

Metro International, la bible de la presse quotidienne gratuite

Émilie CORDIER¹

Université Laval, Québec
emilie.cordier.1@ulaval.ca

Les groupes de presse l'ont bien compris. Il y aura un « avant 1995 » et il y aura un « après ». Devenue une multinationale d'envergure boursière, Metro International a, aux yeux de nombreux financiers, lecteurs et chercheurs, inscrit un chapitre majeur dans l'histoire de la presse quotidienne, et ceci à l'échelle mondiale. Porteur d'espoir pour certains, coup de grâce – peut-être – pour les quotidiens les plus vulnérables, *Metro* se présente comme un projet économique et culturel prometteur.

En effet, alors que les quotidiens du monde entier doivent faire face, depuis les années 1970, à une chute de leur tirage et à une profonde désaffection de leur lectorat², *Metro* réalise actuellement un véritable tour de force. Depuis sa naissance en 1995 dans les couloirs du métro de Stockholm, le journal au format tabloïd a imposé des jumeaux de sa version originale dans 88 villes, répartis dans 19 pays et traduits en 18 langues³. Résultat : après 10 ans d'existence, Metro International se targue de séduire chaque matin près de 19 millions de lecteurs avec un produit internationalement standardisé.

Ces quelques statistiques tendent aujourd'hui à prouver le poids (en termes de diffusion) et la notoriété (auprès des annonceurs et des lecteurs) acquise par ce produit médiatique et marketing au fur et à mesure de son implantation mondiale. Un succès qui peut toutefois être sujet à questions.

Comment en effet expliquer une telle réussite⁴? Comment *Metro* a-t-il réussi à imposer son concept aux lecteurs du monde entier sans s'imprégner de la moindre spécificité locale ou nationale? Comme tout nouvel arrivant sur la scène médiatique, nous pourrions, au contraire, imaginer que la firme d'origine scandinave effectue quelques changements éditoriaux lors de l'importation de chaque nouveau *Metro* (soit en se « calquant » sur ses confrères locaux, soit en faisant appel à certaines caractéristiques sociales et culturelles nationales). Mais pourtant il n'en est rien. Uniforme quelles que soient les éditions, *Metro International* a su imposer un modèle déterritorialisé qui ne tient pas ou peu compte des us et coutumes professionnels et des traditions nationales, mais qui s'applique plutôt à se calquer sur les habitudes consuméristes d'une cible, à savoir les jeunes urbains. En s'inspirant des fondements, des évolutions et surtout des faiblesses de la presse, *Metro International* a ainsi mis sur le marché non seulement un nouveau média, mais aussi un nouveau produit marketing. De l'organisation interne, aux lieux de distribution en passant par les tarifs et les formats publicitaires, tous les ingrédients ont été étudiés dans les moindres détails afin d'offrir un produit adapté tant au niveau du contenu que des pratiques commerciales.

Retour sur la création du modèle

C'est en 1992 que trois Suédois, Monica Lindsted, Pelle Andersson et Robert Braunerhielm, ont posé les premières pierres du quotidien *Metro*. À l'époque, les trois amis sont de véritables touche-à-tout. Tour à tour, journaliste, graphiste, écrivain et éditeurs, les trois confrères connaissent parfaitement le monde de la presse. Mais au-delà du fait qu'ils aient baigné toute leur carrière dans l'univers des médias, ils sont surtout des urbains actifs vivant à Stockholm. Toujours à la recherche de temps et d'occupation pendant leurs déplacements dans les transports en commun, l'envie de créer un quotidien gratuit s'adaptant au mode de vie urbain commence à germer. De l'idée à la maquette, l'ambition des trois Suédois fait peu à peu son chemin. Ne possédant toutefois pas les liquidités suffisantes à la mise sur pied d'un tel projet, le trio frappe alors à la porte des groupes de presse, des banques et des hommes d'affaires. Mais personne ne semble convaincu et surtout aucun financier n'ose mettre des fonds pour un produit qui semble différent de l'offre habituelle. Résultat : le projet dort dans les cartons des trois Stockholmöis jusqu'au jour où Pelle Andersson fait appel à l'un de ses anciens contacts au sein de l'entreprise *Modern Times Group*⁵. Propriété de Jan Stenbeck

qui est devenu célèbre pour avoir été le pionnier de la télévision commerciale en Suède, MTG possède le potentiel financier pour assurer la naissance et la croissance du quotidien gratuit. Comprenant rapidement l'intérêt du projet, Jan Stenbeck s'associe alors aux trois créateurs. L'équipe ainsi constituée, un tabloïd en quadrichromie intitulé *Stockholms Notisen*⁶ fait son apparition dans les stations du métro, le 13 février 1995. Le processus de *mondialisation* économique⁷ étant lancé à pleine vapeur à travers les pays du monde entier, l'idée d'une exportation émerge peu à peu au sein de l'entreprise vu le succès généré par l'édition suédoise et le potentiel publicitaire du journal. Pour assurer sa prospérité et son entière autonomie, Metro International (société créée pour éditer le journal) se sépare alors des trois fondateurs du journal⁸. Si le détail des compensations financières attribuées aux créateurs demeure bien gardé, il n'en demeure pas moins qu'après quelques mois d'exploitation, Jan Stenbeck tient seul les rênes de son *Metro*.

