mais c'est aussi, – et peut-être surtout – d'animer les communautés linguistiques et d'en connaître les membres en entretenant des contacts réguliers. Une tâche titanesque avec des membres présents sur tout le continent.

### **Présent dans 21 pays : force éditoriale et faiblesse commerciale**

La communauté, ou plutôt les communautés de Café Babel sont pan-européennes. C'est une force éditoriale mais une faiblesse commerciale lorsqu'il s'agit de vendre cette audience à des annonceurs. En effet, les régies publicitaires gèrent très mal la dimension transnationale de l'audience du site qu'elles ne savent pas valoriser auprès de leurs clients.

Café Babel a donc été contraint de prendre les choses en main. Si, depuis le démarrage, une partie du budget de l'association provient de subventions européennes, l'équipe cherche à développer ses ressources propres pour réduire sa dépendance vis-à-vis des institutions européennes.

La vente des espaces publicitaires du site a été internalisée – une démarche initiée avec le recrutement pendant quelques mois en 2009 d'un commercial. Le poste a dû être supprimé aujourd'hui mais l'essentiel demeure : Café Babel est désormais présent sur le radar de toutes les agences de communication en charge de budgets européens qui viennent spontanément solliciter l'équipe lorsqu'elles doivent mettre en place des campagnes en faveur d'une initiative européenne. « *On n'est pas si nombreux à parler d'Europe sans être chiants et à toucher un public jeune* », constate Alexandre Heully, délégué général de Café Babel.

Par ailleurs, l'équipe a tenté de développer en ligne, l'équivalent des suppléments de la presse écrite, en sollicitant le parrainage d'annonceurs. Lorsque Café Babel lance un dossier sur la question des assurances pour les « europatriés » (ces ressortissants européens qui vivent et travaillent dans un autre pays que le leur), les annonceurs signent un contrat qui spécifie qu'ils n'auront pas leur mot à dire sur le contenu du dossier. Dans les faits, l'expérience s'avère tellement compliquée dans la relation avec les annonceurs qu'elle n'aura pas de suite.

### **Un budget composé essentiellement de subventions**

Le site PressEurop développé par *Courrier International* a conclu un accord de reprise de certains contenus de Café Babel moyennant un tarif de quelque 10 000 € par an en 2009. L'arrivée de cette « manne » a donné lieu à des débats au sein de la communauté. Les contenus étant fournis par les internautes, ne serait-il pas juste de leur redistribuer une partie de ce revenu ? Au terme de la discussion, la communauté, considérant que les sommes seraient très modiques une fois réparties entre tous, a décidé qu'il valait mieux que Café Babel les conserve dans ses comptes.

Café Babel anime également des débats ou encore des sites événementiels à la demande de certaines institutions européennes. Une situation de prestataire de service qui peut provoquer des tensions lorsque, par exemple, le site sur les élections européennes financé par le Parlement européen n'est pas tout à fait du goût de l'institution. Mais ce cas fait figure d'exception. En général, c'est la taille et la position du logo du partenaire sur le site qui suscite les plus longues discussions.

Reste que les recettes commerciales ne pèsent que pour 10% du budget global qui est très massivement abondé par les subventions des États et des institutions européennes ainsi qu'en provenance de fondations. Un budget qui était de 600 000 € en 2009 et aujourd'hui en très forte diminution pour cause de crise financière affectant aussi les budgets européens. La crise a également conduit à une réduction drastique de la taille de l'équipe qui est passée de 14 à 6 salariés permanents.

### **Et si Facebook était le principal concurrent de Café Babel ?**

D'un point de vue déontologique, les risques de conflits d'intérêt liés à la publicité apparaissent assez limités dans la mesure où les articles sont d'abord proposés par les membres de la communauté, sans lien avec les annonceurs ou financeurs éventuels.

Pour le reste, l'équipe se repose sur une charte éditoriale élaborée en 2003 et remise à jour tous les deux ans depuis cette date. Et les journalistes professionnels de la rédaction centrale à Paris veillent au grain. « *Nous sommes assez intégristes sur ces questions de mélange des genres et de réalisation de dossiers sponsorisés, par exemple* », explique Alexandre Heully, délégué général de Café Babel.

Né quelques années avant le web 2.0, Café Babel a réussi l'exploit de durer et d'être toujours en ligne 10 ans après son lancement. Reste que le site a sans doute été victime d'un concurrent qui n'existait pas encore à l'époque : Facebook. Le réseau social est sans conteste aujourd'hui en train de prendre la place de média de référence de la génération Erasmus.

## [ Christian Science Monitor ]

### LE GRAND SAUT EN LIGNE

Par Nicolas Kayser-Bril

Le 27 mars 2009, le dernier exemplaire d'un quotidien américain de référence sortait de l'imprimerie. Le Christian Science Monitor cessait d'être un journal papier pour devenir une entreprise d'information diffusée sur internet, accompagnée d'un magazine hebdomadaire. Cette transformation a été décidée en raison des pertes croissantes du titre qui avaient fini par atteindre plusieurs dizaines de millions de dollars par an.

Une interview téléphonique réalisée en mai 2010 avec John Yemma, patron (*editor*) du média depuis 2008, permet d'y voir plus clair sur les modes de fonctionnement du *Christian Science Monitor* depuis l'abandon du papier comme principal canal de diffusion.

#### Économiser, encore et toujours

Du haut de son siècle d'histoire, le *Monitor* est un vétéran de l'information par rapport aux médias français.

Créé en 1908, le journal a su s'imposer comme une référence du journalisme de qualité aux Etats-Unis. Dans les années 1970, le journal était présenté comme « meilleur que 99% de ses concurrents ». Encore en 1997, le *Washington Post* s'inclinait devant la qualité du traitement du Moyen-Orient par le *Monitor*.

Le journal a été fondé à Boston par l'église de la Science chrétienne, un groupe religieux rassemblant quelques centaines de milliers de fidèles et distinct de la Scientologie. Sa création concorde avec l'avènement de la presse de boulevard aux Etats-Unis et l'essor des journaux à 1 cent faisant leurs choux gras des faits divers et des sujets les plus triviaux. Le *Christian Science Monitor* se veut une alternative engagée aux tabloïds et revendique ce statut depuis plus d'un siècle.

Cette qualité a un coût : 30 millions de dollars par an. Or, en 2008, le journal gagnait moins de la moitié de cette somme, soit une perte de 18 millions de dollars, trois fois plus importante que celle du journal *Le Monde*, par exemple. Ces dernières années, l'église de la Science chrétienne subventionnait la rédaction à hauteur de 12 millions de dollars par an, mais souhaite ramener sa contribution à moins de 4 millions d'ici 2013.

Le moyen le plus simple d'éviter les sorties d'argent – licencier les journalistes – est mis en œuvre. John Yemma évoque une rédaction forte de 75 personnes en 2010, soit 25% de moins que 18 mois auparavant. La qualité du contenu n'en souffre pas pour autant, assure-t-il. Le site n'emploie que 5 stagiaires et la proportion de dépêches d'agence sur le site semble marginale. Une rapide recherche comparant les articles crédités 'staff writer' contre 'Associated Press', la plus importante agence aux Etats-Unis, montre que les dépêches constituent environ 2% des articles publiés, contre 8% pour le *Los Angeles Times* et 40% pour le *Chicago Tribune*, par exemple.

#### Quelles sources de revenus ?

La décision d'abandonner le papier n'a pas influé sur les mécanismes fondamentaux de la rédaction, selon Yemma. Déjà avant la fin du *print*, la rédaction fonctionnait comme

un « un ensemble générant du contenu dans une perspective 'web-first' » où les éditeurs venaient piocher des articles pour construire le quotidien imprimé. Malgré ce discours enthousiaste, Yemma admet que ce travail d'intégration n'est pas complètement terminé. Le travail des blogueurs est parfois « dévalorisé » par les journalistes venant du papier qui soupçonnent leurs collègues du web de confondre vitesse et précipitation.

Si l'arrêt des rotatives quotidiennes n'a finalement pas eu un impact énorme sur les processus rédactionnels, il en va autrement de la structure des revenus du journal. Elle a été bouleversée. L'église de la Science chrétienne ne publie pas les comptes du journal, mais certaines informations permettent d'avoir une idée claire de ses sources de revenus.

En 2008, selon le *New York Times*, les revenus se répartissaient en trois catégories : la publicité imprimée (un million de dollars) ; les abonnements (9 millions de dollars) ; le web (1,2 million de dollars). Le passage d'une version quotidienne à un hebdomadaire a donc fait chuter les revenus des abonnements de 90% par abonné. Les 40 000 abonnés du quotidien rapportaient environ 225 dollars chacun par an. Or, aujourd'hui, l'abonnement annuel est passé à environ 26 dollars. Pour combler ce fossé, la diffusion devrait bondir de 40 000 exemplaires par jour à 350 000 par semaine. Pour l'instant, avec 77 000 exemplaires vendus, le *Monitor* va mieux, mais reste loin du compte.

Délaissant les abonnements comme ressource principale, la direction du journal a véritablement visé le web comme source de financement. Ce qui explique la franchise de Yemma lorsqu'il affirme « mettre de la pub partout où [il] trouve de la place ».

Le trafic sur le site, estimé par Yemma à 4 millions de visiteurs uniques (VU) par mois, semble en croissance. Les 25 millions de VU, l'objectif affiché du site à 5 ans, restent cependant loin derrière l'horizon, le site de mesure d'audience Compete estimant le trafic du site à 3,2 millions de VU en août. Ces prévisions ne changent pas la nature du site, qui n'envisage pas de faire payer son contenu.

#### Modes de travail inchangés

Face à ces évolutions financières, le passage au web laisse la rédaction relativement inchangée, on l'a vu. Les processus de travail n'ont pas été modifiés. Le circuit de publication, par exemple, reste stable, avec une, parfois deux relectures avant publication. Les blogs suivent les mêmes procédures que les articles généraux. Seuls les blogs thématiques (cuisine, jardinage) sont un peu plus libres.

La souplesse du web a été intégrée aux méthodes de publication dans la mesure où les titres des articles sont parfois changés après-coup. Les corrections sont également apportées au sein même des articles, une note étant alors rajoutée au pied du texte.

La dimension collaborative du site reste limitée aux commentaires, modérés à priori. Si la modération n'est pas externalisée, seuls les blogueurs lisent eux-mêmes les commentaires, le reste étant mutualisé entre les journalistes. Yemma « cherche de nouveaux moyens de modérer, que ce soient des utilisateurs de confiance ou des employés du marketing qui le fassent. Mais rien n'est encore décidé ».

L'absence de changements majeurs au sein de la rédaction du *Monitor* explique que Yemma n'ait pas encore eu à gérer de problèmes d'éthique spécifiques au web. Il a donné des consignes de modération des commentaires par exemple, mais « personne n'a de problèmes » sur ce thème. De la même manière, le *Christian Science Monitor* n'a pas rénové de fond en comble son *ethics policy*, l'équivalent d'une charte déontologique, lors du passage au web. Yemma affirme la mettre à jour « régulièrement », notamment pour y intégrer le comportement que les journalistes doivent avoir sur les réseaux sociaux. Mais

aucun mécanisme d'application de la charte n'est écrit, le rédacteur en chef conservant tout pouvoir en cas de conflit.

Comme au Washington Post, les journalistes et la direction du *Monitor* ne se sont pas lancés dans une transformation des modes de travail sur le web, où ils conservent les traditions et les méthodes de l'imprimé... en espérant le retour à l'équilibre économique.

## [ Citizenside ]

LES PROFESSIONNELS DU CONTENU AMATEUR

Par Philippe Couve

Citizenside est née en 2006 comme une agence de presse spécialisée dans le recueil de photos et vidéos amateurs en lien avec l'actualité. Seule sur ce créneau il y a quatre ans, elle doit aujourd'hui se repositionner au moment où les médias traditionnels ouvrent largement leurs bras aux contenus amateurs.

L'idée de Citizenside a germé le 7 juillet 2005 à Londres. Ce jour-là quatre attentats simultanés frappent les transports publics dans la capitale britannique et notamment le métro. Aussitôt bouclés par la police et les secours, les quais du fameux *tube* londonien sont inaccessibles aux journalistes. Les images de l'événement seront prises par des témoins, – de simples usagers du métro – et elles feront la une des quotidiens et l'ouverture des journaux télévisés.

Pour Matthieu Stefani, c'est un déclic: « *J'habitais à Londres lors des attentats de juillet 2005, et pour la première fois, la BBC réclamait des vidéos et des photos à ses téléspectateurs, sans rémunération* ». De retour en France, il commence à travailler avec Philippe Checinski et Julien Robert sur un projet de création d'entreprise qui deviendra Scooplive en mai 2006. Ils ont la trentaine et leur start-up se définit comme une place de marché sur laquelle les amateurs proposent leurs photos que les médias peuvent acheter.

Scooplive deviendra Citizenside en 2007. A cette occasion l'AFP (Agence France presse) entre à hauteur de 34% dans le capital où elle rejoint parmi les actionnaires d'anciens pontes de la télévision (Xavier Gouyou-Beauchamps, ancien président de France Télévisions, et Pascal Josèphe, consultant et ancien bras droit d'Hervé Bourges à la présidence de TF1) présents depuis l'origine avec 26% des actions. Pour leur part, les trois créateurs de l'entreprise contrôlent aujourd'hui encore 40% du capital.

### L'agence de presse des amateurs

Le site affiche clairement ses objectifs : « *Citizenside a pour but de créer la plus grande communauté de reporters amateurs et/ou indépendants. Tout le monde peut partager sa vision de l'actualité, avec ses photos et ses vidéos.* » Grosse différence par rapport à beaucoup de sites qui sollicitent des contenus amateurs : une possible rémunération. Le photographe amateur peut percevoir de 50 à 65% du prix de vente de ses images par Citizenside. Il peut également se voir garantir l'anonymat, s'il le souhaite.

Son premier « gros coup », Citizenside le réalise avec des images de Jérôme Kerviel entendu dans les locaux de la brigade financière au moment où éclate le scandale de la Société générale. La seule image disponible du *trader* était jusque-là celle de son profil Facebook. A ce jour, cette vidéo assez sombre – achetée notamment par Paris-Match – reste la meilleure vente réalisée auprès des médias.

Citizenside se positionne en premier lieu comme une agence de presse photographique. Elle passe des contrats avec certains médias pour leur proposer l'ensemble de la « production » et négocie au coup par coup avec d'autres lorsqu'il s'agit de documents ayant une valeur exceptionnelle. Ses relations avec l'AFP permettent également qu'une partie des images recueillies chaque jour trouve sa place sur le fil photo de l'agence.

### Une technologie et un savoir-faire pour détecter les retouches et les manipulations

Au total, ce sont plusieurs centaines de photos et vidéos qui arrivent chaque jour sur les serveurs de l'entreprise. Des images (photos et vidéos) proposées par une communauté de 60 000 inscrits dont 10 000 environ sont véritablement actifs. Dans ce flot, de nombreux clichés de manifestations locales (culturelles ou sportives notamment) et de photos de personnalités *people* (issues de la télé-réalité très souvent) ainsi que de quelques faits divers. Chacune des images est vérifiée par un journaliste avant d'être mise en ligne ou proposée à des médias.

Pour faire face à un tel volume de travail de vérification, Citizenside a développé des méthodes et des outils spécifiques qui lui permettent de détecter très rapidement :

- si une image est passée par un logiciel de retouche et quel type de retouche a été effectué (seulement le réglage contraste/luminosité ou plus) ;
- si la localisation de la personne qui envoie la photo correspond à l'endroit où l'image est supposée avoir été prise ;
- si la date de la prise de vue correspond avec celle annoncée par l'internaute.

D'autres critères plus techniques sont également pris en compte, auxquels viennent s'ajouter l'expérience et l'expertise des membres de l'équipe. À force d'étudier les cas de détournements d'images constatés sur le Net, ils sont devenus de véritables experts qui transmettent leur savoir-faire au cours de sessions de formation destinées aux journalistes de médias traditionnels. Citizenside joue également un rôle d'alerte auprès de ses clients médias lorsqu'elle voit apparaître – sur le Net notamment – des images qu'elle soupçonne avoir été manipulées.

### Une entreprise lourdement déficitaire

Lorsque l'on se penche sur le modèle économique encore balbutiant de l'entreprise, on constate qu'elle est encore lourdement déficitaire. Elle prévoit 300 000 € de pertes en 2010 pour 500 000 € de chiffre d'affaires.

On constate également que la revente d'image ne constitue que 20% des recettes. La formation destinée aux médias ou aux collectivités territoriales correspond à 20% des revenus. La majeure partie des recettes (60%) provient de la revente de la technologie et du savoir-faire développés par Citizenside.

Ainsi lorsque le quotidien gratuit *Métro*, la radio RTL, le quotidien *Le Parisien* et d'autres médias développent sur leurs sites internet des services proposant à leurs *fidèles* de leur adresser des photos et des vidéos d'événements dont ils sont les témoins, c'est la technologie Citizenside qui tourne derrière et ce sont parfois également les équipes de Citizenside qui assurent la vérification des contenus adressés par les internautes.

Sur son propre site qui comptabilise 100 000 visiteurs uniques mensuels (source: Google Analytics), Citizenside a mis en place quelques publicités délivrées par la régie publicitaire de Google et cherche à développer la publicité sur les vidéos fournies par les internautes. Toutefois, pour l'instant, la ressource publicitaire demeure symbolique. Les sites proposant de l'UGC (*User generated content* / contenu produit par les utilisateurs) inspirent toujours des réticences aux annonceurs et aux régies publicitaires classiques.

### Les questions déontologiques quotidiennes concernent le respect de la vie privée

Même si les journalistes sont très minoritaires au sein de l'équipe : 2 sur 10 salariés, Citizenside affirme le caractère journalistique de son travail et assure se référer à la Charte de Munich en matière de déontologie. Au quotidien, les questions récurrentes concernent surtout le respect de la vie privée. Sur ce point, la loi fixe le cadre général et pour le reste, l'équipe évalue les risques de procès au coup par coup. En général, les photos qui risquent de porter atteinte à la vie privée ne sont pas diffusées par Citizenside sur son site. Ce qui n'empêche pas l'entreprise de remplir son rôle d'agence de presse en les proposant aux médias qui figurent parmi ses clients. A charge pour ces derniers d'en assumer le risque en cas de publication.

Sur toutes ces questions de déontologie, l'expérience a conduit à l'élaboration d'un guide interne que l'équipe partage et enrichit régulièrement. Il s'agit également de fournir aux nombreux stagiaires un cadre de référence sur ce qui se fait et ce qui ne se fait pas sur Citizenside. « *D'une certaine manière, le fait que l'AFP soit l'un de nos principaux actionnaires nous contraint absolument au professionnalisme et à la rigueur* », explique Matthieu Stefani, l'un des fondateurs. L'équipe sait également que nombre de journalistes ne voient pas son activité d'un bon œil et qu'en cas de dérapage on ne lui fera pas de cadeau.