La mort de Stenbeck en 2002 aurait pu sonner la dernière heure du gratuit ou compromettre la conquête géographique du journal, mais Pelle Törnberg, le PDG de Metro International, se présentera comme le digne successeur du magnat de la presse scandinave. Investissant de millions en millions, *Metro* a ainsi imposé une formule éditoriale et des pratiques journalistiques dans le monde entier. Après Stockholm, *Metro* s'attaque à Göteborg, conquiert Prague, puis Budapest, Malmö, Varsovie, Athènes, Zurich, Rome... La suite de l'histoire du quotidien se résume aujourd'hui en quelques chiffres : 61 éditions traduites en 19 langues et réparties dans 88 villes à travers l'Europe, les Amériques et l'Asie. Si certaines éditions sortent des stations de métro, d'autres s'offrent une couverture nationale⁹ et d'autres se régionalisent au contraire, certaines signent des accords de partenariat avec d'autres groupes de presse, etc. Mais pour que cette exportation soit possible, Metro International a dû développer un véritable arsenal marketing. Une stratégie où la minimisation des coûts et l'élargissement des compétences sont les maîtres mots. L'étude du quotidien gratuit nous permet ainsi de comprendre que la notion de gratuité n'est qu'en fin de compte qu'un avatar pour la mise sur le marché d'un tel produit. Pour étudier le *modus operandi* de *Metro*, il ne faut pas traiter de la déontologie ou de la légitimité de l'information gratuite, il paraît plus intéressant d'appréhender le journal gratuit en tant que bien de consommation. L'objectif est par conséquent de comprendre le positionnement du journal et quelles sont les règles (publicitaires et marketing) qui le régissent car la pérennité du quotidien vient du fait qu'il puisse répondre ou non à cette simple question : est-il possible de produire un quotidien d'information gratuite et rentable ? Pour connaître

la réponse formulée par le quotidien gratuit, il nous faut étudier à la fois les processus commerciaux (la distribution, la publicité et la logique de sous-traitance), mais également le produit à proprement parler (la forme et le contenu)¹⁰.

L'emballage et le contenu *Metro*

Les détracteurs de *Metro* ont souvent affublé le journal d'une multitude de surnoms, et notamment de « McDonald's de la presse ». Si à première vue, ce sobriquet peut prêter à sourire et peut paraître péjoratif, celui-ci n'est pas forcément un handicap. Cette vision de « fast-food » de la presse est, au contraire, revendiquée par *Metro* et reflète la volonté du journal d'être un produit vite consommé. Une simple lecture libre du journal tend à confirmer cette tendance. Effectivement, en première prise en main, le gratuit s'offre comme un journal de petit format, coloré, compilant une foule de dépêches d'agences plus ou moins réécrites, agrémenté de quelques articles faits « maison », le tout accompagné d'un lot de publicités et de visuels. Ainsi présentée, nous pouvons nous demander pourquoi la presse quotidienne gratuite n'a pas émergé avant 1995. Si nous nous intéressons de plus près au contenu et à la forme, il apparaît que le concept est pourtant plus complexe et montre qu'il est le fruit d'une étude mûrement travaillée. Preuve que le produit est le résultat d'une longue recherche, *Metro International* a édité un document qu'il a sobrement surnommé la « bible¹¹ ». L'utilisation de ce terme religieux peut paraître exagéré, pourtant, cette terminologie n'a rien d'anodin. Véritable livre de chevet pour les apprentis éditeurs du journal gratuit, ce manuel renferme l'ensemble des règles rédactionnelles, typographiques, colorimétriques du journal. En effet, si l'entreprise scandinave est le chaperon des *Metro* du monde entier, elle n'envoie pas pour autant des émissaires suédois pour « former » les éditeurs. En rédigeant dans la langue de Shakespeare un certain nombre de règles et en imposant des objectifs (publicitaires et financiers) aux éditions locales, *Metro International* assure le succès de sa logique de « standardisation universelle »¹² et la pérennité mondiale du concept.

Dans sa « bible », *Metro International* a ainsi défini un volume minimal et maximal de son produit qui est lui-même basé sur un postulat. En effet, quelle que soit la métropole étudiée, le temps moyen passé dans les transports en commun a été établi entre un quart d'heure et 20 minutes. Partant de cette simple donnée, *Metro International* a donc conclu que le quotidien devait être lu en 15 à 20 minutes. Ce temps de lecture étant relativement court comparé à la presse quotidienne

traditionnelle, *Metro* a dû adapter son produit à cette contrainte en misant sur une maquette riche en visuels et sur un contenu rédactionnel court. Vingt-quatre pages est la taille jugée optimale. Exit les articles de commentaires, les pamphlets politiques, les reportages de quatre pages. Le choix rédactionnel s'est porté sur un genre journalistique bien particulier, à savoir la brève et la dépêche d'agence de presse. Définie comme un article court de cinq à 15 lignes, la brève a le mérite de répondre en très peu de mots aux cinq questions de référence : qui ?, quoi ?, où ?, quand ?, comment ? L'esprit factuel étant ainsi développé à son maximum, le journal peut être vite consommé tout en offrant un survol complet de l'actualité.

Pour accélérer et faciliter la lecture, le contenu ne doit également pas porter à confusion tant au niveau des thèmes que du thème. Autrement dit, le journal s'interdit le sensationnalisme, les points de vue politiques et religieux, les éditoriaux et les billets d'humeur¹³. Si cette restriction des genres journalistiques contribue à rendre le journal intelligible auprès de ses lecteurs, elle permet de ne choquer personne et de susciter aucune réaction quelle soit positive ou négative. Considérant que le lecteur est assez instruit pour émettre ses propres conclusions et commentaires sur un sujet donné, le quotidien gratuit se veut par conséquent synthétique et informatif. Le professionnel devient ainsi un « expert en formes efficaces¹⁴ » qui s'adonne au langage parlé plutôt qu'à la grande littérature. En d'autres termes, les images, les exemples pratiques remplacent les longues explications et les phrases alambiquées. De plus, la brièveté du contenu permet de limiter les engagements politiques qui pourraient eux-mêmes venir définir une ligne éditoriale. Résultat, le journal ne peut être catégorisé contrairement à ses confrères de la presse quotidienne traditionnelle. Du côté du contenant, seule la Une est graphiquement plus travaillée ; pour le reste, *Metro* a formaté son journal de la même manière quelle que soit la rubrique. Le quotidien prévoit une quinzaine d'éléments par page dont trois ou quatre photographies, graphiques ou encadrés. Le journal condense ainsi beaucoup d'informations dans un petit espace, ce qui vient affirmer la volonté de *Metro International* d'offrir un résumé de l'actualité des 24 dernières heures. La prédominance de l'apport de visuels prouve également que le journal veut informer aussi bien par le texte que par l'image. En effet, il n'est pas indispensable de rappeler que le journal veut apporter une dose d'informations à un public peu ou pas habitué à la lecture de la presse quotidienne. En misant sur l'apport visuel, *Metro* propose une grille de lecture claire et simple permettant une acquisition facile et rapide de l'information. La volonté de rendre l'actualité accessible à tous les consommateurs est également palpable

dans l'étude du schéma interne du journal. Ainsi, jour après jour, les *Metro* du monde entier proposent une chronologie redondante : la rubrique nationale est suivie des rubriques internationale, locale, économique, sportive, culturelle, puis des pages dites magazines à parution ponctuelle (automobile, immobilier, etc.), de la rubrique « courrier » et enfin des pages de type « divertissement » à publication quotidienne (horoscope, jeux, etc.)¹⁵. Si cette hiérarchisation et le repérage visuel développé par le gratuit ont des conséquences sur le processus de lecture, la mise en page et le contenu rédactionnel en ont également sur le travail des journalistes, et plus spécifiquement sur les pratiques journalistiques.

Metro International a ainsi brossé le portrait type d'une édition. Le modèle tel que décrit par la société suédoise est le suivant : 10 personnes pour la direction et l'administration, 15 personnes au service rédactionnel et enfin 15 salariés au service commercial¹⁶. Comparé à la taille d'une rédaction classique (200 journalistes en général), *Metro* fait pâle figure. Toutefois, après une simple comparaison entre deux quotidiens, il apparaît que *Metro* compte en moyenne le même nombre d'informations qu'un journal payant¹⁷. La recette ne tient pas du miracle. Vu le nombre restreint de journalistes, l'importance a été donnée à la sous-traitance éditoriale. Ainsi, les *Metro* du monde entier usent et abusent des agences de presse. Agence France Presse (AFP), Reuters, Associated Press (AP) sont les principales sources du journal aussi bien en termes de contenu rédactionnel que de visuels. En feuilletant le journal, il est assez aisé facile de s'apercevoir que la présence des sigles est effectivement largement supérieure aux signatures des journalistes. Outre le fait d'offrir du contenu « prêt à l'emploi », l'utilisation des agences de presse permet de surcroît de réaffirmer la volonté de neutralité rédactionnelle désirée par le journal. En effet, les agences de presse ne font pas en général place à l'opinion. La mission d'une dépêche est de répondre en très peu de mots à de simples questions, à savoir le lieu, le nom des protagonistes et les faits principaux de l'action. L'ajout de commentaires et la présence d'orientations politiques sont par conséquent minimisés. Notons également que lorsque les journalistes de *Metro* font intervenir des avis personnels ou des critiques, ceux-ci ne sont pas publiés dans les premières pages du quotidien. Autrement dit, ils ne concernent pas les informations liées à l'économie, à la politique ou l'actualité étrangère, les articles de « commentaires » (critiques, chroniques, etc.) se trouvent dans les pages dites de « divertissement » ou de loisirs. Jeux vidéos, bien-être, nouvelles technologies sont effectivement assujettis à un traitement critique car ces articles se présentent comme des guides d'achat ou des bancs d'essai.

L'autre fait intéressant concerne les articles que nous pouvons appeler « nobles » (interviews, reportages, portraits), c'est-à-dire l'ensemble des articles qui demandent à la fois du temps de préparation, de réalisation et un investissement en termes de moyens financiers, de déplacements et de formation. Si écrire une brève est une technique qui s'acquiert rapidement, l'art d'interviewer, la faculté de trouver les bonnes informations et la capacité de faire un portrait sont des techniques qui s'apprennent « sur le tas » en répétant l'exercice à plusieurs reprises. Or, l'objectif de *Metro* étant d'une part de rassembler des brèves ou d'écrire des articles courts, le gratuit n'a pas besoin de recruter des journalistes expérimentés. Pour en avoir la preuve, il suffit de prendre connaissance de l'âge moyen du personnel composant les rédactions du journal. Il s'avère que le personnel de *Metro* n'a pas encore franchi le cap des 30 ans¹⁸ alors qu'à titre d'exemple, au Canada, l'âge moyen des journalistes est de 42 ans¹⁹. De plus, la politique de *Metro* consistant à minimiser les coûts (notamment de reportages) et à maximiser la productivité de ses effectifs, on peut s'apercevoir qu'à la lecture du journal, les reportages, les portraits, les interviews sont des articles qui ne sont pas en général réalisés en interne. En effet, une nouvelle fois, l'heure est à la sous-traitance tant au niveau mondial que local.

À ce sujet, l'innovation la plus significative à l'échelle internationale concerne sans aucun doute *Metro World News*. S'apparentant à l'AFP ou à Reuters, cette agence de presse « maison » est alimentée, jour après jour, par les rédactions du monde entier. Avec près de 400 journalistes répartis au quatre coins du globe, *Metro International* a souhaité optimiser ses capacités rédactionnelles. Pour ce faire, les journalistes de *Metro* ont la possibilité de mettre sur le réseau informatique interne les articles qu'ils jugent intéressants pour les autres équipes. Qu'il s'agisse de dépêches (de faits divers locaux) ou encore de sujets plus approfondis (interviews, enquêtes, portraits ou encore reportages), tous les articles sont traduits en anglais et sont mis à la disposition des 61 éditions. Outre le fait d'enrichir le contenu du journal, *Metro World News* aurait contribué à une coquette réduction des coûts évaluée à 2,2 millions de dollars US²⁰.

Du point de vue local, il faut là encore s'intéresser à la politique d'entreprise mise en place par le géant suédois. Si *Metro International* est majoritaire dans de nombreux pays, certaines éditions locales ont entrepris d'ouvrir leur capital à des groupes de presse nationaux. En effet, un nouveau *Metro* coûte extrêmement cher (environ 10 millions de dollars US). Pour éviter d'assumer à lui seul la charge financière de ses lancements, *Metro International* incite les éditions locales à se chercher des investisseurs. Les *Metro* français, canadiens et portugais font partie de ces cas. Si cette stratégie permet de réduire la charge des lancements,

une certaine synergie entre les groupes qui composent le capital des sociétés locales peut également se créer. Les investisseurs étant en général des groupes de presse (qui possèdent des intérêts dans la presse quotidienne, dans la télévision ou dans la presse magazine), il n'est pas rare que le journal gratuit publie des articles issus des publications de ses investisseurs. À titre d'exemple, *Métro* Montréal édite très régulièrement des articles signés du site Internet *lesaffaires.com* qui est en réalité la propriété du groupe de presse Transcontinental qui est lui-même l'un des trois actionnaires de l'édition québécoise²¹.