### Les grands médias font désormais appel à des contenus amateurs

Chez Citizenside, on se souvient aussi de ce journal hyperlocal de la région parisienne qui avait commandé un module pour son site internet afin de permettre à ses internautes d'envoyer des photos ou des vidéos. Las, l'expérience a fait long feu. La mairie de l'endroit a fait pression sur le journal dès qu'un administré a envoyé des photos pour se plaindre des nouvelles poubelles qu'il jugeait « atroces ». « *Dans le monde des collectivités locales, on découvre les réalités du participatif* », constate ironiquement Matthieu Stefani.

Après 4 ans d'existence, Citizenside est encore à la recherche de son modèle économique. Lancée comme l'agence de presse des amateurs, l'entreprise s'est finalement repositionnée sur la vente de sa technologie et de son savoir-faire. Il faut dire que dans l'intervalle de nombreux grands médias traditionnels ont compris le parti qu'ils pouvaient tirer de l'exploitation du contenu amateur. L'exemple le plus illustre étant CNN dont le service iReport constitue désormais une part déterminante de son offre en ligne exploitée également sur la chaîne de télévision.

## [ Congo Blog Ba Leki ]

RÉINVENTER LE JOURNALISME ET SON ÉCONOMIE AU CONGO

Par Philippe Couve

Né d'un blog en 2005, le projet Congo Blog Ba Leki animé par Cédric Kalonji est devenu un média avec une rédaction de 8 journalistes et 5 dessinateurs de presse disséminés à travers ce pays grand comme quatre fois la France. Objectif : renouveler le journalisme tel qu'il se pratique dans le pays. Nécessité : trouver des ressources économiques au-delà des subventions qui ont permis au projet de voir le jour.

[Déclaration d'intérêt : *Cédric Kalonji, dont il est largement question ici, est un ami. Nous avons collaboré à RFI pour l'Atelier des médias et nous avons imaginé ensemble Mondoblog (une plateforme pour 100 jeunes blogueurs francophones directement inspirée de son expérience)*]

Créer un média en République démocratique du Congo lorsque l'on n'est ni homme d'affaires, ni homme politique tient quasiment du miracle ou du concours de circonstances. Au début des années 2000, le développement des blogs et le raccordement à internet de Kinshasa ont permis à Cédric Kalonji de se lancer dans l'aventure.

Au départ, l'étudiant en informatique se passionne pour les nouvelles technologies et il décide de frapper un jour à la porte de Radio Okapi (la radio des Nations-Unies au Congo) pour y proposer une émission sur les usages du web. Il convainc et débute sur les ondes.

### Un regard bienveillant sur la débrouille quotidienne des habitants du pays

Rapidement, profitant d'un accès privilégié au Net, d'un appareil-photo et d'un badge « Nations-Unies » qui lui permet de se déplacer plus facilement dans ce pays grand comme quatre fois la France, Cédric Kalonji crée un blog en septembre 2005. Il y publie de courts textes et surtout des photos de la vie quotidienne ; une petite révolution dans un pays où le souvenir de l'interdiction de photographier dans la rue (en vigueur sous le règne de Mobutu) reste très vivace.

Avec de bonnes photos, des textes au ton légèrement ironique mais bienveillant, Cédric Kalonji raconte les joies et malheurs quotidiens des Congolais entre débrouille et corruption ordinaire dans un pays qui sort à peine d'une guerre terrible (le conflit le plus meurtrier depuis la Seconde guerre mondiale).

### Meilleur blog francophone en 2007

Repéré d'abord par la diaspora congolaise (en Europe et aux Etats-Unis), Congo Blog est ensuite sélectionné pour le titre de meilleur blog francophone de la Deutsche Welle qu'il obtient en 2007. Une récompense qui donne le coup de pouce qui manquait pour propulser Cédric Kalonji hors du Congo : il décroche une bourse pour venir étudier pendant deux ans à l'École supérieure de journalisme de Lille. Ce blog est devenu son viatique pour découvrir l'Europe.

En quittant la République démocratique du Congo en 2008, Cédric Kalonji confie son blog aux Ba Leki («petits frères» et «petites soeurs» en lingala, l'une des langues

officielles du pays). Avec l'appui de l'École de journalisme de Lille et des financements de la coopération française et britannique, Congo Blog devient Congo Blog Ba Leki, autrement dit non seulement un blog collectif mais aussi une « école du blog » ouverte à 8 journalistes et 5 dessinateurs de presse disséminés à travers le pays.

### Des «enveloppes» pour les journalistes lors des conférences de presse

Désormais installé en France, Cédric Kalonji assure la formation à distance des jeunes journalistes ou aspirants-journalistes qu'il a recruté via le web. Au cours de deux séjours à Kinshasa en 2009, il assure également des formations en face à face et vient distribuer les appareils-photo et les ordinateurs portables achetés dans le cadre du projet.

Rapidement, Congo Ba Leki devient un véritable média très centré sur la vie quotidienne des habitants par opposition aux médias traditionnels qui délaissent ces sujets pour des articles consacrés aux jeux politiques dans un pays où les journalistes vivent essentiellement du « coupage » (ces « enveloppes » qu'on distribue à la fin des conférences de presse pour y faire venir les journalistes et s'assurer de leur plume bienveillante).

### Des journalistes bien mieux payés que dans la presse congolaise

En l'espace de quelques mois, avec 2 000 visiteurs uniques par jour en moyenne au premier semestre 2010, Congo Ba Leki est devenu un acteur important sur la scène web congolaise.

L'économie du projet permet aux journalistes d'être payés. Ils touchent une indemnité de 30 € par article (de 2 000 caractères maximum) tandis que les dessinateurs perçoivent 45 € par dessin publié.

Des chiffres qui sont très largement supérieurs aux tarifs habituellement pratiqués dans la presse congolaise.

Sur deux ans, 180 000 € ont été débloqués par la France et le Royaume-Uni pour financer le projet dont la première phase est arrivée à échéance en juillet 2010. Depuis cette date, le site est en sommeil. En France, Cédric Kalonji est à la recherche de nouveaux financements tout en développant des services qui pourront aider au financement du projet.

### Plusieurs journalistes assassinés ces dernières années

La publicité (via des Google Ads) rapporte une centaine d'euros par mois. Un service de petites annonces (CongoJob) est en place depuis l'été 2010. D'autres développements sont à l'étude mais le journaliste (désormais diplômé de l'École supérieure de journalisme de Lille) ne veut pas en dire plus.

Congo Blog Ba Leki a développé son propre code de déontologie basé sur l'expérience acquise par Cédric Kalonji. « On ne cite pas le nom des personnes que l'on met en cause lorsque que l'on évoque des sujets comme la corruption car cela peut être dangereux », explique le journaliste qui n'oublie pas que plusieurs de ses confrères ont été assassinés dans son pays ces dernières années.

### Nouveau défi : assurer la pérennité du média

« L'idée de cette charte, que nous avons élaborée en commun au cours de l'une des sessions de formation que j'ai animée à Kinshasa, c'est d'être le plus factuel possible dans

nos articles », précise Cédric Kalonji. La charte (qui n'est pas disponible en ligne) bannit également les publi-reportages qui font l'ordinaire de tant de titres de la presse congolaise.

Cinq ans après l'apparition du premier blog de Cédric Kalonji sur le web et deux ans après sa transformation en véritable média implanté à l'échelle nationale, rien n'est joué quant à la pérennité du projet. Le renouvellement du journalisme dans le pays passe sans doute par de telles initiatives qui ne peuvent encore exister que grâce à des subventions. La construction d'une véritable assise économique prendra du temps, au Congo comme ailleurs.

## [ Le Figaro ]

### DIVERSIFICATION TOUS AZIMUTS

Par **Philippe Couve**

Le plus ancien des quotidiens français est également aujourd'hui le site d'information le plus fréquenté parmi ceux issus des médias traditionnels. Une performance qui s'accompagne, selon le groupe, d'un résultat d'exploitation positif, le Figaro sachant monétiser cette audience par la publicité mais aussi par la commercialisation de divers produits et services. L'« esprit start-up » qui prévaut dans ce domaine déplace les frontières qui existaient traditionnellement entre la rédaction et les services commerciaux.

En lançant un courtier d'assurance en ligne, en octobre 2010, le groupe Le Figaro a posé la dernière pierre en date de sa stratégie en ligne. Une stratégie de diversification des activités et des sources de revenus qui permet à ses activités « digitales » d'être rentables, assure le groupe. L'exploit est assez rare pour être signalé. De plus, le titre phare du groupe (LeFigaro.fr) semble solidement installé en tête des sites d'actualité en terme de fréquentation (source: Nielsen, septembre 2010).

Bertrand Gié, le directeur des nouveaux médias du groupe sort une feuille et un crayon pour tenter de dessiner la foisonnante arborescence des sites que possède aujourd'hui le groupe avant tout connu pour son quotidien vieux de 184 ans :

- les sites médias (Le Figaro, Le journal des finances, Sport24, Figaroscope, Madame Figaro,...)
- les services (MétéoConsult, Evéne...)
- les sites marchands (Ticketac, Bazarchic, Cplussur, MySkreen...)
- les petites annonces de la filiale Aden Classifieds (Cadremploi, Keljob, Cadres Online, Explorimmo, Indicateur Bertrand...)

### **Le groupe Le Figaro réalise 20% de son chiffre d'affaires en ligne**

Au total, l'ensemble des activités implique une myriade de filiales qui emploient environ 600 personnes dont 400 pour les services de petites annonces qui réalisent à eux seuls un chiffre d'affaires de 60 à 70 millions d'euros par an. Les sites de service, emploient une centaine de personnes. Même effectif pour les sites d'information. Ces deux dernières entités réalisent environ 40 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel. À lui seul, le site LeFigaro.fr réalise un chiffre d'affaires de 13 millions d'euros.

Au total, à l'échelle de l'ensemble du groupe Le Figaro, les activités « digitales » représentent 20% des recettes et 30 % des emplois. On n'en saura guère plus sur les chiffres. Bertrand Gié se contente d'expliquer que ces activités sont globalement rentables, y compris l'activité éditoriale.

Sur les sites d'information du groupe, les deux tiers des revenus proviennent de la publicité sous forme de bandeaux et pavés (*display*), le reste résulte de partenariats conclus notamment avec des sites de commerce en ligne. La vente de contenus à d'autres sites ne représente qu'une infime proportion des recettes.



### **Les activités éditoriales et commerciales ne sont pas cloisonnées**

Autre importante source de recettes, la vente des abonnements du Figaro et des produits dérivés portant la marque (DVD, collections, livres...) qui représentent « plusieurs centaines de milliers d'euros par an ». Reste enfin les abonnements numériques. La formule « Mon Figaro » proposée à 8 € par mois (ou 15 € pour une utilisation professionnelle) permet d'accéder à l'ensemble des contenus (y compris les archives), de s'inscrire sur le site communautaire du journal et de bénéficier d'avantages auprès des sites marchands du groupe. Après avoir lancé cette offre début 2010, le groupe ne communique aucun chiffre sur le nombre d'abonnements enregistrés.

Au sein du pôle « nouveaux médias », Les activités éditoriales et les activités commerciales ne sont pas cloisonnées comme elle peuvent l'être pour le journal papier. « *Sur le web, nous sommes tellement immergés dans le business qu'il faut que les équipes éditoriales soient sensibles à cette question* », explique Bertrand Gié.

### **Esprit de start up**

Tout le monde (journalistes et commerciaux) partage les mêmes locaux. Des réunions hebdomadaires communes sont organisées et des actions concertées sont mises en place quasi quotidiennement. « *On gère la présence de certaines rubriques sur la page d'accueil du Figaro en fonction du nombre de bandeaux de pub qu'on a vendu dans les pages de ces rubriques* », explique le directeur des nouveaux médias qui précise : « *la page d'accueil reste néanmoins sous la responsabilité éditoriale du directeur de la rédaction* ». D'où l'importance, à ses yeux, de faire partager aux équipes éditoriales les contraintes commerciales. Bertrand Gié fait d'ailleurs le point régulièrement avec l'ensemble des équipes (rédaction, marketing, publicité) sur l'évolution des chiffres.

Cette situation atypique tient sans doute aux conditions de développement des activités « digitales » du Figaro. Entre 2005 et 2007, elles se sont développées de manière très autonomes, comme une *start up* au sein du groupe. A l'occasion du déménagement du Figaro en 2007, « *nous avons été réimplantés* », raconte Bertrand Gié, « *mais nous avons conservé cet esprit de start up* ».

### **Mélange des genres ?**

Cette grande proximité entre les services commerciaux et les 22 journalistes de la rédaction du Figaro.fr pose-t-elle des problèmes ? « *On a plus de soucis avec des particuliers qu'avec des annonceurs* », répond Bertrand Gié, « *on passe plus de temps à essayer de régler des problèmes d'usurpation d'identité dans les commentaires* ». Une réponse qui tente d'esquiver le sujet.

Si les journalistes de la rédaction web ne s'expriment guère eux non plus sur cette question, leurs confrères de la rédaction papier n'hésitent pas s'interroger plus ouvertement sur les conflits d'intérêts qui existent entre les activités du groupe Dassault (propriétaire du titre) et celles du journal. La société des journalistes a même lancé un questionnaire auprès des journalistes à l'automne 2010 pour savoir notamment s'ils ont été choqués par le traitement d'un ou plusieurs sujets par leur journal.

Il faut signaler encore que l'ouverture des articles aux commentaires et la création d'un réseau social sur le site du Figaro s'est accompagnée d'une avalanche de messages à traiter chaque jour : de 10 000 à 15 000, week-ends et jours fériés compris. Une équipe de *community managers* a été créée. Épaulée par un prestataire externe, elle est chargée notamment de veiller au respect de la charte de modération élaborée en interne.

Succès d'audience et succès économique semblent se conjuguer pour Le Figaro en ligne. La stratégie du titre laisse cependant apparaître des zones d'ombre quant à la séparation des différentes activités que développe l'entreprise, voire le groupe qui la possède. Une situation qui risque de peser, à terme, sur la confiance accordée aux contenus diffusés.

## [ The Guardian ]

UNE RÉDACTION INTÉGRÉE QUI DÉFEND SES VALEURS

Par Marion Senant

Pragmatisme et dialogue. Tels pourraient être les deux mots qualifiant la réorganisation des rédactions du Guardian il y a dix-huit mois. À l'heure de prendre possession de ses nouveaux bureaux, le Guardian Media Group (GMG) a adopté la solution d'une rédaction intégrée, effaçant d'un coup de déménagement les barrières, tant idéologique que géographique, entre le monde du print et celui du 2.0.

Un mastodonte. Voilà l'image que renvoie le Guardian Media Group (GMG), perché dans ses bureaux flambants neufs du nord de Londres. Le groupe a pris possession des lieux au début de l'année 2009, un déménagement qui a coïncidé avec un revirement organisationnel. Le journal a profité du changement de locaux pour fusionner son service web – autrefois exilé à un étage différent – avec le reste de la rédaction. Le bâtiment flamboyant neuf a été conçu expressément pour le Guardian. « *L'intégration géographique a été un élément clé de l'intégration des rédactions du groupe* », m'assure Meg Pickard, la responsable du développement des médias sociaux de GMG.

Mais on ne manœuvre pas une institution vieille de 190 ans comme une start-up et la réforme de l'organisation du travail a dû prendre en compte la culture très forte du groupe. Indépendance, recherche de l'exclusivité, refus des compromis et une certaine intransigeance quant aux questions déontologiques sont les dénominateurs communs de la presse britannique « de qualité ».

### Une seule charte éditoriale pour tous les journalistes

Les règles de l'exercice du métier de journaliste tel que le conçoit le Guardian sont d'ailleurs précises et disponibles à tous moments. La charte éditoriale du groupe est publiée sur internet (<http://bit.ly/Guardian-ethique>) et s'applique à tous les journalistes collaborant au groupe, quel que soit leur média d'origine, et tous sont garants de son respect. Une sorte d'auto-contrôle interne s'est mis en place, sans que la présence d'un « médiateur » ne soit jugée nécessaire. En revanche, le Guardian est sans doute l'un des tout premiers médias de sa catégorie à se soumettre chaque année à un audit social, environnemental et éthique réalisé en interne et vérifié par des auditeurs. Le résultat de cet audit est, bien entendu, disponible sur le site web (<http://bit.ly/Guardian-rapport2010>).

Le passage à une rédaction intégrée ne s'est pas vraiment traduit par d'immenses changements dans l'éthique du travail, qui reste la même. En revanche, il a lancé de nombreux défis, tant intellectuels qu'organisationnels et ne s'est pas fait sans quelques « résistances », admet pudiquement Meg Pickard.

Depuis le début de l'année 2009, tous les journalistes du Guardian sont susceptibles d'écrire pour le print ou le web, et le plus souvent pour les deux médias à la fois. Pour Meg Pickard, une fois une période de formation intense passée, la direction a dû « réfléchir à la façon dont les journalistes allaient occuper leur temps ». « *Au final, la rédaction intégrée ne demande pas plus d'heures de travail, elle a, en revanche, rendu le travail des journalistes plus complexe et leur demande une implication plus importante* », reconnaît Meg Pickard.

### Sur le papier, les journalistes

#### répondent à des questions ; sur le web, ils les posent

Au-delà de la maîtrise de nouveaux outils, c'est toute la philosophie de la transmission d'information qui a dû être revue : « sur le papier, les journalistes sont là pour répondre à des questions, tandis que sur internet, leur rôle est plutôt de les susciter », explique Meg Pickard. Comme partout, la place accordée aux lecteurs a été une question récurrente, voire difficile pour certains.

La responsable du développement des médias sociaux estime que dans l'ensemble, les journalistes ont apprécié d'expérimenter de nouvelles façons de communiquer et d'informer. Le projet « Blogging the Qur'an » (un blog sur le Coran) résume à lui seul la possibilité de débat éclairé qu'offre internet à un média comme le Guardian. Sur ce blog, un verset du Coran est commenté et discuté chaque semaine sous la houlette d'un érudit musulman et d'une journaliste. Ce dispositif a permis un véritable échange avec les lecteurs. Débat qui ne pourrait se tenir dans les pages d'un quotidien papier pour des raisons évidentes d'espace.

### Une indépendance jamais remise en question

Cette utilisation des blogs comme support pour des « projets » a également un avantage certain d'un point de vue de la publicité. De par la richesse et la variété de ses contenus, GMG a créé de petites communautés de lecteurs particulièrement fidèles. Le site admet recueillir les données personnelles de ses internautes, mais ne les commercialise pas. En revanche, il ne s'interdit pas de les utiliser en interne pour affiner le profil de ses lecteurs et proposer des solutions de publicité quasi sur-mesure à ses clients.