Outre le fait d'aller chercher des ressources rédactionnelles auprès de ses investisseurs, *Metro* International encourage également ses éditions locales à signer des accords avec d'autres médias afin d'obtenir des contenus rédactionnels « prêts à la publication ». Ainsi, en France, *Metro* a conclu un partenariat avec le magazine *Autoplus*, celui-ci ayant pour charge de fournir le contenu rédactionnel de la rubrique « ça roule » publiée chaque semaine. Le journal a aussi signé un contrat avec les éditions Lonely Planet, qui fournissent la matière rédactionnelle pour la rubrique « évasions ». Si nous ne connaissons pas les détails des transactions financières, nous pouvons supposer qu'en échange du contenu informatif, les médias obtiennent des compensations diverses notamment en termes de publicité. À preuve, pour chacun des exemples cités, *Metro* publie le logo du journal ou de l'entreprise et édite quelques lignes sur les nouveautés marquantes des partenaires (sommaire de la nouvelle édition pour *Autoplus* et présentation des ouvrages pour les éditions Lonely Planet). De manière générale, ces services rendus ne coûtent pas cher à *Metro* et ils permettent au contraire d'enrichir le contenu du gratuit tout en offrant, encore une fois, des économies non négligeables.

Le casse-tête de la balance financière

Malgré les efforts de rationalisation des effectifs et malgré le fait que *Metro* réalise de nombreux partenariats financiers, il n'en demeure pas moins que le journal reste très coûteux et certaines dépenses restent incompressibles, notamment les frais d'impression et de papier. Ce problème est une difficulté récurrente pour la presse quotidienne et tient du fait de la spécificité du produit. En effet, l'édition de presse s'apparente par certains aspects à la production d'un prototype en séries plus ou moins grandes. Étant donné que le produit a une date de péremption de 24 heures, le contenu doit se renouveler tous les jours, ce qui engage par conséquent des frais importants. De plus, les stratégies de l'entreprise

vont influencer sur les dépenses liées à la production du journal. Ainsi, la taille du public, le contenu, la pagination, la qualité du papier, le format, le procédé d'impression ou la stratégie commerciale sont autant d'éléments pouvant inférer sur le coût. Dans le cas de *Metro*, le tirage, la qualité du papier et le procédé d'impression sont les principaux éléments qui expliquent que le poste impression/papier constitue la plus grosse dépense du journal.

En effet, comme la plupart des éditeurs de la presse traditionnelle, *Metro* réalise des protocoles de sous-traitance avec des imprimeurs locaux. Les imprimeurs étant peu nombreux sur le marché, *Metro* International doit se plier aux conditions des entreprises. Les négociations financières sont d'autant plus difficiles qu'il n'est pas toujours facile de trouver un imprimeur capable de produire de 300 000 à 800 000 exemplaires par jour. Pour pallier ce problème, *Metro* International est obligé soit de délocaliser sa production en allant faire imprimer ses exemplaires dans un pays étranger, soit de segmenter son impression²². De plus, l'abondance de la couleur oblige *Metro* à opter pour un procédé d'impression en quadrichromie. L'impression en couleur étant plus chère qu'une impression en noir et blanc, il paraît logique que *Metro* International ait à déboursier plus qu'un quotidien payant à ce chapitre puisqu'à titre d'exemple, 40 % des dépenses par exemplaire pour *Metro* sont octroyées à ce poste contre 22 % pour *Le Monde*²³. Question de qualité, *Metro* utilise également le « test de la robe blanche²⁴ ». Pour que l'impression soit satisfaisante, le journal ne doit pas laisser de traces d'encre sur une robe blanche. Ce procédé permet ainsi d'offrir un confort aux lecteurs et aux annonceurs qui voient leurs publicités mises en valeur. De surcroît, l'exigence de soigner l'impression permet à *Metro* de se démarquer de l'équation « gratuit = bas de gamme » ou « gratuit = qualité médiocre ». Quant au reste des dépenses par exemplaire²⁵, *Metro* affiche la volonté d'équilibrer sa balance entre les trois pôles principaux de son entreprise, à savoir la rédaction (12 %), l'administration (13 %) et le service commercial (15 %)²⁶. Cette répartition des charges financières s'explique aisément. Tout d'abord, contrairement à un quotidien payant, *Metro* compte peu de journalistes, il n'a pas recours aux envoyés spéciaux. Au niveau local, les frais de reportage sont également réduits à leur maximum puisque les journalistes se déplacent peu ; c'est au contraire l'information qui vient à eux par le biais des agences de presse. Résultat : les seules dépenses concernent la rémunération du personnel, les abonnements aux agences de presse et les autres frais ponctuels (déplacements sur le terrain). En ce qui concerne les dépenses du service commercial et du service administratif, là encore, il faut faire référence à

la politique de l'entreprise. Contrairement à la presse traditionnelle, le quotidien gratuit est à la recherche des partenaires financiers. Pour ce faire, le journal signe des ententes avec un certain nombre d'entreprises pouvant distribuer le quotidien. Si les clauses de ces contrats nous sont inconnues, nous pouvons toutefois supposer que *Metro* dédommage ses partenaires soit par une rétribution financière fixe, soit par l'échange d'insertions publicitaires gratuites ou à faible coût. De plus, la recherche de partenaires sous-entend des investissements en recherche et développement. Les études de marché, d'audience, de faisabilité sont autant d'éléments marketing qui pèsent bien entendu dans le bilan de l'entreprise et des éditions locales.

Quant à la dernière dépense du quotidien gratuit, elle concerne un point important de la stratégie commerciale du journal, à savoir la distribution (20 % du total des dépenses par exemplaire). Dès sa naissance, *Metro* a affiché la volonté d'aller à la rencontre de ses consommateurs. Pour établir son réseau de distribution, l'entreprise d'origine suédoise a étudié les attitudes consuméristes des jeunes urbains afin d'établir un « profil type » qui pouvait s'annoncer a fortiori comme un argumentaire de vente auprès des annonceurs. Ce portrait peut se résumer de la manière suivante : un lecteur de *Metro* se présente sous les traits d'un homme ou d'une femme, âgé de 18 à 35 ans, actif ou étudiant. Ce lecteur est un consommateur de nouvelles technologies et un amateur de nouvelles tendances, il aime les sorties culturelles (cinéma, théâtre, musique, etc.), les activités sportives et les voyages. Notons qu'il préfère les médias généralistes et interactifs comme la télévision et Internet. Pour pouvoir rencontrer son public, *Metro* a donc conclu un certain nombre de pactes financiers avec des entreprises qui côtoient régulièrement sa cible.

Tout d'abord, comme son nom l'indique, *Metro* doit l'essentiel de son existence à sa distribution dans les métros. Cette obligation sous-entend que des contrats soient passés avec les sociétés de transport. En général, ces pactes financiers se scellent le plus discrètement possible, à l'abri des regards et de la curiosité des concurrents. Toutefois, devant le succès et l'expansion géographique de la presse quotidienne gratuite, les sociétés de transport sont devenues plus exigeantes. À cause de la surenchère, il devient désormais difficile, dans un univers hyperconcurrentiel, de trouver des arrangements financiers intéressants pour Metro International. Résultat : même si les transports en commun continuent d'offrir un positionnement et une exposition de premier niveau, *Metro* s'est engagé à étudier des stratégies parallèles. Effectivement, il n'est pas nécessaire de rappeler que la métropole impose

à ses usagers un ensemble de déplacements qui vont bien au-delà du simple trajet du domicile au travail²⁷. Ces déplacements peuvent s'effectuer à pied ou par véhicule motorisés vers des zones commerciales ou vers des zones récréatives (où sont situés les musées, les cinémas, les salles de concert, etc.). Partant de ce postulat, Metro International a par conséquent entrepris de parsemer son produit sur un vaste territoire qui va bien au-delà des métros et des autobus. Mais la sélection des diffuseurs du journal gratuit n'est pas le fruit du hasard, elle se fait de manière très raisonnée et s'appuie sur des données statistiques précises. Ainsi, selon une enquête de Metro France réalisée par TNS-Sofres (daté de juin 2003)²⁸, deux lecteurs de *Metro* sur trois faisaient du shopping au moins une fois par mois, un lecteur sur trois disait aimer essayer des nouveautés, un lecteur sur deux achetait facilement sur un coup de cœur, 86 % des lecteurs possédaient un téléphone mobile, 82 % un ordinateur, 76 % étaient branchés sur Internet, 25 % des lecteurs du quotidien étaient des étudiants, 92 % consultaient la publicité... Toutes ces données constituent une banque de données pour Metro International et s'annoncent surtout comme un argument de vente dans le processus de partenariat. Par conséquent, il est fréquent de voir le journal sortir des rames de métros et implanter des présentoirs dans des centres commerciaux, sur des campus universitaires, des restaurants, des cafés, des hôtels, des épiceries, des complexes sportifs, des boulangeries, des cinémas, des bâtiments administratifs, des banques ou à même les trottoirs près des grands axes commerciaux et administratifs. Si le choix des partenaires est laissé au bon vouloir des éditeurs locaux, Metro International suggère vivement un nom parmi toutes les multinationales existantes sur le marché des 18-35 ans. L'entreprise suédoise cible particulièrement la firme américaine McDonald's. Le journal s'est effectivement taillé, dans plusieurs pays, une place de choix aux côtés du célèbre *Big Mac* et surtout de la nouvelle gamme de petits-déjeuners²⁹ développée par « McDo ». L'entreprise américaine est ainsi devenue, au fil des années, le distributeur privilégié du journal en France, au Canada, en Hongrie, mais aussi en République tchèque.

Mais la logique commerciale ne s'arrête pas aux compagnies de restauration rapide. À titre indicatif, Metro France a installé ses présentoirs au sein de l'entreprise de restauration Sodexo, de la compagnie de taxis Les Taxis Bleus, au Club Med Gym, dans des centres commerciaux, des boulangeries, etc.³⁰ Se développant un véritable réseau parallèle, *Metro* tend à vouloir étendre ses possibilités financières et surtout sa visibilité. Toutefois, quel que soit le nombre de points de distribution du journal, la logique de Metro International est toujours grosso modo la même. Elle consiste à disposer un petit nombre

d'exemplaires sur un vaste territoire. Une simple division viendra appuyer cette théorie. À titre d'exemple, *Metro* Paris a un tirage deux fois et demie supérieur à celui de *Métro* Montréal³¹, le nombre de points de distribution est également deux fois supérieur à la version montréalaise. Il s'avère néanmoins que le nombre d'exemplaires par point de distribution est sensiblement le même et se situe aux alentours de 300 exemplaires par lieu³².

Au-delà de la diffusion papier, Metro International s'est également efforcé de développer sa distribution électronique. Preuve de la vocation internationale du journal, l'entreprise a, en premier lieu, créé une plateforme mondiale de téléchargement. Sur le <www.metropoint.com>, les lecteurs des quatre coins du monde peuvent trouver l'ensemble des éditions du journal ainsi que leurs archives, quels que soient le pays et la langue. Outre cette vitrine éditoriale, Metro International a aussi affiché la volonté d'élargir ses compétences et de se forger une identité marketing qui va au-delà de la vocation informative de l'entreprise. Tantôt agence de voyage, agence d'emploi, entremetteur, ou encore intermédiaire commercial, Metro International s'est ainsi octroyé un panel de services interactifs. Là encore, le portrait type du lecteur du quotidien gratuit a joué un rôle essentiel. Ironiquement, nous pourrions dire que grâce à *Metro*, le jeune urbain célibataire peut rencontrer l'âme sœur, peut faire ses courses, peut réduire ses problèmes financiers en s'offrant des voyages de rêve à moindre coût, et il peut se trouver un travail (puisque le lectorat de *Metro* contient une large portion d'étudiants) ou changer d'emploi³³. Si pour le moment, ces sites Internet sont l'œuvre de quelques éditions locales (le site français www.metrofrance.fr en est le parfait exemple de cette stratégie), à terme, Metro International a l'ambition de créer des sites Internet d'envergure internationale.