GMG reste en effet dans un modèle économique plutôt traditionnel, principalement financé par la publicité. Mais la question de sa dépendance vis-à-vis des annonceurs a été posée il y a plusieurs dizaines d'années. Le Guardian a longtemps été la propriété de la Scott Trust, une fondation sans but lucratif formée par la famille Scott, propriétaire historique du Guardian. Celle-ci assurait l'indépendance du titre. Mais des craintes sur la sécurité future du titre ont poussé les dirigeants de Scott Trust à transférer tous leurs actifs dans une nouvelle structure : Scott Trust Limited. Hormis la dénomination administrative du propriétaire du Guardian, rien n'a changé. Les dirigeants ont conservé leur place et Liz Forgan (« Dame » Liz Forgan, comme le veut son titre de noblesse) a pris la tête du conseil d'administration de la nouvelle entité.

### Des comptes dans le rouge depuis des années

A cette époque, les dirigeants de Scott Trust ont assuré les journalistes du Guardian que leurs conditions de travail resteraient les mêmes. Jusqu'à aujourd'hui, cela semble avoir été le cas. Et la Scott Trust Limited, qui possède plusieurs autres organes de presse, n'a pas hésité à soutenir son quotidien phare, dont les comptes sont dans le rouge depuis plusieurs années (perte brute de 171 millions de livres pour l'exercice 2009/2010, mais « seulement » 53,9 millions de livres de perte opérationnelle). Les performances financières du site internet influent de manière extrêmement marginale sur ce résultat. D'après une information dévoilée sur Twitter par Lee Barker, le directeur de l'Association of Online Publishers, le chiffre d'affaires du [guardian.co.uk](http://guardian.co.uk) est quinze fois moins élevé que celui réalisé par le « print ». Il est difficile d'obtenir des chiffres précis dans la mesure où GMG ne publie pas ses comptes avec ce degré de détail. Toutefois, une estimation d'un chiffre d'affaires d'environ 30 millions de livres pour l'année 2008/2009 a récemment été

confirmé par Emily Bell, ex-directrice du service « digital media » pour Guardian News and Media. Alan Rusbridger, lui, affirme que sur la période 2002/2003 – 2008/2009, le déficit du site avoisine 20 millions de livres.

Seul point surprenant pour un observateur extérieur : le Guardian s'autorise tout de même des sponsors pour financer quelques projets spécifiques, à tonalité plus humanitaire. Ainsi, pour le projet « Katine » (du nom d'un village ougandais), le groupe s'est associé à deux ONG pour relater des problèmes de développement ; le tout financé en partie par la banque Barclays, et ce, en pleine crise financière.

A ma question sur un éventuel conflit d'intérêt pour la rédaction, Meg Pickard a été surprise. « *Pourquoi y aurait-il un conflit d'intérêt, il est clair que pour Barclays, il s'agissait d'une entreprise de relations publiques, mais cela nous a permis de faire notre travail d'information et cela n'a certainement pas empêché les journalistes du service économique de sortir des informations potentiellement dérangeantes pour la banque et Barclays le savait bien* ». Chacun son travail, chacun son intérêt, c'est peut être ça le pragmatisme british.

## [ The Independent ]

DOIT RÉGLER UN PROBLÈME DE TAILLE

Par Marion Senant

Petit Poucet de la presse quotidienne britannique, The Independent doit composer avec un problème de taille évident. Loin des rouleaux compresseurs que sont la BBC, le Guardian ou encore le Times, le quotidien se doit de protéger une identité très forte pour survivre. Son site internet, independent.co.uk répond aux mêmes problématiques : avec 55 millions de pages vues par mois et un peu plus de 10 millions de visiteurs uniques annoncés, il assume sa différence.

Près de quinze ans de journalisme web au compteur, dont onze à The Independent, Martin King, le rédacteur en chef du site connaît son affaire et ne se voile pas la face sur les moyens limités dont il dispose : une douzaine de journalistes (en équivalent temps plein) pour assurer une veille 7 jours sur 7, vingt heures par jour. S'ajoutent à cette petite équipe quatre personnes dédiées aux aspects techniques et une dizaine de commerciaux, qui eux, travaillent de manière séparée de la rédaction, afin d'assurer l'indépendance du titre.

Comment faire la différence donc, avec les mastodontes de l'information en ligne britannique ? La réponse de Martin King résume à elle seule toute la philosophie de son site internet : en n'essayant pas de copier ce que d'autres font très bien.

Utiliser au mieux le temps de chaque journaliste, tel est le credo de ce rédacteur en chef chevronné. Ses articles de « une » sont souvent de simples dépêches d'agence ? Et alors ? Il s'agit d'un travail journalistique sérieux et le journal paye pour avoir le droit de le diffuser ? Ou est le problème ? Il préfère de loin utiliser ces papiers « tout fait » de qualité et concentrer le travail de son équipe sur ce qui fait la véritable valeur ajoutée de son site : les petits à côté. Un diaporama, une interview d'expert, une chronologie, un sondage... la majorité des sujets traités par le site est en réalité une sorte de mini-dossier, comprenant un article principal, accompagné de plusieurs éclairages sur des angles différents.

### Un code moral implicite

En Angleterre, les journalistes « écrivant » se désignent volontiers comme des « writers », par opposition aux « editors » plutôt intéressés par l'enrichissement de contenus. C'est dans cette deuxième catégorie que se range l'équipe de Martin King. Ce parti pris fait logiquement baisser le nombre d'articles produits par jour par la rédaction web, une vingtaine environ, sur les 200 à 250 nouvelles entrées quotidiennes que compte en moyenne le site.

Car même si la rédaction de The Independent n'est pas considérée comme bi-média, les effectifs du print contribuent nettement au site internet. La majorité des blogs de The Independent sont tenus par des journalistes de l'édition papier. De plus, il n'est pas rare qu'ils contribuent de façon ponctuelle à l'enrichissement du site. En revanche, rien n'est véritablement défini. L'autogestion et l'autorégulation semblent être la philosophie adoptée par le groupe.

Il n'existe ainsi pas de charte éditoriale écrite pour le journal, mais Martin King assure que l'ensemble des journalistes obéissent à une sorte de « code moral » implicite.

Dans la même idée, les journalistes du web s'autopublient, dans un souci de rapidité. « Cela leur demande une grande attention et une grande rigueur, mais le turn-over est très faible dans l'équipe et nous nous faisons confiance », affirme le rédacteur en chef, qui convient quand même que les « seniors », jettent un œil, après publication, sur les écrits de leurs poulains.

### **La fin des commentaires anonymes**

Les commentaires sont gérés de la même façon, en interne et sans règles spécifiquement définies. Chaque journaliste s'en occupe entre deux tâches et vérifie simplement de la légalité des propos. Martin King prévient tout de même que « la liberté de parole n'est pas une "carte blanche" pour l'insulte gratuite ». Il estime que la décision d'obliger les lecteurs à s'identifier avant de poster un commentaire a permis de relever leur niveau.

### **« The Independent ne veut pas faire mentir son nom »**

Les conflits d'intérêt ? Cela ne semble pas vraiment préoccuper Martin King qui précise que « *la force de The Independent, c'est de ne pas faire mentir son nom* ». Le service commercial est logé à l'écart de la rédaction et n'intervient pas dans ses choix éditoriaux. De son côté, il peut lui arriver préventivement de demander des précisions pour certains partenariats, mais il estime que cette situation est rarissime. Il irait même jusqu'à souhaiter plus de sponsoring pour certaines sections, estimant que ces nouvelles entrées financières lui permettrait d'engager plus de monde et de renouveler son matériel technique.

Quant à la peur de perdre son pouvoir de décision éditorial : « personne ne me dira ce que je dois écrire », affirme-t-il avec conviction... et une pointe d'étonnement, comme si la question était pour le moins incongrue.

### **Des coûts serrés au maximum, mais toujours pas de profits**

Cette culture « *de la confiance* » comme la qualifie Martin King reste tout de même une réaction aux peu de moyens dont dispose le web. Les comptes du groupe The Independent sont dans le rouge depuis de nombreuses années. Jusqu'en mars 2010, le quotidien était la propriété de Independent News & Media (INM), un groupe fortement implanté en Irlande, Australie et Afrique du Sud.

La crise de la publicité l'a frappé de plein fouet avec une baisse de 14,3% de ses recettes publicitaires entre 2007 et 2008 et de 33,1% l'année suivante. Une refonte totale du site a été décidée pour janvier 2008 et un plan de restructuration et de limitation drastique des coûts mis en place. Il a permis de réduire nettement le déficit de The Independent mais n'a pas suffi à rétablir sa rentabilité.

Décision a donc été prise de céder le journal pour 1 livre symbolique à Alexander Lebedev, un oligarque russe, en mars 2010. Celui-ci n'est pas un nouveau venu dans le paysage médiatique britannique, il a repris en janvier 2009 le très vénérable Evening Standard, pour en faire un quotidien du soir gratuit. Pour s'assurer de la reprise du groupe criblé de dettes, INM a convenu de verser £9,25 millions sous dix mois à compter du rachat, à Independent Print Limited (IPL), la holding détenue par la famille Lebedev. Le groupe anglo-saxon s'est ainsi engagé à recapitaliser son ancien journal, seul moyen d'attirer les investisseurs.

Les nouveaux propriétaires sont restés très discrets sur leurs ambitions et leurs méthodes. Les comptes de The Independent ne sont plus publiés et rien ne transpire sur la situation financière du groupe. Martin King estime tout de même que le site web de

The Independent est « rentable ». Mais se pose alors la question de l'apport de l'édition papier pour le site. Non seulement en termes de contenus, mais également en termes d'image et de réputation. Difficile dans ses conditions de séparer les comptes du site web du reste du groupe.

## [ Mediapart ]

LE PARI DE L'ENQUÊTE ET DE L'ABONNEMENT

Par Philippe Couve

Placé sur le devant de la scène depuis ses révélations dans l'affaire Woerth-Bettencourt, Mediapart développe un modèle économique original pour un média en ligne en refusant la publicité et en s'appuyant sur des abonnements. Le titre fait le pari que sa force de proposition éditoriale avec 25 journalistes lui permettra d'atteindre ses objectifs économiques. Ce qui n'empêche pas son fondateur, Edwy Plenel, d'appeler de ses vœux la création d'un statut de société de presse à but non lucratif.

Mediapart se définit comme un « journal numérique participatif de qualité ». Edwy Plenel, son fondateur, le présente également comme un « laboratoire de recherche et un atelier de création » dans le domaine du journalisme en ligne. Un laboratoire pour tenter de trouver la formule qui permet de « créer des médias indépendants de qualité sans mécène et sans subvention ».

Pour y parvenir, l'équipe « teste des intuitions ». Première de ces intuitions : il faut rétablir un principe de valeur dans les médias. Edwy Plenel oppose les médias gratuits contraints de courir après l'audience en s'appuyant sur le divertissement (et de citer les exemples de la télévision et de la radio) aux médias payants qui doivent « seulement » satisfaire leurs clients et peuvent se concentrer sur l'information.

Cette réflexion sur la valeur débouche *in fine* sur la question du prix à payer par l'internaute. Chez Mediapart, c'est 9 € par mois ou 90 € par an pour un abonnement plein tarif (5 € mensuels ou 50 € par an pour les étudiants et les chômeurs). Il existe également un abonnement découverte à 1 € pour 15 jours.

### **42 000 abonnés : forte hausse depuis « l'affaire Woerth-Bettencourt »**

En octobre 2010, le site revendique 42 000 abonnés dont 20% ont souscrit un abonnement annuel. Des chiffres dopés depuis le printemps par la succession de révélations publiées par Mediapart concernant « l'affaire Woerth-Bettencourt » qui est devenue emblématique du travail d'investigation mené par la rédaction.

Une fois abonnés, les internautes peuvent poster des commentaires sur les articles mais aussi créer et alimenter des blogs dans la partie « club » du site, contribuant ainsi à enrichir l'offre éditoriale. D'autant plus que leurs contenus sont en accès libre, contrairement aux articles des journalistes réservés, eux, aux seuls abonnés.

Au lancement du site en 2008, l'ancien directeur de la rédaction du Monde était apparu esseulé avec son *credo* d'une information nécessairement payante sur le web. À l'époque, la conviction la plus répandue assurait qu'il était impossible de faire payer l'internaute pour de l'information. Deux ans plus tard, ces chiffres ont un premier goût de revanche pour Edwy Plenel qui observe également les nombreuses expérimentations payantes en cours dans le monde des médias en ligne.

L'entreprise Mediapart reste déficitaire pour le moment mais elle vise l'équilibre sinon la rentabilité pour 2013. En effet, c'est au début 2014, sur la base des chiffres de 2013, que le pacte d'actionnaires – conclu à la création de l'entreprise – prendra

fin. À cette date, le président de Mediapart espère « pouvoir récompenser ceux qui nous ont soutenus ».

### **À la découverte des techniques marketing**

Le seuil de rentabilité, Edwy Plenel, le situe à hauteur de 55 000 abonnés. Et il s'affiche confiant : « depuis la création de Mediapart, il n'y a pas eu un seul jour – samedis et dimanches compris – où le solde abonnements/désabonnements a été négatif ; notre public n'a cessé de croître ». Autre signe positif aux yeux du fondateur : 80% des abonnés annuels renouvellent leur engagement.

Si les abonnements font l'objet d'autant d'attention, c'est qu'ils représentent 95% des ressources (il n'y a pas de publicité sur Mediapart). S'y ajoutent les recettes des livres publiés par la rédaction et la revente de certains contenus à des agrégateurs comme le portail Orange.

Ce poids des abonnements a conduit l'équipe à découvrir les recettes du marketing pour recruter de nouveaux clients. Un bon fichier de prospects est d'abord nécessaire. Chez Mediapart, on se sert pour cela du fichier des anciens abonnés, de celui des internautes qui ont participé à des opérations promotionnelles et enfin du fichier des signataires des différentes pétitions lancées par le site. Au total, ce sont entre 70 000 et 80 000 adresses dont dispose l'entreprise.

### **33 salariés dont 25 journalistes et une masse salariale de 2,5 millions d'euros**

Convaincu de disposer d'une marge de progression en terme d'abonnements auprès de ce public, Edwy Plenel a décidé d'adresser désormais une newsletter par semaine à ces prospects (contre 2 par mois auparavant). Et sur les conseils de professionnels des sites de rencontre et de charme, Mediapart a transformé son offre découverte. Elle était gratuite, elle coûte maintenant un euro pour 15 jours d'abonnement. « *Et ça marche* », constate Edwy Plenel avec une satisfaction teintée d'incrédulité.

Aujourd'hui, l'entreprise emploie 33 salariés dont 25 journalistes. C'est la principale charge d'exploitation avec 2,5 millions d'euros annuels pour payer les salaires. La masse salariale représente 70% des charges de l'entreprise qui s'élèvent au total à 3,5 millions d'euros.

Du point de vue de la déontologie, Mediapart affiche ses valeurs. Les statuts de l'entreprise font référence à la charte de Munich. Quant à la charte éditoriale, elle définit les règles applicables dans la partie communautaire du site et est disponible en ligne. Mais Edwy Plenel voudrait aller plus loin. Il prône la création d'un statut particulier pour les médias d'information qui serait « géré » par une fondation ou une société de presse qu'il voudrait voir émerger dans le cadre d'une loi globale sur la liberté de l'information.

### **Inventer le statut de société de presse à but non lucratif**

L'idée centrale défendue par le fondateur de Mediapart est « la légitimité démocratique du journalisme » qui en fait une activité économique spécifique. Le journalisme devrait pouvoir s'épanouir au sein de sociétés de presse à but non lucratif. Ces sociétés de presse pourraient bénéficier d'avantages (fiscaux notamment) qui remplaceraient les subventions actuellement déversées sur le secteur de la presse. « *Il vaut mieux créer un terrain fertile que de remettre sans cesse de l'engrais* », explique Edwy Plenel qui devient intarissable sur le sujet.

« *L'Islande vient de se doter d'une loi sur la liberté de l'information. Pourquoi pas nous ?* », interroge le patron de Mediapart avant d'énumérer les composantes de cette loi qu'il appelle de ses vœux :

- une version française du *Freedom of Information Act* américain (existe également au Royaume-Uni et dans les pays scandinaves) qui impose aux organismes d'État de transmettre les informations dont ils disposent ;
- une disposition concernant les conflits d'intérêt et interdisant par exemple la possession de médias aux entreprises vivant de contrats publics ;
- un texte garantissant l'indépendance du service public ;
- un renforcement de la protection du secret des sources ;
- le statut des sociétés de presse à but non lucratif ;
- une charte des droits et devoirs des journalistes ;
- une liste des droits et devoirs des citoyens.

Avant le rendez-vous avec ses actionnaires en 2014, Edwy Plenel veut manifestement prendre rendez-vous avec les candidats à la prochaine élection présidentielle de 2012.

## [ Orange ]

« LES GALERIES LAFAYETTE DE L'INFORMATION »

Par Philippe Couve

Le groupe Orange, issu de l'opérateur téléphonique historique France Télécom, a développé un portail d'actualité qui figure parmi les plus fréquentés en France. Sans aucun journaliste, ce portail joue un rôle d'agrégateur de contenus d'informations qu'il achète, et se finance en vendant des espaces publicitaires. L'activité est rentable, assure le groupe sans dévoiler de chiffres.

Ne cherchez pas les journalistes chez Orange, il n'y en a pas. Ce qui n'empêche pas le portail de l'opérateur d'être l'un des principaux distributeurs d'information en France. David Lacomblet, directeur de l'antenne et des programmes d'Orange aime d'ailleurs user d'une métaphore directement venue du monde de la distribution pour expliquer son activité: « *Nous sommes un peu les Galeries Lafayette de l'information* ».

A l'image de la célèbre enseigne, on trouve tout chez Orange. L'entreprise développe une capacité à attirer un flux important d'internautes (web et mobile) auxquels le groupe propose des « produits » d'information au sein de « chaînes ». « *J'achète du contenu à des marques médias et je le propose ensuite gratuitement aux visiteurs* », poursuit David Lacomblet.

### Achat de contenus et vente d'espaces publicitaires

Ces contenus qu'Orange commande à environ 300 fournisseurs d'information – ce qui en fait au passage l'un des principaux acheteurs d'information sur internet –, elle les finance par la publicité et des partenariats commerciaux. Là encore, l'analogie avec les Galeries Lafayette est de mise si l'on écoute David Lacomblet: « *Je vends du linéaire à des grandes marques comme Meetic ou eBay dans mes rayons thématiques (actualité, sport, finances...)* ». Egalement comme dans la grande distribution, ici on ne communique pas sur les chiffres. Impossible de connaître le budget dépensé en achat de contenus.