Bien entendu, l'ensemble de ces stratagèmes a pour simple vocation de fidéliser la clientèle du journal. Pour y parvenir, Metro International s'est également doté de quelques outils marketing couramment utilisés par la grande distribution. Le journal a notamment créé un *Club Metro*³⁴. En adhérant à la « communauté » des lecteurs du quotidien gratuit, chaque membre reçoit la carte « my club ». Véritable sésame aux réductions, aux bons d'achat, aux jeux-concours (voyages, places de concerts, cadeaux divers, etc.), le *Club Metro* n'a pas que des vertus sur le portefeuille des adhérents. *Club Metro* permet également à l'entreprise de s'offrir sans déboursier le moindre euro une banque de données qui fourmille d'informations sur les modes de consommation de ses lecteurs. En effet, pour obtenir la fameuse carte, il faut que chaque lecteur remplisse un questionnaire. Les loisirs, les activités professionnelles, la vie familiale, les habitudes de consommation sont alors au cœur des

préoccupations de l'entreprise Metro International. Outre le fait de dépendre le portrait de ses lecteurs, ce club permet de surcroît à *Metro* d'interroger directement ses lecteurs sur le contenu et la qualité du journal. Par l'envoi de courriels et de questionnaires sur le taux de satisfaction de ses clients, *Metro* se constitue une banque de données dont la mise à jour s'effectue régulièrement. Au final, l'entreprise demeure toujours réactive face aux exigences du marché et de son lectorat. Notons que si l'étude des habitudes consuméristes du lectorat a une influence sur le choix des partenaires et sur la stratégie commerciale du journal, elle a également un impact important sur le choix des annonceurs et sur les tarifs publicitaires.

La publicité, principale raison d'être du gratuit

Dès son arrivée dans les couloirs du métro de Stockholm, le quotidien gratuit a affiché la volonté de séduire des annonceurs différents des quotidiens payants. Les firmes internationales du secteur alimentaire (Coca-Cola, McDonald's, etc.), les opérateurs de téléphonie mobile, les agences de voyage *discount*, les distributeurs de nouvelles technologies (Nokia, Samsung, etc.), les fournisseurs d'accès Internet, les instituts de formation, les studios de production cinématographique ou les *labels* musicaux dépensent des millions de dollars pour s'accorder quelques secondes de télévision mais délaissent volontiers les pages en noir et blanc des quotidiens dans leur médiaplanning. Les quotidiens éprouvent effectivement des difficultés à s'adapter aux volontés des publicitaires. Statiques dans leur mise en page, les encarts publicitaires au sein des quotidiens se voient relégués en général en coin ou en dernière page. Quant aux formats, la presse traditionnelle ne fait pas preuve d'originalité en imposant des gabarits fixes (pleine page, demi-page, oreille, bannière, etc.) qui limitent par conséquent la créativité. Pour se démarquer de ses concurrents, *Metro* a donc cherché à régler un certain nombre des problèmes rencontrés par les quotidiens payants en créant de nouveaux formats publicitaires. Depuis quelques années, Metro International fait preuve d'ingéniosité dans ce domaine et tente de répondre à toutes les demandes. Encart avec double rabat, formats surdimensionnés, publicités remplaçant la Une ou annonces entourant le journal sont des pratiques qui ont été introduites par les *Metro* du monde entier. Ainsi, parmi les innovations les plus populaires, citons le « format flexible » où l'image publicitaire est entourée du contenu informatif du journal, ou encore le « format jaquette » qui consiste à placer une annonce en couverture³⁵. Et les exemples sont encore bien nombreux. En mai 2005,

l'édition hollandaise a créé un précédent en publiant une surcouverture publicitaire sur du papier transparent. Quant à *Metro* Stockholm, le journal a imprimé son édition du 13 janvier 2005 sur du papier de couleur jaune pour les besoins publicitaires d'une campagne pour les pages jaunes locales.

De manière plus générale, *Metro* Montréal a bien résumé la volonté de la firme suédoise en expliquant ce qui suit : « *Un format créatif n'est pas une contrainte mais bien une opportunité de mieux toucher sa cible*³⁶. » En effet, pour les annonceurs qui utilisent les formats spéciaux, l'effet sur le lecteur peut être intéressant. Le lectorat du quotidien gratuit étant, du fait de son âge, davantage ouvert à la nouveauté, il prêtera en principe une plus grande attention à ce type de publicité. Il est cependant important de souligner que ces formats « hors norme » demeurent minoritaires au sein du quotidien. Pour garder une certaine homogénéité visuelle, le journal privilégie toujours les formats publicitaires dits standards (pleine page, demi-page, etc.)³⁷.

De plus, la souplesse et la stratégie créative de *Metro* sont également accompagnées d'un ensemble de pratiques commerciales préférentielles. Les détracteurs du gratuit ont souvent dit que le quotidien faisait du *dumping* publicitaire. Il est vrai que dans ce domaine, *Metro* joue les trouble-fête et se démarque des pratiques de la presse écrite payante. Si traditionnellement, des réductions sont consenties aux annonceurs selon leur chiffre d'affaires, le format de la publicité ou le nombre d'insertions, *Metro* va plus loin et n'hésite pas à emprunter quelques arguments à la grande distribution. Certes, officiellement, il n'en est rien et chaque rédaction respecte scrupuleusement les tarifs de base. En pratique toutefois, la fameuse expression « deux pour le prix d'une » et les remises de 40, voire 50 %, font partie du jargon publicitaire du quotidien. Quant aux tarifs des formats spéciaux, *Metro* propose également des prix plutôt alléchants pour les annonceurs. À titre d'exemple³⁸, si un annonceur souhaite obtenir une surcouverture, le prix a été fixé à 91 700 euros pour deux pages (la Une et la page 2). L'opération peut s'avérer très intéressante car le prix de base d'une pleine page en quadrichromie est de 35 000 euros du lundi au jeudi et 38 500 euros le vendredi (soit 70 000 euros ou 77 000 euros pour deux pleines pages). Autrement dit, l'augmentation est d'environ 30 %, mais l'impact sur le lecteur est peut-être proportionnellement bien supérieur. Si l'annonceur souhaite habiller les colporteurs de *Metro* aux couleurs de son entreprise, il faudra qu'il débourse 30 euros (nets) par colporteur. Quant à l'insertion d'échantillon ou de documents, il faut compter 125 euros (nets) pour 1000 exemplaires³⁹. Si nous ne pouvons pas faire de parallèles avec les prix de la presse (puisque ce type de format n'existe pas), il n'en demeure

pas moins que la grille tarifaire proposée par *Metro* nous paraît tout à fait intéressante. Les tarifs sont d'autant plus alléchants qu'il ne faut pas oublier que les différentes éditions de *Metro International* ont un tirage très conséquent (entre 140 000 et 350 000 exemplaires), d'où une exposition d'envergure pour les annonceurs.