Une seule indication nous sera livrée concernant le modèle économique : il est différent sur le web et le mobile. Sur le web, Orange achète les contenus et se rémunère via la publicité et les partenariats commerciaux que sa régie parvient à conclure. Sur le mobile, en revanche, c'est le système de partage des revenus qui prévaut entre l'opérateur et les fournisseurs de contenus.

### Pas de liens externes, sauf pour la pub

Il faut signaler une originalité du modèle publicitaire développé par Orange : les contenus publicitaires sont les seuls liens sortants présents sur le site. Tous les autres liens renvoient vers des contenus présents sur le portail.

Orange s'est également lancé dans la coproduction de contenus vidéo qui sont les plus prisés par son audience, que ce soit pour une consultation sur un ordinateur ou sur un *smartphone*. L'entreprise s'associe au *Figaro* pour réaliser deux interviews quotidiennes : « le talk » (interview d'un acteur politique) et « le buzz média » (interview d'un acteur du monde des médias). Le même dispositif (sur un rythme hebdomadaire) a été mis en place avec le quotidien *La Provence* à Marseille.

Au fil des années, Orange est donc devenu un média majeur en France. L'ensemble de son portail attire 20 millions de visiteurs uniques par mois (source Médiamétrie-Netratings, septembre 2010), ce qui place le site dans le peloton de tête des leaders internet avec Google, Facebook et MSN. C'est un média qui touche une audience plus provinciale et plus âgée que d'autres sites d'info. Chez *Orange actualités*, un internaute sur trois a plus de 50 ans.

### 5 millions de visiteurs uniques pour l'actualité

Le chiffre de l'audience globale ne doit pas masquer le fait qu'une partie de cette fréquentation concerne les services de téléphonie/internet proposés par Orange ainsi que l'accès des abonnés à leur boîte de courrier électronique. Reste qu'au passage, Orange parvient à les attirer vers ses pages consacrées à l'actualité et à générer une fréquentation de l'ordre de 5 millions de visiteurs uniques mensuels.

Orange dispose en outre assez logiquement d'une avance dans le domaine de l'internet mobile. Au cours de l'été 2010, la vente de clés 3G et l'accès à son site via les smartphones a permis d'effacer la baisse saisonnière habituellement liée à la période des vacances. « *Les gens viennent avant tout sur l'internet mobile pour relever leurs e-mails*, précise David Lacombed, *et ils en profitent pour jeter un oeil aux dernières informations* ».

Cette position privilégiée de fournisseur d'accès donne un avantage indéniable à Orange. Aujourd'hui, 60% des abonnés internet ont conservé la page d'accueil de la marque comme page de démarrage ce qui leur permet d'accéder facilement à leur courrier électronique et d'être exposés aux promotions commerciales mais aussi aux informations d'actualité mises en avant par Orange. David Lacombed refuse de n'y voir qu'un effet mécanique mais plutôt un choix de la part des internautes et il évoque le cas de la filiale britannique de l'opérateur où seulement 20% des abonnés ont conservé leur page d'accueil par défaut.

### Une équipe de 5 personnes pour animer la page d'accueil

Du point de vue de son organisation, Orange est un média très particulier. On l'a dit, il n'existe pas de journalistes en interne. Des chefs de produits sont en charge des différentes « chaînes thématiques » (dans un autre média on parlerait de rubriques). À ce titre, ils dirigent deux équipes : l'une en charge du marketing et l'autre en charge des dimensions éditoriale et technique. Sur cette dernière, ils travaillent avec des intégrateurs, des responsables flux & bases de données et des webmasters.

La page d'accueil du portail d'actualité bénéficie quant à elle d'un traitement particulier puisqu'une équipe de 5 personnes est dédiée à son animation éditoriale et commerciale 7 jours sur 7. Cette équipe prête une attention particulière aux trois pics d'audience que connaît le portail tous les jours ouvrables (entre 7h et 9h ; entre 12h et 14h ; entre 18h et 20h).

Média généraliste et grand public par définition, Orange se sait contraint à une totale neutralité dans le traitement de l'information. Il s'agit de ne pas heurter les clients actuels et futurs de l'entreprise. Aussi, les très factuelles dépêches AFP figurent en bonne place sur le site dans leur version brute ou dans une version réécrite pour le web et le mobile par le prestataire Diora News.

### Un impératif de neutralité face à l'information

Pour enrichir son offre, Orange a décidé de proposer également à ses internautes des contenus d'information plus marqués politiquement qui sont également signalés (estampillés même) sur le site. Les articles du *Figaro* sont fortement identifiés comme tels ; même chose pour les articles de *Libération* ou les chroniques d'*Europe1*. « *Je demande*

*souvent à ces marques de nous fournir des séries spéciales. C'est le cas avec Mediapart ou Slate, par exemple, qui nous livrent des éditos que nous présentons avec leur label* », précise le directeur de l'antenne et des programmes.

Ce souci de la neutralité conduit également Orange à adopter la réglementation du Conseil supérieur de l'audiovisuel en période pré-électorale. Orange n'est pas contraint à respecter l'égalité des temps de parole, mais l'entreprise y veille de façon à ne pas être prise en défaut d'impartialité.

La position très particulière qu'occupe Orange dans le paysage économique français conduit également à des choix éditoriaux. Quand le projet d'un entretien hebdomadaire quotidien avec des personnalités politiques prend forme en partenariat avec *le Figaro*, l'entreprise insiste pour que l'interview soit réalisée en direct de manière à éviter les remords et les pressions éventuels des politiques au moment du montage, lorsque l'émission est enregistrée à l'avance.

### « Les attentats, ce n'est pas bon pour les ventes »

Même si l'activité du portail d'information ne pèse qu'une centaine de millions d'euros au sein d'un groupe qui affiche un chiffre d'affaires de 45 milliards d'euros, son poids symbolique est important. En interne, il existe une note de cadrage qui définit la politique éditoriale mise en oeuvre sur le portail d'actualité mais qui reste « *assez générale* », confie le directeur de l'antenne et de programmes. « *Nous n'avons pas de ligne éditoriale donc nous n'avons pas besoin de charte éditoriale* », ajoute David Lacombed. Dans ce domaine, la charte de déontologie et les différentes chartes (sur la protection des données personnelle, de l'enfance, etc.) élaborées par l'entreprise font office de référence.

Les frictions internes au sujet des questions éditoriales concernent en général l'actualité la plus brûlante avec son cortège de calamités naturelles, catastrophes, accidents, conflits et attentats. « *Les autres services viennent me voir pour me dire que l'attentat présenté en une du portail actualité et qu'on retrouve sur les pages de certains produits, ça ne va pas aider à augmenter les ventes* », témoigne David Lacombed qui leur explique qu'il ne commande pas à l'actualité.

### Vague de suicides chez France Télécom : traitement de l'information par l'AFP

Autre sujet sensible au cours des derniers mois : la vague de suicides qui a provoqué la mise en cause du système de management en vigueur au sein de France Télécom / Orange au cours des dernières années. Sur cette question, comme sur toutes les autres qui pourraient porter Orange au coeur de l'actualité, la position est claire : le portail assure s'en tenir au traitement factuel de l'actualité fourni par l'AFP sans intervenir en aucune manière. Ni plus, ni moins.

Au final, Orange a développé un média grand public d'agrégation de contenus qui est rentable depuis 2004, assure David Lacombed, sans pour autant vouloir divulguer de chiffres précis. Le directeur de l'antenne et des programmes d'Orange se dit même convaincu que son groupe « *saura faire payer les internautes et les possesseurs de téléphones mobiles pour des contenus d'information de qualité issus de la presse dans un avenir très proche* ».

Distributeur de contenus d'information, générateur de revenus publicitaires, Orange qui a affiché des velléités de prendre position dans certains groupes de presse – *Le Monde* notamment – entend avant tout conserver sa position originale et privilégiée dans le paysage internet français. Une place assez centrale pour des millions d'internautes.

## [ OWNI ]

LE VRAI LABORATOIRE DES MÉDIAS DE DEMAIN

Par Philippe Couve

En l'espace de quelques mois, le site OWNI est devenu une référence mondiale dans le domaine de l'innovation éditoriale en ligne. Récompensé par un « oscar du journalisme en ligne » à l'occasion de la conférence annuelle de l'Online News Association américaine, le site est aussi l'un des opérateurs techniques des dernières révélations de Wikileaks. L'équipe d'OWNI affiche une moyenne d'âge de 27 ans et n'ambitionne pas moins que de faire passer l'information de l'âge du papier à l'ère des réseaux tout en réinventant le modèle économique.

[Déclaration d'intérêt : Nicolas Kayser-Bril, co-auteur du rapport sur les nouveaux modèles économiques des médias et les questions de déontologie, collabore depuis début 2010 avec OWNI dans le domaine du data journalism et il est l'un des associés de la société 22mars.]

En l'espace de quelques jours à la fin de mois d'octobre 2010, OWNI est passé du rang de petite *start up* connue de quelques passionnés français d'innovation éditoriale sur internet, au rang de média cité d'un bout à l'autre du monde au côté du *New York Times*, du *Guardian* ou du *Spiegel* pour sa participation à la publication des fuites de Wikileaks concernant la guerre en Irak. Un coup de projecteur que Nicolas Voisin (32 ans), le créateur d'OWNI, était loin d'imaginer quelques mois auparavant..

Si Julian Assange de Wikileaks a fait appel aux jeunes Français d'OWNI, c'est en raison de leur savoir-faire dans le domaine du *data journalism*. Un « journalisme de données » qui réclame la maîtrise des questions statistiques, un savoir-faire dans le domaine du développement informatique et du design des interfaces pour mettre en forme des volumes importants de données ainsi qu'un regard journalistique pour leur donner du sens. OWNI fait partie des pionniers européens dans ce domaine.

OWNI n'est pas un média comme les autres. L'équipe ne revendique d'ailleurs pas l'appellation de média. OWNI, un nom qui signifie « objet web non identifié » et ici, on n'écarte rien de ce qui peut contribuer au renouvellement éditorial en exploitant les ressources et les outils du web et des réseaux.

### Une culture professionnelle venue du web

Dans les locaux, fin juin 2010, on croisait 4 salariés, 7 contrats de qualification, et 8 « indépendants » (statut d'auto-entrepreneur, d'entreprise individuelle ou de SARL) avec un particularité : 11 d'entre eux sont associés au capital de la société éditrice, 22mars. « *C'est un gage de loyauté* », explique le fondateur. Fin octobre, les effectifs étaient montés à 20 salariés après que l'entreprise eut bouclé une levée de fonds de 340 000 € portant sur 12% de son capital.

La société est désormais valorisée à hauteur de 2,85 millions d'euros. À côté des fondateurs (Nicolas Voisin, Franz Vasseur, Florimont (Pierre Bilger)) et des premiers actionnaires (Thomas Wersinger, Aurélien Fache, Guillaume Ledit, Loguy, Adriano Farano, Sabine Blanc, Nicolas Kayser-Bril, Rémi Vincent) sont venus s'asseoir de nouveaux venus :

Kima Ventures (Xavier Niel), Michele Cerqua, Jean-Philippe Larramendy, Marie-Hélène de Lesquen, Henri Pinon, Pink / Faber Novel (Stéphane Distinguin), Régis Confavreux, Pierre Romera et Martin Untersinger.

Une nouvelle levée de fonds est désormais envisagée dans la foulée de la nouvelle notoriété internationale d'OWNI.

L'équipe est composée de journalistes, de développeurs, de graphistes et de *community editors*. La culture professionnelle dominante ne vient pas du monde de la presse mais plutôt du monde des développeurs informatique et du web. Avec une moyenne d'âge de 27 ans, c'est l'une des équipes les plus jeunes rencontrées dans le cadre de la préparation de ce rapport. *L'open source*, le logiciel libre, le partage en ligne, la lutte contre tous les dispositifs (techniques ou réglementaires) entravant la liberté des internautes font partie de la culture commune à tous ceux qui embarquent à bord de la « soucoupe » (le surnom des bureaux de l'entreprise).

OWNI se positionne aussi très clairement comme un média européen attaché à la liberté d'expression la plus large dans les limites fixées par la loi. Toutes ces valeurs se retrouvent dans la charte éditoriale du site qui rappelle également qu'OWNI est né lors de la bataille engagée contre la loi Hadopi en France.

### Il n'y a pas de rédacteur en chef

Au quotidien, le site publie la production éditoriale de l'équipe (en français, en anglais et en italien) mais aussi une sélection des *posts* les plus intéressants repérés sur quelque 900 blogs (avec l'accord des auteurs). Particularité : sauf exception, les contenus diffusés sur OWNI le sont sous une licence Creative commons. Les auteurs autorisent donc la libre reproduction de leurs « oeuvres » pour des usages non commerciaux.

Si Nicolas Voisin assume le rôle de directeur de la publication, il n'y a pas de rédacteur en chef au sein de l'équipe. Ce sont les journalistes qui décident collectivement de ce qui est publié chaque jour. L'équipe fait également appel à des pigistes qu'elle rémunère entre 150 € pour un simple article et 500 € pour un dossier.

OWNI innove dans son modèle éditorial mais également dans son modèle économique. D'ailleurs *OWNI* n'existe pas en tant qu'entreprise ; la société s'appelle *22mars* et elle se présente comme « éditeur de médias sociaux » et experte dans le domaine de la « visualisation de données ». Ses clients sont des entreprises et des collectivités territoriales qu'elle accompagne dans leur installation sur le web et les réseaux sociaux.

### « On ne paie pas pour avoir l'heure, pour l'information non plus »

OWNI est un média gratuit, ce qui n'est pas contradictoire avec le fait qu'il s'intègre dans un schéma économique rentable selon son fondateur. « *Avez-vous déjà payé pour qu'on vous donne l'heure ?* », interroge Nicolas Voisin. « *Et pourtant cela n'empêche pas de vendre des montres et de faire de l'horlogerie une industrie rentable* », ajoute-t-il avant de dresser un parallèle avec l'information qui serait devenue aujourd'hui un bien banal, une denrée ordinaire (*commodity*, en anglais) comme peut l'être l'heure.

Nicolas Voisin développe donc l'idée d'un média nécessairement gratuit et sans but lucratif (lui préfère dire « *non profit* » à l'américaine) qui joue le rôle de vitrine pour une société de prestation de services. Et cela fonctionne, assure-t-il. Aujourd'hui, le jeune patron estime que 80% du chiffre d'affaires de la société 22mars est lié à la visibilité offerte par OWNI. Un chiffre d'affaires de 100 000 € par mois fin 2010,



permet de couvrir les dépenses de l'entreprise et d'investir la marge dégagée dans le développement d'OWNI.

Média d'innovation, OWNI bouscule les lignes habituelles et s'inscrit nettement dans un univers et des références qui sont celles du web. Certes, tous les projets n'aboutiront pas nécessairement. Toutes les initiatives lancées par OWNI ne seront pas obligatoirement couronnées de succès. Mais l'équipe a mis en place l'un des laboratoires innovants dont la presse française n'a pas su se doter. Une capacité d'innovation qui a valu, le 30 octobre 2010 de recevoir « l'oscar » du journalisme numérique (*Online Journalism Awards*) dans la catégorie des sites non-anglophones décerné par l'Online News Association américaine.

## [ ProPublica ]

DE RICHES MÉCÈNES ET UNE CHARPENTE DÉONTOLOGIQUE

Par Nicolas Kayser-Bril

Le site internet annonce sobrement la couleur : « Pro Publica, *journalisme d'intérêt public* ». Même s'il ne dispose pas encore d'article Wikipédia en français, on ne présente plus ProPublica. Le site d'investigation a été lancé par Paul Steiger, ancien directeur du *Wall Street Journal*, grâce aux fonds d'un couple de milliardaires de la finance à la retraite, les Sandler. Leur fortune vient de la Golden West Financial, un établissement de crédit considéré comme plus honnête que la moyenne puisqu'il n'a pas participé directement à la folie des *subprimes*.

Les millions de dollars versés par le couple depuis la création du site fin 2007 ont permis à Steiger et sa bande de multiplier les enquêtes qu'ils offrent ensuite aux médias traditionnels. Les chiffres annoncés sur le site font état de 138 articles partagés de la sorte en 2009. Parmi ceux-ci, une enquête sur les activités du *Memorial Hospital* après le passage de l'ouragan Katrina à La Nouvelle Orléans lui a valu son premier prix Pulitzer.

Pour en savoir plus sur les activités du site et leur rapport à l'éthique journalistique, j'ai appelé Mike Webb, directeur de la communication chez ProPublica.

### Des stagiaires rémunérés 700 dollars par semaine

Le couple Sandler continue à financer ProPublica à hauteur de 70%, la Knight Foundation apportant quant à elle 20% du total. Le site s'est néanmoins doté d'une *fundraising manager*, chargée de trouver de nouveaux donateurs. Alors que l'on s'aperçoit que les médias français ne rechignent pas à demander quelques millions au gouvernement, ProPublica n'a jamais demandé de subventions publiques et n'en demandera jamais. Ce refus des subsides d'Etat peut sembler évident aux Etats-Unis, mais les mentalités évoluent à mesure que les comptes des journaux s'enfoncent dans le rouge. Le président de la très prestigieuse université de Columbia demandait récemment que le gouvernement fédéral vienne au secours de la presse.

Ce mode de financement n'empêche pas ProPublica d'afficher une lourde perte : deux millions de dollars pour 2009 après un résultat net positif de deux millions en 2008. Ce résultat a fait démarrer ProPublica avec 1,7 million dans les caisses, sans pour autant avoir limité son cycle de développement. Le site a en effet embauché 3 nouveaux journalistes en juin dernier avec des salaires alignés sur la grille du *Wall Street Journal*. Même les 8 stagiaires sont rémunérés 700 dollars la semaine !

### Une charte déontologique de 7 pages à re-signer tous les ans

Après une vingtaine d'interviews, nous étions prêts à théoriser que plus un média s'éloigne des modèles économiques et déontologiques traditionnels ('muraille de Chine' entre éditorial et marketing, flux de revenus connus et sûrs), plus il devient transparent. La culture de la transparence viendrait compenser les multiples conflits d'intérêts qui ne manquent pas de surgir lorsque les journalistes s'impliquent du côté *business*.

Pourtant, ProPublica fonctionne exactement comme un média traditionnel. Les journalistes ne sont *que* journalistes. S'impliquent-ils de temps à autres dans les activités de financement ? La question vexe presque Mike.

Ils sont tenus de signer une charte déontologique de 7 pages lors de leur embauche, et de la re-signer chaque année. La charte, inspirée de celle du *Wall Street Journal* et du *Washington Post*, n'a pas peur des détails. Elle prévoit dans quelles circonstances les journalistes ont le droit d'échanger des produits dérivés sur les marchés, d'accepter des cadeaux et de participer à des activités en dehors de ProPublica. « *Pas besoin de police de l'éthique pour les appliquer* », explique Mike, « *le niveau de confiance est tel qu'aucun conflit lié à la charte n'est encore apparu* ».

Dans la même veine, le site exige que les articles soient les plus neutres (*fair*) possible, poursuivant le culte de l'objectivité à l'heure où d'autres rédactions ont décidé d'assumer leurs partis-pris idéologiques. Quant à la conversation avec les utilisateurs, les journalistes d'investigation laissent le soin aux 4 membres de l'équipe web de s'en charger et de modérer les commentaires.

### ProPublica joue la transparence totale

Objectivité, séparation entre les articles et les échanges avec le public ainsi qu'entre le business et le journalisme : trois éléments qui rappellent fortement la presse traditionnelle.

Malgré cette discipline déontologique digne des plus prestigieux quotidiens américains, ProPublica joue la transparence totale, en publiant sur le site ses comptes annuels. « *Nous exigeons de la transparence de la part des institutions sur lesquelles nous enquêtons ; il est normal que nous appliquions à nous-mêmes ce que nous réclamons aux autres* », dit en substance Mike.

D'après lui, les journalistes issus des médias traditionnels n'ont eu aucun mal à effectuer la transition vers cette culture de la transparence. Certaines dents ont grincé en constatant que les salaires seraient publiés, mais, dans l'ensemble, tous ont compris la nécessité qu'il y avait à s'ouvrir.

« *À l'exception des contenus de nos enquêtes, nous n'avons rien à cacher* », poursuit-il. Le prenant au mot, je lui ai demandé le détail des 8 000 dollars de la ligne 'autres revenus' du rapport annuel. Sans réponse jusqu'à présent.

## [ Revue XXI ]

UN PARI RÉUSSI SUR LA « VALEUR » DU JOURNALISME DE RÉCIT

Par Philippe Couve

Au départ, c'est un rêve de journaliste : un média qui ne proposerait que de longs reportages sur des sujets qui ne font pas nécessairement la une de l'actualité. À l'arrivée, c'est l'une des réussites les plus inattendues de la presse française.

À première vue, il est assez difficile de définir l'objet XXI. Pour ce qui est du contenu, c'est du reportage en texte, en photos ou en bandes dessinées. Pour le reste, le mot « revue » s'est finalement installé en dépit des réticences initiales d'une partie de l'équipe fondatrice.

En termes techniques, on parle d'un « *mook* », à mi-chemin entre le magazine et le *book* (livre). « *Magazine* » pour la périodicité (trimestrielle) et « *book* » pour le format, le prix (15 €) et la vente en librairie. Si XXI n'est pas l'inventeur d'un genre né au Japon, c'est la revue qui a véritablement popularisé le concept en France.

### Un projet éditorial radical

Et pourtant, le projet d'origine n'était pas exactement celui-là. Deux moments-clefs ont marqué la naissance de la revue XXI. Le premier lorsque les fondateurs (Patrick de Saint-Exupéry et Laurent Beccaria) ont décidé de renoncer à lancer un mensuel dans des kiosques déjà sur-encombrés. Il leur aurait fallu en vendre 100 000 exemplaires pour atteindre l'équilibre financier en tablant sur une dizaine de pages de publicité par numéro. XXI sera donc un trimestriel sans pub distribué en librairie.

La seconde décision stratégique découle de la première. XXI devra se faire remarquer sur les tables des libraires – et non dans les présentoirs des kiosques. Pour cette raison, la couverture sera « à l'italienne », autrement dit horizontale.

Le projet éditorial n'est pas moins radical. Il repose sur l'expérience et les convictions acquises par Patrick de Saint-Exupéry. L'ancien grand reporter du *Figaro* devenu co-fondateur et directeur éditorial de XXI constate qu'il est maintenant difficile, voire impossible, de trouver de la place pour publier de vrais et longs reportages dans la presse.

« *J'avais la conviction qu'il existait une demande chez les lecteurs pour du récit et que les logiques gestionnaires qui ont cours dans les rédactions conduisaient seulement à publier des articles de plus en plus courts* », raconte Patrick de Saint-Exupéry. Au fil des ans, il se souvient d'avoir vu la notion de « marque » l'emporter sur celle de titre de presse ; l'idée de lecteur glisser progressivement vers celle de « consommateur » ; et les articles devenir des « contenus ».

### Ne rien céder sur la valeur

Pour un journaliste, écrire court, c'est écrire « *au-dessus* », explique Patrick de Saint-Exupéry. Le journaliste qui écrit une synthèse se place nécessairement « *au-dessus* » de l'événement et de ceux qui y prennent part et « *il est alors impossible d'être dans la simple restitution de l'histoire que le journaliste veut raconter* ».

Dernière conviction – et pas des moindres – mise en oeuvre dans le projet : ne rien céder sur la valeur du journalisme. L'exigence éditoriale s'accompagne d'une fermeté sur ce principe vis-à-vis des lecteurs. Ainsi, le prix de 15 € est certes celui qui permet de

couvrir les coûts de l'entreprise, mais c'est aussi un signe de la valeur de l'objet et de son contenu lorsque les lecteurs l'ont entre les mains. Dans cette logique, les abonnés paient le même prix que les acheteurs au numéro.

### « Aucun lecteur ne m'a dit que XXI était trop cher »

« Lors des réunions que nous organisons à travers la France, personne ne m'a jamais dit que XXI était trop cher », raconte Patrick de Saint-Exupéry, « en revanche, j'ai eu des discussions animées avec des abonnés qui me demandaient pourquoi ils ne bénéficiaient pas d'un tarif préférentiel. » Le directeur éditorial leur explique alors que XXI ne contient pas de publicité et qu'il ne vend donc pas l'attention de ses lecteurs à des annonceurs. « Je pense qu'il faut être convaincu de la valeur de ce que l'on fait », précise Patrick de Saint-Exupéry.

Cette conviction explique les réticences de l'équipe vis-à-vis d'internet. « J'ai une difficulté avec la logique économique qui prévaut sur internet », reconnaît le directeur éditorial de XXI. L'équipe s'est contentée de lancer un simple blog sur le web après avoir fait ses calculs : « Sur internet, la publicité couvrirait à peine 10% des coûts de création. Les auteurs seraient condamnés au bénévolat. La rémunération s'accompagne d'exigence. »

Patrick de Saint-Exupéry se souvient de l'incompréhension qui l'accueillait dans les écoles de journalisme où il est venu présenter son projet fin 2007. « Les étudiants me demandaient pourquoi lancer une revue payante alors que l'information est désormais gratuite sur le web. »

Aujourd'hui, l'équipe est convaincue que les jeunes sont nombreux parmi son lectorat. Cette conviction émane des courriers et courriels qu'elle reçoit car XXI ne fait pas d'étude dans ce domaine : « comme on n'a pas de pub, on n'a pas besoin d'études de lectorat ».

### Une diffusion en augmentation régulière

Le premier numéro est sorti début 2008. En découvrant les premiers exemplaires, la petite équipe s'aperçoit qu'elle a tout simplement oublié de faire figurer le code-barre sur la couverture. Impossible d'envoyer la revue aux libraires. Il faudra donc coller à la main des petites étiquettes comportant le fameux code sur les 40 000 exemplaires imprimés.

Ce premier numéro sera un succès. Au total, après retraitage, la diffusion dépassera les 40 000 exemplaires. C'est bien au-delà du seuil de rentabilité et cela donne à l'entreprise de quoi voir venir.

Passé la curiosité de ce premier numéro, XXI démarre avec des ventes autour de 25 000 exemplaires pour augmenter ensuite régulièrement jusqu'à 45 000 exemplaires au bout de deux ans.

La diffusion via le réseau des librairies a permis notamment de diminuer la part des invendus qui est passée sous la barre des 20% (contre 40 à 60% dans les kiosques).

Pour l'entreprise XXI (dont les actionnaires principaux sont les deux co-fondateurs : Patrick de Saint-Exupéry et Laurent Beccaria avec 33% des parts chacun et Antoine Gallimard avec 20%), les ventes constituent la seule et unique source de revenus. Près de 80% des ventes se font au numéro, un peu plus de 10% par abonnement et 10% dans des coffrets de Noël composés des 4 numéros de l'année.

### Un modèle économique simple et rentable

Après avoir réalisé un chiffre d'affaire d'un million d'euros en 2009, XXI vise 1,3 million d'euros en 2010 avec un résultat encore une fois positif et sans que l'entreprise n'ait perçu aucune subvention. Les avantages dont elle bénéficie sont le taux de TVA réduit

du monde de l'édition (fixé à 5,5%, alors que celui de la presse n'est que de 2,1%) et les tarifs postaux préférentiels dont bénéficie la presse. L'entreprise est décidément à cheval sur deux mondes professionnels.

Ce modèle économique simple et rentable a permis à l'entreprise de s'épargner la recherche d'investisseurs complémentaires. Pas de nouveau tour de table contrairement à la plupart des jeunes entreprises du secteur. Bénéficiaire dès le premier numéro, la société emploie aujourd'hui 5 salariés dont trois journalistes. Pour chaque numéro, elle fait appel aux contributions d'une soixantaine d'auteurs différents.

### Une déontologie de l'honnêteté

La limpidité du modèle économique rend plus facile la gestion des questions de déontologie. Ici, pas de charte écrite, mais pas vraiment de dilemmes cornéliens : « on applique les règles évidentes et logiques issues de notre expérience », explique Patrick de Saint-Exupéry. « Notre principale règle, c'est l'honnêteté », ajoute-t-il.

Le directeur éditorial de XXI garde le souvenir de cette nouvelle enquête en 2009 sur la mort de l'animateur de télévision, Philippe de Dieuleveult, survenu au Zaïre en 1985. La journaliste ayant mené ce travail d'enquête journalistique a été mise en cause pour avoir acheté divers documents, dont certains faux. Patrick de Saint-Exupéry a alors décidé de transmettre lui-même les documents à la police scientifique, ce qui a permis d'établir que l'un des documents avait effectivement été falsifié. « Cela n'invalide pas l'ensemble de l'enquête pour autant », ajoute-t-il. Quant à « l'achat » de certains documents, le grand reporter habitué de l'Afrique qu'il fut, récuse l'accusation d'un revers de la main : « Ce n'est pas avec 50 dollars qu'on achète des documents comme ceux-là au Congo. Ce tarif, c'est celui de l'indemnisation du «fixer», celui qui vous aide à obtenir des rendez-vous. » Dans un numéro ultérieur de la revue, les lecteurs ont pu lire un article détaillant ces nouveaux éléments.

### Les « mooks » se multiplient

Bientôt trois ans après sa création, la revue XXI semble avoir trouvé son rythme de croisière. Et elle a même fait école. Pas tant dans son propos éditorial – le reportage – que dans son format et son modèle économique. Aujourd'hui, les projets de « mooks » se multiplient à tel point qu'il est prévu de mettre en place des coins « mook » (*mook corners*) dans certaines librairies.

## [ Rue89 ]

EN ROUTE VERS L'ÉQUILIBRE FINANCIER

Par Nicolas Kayser-Bril

Apparue sur la Toile en mai 2007, le jour de l'élection de Nicolas Sarkozy, Rue 89 s'est taillée une place de choix dans le paysage de l'information en ligne en développant son credo d'une information participative articulée entre journalistes, experts et internautes. L'intuition éditoriale était pertinente. En revanche, pour résoudre l'équation économique, l'équipe a dû faire preuve de pragmatisme et d'inventivité. Un cocktail qui devrait se révéler payant dans les prochains mois, nous assure Laurent Mauriac, directeur général de *Rue89*.

[Déclaration d'intérêt : *Philippe Couve, co-auteur de ce rapport, collabore depuis plusieurs mois avec Rue89 au développement de l'offre de formation proposée par l'entreprise.*]

En France, Rue89 a été le premier média (principalement) écrit à accomplir le tour de force de devenir un média national sans être adossé à une édition papier. Les multiples coups d'éclat journalistiques de sa rédaction – à commencer par la révélation de la censure dans le Journal Du Dimanche de l'information relatant le fait que l'épouse du candidat Sarkozy n'avait pas voté au second tour de l'élection présidentielle de 2007 – lui assurent une crédibilité et une audience encore jamais atteinte par un *pure player* (média né sur internet).

L'audience et l'estime dont jouit Rue89 ne garantissent pas pour autant la pérennité d'un site qui n'a pas encore annoncé de résultats financiers positifs, à l'heure où d'autres *pure players* similaires, au premier rang desquels l'espagnol soitu.es, mettent la clé sous la porte.

### Le pro-am à la française

Profitant d'un plan social au sein du journal *Libération*, les quatre fondateurs de *Rue89* (*Pierre Haski, Pascal Riché, Laurent Mauriac et Arnaud Aubron*), tous journalistes, ont réuni quelques dizaines de milliers d'euros pour lancer leur aventure. Entre février et mai 2007, ce quatuor (accompagné de Michel Lévy-Provençal pour la technique, et d'une poignée de jeunes journalistes), a créé un site d'information – en utilisant la technologie Drupal encore peu répandue à l'époque.

Les premiers tests ont lieu dans la cuisine de Pierre Haski, en se branchant sur le réseau wifi d'un voisin. Avant même d'avoir mis en ligne le moindre article, l'équipe travaillait déjà à forger l'identité d'une marque. Les fondateurs ont fait preuve d'un sens certain du storytelling pour mettre en scène leurs débuts, avec la cuisine d'Haski en équivalent français du garage de la Silicon Valley californienne. Preuve en était que, quelques semaines plus tard, un membre du jury d'une grande école de journalisme parisienne constatait que quasiment tous les candidats à l'entrée citaient *Rue89* spontanément comme un média de référence sur le web.

L'équipe a réussi à passer les vitesses menant du prototype au site d'ampleur nationale sans trop d'accrocs. Les bugs techniques ont été corrigés rapidement et l'équipe a pu grandir et quitter la cuisine pour des locaux dans le XX<sup>e</sup> arrondissement dans une pépinière d'entreprises subventionnée en partie par la ville de Paris.

Modèle internationalement reconnu du *pro-am*, ce mélange de journalistes professionnels et d'amateurs, *Rue89* a été finaliste en 2009 des prestigieux Online Journalism Awards. La formule « magique » tient en trois cercles concentriques :

- le **premier cercle** est constitué par la rédaction, qui compte désormais une quinzaine de journalistes ;
- le **deuxième cercle** est celui des « experts ». La plupart d'entre eux tient un blog sur le site pour se donner une visibilité et un espace d'expression, mais ils restent bénévoles ;
- le **troisième cercle** est celui des lecteurs, ou « riverains », selon le vocabulaire de la rédaction. Ils prennent part au processus éditorial en s'exprimant dans les commentaires, en proposant des sujets d'enquête, en signalant des infos ou en participant en ligne à la conférence de rédaction du jeudi.

### Un modèle d'affaire mais pas encore de profits

Il serait tentant de ranger *Rue89* dans la catégorie des médias financièrement hémorragiques, condamnés à saigner du cash jusqu'à la faillite dans une course à l'audience et à la publicité où l'horizon s'éloigne dès que l'on croit s'en approcher. En effet, les fondateurs ont annoncé que le point d'équilibre serait atteint en 2009..., puis en 2010..., puis en 2011.

Pourtant, après quelques tâtonnements, l'entreprise *Rue89* semble bien avoir trouvé un modèle d'affaire convaincant. Au départ, ce modèle reposait sur l'audience qui devait permettre de vendre un inventaire de publicités toujours plus large. L'équipe avait consulté de nombreux professionnels et « experts » avant de se lancer et en avait retenu qu'un million de visiteurs uniques mensuels se traduiraient par un million d'euros de recette annuelle. Cette stratégie n'a pas été un échec puisque le site peut se vanter d'un chiffre d'affaire publicitaire proche de 500 000 € en 2009.

*Rue89* a surtout expérimenté plusieurs formats : de la publicité sous forme de bannières (via une régie qui apporte désormais environ 30% du CA global), à la publicité contextuelle de type AdWords de Google (comptant, elle, pour 7% des revenus) en passant par l'affiliation (affichage d'un moteur de recherche d'offres d'emploi ou de voitures d'occasion) qui compte pour 6% du CA. Depuis peu, *Rue89* a embauché un responsable commercial et négocie directement avec les annonceurs pour leur proposer des campagnes spécifiques. Cette démarche paye : en un an seulement ces contrats ont représenté près de 25% du chiffre d'affaire. Elle semble même promise à un avenir florissant, *Rue89 recrutant mi-2010* un second commercial. Le site cherche à atteindre davantage de contrats publicitaires spécifiques et à trouver des campagnes dont l'image colle mieux au site (théâtres, films, magasins culturels, entreprises engagées dans des démarches de responsabilité sociale).

Les recettes publicitaires se développent également sur le magazine (*Rue89*, le mensuel) lancé au printemps 2010. Un support dont l'objectif est de repropager en version papier (et payante) une partie des articles publiés sur le site web.

Cette diversification est salutaire pour *Rue89*. En effet, l'institut de mesure d'audience de référence pour les annonceurs français, Nielsen, crédite le site d'une fréquentation de 1,3 million de visiteurs uniques mensuels, avec une tendance au tassement sur les derniers mois. À l'inverse, les outils de mesure propre au site (Google Analytics) affichent 5 millions de VU par mois en octobre 2010.

Parallèlement à la publicité, *Rue89* a développé plusieurs autres sources de revenus. La formation représente, par exemple, plus de 20% du CA et devrait augmenter. Les journalistes du site forment d'autres journalistes issus de rédactions prestigieuses comme l'AFP, RFI, Ouest France, etc.

D'autres offres de formation seront proposées à divers publics cibles tels que les entreprises ou les collectivités territoriales. Pour ces nouveaux clients *Rue89* devra trouver d'autres formateurs que les journalistes du site.

Les développeurs du site proposent également des prestations de service d'agence web, comme la mise en place de sites sous Drupal. *Rue89* a ainsi produit BibliObs pour le Nouvel Observateur, le site du Conseil général de l'Hérault, entre autres. Cette branche d'activité représente 15% du chiffre d'affaire.

Au-delà de ces lignes de revenus principales, l'équipe innove constamment à la recherche de nouvelles sources de revenus. Le Mur de *Rue89* a permis aux riverains et aux amis du site de s'afficher sur une page dédiée, moyennant 15 € par an pour une brique de 18x18 pixels. Quelques douzaines de milliers d'euros ont ainsi été recueillis. Un système de paiement par SMS donne également la possibilité aux commentateurs de montrer leur soutien en apposant une « plaque » à côté de leurs pseudonymes sur le site, contre 1,5 €.