Avec des pratiques tarifaires concurrentielles et des formats de plus en plus innovants, *Metro* affiche aujourd'hui des publicités à diffusion internationale. Coca-Cola Company, H&M, Universal Music, Columbia Pictures, Tele 2, McDonald's, Sony ou Warner Bros Pictures font désormais partie du répertoire publicitaire du quotidien⁴⁰. Comme nous pouvons le constater à la lecture de ces quelques noms, *Metro* a réussi à conquérir une niche d'annonceurs qui n'était pas ou peu clients de la presse quotidienne traditionnelle. Les pionniers de la restauration rapide, les majors hollywoodiennes, les *discounters* préfèrent effectivement la presse magazine, la télévision et la radio à la presse quotidienne, du fait de l'âge de la cible de ces médias. Il est toutefois indispensable de nuancer notre propos. Si, en théorie, *Metro International* souhaite se démarquer de la presse traditionnelle en obtenant les budgets publicitaires d'annonceurs différents, il s'avère que la réalité est moins tranchée. Gratuits comme quotidiens payants éditent des annonces issues *grosso modo* des mêmes secteurs industriels (culture, sport et loisirs, transport et automobile, etc.), la différence concerne plutôt le contenu des insertions publicitaires⁴¹. De manière générale, on s'aperçoit que les annonceurs de la presse quotidienne payante font état dans leurs publicités de produits de haute qualité ou à forte valeur monétaire (exemples : automobiles, investissements immobiliers, croisières sur des paquebots, chaussures en cuir, etc.) alors que les annonceurs de la presse gratuite commercialisent des produits à faible coût (exemples : service internet gratuit, restauration rapide, téléchargement de musiques, etc.).

Cette donnée tend donc à prouver que les gratuits s'adressent à un public jeune dont le pouvoir d'achat est limité par son statut professionnel (le lecteur est soit un étudiant, soit un jeune actif qui a peu d'expérience, et, donc peu de revenus) alors que le lectorat de la presse traditionnelle est un public de plus de 30 ans, possédant les ressources financières suffisantes pour permettre l'achat quotidien ou ponctuel d'un journal. Toutefois, malgré un discours commercial différent et une politique d'entreprise basée sur les efforts de rationalisation des dépenses et de multiplication des compétences, *Metro International* rencontre un problème de rentabilité financière. L'entreprise annonce que « normalement », une nouvelle édition devrait atteindre son équilibre financier au bout de trois ans d'exploitation. Loin des espérances, *Metro*

International doit en général patienter quelques semestres de plus avant que la balance commerciale s'équilibre.

Quoi qu'il en soit, certains chiffres ne trompent pas et tendent à prouver que l'entreprise a quand même réussi à trouver une niche économiquement intéressante. Entre 1995 et 2004, le nombre de lecteurs a été multiplié par quatre, passant de 3,2 millions à 15,2⁴² ; le volume des ventes (net) a connu une augmentation de 49 % depuis la création du journal ; le groupe annonce que 50 % de ses lecteurs ont moins de 35 ans et que 83 % d'entre eux sont des actifs et des étudiants vivant en métropole...⁴³. À ces résultats à l'échelle internationale, il faut également ajouter quelques juteuses opérations financières au niveau local. L'une des plus rentables fut sans aucun doute celle intervenue en 2003 sur le territoire français. Actionnaire majoritaire de Metro France, Metro International a vendu 34,3 % du capital de la société éditrice à une chaîne de télévision. TF1 a ainsi dû déboursier 12 millions d'euros alors que l'investissement total réalisé par Metro International était à l'époque de 16 millions d'euros⁴⁴.

Conclusion

Tout porte à croire que Metro International a réussi son pari en imposant au monde entier un modèle médiatique où les pratiques commerciales supplantent les pratiques journalistiques. Le « standard » *Metro* se fonde sur un ensemble de stratégies marketing, de règles organisationnelles, d'objectifs économiques et sur une politique d'uniformisation des savoir-faire commerciaux et des pratiques rédactionnelles. L'objectif pour l'entreprise Metro International consiste à rendre ses salariés polyvalents, à limiter le gaspillage de temps et d'argent, à aller à la rencontre de son lectorat, à minimiser la créativité linguistique, à effectuer des économies en réalisant des partenariats et à instaurer de nouvelles pratiques journalistiques à travers la sous-traitance de la production. Par le fait même, nous pouvons en conclure que *Metro* s'est créé son propre modèle où l'innovation, le marketing et la standardisation sont sans aucun doute les clés de la réussite et de la survie commerciale du journal à l'échelle mondiale. En somme, quel que soit l'investissement de base, quel que soit le pays et quelles que soient la culture et la langue, *Metro* a prouvé qu'avec un produit minutieusement étudié, un groupe de presse pouvait dépasser les difficultés rencontrées par un secteur et qu'il n'existe finalement pas de grandes différences entre les attentes des lecteurs du monde entier. Ce succès engage par conséquent plusieurs conclusions. La première est

qu'il n'y a pas de fatalité dans l'absence d'intérêt pour la lecture des quotidiens. Un journal peut arriver à séduire un public qui n'est pas ou peu habitué à la consommation de ce type de journaux à publication quotidienne. Secundo, avec des moyens financiers suffisants, avec des stratégies différentes des pratiques traditionnelles et avec un produit marketing solide qui s'adapte aux attentes d'une société donnée (la métropole), *Metro* a démontré que des parts de marché étaient encore à prendre et que la situation de la presse n'était pas aussi désespérée que les statistiques tendraient à le faire croire. Preuve de cette réussite, des quotidiens gratuits continuent de s'implanter aux quatre coins du monde contribuant au développement durable de la presse quotidienne d'information gratuite ainsi qu'à l'essor de la *mondialisation* économique et culturelle dans le secteur de la presse quotidienne payante et plus largement dans celui des industries culturelles⁴⁵.