Enfin, les subventions représentent entre 5% et 10% du chiffre d'affaire. En 2010, le fonds d'aide à la presse en ligne a compté pour 20% du CA. Ces aides sont reversés à des projets financés à hauteur de 40% par *Rue89* comme, par exemple, la plateforme « J'aime l'info » qui doit permettre aux blogs et aux sites d'information de lancer des souscriptions auprès de leurs publics pour financer des projets éditoriaux.

### La réinvention tranquille

Le fonctionnement éditorial de *Rue89* peut sembler très en rupture comparé aux pratiques en cours dans les médias dont sont issus ses journalistes. En effet, le site place l'audience pratiquement au même niveau que les journalistes dans la production de l'information et favorise l'échange, quand les rédactions traditionnelles ont tendance à s'enfermer dans leurs tours d'ivoire.

Pourtant, malgré son nom et son logo, *Rue89* ne prône pas de révolution culturelle radicale. Ses journalistes sont détenteurs de la carte de presse et l'entreprise fait partie intégrante de l'écosystème institutionnalisé du journalisme. *Rue89* a même été l'une des entités fondatrices du Syndicat de la presse indépendante d'information en ligne.

Si le site a fait le choix de ne pas s'abonner aux fils de dépêches des agences, ses journalistes illustrent leurs articles avec des photos Reuters. Les images produites par les utilisateurs, sur Flickr par exemple, ne représentent qu'une petite part des images fixes du site.

De la même manière, les journalistes et les blogueurs conservent un statut distinct (les premiers sont payés, à l'inverse des seconds) et travaillent en bonne entente. Un journaliste spécialisé sur un sujet discute ainsi avec les blogueurs partageant son expertise, si bien qu'aucun conflit lié à la nature des deux activités ne s'est encore déclaré.

### Une déontologie débattue sur la Toile

Cette familiarité avec les principes du web et l'inclusion de la rédaction dans le flux de l'actualité et des conversations en ligne (notamment via Twitter et Facebook) fait que les interrogations déontologiques occupent finalement peu de place au sein de *Rue89*. Non pas que la problématique soit écartée d'un revers de la main, mais nombre de questionnements sont réglés de manière transparente en les exposant aux internautes.

Un blog a même été créé pour cela. Sur ce blog, baptisé Making of, la rédaction montre les coulisses, mais elle informe également les « riverains » des dilemmes qui la traversent et des batailles qui s'emparent parfois des commentaires. Pas de texte déontologique gravé dans le marbre parce que, comme l'explique Laurent Mauriac, « *le besoin d'une charte déontologique ne s'est pas fait sentir.* » Seule existe une charte des commentaires élaborée avec les riverains.

Et c'est dans les commentaires que se joue aussi une partie de l'avenir du site participatif *Rue89*. Ouvert à tous les débats et ouvert à tous, le site est parfois à la merci d'être pris en otage par différents groupes de militants organisés qui ont pour thèmes de prédilection le conflit au Proche-Orient, l'immigration en France ou les religions... De la capacité de l'équipe à canaliser ces déferlements et d'en extraire une richesse éditoriale dépendra sans doute une partie de l'avenir éditorial et économique de *Rue89*.

## [ Spot.us ]

### RÉINVENTER LE FINANCEMENT DU JOURNALISME

Par Nicolas Kayser-Bril

Le site Spot.us propose aux internautes de financer directement les enquêtes journalistiques qui leur semblent les plus intéressantes. Les journalistes freelance qui viennent proposer leurs projets sur la plateforme s'engagent dans une relation basée sur la transparence avec leurs financeurs.

Spot.us (littéralement « *remarquez-nous* ») est né des idées de David Cohn – jeune journaliste américain ayant participé aux premières expériences de *crowdsourcing* avec Jay Rosen – et des fonds du Knight News Challenge, qui accorda 340 000 dollars au projet en 2008. Le site jouit d'une popularité peu commune, lancée en partie par un article du *New York Times* en août 2008.

Le site web Spot.us permet aux journalistes indépendants qui le souhaitent de proposer un article qu'ils veulent réaliser. Ils y listent leurs besoins et demandent au public de bien vouloir les financer. L'interface doit permettre aux communautés de s'organiser pour financer les enquêtes que les médias traditionnels ne peuvent plus se permettre. La réalisation la plus impressionnante reste une enquête sur l'archipel de déchets du Pacifique nord, parue en 2009 au terme d'une collecte de 6 000 dollars auprès des internautes.

Aujourd'hui, après s'être donné comme but de permettre le « *community-powered journalism* », le site a-t-il atteint son objectif ? La communauté peut-elle réellement financer les journalistes ? En retour, les journalistes payés directement par leurs lecteurs ne tombent-ils pas dans le populisme souvent observé chez ceux « payés au clic » ?

#### 2 ans d'activité, 2 000 pages vues par jour

Même si le trafic sur le site n'est en aucun cas une mesure de succès (« *c'est presque une distraction* », selon David Cohn), une audience de 2 000 pages vues par jour reste comparable à un blog de taille moyenne. David Cohn se considère plutôt comme une plateforme de média, au croisement des journalistes et des éditeurs de presse.

Si l'on en juge par les articles présentés sur le site, environ 118 articles ont été publiés. Selon les identifiants uniques attribués aux articles, cela signifie qu'environ 16% des propositions reçoivent le soutien nécessaire pour que le journaliste commence son enquête. Si une proposition est quasiment financée, Spot.us peut intervenir et apporter la somme restante avec ses propres fonds. David Cohn se refuse à donner un objectif pour le futur, si ce n'est qu'il aimerait voir des « *milliards* » d'articles publiés par Spot.us.

La communauté, elle, compte 2 000 membres. Selon Tanja Aitamurto, spécialiste du crowdfunding, la plupart des internautes ne vient sur le site qu'une seule fois et s'en désengage après avoir versé une somme d'argent. Difficile de déterminer si la communauté finance les articles dont elle pense avoir besoin, si des individus utilisent Spot.us pour se racheter une conscience en versant leur aumône au journalisme, ou bien si les internautes financent les articles défendant des causes qui leur tiennent à cœur.

Le site ne compte pas de journalistes à proprement parler, mais deux éditeurs chapeautés par David Cohn. Ils sont chargés de relire les articles et de maintenir un lien avec les journalistes et la communauté. « *Comme tout rédacteur en chef* », David Cohn

discute avec les journalistes avant qu'ils ne commencent leurs articles. Cette implication directe sur l'éditorial permet de conserver une dimension réellement journalistique qui différencie le site d'une simple interface de mise en relation. Les auteurs, quant à eux, ne tirent jamais l'essentiel de leurs revenus de Spot.us. Il s'agit d'un complément de salaire et cette activité n'a pas pour vocation de devenir un plein temps.

#### Un modèle d'affaire « exotique »

Les revenus de Spot.us se divisent en 3 tiers quasiment égaux, d'après David Cohn – qui se refuse tout de même à publier ses comptes. Les dons des utilisateurs, la publicité et le mécénat participent, à parts égales, au financement du site.

- *Dons des utilisateurs* : lorsqu'un utilisateur finance la réalisation d'un article, il a la possibilité de soutenir financièrement Spot.us. Plus de 100 000 dollars ont déjà été donnés sur la plateforme, le don moyen atteignant 65 dollars.
- *Mécénat* : outre le soutien de la Knight Foundation, quelques donateurs privés aident le projet, mais pas de manière significative puisque ces dons restent en-dessous de 10 000 dollars chacun.
- *Publicité* : le site ne propose pas de publicité à la manière où on l'entend traditionnellement (*display* et *AdWords*). Depuis juillet 2010, les annonceurs peuvent néanmoins proposer des sondages aux utilisateurs à des fins de marketing. À l'issue du sondage (qui ne doit pas durer plus de 5 minutes), l'utilisateur reçoit 5 dollars à dépenser pour financer un article parmi ceux sélectionnés par l'annonceur. Le premier mois, cette piste a permis de distribuer 3 000 dollars aux journalistes.

Le modèle économique inclut aussi les médias traditionnels, qui font, en un sens, également partie de la « communauté » dont parle David. Si un média contribue au financement d'un article, il gagne le droit de le publier. S'il participe à hauteur de 50%, il gagne un droit exclusif sur son contenu. Le site présente ainsi une centaine d'organisations, la plupart étant des médias, qui contribuent au financement des enquêtes.

#### « La transparence justifie tous les modèles d'affaire »

Pour David Cohn, on peut tout se permettre tant que la transparence est de mise. Il applique cette devise à son modèle d'affaire, puisque l'on peut consulter la liste des donateurs de Spot.us, mais également celle des donateurs de chaque article publiés sur le site. Tout reporter peut et est encouragé à publier un maximum d'informations sur l'avancement des projets d'articles. Il ne pose de limite qu'aux aspects pouvant potentiellement mettre en danger certaines personnes. Il cite l'exemple d'une enquête sur la mafia, où la transparence totale ne serait pas possible.

Même si le site n'a pas de charte de déontologie à proprement parler, il dispose de *conditions d'utilisation pour les reporters*, qui ne couvrent cependant pas tous les aspects éthiques traités dans un texte traditionnel. Les problèmes sont résolus au cas par cas par David Cohn, qui cite volontiers l'exemple d'un conseiller municipal ayant versé 20 dollars pour une enquête sur les activités de sa mairie et qui a été obligé de reprendre sa contribution. David en a profité pour ériger cette règle : toute partie prenante à un article ne peut le financer.

« *La seule chose que l'on puisse faire c'est d'être le plus transparent possible. Spot.us élève la transparence à un autre niveau* », affirme David Cohn, qui explique que si quelqu'un venait à se plaindre, il pourrait se justifier en disant qu'il ne cache rien.

## [ Suite 101 ]

### DES ARTICLES RÉMUNÉRÉS SELON LEUR PERFORMANCE PUBLICITAIRE

Par **Philippe Couve**

Suite101 sélectionne des auteurs (souvent d'ex-journalistes) et leur propose de publier leurs articles sur sa plateforme. La rémunération ? Incertaine et souvent symbolique car basée sur les revenus publicitaires générés par les articles. L'entreprise, elle, va bien. Merci.

Suite101 est un objet médiatique particulier : pas de rédaction constituée mais des « auteurs » disséminés à travers le monde; quelques éditeurs pigistes en charge de la relecture et de la correction qui travaillent également à distance, et une poignée de salariés dont quelques journalistes dans les bureaux de l'entreprise. C'est une société de l'ère post-Google et l'un des 100 sites les plus fréquentés par les internautes américains.

#### Chiffres clefs

##### suiter101.com

- Une quarantaine de salariés à Vancouver (Canada)
- Chiffre d'affaires : confidentiel
- Résultat : confidentiel mais l'entreprise serait bénéficiaire selon ses dirigeants
- Fréquentation: 30 millions de VU / mois en juin 2010 (source : entreprise)
- Environ 500 articles publiés par jour (été 2010)
- 1<sup>er</sup> site de contenu au Canada, Suite101 figure dans le top 100 des sites les plus visités par les internautes US (source : Quantcast)
- Revenu record pour un auteur anglophone sur Suite101 : 3 500€ en un mois (février 2010)
- Trois bureaux de représentation à l'étranger (ce ne sont pas des filiales)

##### en France

- 3 salariés
- 10 journalistes freelance rémunérés en tant qu'auto-entrepreneurs (200€/mois par rubrique + 1,5€/article relu et corrigé)
- 1000 auteurs francophones publiés depuis fin septembre 2009 dont environ 450 actifs (publient au moins 10 articles par trimestre). Parmi les auteurs, 60% de journalistes ou ex-journalistes
- Environ 50 articles publiés / jour
- CA réalisé en France : confidentiel
- Résultat : confidentiel mais l'activité en France reste déficitaire selon ses dirigeants
- Rémunération des auteurs en fonction des recettes publicitaires générées par chaque article. Contributeur le mieux rémunéré (211€ en juin 2010 pour 260 articles publiés)
- Fréquentation : 770 000 VU / mois en juin 2010 (source entreprise)

##### en Allemagne

- Fréquentation : 3 million VU / mois (source entreprise) en juin 2010

##### en Espagne

- Fréquentation : 1,5 million VU / mois (source entreprise) en juin 2010

« *Nous sommes un magazine participatif* », explique Jérémie Reboul, le rédacteur en chef de la branche française de ce site canadien. « *Nous ne sommes pas une plate-forme de production de contenus* », ajoute-t-il aussitôt pour tenter de couper court à toute comparaison avec les content farms (usines à contenus) comme Demand Media.

Ici, les quelque 50 articles francophones quotidiens sont rédigés par des « auteurs » que le site recrute et sélectionne sur le web et la ligne éditoriale est celle que « la communauté des experts » (c'est le sous-titre du site) définit elle-même. Cette communauté décide librement des sujets qu'elle traite mais les auteurs sont quand même guidés dans leurs choix par des recommandations. Suite101 leur indique quelles sont les tendances de recherche des internautes afin d'identifier les sujets qui ont le plus de chance d'être cherchés par le public tout en intéressant les annonceurs.

Intéresser les internautes et les annonceurs, c'est tout l'enjeu. Les « auteurs » perçoivent en effet une part de la publicité engrangée par le site sur les pages où figurent leurs articles. Il est préférable (pour les recettes du site et pour celles des auteurs – bien que pour ces derniers cela reste encore à prouver) que les articles traitent de sujets comprenant les mots-clefs les plus prisés par les annonceurs. Il est donc plus rentable de publier « Le PERP pour se constituer une pension de retraite en rente à vie » que « Le renouveau de la peinture religieuse après le Concile de Trente ».

Pourtant, ces deux articles ont été publiés le même jour sur le site français. La ligne éditoriale apparaît assez libre (ou hétéroclite, c'est selon), toutefois la plupart des articles appartient à la catégorie des *evergreen* que la maison-mère encourage. Les *evergreen* sont des articles intemporels. Ils pourront encore être consultés dans plusieurs mois et ils ont donc une plus grande capacité à générer des revenus publicitaires sur la durée.

#### L'histoire de Suiter101

L'entreprise Suite101 est née à Vancouver Canada en 1996. Bien avant l'émergence du web 2.0, l'idée est de faire participer une communauté d'internautes à la production d'articles et d'oeuvres de fiction (nouvelles, romans). Jusqu'en 2005, le site est un lieu d'échange entre auteurs. Des formations en ligne payantes sont également proposées mais sans succès commercial. Le site, qui attire 4 millions de visiteurs uniques par mois à l'époque, ne parvient pas à monétiser son audience.

En 2006, les deux fondateurs décident de revendre leur affaire. Suite101 reste au Canada, mais les nouveaux actionnaires sont des investisseurs allemands : Boris Wertz, un capital-risqueur et la filiale nouveaux médias du géant allemand de la presse Hubert Burda Media.

Les nouveaux propriétaires choisissent un PDG allemand, Peter Berger, qui conclut un partenariat avec Google et sa régie Google AdSense pour faire figurer de la publicité sur chacune des pages du site.

Trois ans après avoir changé de mains, en novembre 2009, Suite101.com figure dans la liste des 10 sites web ayant la plus forte croissance sur le marché américain (source : ComScore). Qui plus est, le PDG assure que la société est rentable, sans toutefois dévoiler ses chiffres.

#### Les actionnaires

##### BORIS WERTZ

À 36 ans, Boris Wertz est un capital-risqueur (venture capitalist) allemand installé à Vancouver. Il a monté son fonds d'investissement W Media Ventures en 2008 avec

l'argent tiré de la vente de la start-up qu'il avait créé en Allemagne en 1999 (Justbooks, un libraire en ligne). En 2001, Wertz a ensuite pris la tête de AbeBooks qui a racheté sa start-up et il a porté le chiffre d'affaires à 35 millions de dollars avec 130 employés jusqu'au rachat en 2008 par Amazon.com. Wertz a empoché ses gains et a investi dans une quinzaine de start-ups dont Suite101 ; il travaille également à dénicher des opportunités pour le fonds d'investissement du groupe de presse allemand Burda (une relation qui remonte aux premiers investissements de Burda dans JustBooks).

Source : <http://www.bcbusinessonline.ca/bcb/people/2010/02/03/second-life-boris-wertz>

#### BURDA

Burda Digital Ventures est l'autre actionnaire principal de Suite101.com. C'est la branche capital-risque et investissement du géant allemand des médias, Burda qui édite plus de 250 titres de presse.

#### AUTRES ACTIONNAIRES

Quelques actionnaires individuels minoritaires complètent l'actionnariat.

#### Le fonctionnement

##### LE CHOIX DES SUJETS

Les auteurs sont libres d'écrire ce qu'ils veulent, martèle-t-on chez Suite101. « *Chez nous, il n'y a pas de sujet imposé, ni de sujet suggéré* », explique Jérémie Reboul. Le rédacteur en chef de suite101.fr se contente d'adresser aux auteurs des recommandations concernant les tendances de recherche des internautes. « *Ce sont des indications* », ajoute-t-il, « *ensuite les auteurs font ce qu'ils veulent* ». Un coup d'œil sur la liste des sujets traités permet de constater qu'il dit vrai tellement la variété des thématiques est grande.

Contrairement à d'autres start-ups que l'on qualifie de *content farms* (« usines à contenus »), chez Suite101, il n'est pas question de se reposer sur des algorithmes pour déterminer les sujets à traiter. L'entreprise ne veut pas prendre le risque de se retrouver trop dépendante de Google. En effet, tout changement dans la programmation du moteur de recherche pourrait avoir des effets désastreux pour un site web qui calque totalement son fonctionnement sur Google.

Chez Suite101, on n'ignore pas pour autant la manière dont fonctionne Google et aussi la façon qu'ont les internautes de consulter le moteur de recherche. Sinon, comment comprendre la mise en ligne le 16 août de l'article « Les plus belles illuminations et animations de Noël à Paris ». Explication : en anticipant sur les recherches des internautes Suite101 veut s'assurer – par une publication précoce – une présence en bonne place dans les résultats de Google en fin d'année et par là même produire des pages où le mot-clef « Noël » attirera de la publicité à forte valeur.

Conséquence de ce dispositif, on trouve sur Suite101 très peu d'articles d'actualité sur des faits divers. Pas non plus de sujets people. En termes publicitaire, leur impact est en effet assez réduit sur le web. Peu d'annonceurs veulent associer leur image à des sujets de ce genre.

#### LES «AUTEURS»

La version française de Suite101 (créée fin septembre 2009) comptait 10 mois plus tard 1 000 « auteurs » enregistrés dont 450 actifs (ayant publié au moins un article au cours du dernier mois). On insiste chez Suite101 pour parler d'« auteurs » et non de

journalistes même si le rédacteur en chef assure que plus de la moitié des auteurs sont des journalistes ou d'ex-titulaires de la carte de presse.

Recrutés en ligne, les candidats auteurs remplissent un formulaire sur une page web qui développe un argumentaire en cinq points :

1. *Touchez de l'argent en écrivant sur des sujets qui vous intéressent vraiment.*
2. *Construisez votre portfolio sur Suite101 et faites vous remarquer par les lecteurs et les acteurs du monde des médias.*
3. *Partagez vos idées et votre expérience avec notre large communauté et obtenez des conseils de la part de ses membres les plus expérimentés.*
4. *Bénéficiez du suivi et du soutien de notre équipe d'éditeurs professionnels.*
5. *Écrivez à votre rythme !*

Être candidat ne suffit pas. Encore faut-il être retenu par l'équipe de Suite101. Au Canada, comme dans les autres pays où l'entreprise se développe, la priorité est donnée à un certain niveau de qualité dans la production éditoriale. « *On demande aux candidats de présenter leurs références et d'expliquer leur motivation et de nous envoyer deux exemples d'articles qu'ils ont rédigés* », explique le rédacteur en chef de la version française. Conséquence : « *je ne retiens pas plus d'une candidature sur trois* », calcule Jérémie Reboul.

La priorité est donc donnée à la qualité rédactionnelle mais aussi à l'expertise. La stratégie de Suite101 n'est pas de se positionner comme un fournisseur de contenu généraliste mais au contraire d'être présent sur de multiples niches spécialisées. « *Nous sommes un magazine participatif* », disait Jérémie Reboul au début de cet article. Les auteurs qui font preuve d'une expertise, quel qu'en soit le domaine, sont les bienvenus.

Actuellement, les auteurs de la version française sont majoritairement basés en France mais quelques uns vivent en Afrique ou à Madagascar. Pour la version anglophone, les États-Unis, le Canada et le Royaume-Uni fournissent les plus gros contingents.

#### LES ÉDITEURS

Dans la pyramide éditoriale élaborée par Suite101, les éditeurs prennent place juste au dessus des auteurs. Pour la version française, ils sont 10 à remplir ce rôle. Parmi eux, huit journalistes professionnels, une éditrice qui travaille dans une maison d'édition et une responsable communication qui a une expérience de journaliste.

Les éditeurs travaillent à domicile. Leur rôle est double :

- ils sont chargés de l'animation d'un réseau d'auteurs autour d'une ou plusieurs rubriques (il en existe une vingtaine dans la version française : auto-moto, beauté et bien-être, conso / high tech, cuisine & saveurs, culture, environnement, famille & relations, histoire, loisirs & sorties, maison & décoration, mode & tendance, nature & animaux, politique / société / médias, religions & ésotérisme, santé & médecine, sciences & technologies, sports, voyages & découvertes, économie & finances, éducation & carrières),
- ils doivent relire et éditer les articles qui sont postés par les auteurs (5 articles en moyenne par éditeur et par jour). Ils « *doivent veiller à ce que les papiers fassent entre 400 et 1.000 mots chacun, aient des paragraphes courts entrecoupés d'intertitres, détiennent des informations «sourcées», possèdent des liens internes et externes, soient promus sur les réseaux sociaux et soient dotés d'un chapeau et d'un titre avec des mots-clés facilement repérables par... Google. Toujours Google.* », écrit Alice Antheaume sur le blog de l'école de journalisme de Sciences Po.



### LE CIRCUIT DE LA COPIE

Le premier article publié par chaque auteur fait exception à la règle qui veut que le circuit de publication soit très, très court. Les articles sont directement publiés par leurs auteurs et mis en ligne par eux-mêmes. Les éditeurs n'interviennent qu'a posteriori « *dans un délai de 24 à 48 heures* », précise Jérémie Reboul, le rédacteur en chef de version française de Suite101. « *On a mis ce système en place pour donner la satisfaction à l'auteur de voir son article en ligne tout de suite* », ajoute-t-il.

Il n'y a donc que la première publication qui soit relue et qui fait éventuellement l'objet d'allers-retours entre l'éditeur et l'auteur. Une fois ce premier article validé, les auteurs publient directement. Une organisation qui permet de mieux comprendre la volonté de l'équipe de Suite101 de se reposer sur des professionnels un peu aguerris.

Il en va de même pour les illustrations des articles qui sont mises sur le site par les rédacteurs des articles eux-mêmes et qui doivent leur appartenir ou bien avoir été placées par leurs auteurs en Creative Commons avec possibilité d'utilisation commerciale. Une contrainte qui ne semble pas toujours respectée, notamment dans certains articles d'actualité où les rédacteurs vont faire leur marché d'illustrations sur les sites d'info traditionnels.

### Modèle économique

Suite101 n'est pas, à l'heure actuelle, une société cotée en bourse et ses obligations en matière de transparence financière sont limitées. L'entreprise ne communique pas sur ses données économiques.

On se contentera donc de nous assurer que Suite101.com est une entreprise qui gagne de l'argent au niveau mondial et que ses activités (récentes) en France sont encore déficitaires, mais qu'elle devrait atteindre l'équilibre d'ici 2 ans.

### SOURCES DE REVENUS

La publicité contextuelle (programme AdSense de Google) est la principale source de revenus. Depuis quelque temps, le site anglophone diffuse également de la publicité *display* (bannières).

Comme d'autres sites producteurs de contenus (Demand media a signé des accords avec le *San Francisco Chronicle* et *USA Today*), Suite101 envisage de faire de la syndication de contenu mais probablement pas auprès de médias traditionnels.

### LES AUTEURS NE DOIVENT PAS VENIR CHERCHER LA FACILITÉ...

Le site suite101.fr est clair vis à vis des prétendants qui voudraient devenir «rédacteur freelance» :

*«Dutemps et de l'investissement personnel sont nécessaires pour rencontrer le succès sur Suite101: il est certain que ce n'est pas un moyen de se faire de l'argent rapide et facile. C'est en revanche parce que vous êtes soucieux de développer et de donner un nouvel élan à votre carrière que nous sommes là. Les contributeurs de Suite101 s'engagent à écrire 10 articles tous les 3 mois. Pourquoi? Parce que vos articles mettent du temps à générer des revenus. Si vous n'écrivez que deux articles et que vous vous asseyez en attendant que l'argent tombe du ciel, vous risquez d'attendre longtemps! Écrire 10 articles témoigne d'une part de votre engagement, mais c'est aussi le minimum requis pour produire des résultats. Plus vous écrivez des articles de qualité, plus vous avez de chances d'augmenter votre potentiel de revenus. La qualité et la quantité sont la clé du succès sur Suite101 ! »*

L'auteur qui détient le record de gains en France est une traductrice qui travaille sur deux types de sujets : la littérature anglaise du XIXe siècle d'un côté, et de l'autre des sujets pratiques et quotidiens ou technologiques. La promesse de Suite101 vis à vis des auteurs n'est pas seulement exprimée en terme de rentabilité financière. Le site fait également miroiter un renforcement de réputation en ligne (*personal branding*).

Jérémie Reboul: « *il existe une vraie communauté avec des forums pour les échanges et puis chaque auteur dispose de son espace personnel sur le site où il peut retrouver des documents de référence et des tutoriels pour apprendre à écrire pour le web. Nous avons un guide d'écriture et un guide du référencement car il s'agit de bien comprendre comment fonctionnent les moteurs de recherche et Google en particulier.* »

### ... NI LA FORTUNE

Si les gains éventuels ne sont pas fortement mis en avant par le site et s'ils sont un peu noyés au milieu d'autres «avantages» que procure la participation au site (*personal branding*, formation à l'écriture web, ...), c'est parce que l'espérance de revenus est faible.

Ce que le site avoue avec quelques contorsions : « *Il est difficile de produire des statistiques précises sur combien d'argent gagne un auteur de Suite101. Il y a de nombreuses variables qui peuvent intervenir dans le calcul des revenus. Cependant, pour vous donner une idée, certains auteurs peuvent gagner plus de 1000 € par mois ; d'autres peuvent seulement percevoir 30 € par mois. En réalité tout dépend du nombre, de la popularité des articles et de leur référencement dans les moteurs de recherche. (...) Soyez professionnel, productif et patient. Cela peut prendre du temps avant d'obtenir les revenus que vous attendez. Gardez également à l'esprit que si vous écrivez par exemple 100 articles sur Suite101 et que vous vous arrêtez ensuite, vous continuerez à percevoir des revenus de ces articles aussi longtemps qu'ils resteront en ligne.* »

En France, le contributeur le mieux rémunéré (c'est une contributrice) a touché 211€ en juin 2010 après avoir publié 260 articles depuis la naissance du site en version française 9 mois plus tôt, assure Jérémie Reboul, le rédacteur en chef. Il précise que selon un modèle de calcul établi par une journaliste américaine, « *les auteurs anglophones toucheraient environ 2\$ par mois par article au cours de la première année, puis 30\$ par mois par article en année 2 et enfin 80\$ par mois par article en année 3* ». Le modèle ne semble pas s'appliquer à la France où les revenus des auteurs en année 1 sont beaucoup plus faibles (moins de un euro par mois par article publié en année 1 pour la contributrice qui perçoit le plus).

### DES «AUTEURS» PAYÉS VIA PAYPAL

Les « auteurs » sont payés via Paypal en fonction des revenus générés par leurs articles. En France, ce sont uniquement des Google Ads qui sont mises en place. La rémunération dépend du nombre d'internautes qui cliquent sur les publicités présentes sur la page d'un article et du tarif auquel Google a vendu cette publicité. Google facture l'annonceur et reverse 68 % de la recette à Suite101 (comme à tous les utilisateurs de ses services de régie publicitaire). Ensuite, Suite101 reverse une partie de cette somme à l'auteur. Combien? C'est un secret que l'entreprise se refuse à communiquer.

Mais les clics des internautes ne rapportent pas lourd. En août 2010, le mot-clef « rentrée scolaire » était facturé entre 0,06 € et 0,17 € à l'annonceur par Google qui reverse donc entre 0,04 € et 0,11 € à Suite101 qui en reverse à son tour une partie aux auteurs. La rédactrice de l'article « Prime de rentrée scolaire 2010-2011 » peut envisager de percevoir

au mieux quelques centimes d'euros par internaute qui cliquera sur les annonces figurant sur la page de son article.

Le modèle économique a ceci de génial du point de vue de ses inventeurs que ce sont les contributeurs qui réalisent finalement l'investissement initial. En outre, la rémunération n'est pas versée immédiatement. On lit dans le contrat proposé aux « auteurs » : « *Dès qu'elle dépassera un seuil minimum de 10 euros, la rémunération sera versée au Prestataire par le biais des systèmes de paiement électronique spécifiés sur le Site Internet.* » En d'autres termes, les « auteurs » qui débutent et qui génèrent peu de revenus contribuent à alimenter la trésorerie de l'entreprise en attendant qu'ils aient franchi le cap des 10 € de recettes.

#### LES SUJETS LES PLUS RÉMUNÉRATEURS

Les sujets qui rémunèrent le mieux sont la mode, l'automobile, les nouvelles technologies, les voyages, la beauté, le bien être et l'économie domestique (celle qui permet d'afficher des publicités pour des offres de crédit par exemple ou des assurances). Les sujets d'actualité politique ou les faits divers, peu générateurs de publicités rémunératrices sont peu rentables et donc peu prisés des auteurs même si la rémunération n'est pas leur seule préoccupation.

Contrairement aux *content farms* (« usines à contenus ») comme Demand Media qui imposent à leur auteurs d'écrire sur des sujets rentables, Suite101 laissent ses auteurs libres de choisir les thèmes et les angles qu'ils souhaitent tout en essayant de les guider par l'envoi régulier d'informations sur les tendances les plus « rentables ». Reste que les sujets intemporels sont privilégiés.

#### UN AN D'EXCLUSIVITÉ SUR LE WEB

Par contrat, les auteurs cèdent à Suite101 au site un droit d'exclusivité d'un an, comme le stipule le contrat:

*Vous cédez à Suite101 le droit exclusif de publication électronique du Contenu sur internet et sur tous supports électroniques conformément aux dispositions du présent Contrat pendant un (1) an à compter de la date d'envoi du Contenu et Suite101 aura un droit perpétuel et non-exclusif à le publier par la suite.*

*SUITE101.COM aura également le droit perpétuel d'utiliser des extraits du Contenu, le nom du Prestataire, son portrait et sa biographie approuvée sur tout matériel créé pour promouvoir le Site Internet par tout moyen.*

*Si le prestataire publie le Contenu sur d'autres sites Internet ou sur tous supports électroniques après un (1) an, il accepte de citer clairement Suite101 comme éditeur original et d'insérer un lien hypertexte vers le contenu original sur Suite101 sur chaque version republiée du Contenu.*

#### UN CONTRAT DE DROIT CANADIEN

Le contrat précise également : « Le présent Contrat sera régi par et interprété conformément à la loi de la Province de Colombie Britannique, Canada ». En cas de litige, on peut douter que les plaideurs français franchissent le pas de saisir la justice de Vancouver (Canada).

#### Déontologie

Le risque de conflit d'intérêt est assez faible dans la mesure où la production éditoriale et la publicité sont deux activités séparées.

L'auteur d'un article ignore totalement quelles sont les publicités qui vont être mises en ligne à côté de son article: ce sont les algorithmes de Google qui en décident.

Quant à des problèmes éventuels sur des articles qui auraient des tendances promotionnelles, par exemple, c'est le rôle des éditeurs d'en juger.

#### Conclusion

Interrogé à plusieurs reprises sur le fait de savoir s'il ne livrait pas une concurrence déloyale aux médias, le PDG de Suite101, Peter Berger, répète que son entreprise n'entre pas en compétition avec les médias traditionnels et que ses concurrents devraient plutôt chercher chez les éditeurs de livres en catégorie non fiction. Il explique ainsi: « *autrefois, si vous refaisiez la décoration de votre maison, vous achetiez un bouquin sur le sujet. Maintenant, les gens vont sur Google* ».

Au final, Suite101 concurrence sans doute moins les médias qu'il ne profite d'un contexte économique qui place sur le marché du travail nombre de journalistes prêts à accepter de travailler et d'investir de leur temps et de leur énergie dans une entreprise qui leur promet un retour sur investissement doublement hypothétique, tant sur un plan financier que du point de vue de la notoriété acquise par les auteurs.

## [ Terra éco ]

AVANT TOUT RESPONSABLE

Par Philippe Couve

Terra éco est un bimédia (mensuel papier + quotidien en ligne) centré sur les questions de développement durable. Depuis 6 ans, l'équipe installée à Nantes développe méthodiquement un média et, parallèlement, une entreprise qui se trouve aujourd'hui au coeur d'un écosystème de sociétés intervenant dans le domaine du développement durable. Pour son patron, Walter Bouvais, les questions de déontologie sont un sujet central.

### Chiffres clefs

- 1 site web (300 000 visiteurs uniques par mois)
- 1 magazine mensuel (60 000 exemplaires diffusés par mois)
- Chiffre d'affaire 2010 (prévisionnel): 1 500 000 €
- 17 salariés en CDI + 70 pigistes

Walter Bouvais, 37 ans, est un défricheur. Pas sûr pourtant que le qualificatif plairait au patron de Terra éco qui présente son entreprise comme « *le bi-média francophone du développement durable* », mais c'est le cas. L'aventure de Terra éco défriche de nouveaux territoires dans l'univers des médias.

Au départ, *Terra economica* (c'est l'appellation d'origine) démarre sur le web en janvier 2004 à Nantes. Sans locaux, sans argent, les fondateurs viennent d'être licenciés de Transfert.net (après la déconfiture du premier bimédia de la presse française). Leur projet : développer une offre d'information qui permette d'éclairer les enjeux économiques à la lumière de la problématique du développement durable. Sans moyens, il s'appuient sur un réseau de bénévoles. A l'époque, le sujet n'intéresse que les spécialistes et le réchauffement climatique ne fait pas encore la une.

Quelques mois plus tard, les fondateurs, Walter Bouvais, Grégory Fabre et David Solon décident – après un temps de réflexion – de s'organiser en véritable entreprise de presse et commencent par solliciter le soutien de leurs proches. Bilan : 400 000 € pour démarrer. Nouveau départ pour le bimédia qui est alors vendu exclusivement sur abonnement dans sa version papier. C'est le temps de la structuration et de la professionnalisation. Désormais, les contributeurs sont des professionnels rétribués.

### 60 000 exemplaires diffusés chaque mois et 300 000 visiteurs uniques sur le web

Une nouvelle étape est franchie début 2009 avec l'arrivée en kiosque du mensuel Terra éco et la mise en oeuvre d'un véritable quotidien électronique sur le web dont la ligne éditoriale commune privilégie les angles pédagogiques (souvent décalés) sur les questions de développement durable, qui sont désormais au coeur de l'actualité dans le sillage de la conférence de Copenhague sur le réchauffement climatique. Le mensuel diffuse à 60 000 exemplaires chaque mois (chiffres été 2010) tandis que le site web affiche une fréquentation de 300 000 visiteurs uniques mensuels.

Capitalisée aujourd'hui à hauteur de 192 000 €, la société reste majoritairement la propriété de ses fondateurs et de leur famille. A l'occasion d'un tour de table bouclé en 2009, des investisseurs comme Thierry Wilhelm (également actionnaire de Mediapart) ou Eric Eustache (capital risqué) et quelques autres personnes viennent rejoindre le rang des actionnaires.

Désormais Terra éco emploie 17 salariés permanents (dont 6 journalistes) et quelque 70 pigistes. L'entreprise devrait générer un chiffre d'affaires de 1,5 million d'euros en 2010. Une activité qui repose à 80% sur l'activité de média avec des recettes d'abonnement, de vente en kiosque et de publicité (à hauteur de 20% de l'ensemble). Pour le reste, l'entreprise a opéré une diversification de ses activités autour de la thématique du développement durable en se lançant dans la production audiovisuelle (série de dessins animés « *les apprentis z'écologos* »), l'animation de conférences et débats, la conception d'expositions et l'organisation de sessions de formation.

### Un souci tatillon de la séparation des activités

Une multiplication des activités qui n'est pas sans risque. Walter Bouvais affiche un souci tatillon de la séparation entre le travail journalistique et le reste des activités de Terra éco en cette période où le *greenwashing* (on parle aussi d'éco-blanchiment) est devenu une pratique courante pour des entreprises qui cherchent à se donner un vernis écologique. Le « vert » est devenu un argument marketing dans un nombre croissant de secteurs d'activité.

Plusieurs décisions ont été prises pour limiter la porosité entre les différentes activités. Dans le domaine de la publicité, les commerciaux de Terra éco ne connaissent que la thématique principal des magazines à paraître sans avoir une vision du « chemin de fer » détaillé. « *On est dans une position où Terra éco est une référence* », explique le jeune patron, « *on peut donc se permettre d'imposer un certain nombre d'exigences aux annonceurs* ». Ces derniers ignorent donc le contenu éditorial à côté duquel va apparaître leur publicité et ils doivent de surcroît parapher une charte éthique. Ce texte les engage notamment à diffuser des messages publicitaires « sincères » et à « respecter l'indépendance de la rédaction ».

Si Terra éco diffuse parfois des publicités textuelles ou des publi-reportages, ils sont clairement présentés comme tels et l'entreprise n'autorise pas les annonceurs à utiliser les éléments de son code graphique et typographique qui seraient de nature à instaurer la confusion entre contenu rédactionnel et publicitaire. « *Moi, je suis en situation de conflit d'intérêt permanent, mais c'est mon rôle* », commente Walter Bouvais. « *Je dois protéger la rédaction, y compris d'elle-même et d'une éventuelle auto-censure, tout en permettant aux commerciaux de travailler* », précise le président de Terra éco.

### « Sommes-nous écologiquement incorrects ? »

Membre fondateur du Spiil (Syndicat de la presse indépendante d'information en ligne), Terra éco se réfère – comme les autres membres – à la Charte de Munich des droits et devoirs des journalistes en ce qui concerne les principes déontologiques qui gouvernent sa pratique.

Autre source de conflit d'intérêt potentiel : la société de conseil Terra 21 dans laquelle Terra éco a une participation capitalistique depuis septembre 2008. Là encore, l'équipe s'applique à tenir la bonne distance. Les clients de la société de conseil sont avertis qu'ils ne disposent d'aucun droit sur les contenus diffusés par Terra éco sur son site ou dans le magazine mensuel. Il en va de même avec la société *Terra academy* qui s'est lan-

cée dans le domaine de la formation en ligne aux compétences liées au développement durable. Au final, c'est un véritable écosystème qui est en train de se créer autour de Terra éco à Nantes.

Investie dans la promotion et la diffusion des bonnes pratiques liées au développement durable, l'entreprise ne pouvait faire moins que de s'appliquer à elle-même les conseils qu'elle prodigue aux autres. « *Sommes-nous écologiquement incorrects ?* », s'interrogeait la rédaction en septembre 2009 en reconnaissant que la publication d'un magazine imprimé sur du papier (certes choisi avec soin) n'était pas forcément la solution la plus inoffensive pour la planète mais la seule économiquement viable.

## [ En Ukraine ]

### UN SITE FAIT DU JOURNALISME SANS JOURNALISTE

Par Nicolas Kayser-Bril

Depuis l'échec de *Skoeps.nl*, celui de *Backfence* ou les difficultés de *Oh My News*, les expériences de journalisme collaboratif se sont principalement heurtées à 3 écueils :

- les contenus produits ne dépassent pas le niveau des discussions de comptoir ;
- les contributeurs, poussés par un besoin de visites de leurs pages, choisissent des thèmes populaires au détriment de la pertinence journalistique ;
- la structure du média supporte des coûts qui ne lui permettent pas de survivre.

Pourtant, en Ukraine, un site réussit à surmonter ces obstacles depuis 6 ans : le site web **h.ua** (qui se prononce *High Way*). Il a démarré sous l'impulsion de Sergii Danylenko, qui souhaitait sincèrement améliorer la qualité du paysage médiatique dans son pays. Comme dans toutes les régions ayant supporté 70 ans d'Union Soviétique, l'Ukraine des années 1990 partait sans aucun héritage journalistique. Les normes éthiques y étaient clouées au plancher, comme l'a joliment raconté Andrei Kurkov dans son best-seller *La mort et le pingouin*, où la mafia règle ses comptes en achetant des journalistes.

La situation a peu évolué depuis. Les oligarques entretiennent toujours leurs propriétés médiatiques avec attention, le meilleur exemple restant Valery Khoroshkovsky, à la tête du plus grand groupe média du pays, Inter Media, et des services de sécurité de l'Etat ! Certaines initiatives tentent néanmoins de donner un premier souffle au journalisme ukrainien, la plus célèbre d'entre elle étant l'Ukrainska Pravda, dont le fondateur a payé l'indépendance de sa vie.

#### 6 ans de journalisme citoyen

C'est dans ce contexte que Highway voit le jour. Au départ, le site se présentait comme un lieu de publication de journaux étudiants. Au fil des mois, il s'est progressivement transformé en un espace de journalisme citoyen, à la manière d'Agoravox en France. Sergii parle de son projet comme d'un « *mégaphone pour les sans-voix* ».

Dans un pays où les médias et les richesses se concentrent dans la capitale, les habitants des provinces ont du mal à se faire entendre. La moitié des utilisateurs du site se connectent hors de Kiev, et certains considèrent h.ua comme un « *miracle* ». L'influence du site a été démontrée lorsque des articles ont donné lieu à des changements réels. Un reporter montrant l'inefficacité des services de ramassage d'ordures dans une petite ville à l'ouest du pays a provoqué un buz suffisant pour que les médias nationaux s'emparent du problème, poussant les autorités locales à agir.

#### Les contributeurs se partagent 1 000 dollars chaque mois

Comme dans la plupart des expériences de journalisme collaboratif, une grosse minorité des contributeurs sont des journalistes professionnels ou des étudiants. La loi ukrainienne permet au site d'émettre des cartes de presse, si bien que 500 contributeurs non professionnels ont été propulsés 'journalistes' et peuvent désormais bénéficier des avantages inhérents à ce statut. Au total, le site compte plus de 18 000 auteurs, dont un millier

a publié un article au cours du dernier mois. Ces contributeurs proviennent certes de 115 pays du monde mais surtout de 372 villes d'Ukraine.

600 articles sont publiés chaque semaine, engendrant 2 000 critiques et 11 000 commentaires. Du point de vue de la fréquentation, le site attire une audience de taille moyenne. Ses 135 000 visiteurs uniques par semaine et ses 370 000 pages vues en font le 2 000ème site le plus visité du pays.

Sur un plan financier, les contributeurs se partagent chaque mois l'équivalent de 1 000 dollars à titre de défraiement. L'argent récompense les articles les plus vus, mais aussi ceux sélectionnés par la rédaction, afin d'éviter une dérive vers des articles trop aguicheurs qui nuirait à la réputation du site.

Ces derniers mois, le site semble avoir atteint un seuil. La taille de la communauté et son activité n'ont pas varié depuis novembre 2008, lorsque le site publiait déjà une centaine d'articles par jour. Ce site cherche des relais de croissance auprès d'ONG, entre autres, mais son modèle est peut-être trop novateur pour pouvoir être soutenu comme il le devrait.

### Charges de fonctionnement réduites

Si HighWay fonctionne depuis 6 ans, c'est que son modèle économique est resté sain. Le projet fait partie de la holding de Sergii, *Fine Web*, elle-même propriété de *Ukrainian Media Holding* (UMH), un groupe national en position de challenger. Les comptes financiers du site ne sont pas connus, mais ses charges de fonctionnement surprennent par leur frugalité.

Deux éditeurs, à Kharkov et Donetsk, dans l'Est du pays, travaillent à plein temps à relire les contenus postés sur le site et à hiérarchiser l'information. Sergii fait office de responsable de la publication, mais ne consacre au projet que quelques heures par semaine. Enfin, un développeur passe entre un et deux jours par semaine à faire évoluer les fonctionnalités du site. Les besoins en personnel commercial ou juridique sont partagés avec UMH.

### L'argent de la pub est partagé à 50/50 entre le site et les auteurs

Les seuls revenus du site proviennent de la publicité, à la fois *display* et *AdWords* ; l'argent dégagé par ces derniers étant partagé à 50-50% avec les auteurs. Sergii admet ne pas refuser les subventions, mais souligne que les fondations et les institutions sont peu intéressées par ce genre de projet. Quant aux aides gouvernementales, ce n'est même pas la peine d'y penser.

Les droits des articles restent la propriété de leurs auteurs, si bien que HighWay ne les commercialise pas en aval. Au contraire, Sergii se félicite que les papiers soient repris gracieusement par d'autres médias, puisque cela permet de développer la marque et la crédibilité du site.

Même si Sergii se refuse à dire si le site est bénéficiaire, on peut imaginer qu'il soit utilisé comme vitrine et comme lieu d'expérimentation par *FineWeb*. En effet, les autres sites du groupe, spécialisés dans des niches précises et rentables (tennis, formule 1, mode, etc.) utilisent pleinement la gestion de communauté, puisqu'ils mettent en forme le contenu préexistant chez les blogueurs plus qu'ils ne créent d'articles originaux.

### Garantir la qualité des articles

Comment publier 100 articles par jour avec moins de 3 équivalent temps-plein ? C'est le défi que HighWay relève quotidiennement. Sa spécificité tient à son système de modération complexe. Lorsqu'un article est soumis sur le site, les utilisateurs peuvent le noter et le critiquer selon 4 critères : qualité journalistique, beauté de la langue, forme de l'article (richesse en liens, en images etc.) et opinion générale.

Le génie du système tient au fait que ces critiques peuvent à leur tour être critiquées, si bien que la qualité d'un article peut être estimée avec précision par la communauté. Au final, les éditeurs n'ont à relire que 20% des contenus publiés sur le site, les 80% restants étant auto-validés par les utilisateurs.

### Par ailleurs, les éditeurs sont tout-puissants

Ils font passer les articles qu'ils jugent les meilleurs en « Une » du site, afin d'éviter que les utilisateurs puissent se concerter pour manipuler la hiérarchie des meilleurs articles. Ils prennent également soin de contacter les utilisateurs directement afin de discuter de leurs faiblesses éventuelles, ce qui a pour effet de calmer les *trolls* et de préserver la qualité des contenus du site. Ils peuvent également censurer les articles ne respectant pas la charte du site, calquée sur celle de l'organisation professionnelle des journalistes ukrainiens.

Cela étant dit, Sergii admet que les standards journalistiques visés par le site « *ne sont pas très élevés* ». A titre d'exemple, un article ne présentant qu'un seul point de vue, ne sera pas censuré. Les seules règles d'airain concernent la diffamation et la publicité déguisée. « *Mais de tels cas n'apparaissent que rarement* », ajoute Sergii Danylenko.

## [ Au Washington Post ]

ON INTÈGRE LES RÉDACTIONS, PAS LES MENTALITÉS

Par Nicolas Kayser-Bril

Le groupe Washington Post tire l'essentiel de ses revenus d'activités de formation et d'une entreprise du câble à travers des filiales qui permettent aujourd'hui au média de financer sa transition numérique. Contrairement à l'objectif fixé il y a 4 ou 5 ans, il n'est plus question d'une vaste intégration de toutes les rédactions du groupe. Dans ce contexte, le *Monsieur Déontologie* du *WaPo* (le surnom du *Washington Post*) explique comment sont prévenus et gérés les éventuels conflits d'intérêt. À l'ancienne.

Le Washington Post a été, avec l'embauche de Rob Curley et de son équipe fin 2006, considéré comme l'un des journaux nationaux les plus innovants aux Etats-Unis. Le groupe, qui finance les activités déficitaires de ses journaux avec Kaplan, leader de l'éducation, et Cable One, une entreprise du câble, avait alors regroupé toutes ses activités web au sein de WashingtonPost.Newsweek Interactive. L'entité gérait les sites de Newsweek, Slate, du Washington Post, ainsi qu'une myriade de sites commerciaux.

Depuis, Rob Curley est partie en admettant à demi-mot son échec, et les rêves de méga-rédaction web du Washington Post se sont évaporés. La stratégie est désormais inversée, puisque chaque marque possède sa propre entité regroupant toutes ses activités. Newsweek.com est à vendre avec son *alter ego* papier ; Slate.com est géré par The Slate Group et washingtonpost.com a rejoint le quotidien papier, légalement et physiquement puisque les rédactions sont désormais intégrées.

### Éliminer les conflits d'intérêt à la racine

Afin d'étudier comment cette intégration des deux métiers s'est effectuée, nous nous sommes entretenus avec Milton Coleman, *senior editor* et responsable des questions d'éthique au *WaPo*.

Pour lui, l'éthique du Washington Post se résume à « *maintenir la crédibilité du titre, son intégrité, et à séparer clairement les faits des opinions* ». Pour ce faire, le journal cherche à éliminer les conflits d'intérêts à la racine. En ce qui concerne le domaine politique, par exemple, « *99,9% des journalistes n'ont aucune relation avec un parti* », ce qui est censé garantir leur neutralité. Le millième restant, dont le conjoint a peut-être partie liée avec un homme politique, discute en général avec son chef de service avant d'accepter un sujet sur lequel on pourrait sentir poindre un soupçon de conflit d'intérêt.

On est loin des pratiques constatées sur le web, où la transparence règne en maître. Même chez Slate.com (propriété du Washington Post Group), les auteurs préviennent leurs lecteurs lorsqu'un conflit d'intérêt peut être suspecté, en suivant le principe de *full disclosure* (complète transparence).

### Une blogueuse qui travaillait pour la Maison Blanche

Les principes du journalisme traditionnel tentent de survivre au *WaPo*. Pourtant, encore très récemment, des critiques américains signalaient que le site avait embauché une blogueuse pour couvrir la Maison Blanche quand celle-ci travaillait... pour la Maison Blanche ! Le Washington Post a réagi rapidement, mais cet exemple souligne que

les choses ne sont pas toujours aussi simples et que l'adaptation aux réalités des médias en ligne n'est pas toujours évidente.

Les principes en vigueur sur le média papier, qui exigent que les contenus soient parfaits *avant* la publication, empêchent le Washington Post de développer une véritable politique d'échange avec les utilisateurs. Interrogé sur son rôle dans la gestion du contenu généré par les utilisateurs, Milton Coleman répond qu'il ne peut s'en occuper, étant donné que les commentateurs sont des « *amateurs* » sur lesquels le groupe « *ne peut garder le contrôle* ».

### 200 postes de journalistes supprimés ces 5 dernières années

Résultat : les commentaires rasant les pâquerettes et les internautes ne participent que très peu à l'info... Le groupe a quand même tenté de se lancer dans l'information participative avec WhoRunsGov, une sorte de wiki sur les personnes influentes à Washington. Mais le cloisonnement entre ce mini-site et la rédaction du *WaPo* est tellement forte qu'aucun lien n'a été établi entre les deux.

Ce manque d'innovation se traduit, sur le web, par une chute sensible des revenus. Avec une diminution de 8% en valeur en 2009, l'évolution de la publicité sur le site fait beaucoup moins bien que le marché, en croissance de 2%. Conséquence directe : le site perd plus d'argent que jamais et renforce sa dépendance à l'égard de Kaplan. D'une marge opérationnelle de 157 millions de dollars en 1999, le quotidien accuse en 2009 une perte d'un montant équivalent. Dans la salle de rédaction, les plans de départs volontaires succèdent à ceux de mise en pré-retraite, si bien que le nombre de journalistes est passé de 900 à 700 ces cinq dernières années.

# Annexe documentaire

- **La charte de Munich**

Rédigée en 1971, elle a été adoptée depuis par la Fédération internationale des journalistes (FIJ), l'Organisation internationale des journalistes (OIJ) et la plupart des syndicats de journalistes d'Europe.

[http://www.journalisme.com/images/stories/pdf/charte\\_munich.pdf](http://www.journalisme.com/images/stories/pdf/charte_munich.pdf)

- **BBC Editorial guidelines**

Le nouvelle version des « directives éditoriales » de la BBC intègre les dispositions liées aux usages des nouveaux médias.

<http://www.bbc.co.uk/guidelines/editorialguidelines/>

- **The Guardian's Editorial Code**

Le code de conduite du Guardian révisé en 2007.

<http://www.guardian.co.uk/info/guardian-editorial-code>

- **Le rapport annuel sur le développement durable du Guardian**

<http://www.guardian.co.uk/sustainability>

- **La charte des commentaires de Rue89**

Un texte amendé en temps réel depuis 2007

<http://www.rue89.com/charte-des-commentaires>

- **La charte éditoriale d'OWNI**

<http://owni.fr/2010/03/23/charte-editoriale-downi/>

- **La charte de modération des commentaires du Figaro.fr**

[http://www.lefigaro.fr/charte\\_moderation/charte\\_moderation\\_details.html](http://www.lefigaro.fr/charte_moderation/charte_moderation_details.html)

- **La charte éthique de Terra éco**

<http://www.terra-economica.info/CHARTE-ETHIQUE,7372.html>

- **ProPublica Code of Ethics**

<http://www.propublica.org/about/code-of-ethics>

- **Independent contractor agreement de Spot.us**

Les conditions d'utilisation de la plateforme de levée de fonds destinée aux journalistes Spot.us.

[http://spot.us/pages/reporter\\_contract](http://spot.us/pages/reporter_contract)

- **La charte de déontologie des journalistes ukrainiens**

<http://www.cje.org.ua/documents/5/>

**L'Alliance internationale de journalistes et l'IRE (Initiative internationale pour repenser l'économie), toutes deux partenaires de longue date de la Fondation Charles Léopold Mayer (FPH), ont constaté que les révolutions en cours dans le monde des médias -et notamment la remise en cause brutale des modèles économiques existants- sont en train de créer des conditions nouvelles d'exercice de la profession de journaliste. À partir de ce constat, ces deux associations ont voulu évaluer si internet et les nouvelles technologies constituent un simple renouveau du support à l'information ou si, à l'inverse, elles portent en elles le germe d'un nouveau modèle économique, d'un nouveau rapport entre les journalistes et les citoyens ou encore d'une nouvelle régulation de l'information. Car on peut légitimement prévoir que ces nouvelles conditions économiques auront un impact sur la gestion des questions d'éthique et de déontologie.**

#### **LES AUTEURS**

Journaliste depuis 1990, **Philippe Couve** (43 ans) travaille au quotidien sur internet depuis l'an 2000. Blogueur et formateur au web-journalisme depuis 2006, il a également créé la web-émission participative l'Atelier des médias sur RFI. Aujourd'hui, consultant au sein de la société Samsa.fr qu'il a créée, Philippe Couve est convaincu que les journalistes doivent réinventer leur métier dans le nouvel écosystème de l'information et qu'ils doivent aussi repenser le modèle économique de leur activité.

Journaliste, **Nicolas Kayser-Bril** (24 ans) décortique le modèle économique des médias depuis qu'il a décidé d'en faire le sujet de son mémoire de fin d'études en 2007. Ce sujet a également guidé son périple à travers l'Europe post-soviétique en 2009. Convaincu que le journalisme de données (data journalism) comporte des ferments de renouvellement du métier tant sur le plan des pratiques et des contenus que sur le plan économique, il a rejoint l'équipe d'OWNI.fr début 2010.