L'enjeu pour les professionnels et les chercheurs consiste dorénavant à répondre à plusieurs questions : *Metro* aura-t-il un impact économique sur les quotidiens payants ? *Metro* va-t-il inciter ses lecteurs à devenir des consommateurs de presse quotidienne ? le journal gratuit va-t-il modifier sur le long terme le travail des journalistes ? les journaux traditionnels vont-ils emprunter les pratiques de *Metro* ?, etc. Malgré la jeunesse du journal, *Metro* a sans aucun doute ouvert de nombreuses portes tant au niveau de l'économie des médias, de la sociologie du journalisme, du marketing que du management des entreprises de presse. Il y a donc fort à parier que *Metro* et, plus largement, la presse quotidienne gratuite vont continuer leur phase de maturation, entraînant ainsi leurs lots de questions et de changements ■

Notes

1. Étudiante à l'Université Laval, l'auteure a réalisé en décembre dernier un mémoire de maîtrise intitulé *La métropolisation des grandes villes mondiales comme facteur clé de la réussite économique et culturelle du quotidien gratuit, Metro*.
2. CHARON Jean-Marie (1991), *La presse en France de 1945 à nos jours*, Paris, Éditions du Seuil, 370 p.
3. « Welcome To the world of Metro ». Source internet : www.metro.lu/globaloperations/index.htm (page consultée le 1/02/2006).
4. Metro International a enregistré une hausse de + 49 % de ses recettes publicitaires depuis 1995. Source : METRO INTERNATIONAL (2004), *Annual Report 2004*, p. 7.
5. www.mtg.se.
6. Traduction : *Les Notices de Stockholm*.

7. GRAZ Jean-Christophe (2004), *La gouvernance de la mondialisation*, Paris, La Découverte, Coll. Repères, 403. NOREL P. (2004)(dir.), *L'invention du marché : une histoire économique de la mondialisation*, Paris, Seuil.
8. Très vite, Monica Lindsted abandonne le projet. Quant aux deux autres créateurs, ils revendront leurs parts à l'automne 1995.
9. En Hongrie, aux Pays-Bas, au Danemark.
10. La notion de plan marketing est primordiale dans l'étude du quotidien *Metro*. Au cours de notre recherche, nous sommes particulièrement intéressée aux travaux de Philips Kotler et à la désormais célèbre théorie des « 4 P » de E. Jerome McCarthy (product, price, place, promotion).
11. « Editing *metro*. An English style manual for the new design », mai 2001.
12. LEVITT T. (1983), « The globalization of markets », In *Harvard Business Review*, mai-juin, pp.92-102. Cette théorie repose sur trois hypothèses : l'homogénéisation des besoins mondiaux, la préférence universelle pour des produits à prix bas moyennant une qualité acceptable et la nécessité des économies d'échelle en production et en marketing.
13. HIRTZMANN L. & F. MARTIN (2004), *Le défi des quotidiens gratuits*, pp.17-41.
14. LAVOINNE in MARTIN.
15. Cette hiérarchisation n'est pas sans rappeler l'évolution de la presse quotidienne depuis le début du XX^e siècle. De nombreux auteurs se sont penchés sur ce phénomène en lui attribuant différents termes : *tabloïdisation* (Comeau, 1992 ; Connel, Bird, 1998), *marketization* (Fairclough, 1995), *popularization* (Dahlgren, 1995, Eide, 1997).
16. METRO INTERNATIONAL (2000), *Annual Report*, p. 30.
17. Cette constatation est issue de l'analyse de contenu réalisée par l'auteure. En effet, dans le cadre de son mémoire, l'auteure a réalisé une étude comparative entre quatre publications (*Metro Paris*, *Le Monde*, *Métro Montréal*, *La Presse*) sur une période de trois semaines (soit un total de 60 exemplaires). Le nombre d'articles et de visuels, les genres journalistiques, la signature des articles, le thème des articles, le nombre de publicités, le secteur industriel des insertions publicitaires sont quelques exemples des variables qui ont été étudiées.
18. AUGÉY D. ; LIPANI VAISSADE M.-C. ; RUELLAN D. & J.-M. UTARD,(2005), « Dis à qui tu te donnes... La presse quotidienne gratuite ou le marketing du don », p.100.
19. PRITCHARD D. & F. SAUVAGEAU(1999), *Les journalistes canadiens. Un portrait de fin de siècle*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.
20. METRO INTERNATIONAL (2001), *Annual Report 2001*, p. 21
21. Les exemples exposés dans cette partie sont issus de l'analyse de contenu entreprise par l'auteure.
22. IFRA (2001), *La presse gratuite. Une revue de marché internationale*, p. 37.
23. Les données concernant le quotidien *Le Monde* ont été fournies par le service de communication en septembre 2005.
24. HIRTZMANN L. & F. MARTIN (2004), *Le défi des quotidiens gratuits*, pp.18-19.
25. IFRA (2001), *La presse d'information gratuite. Une revue du marché international*, p.11.

26. À titre de comparaison, les dépenses du quotidien *Le Monde* sont réparties de la manière suivante : 6 % de coûts commerciaux, 25 % pour la rédaction, 21 % de frais généraux.
27. Pour en comprendre les faits, il faut s'intéresser à la théorie de la *métropolisation* et, plus largement, aux recherches sur la ville en tant que produit social et économique. Dans ce domaine, les travaux de Georg Simmel, Charles Booth, Louis Wirth, Robert Ezra Park, Maurice Halbwachs, Max Weber, Anthony Giddens ou encore Emile Durkheim demeurent des références.
28. Étude metro – TNS Sofres juin 2003 auditée par le CESP – Population 15 ans et + (Paris/ RP + Marseille et Lyon intra muros).
29. Avec ces McMuffins et tous ces autres petits délices du matin, McDonald's tente depuis quelques années de percer dans le créneau des petits-déjeuners.
30. METRO FRANCE, rubrique « Où nous trouver ». [En ligne] : www.metrofrance.com/docs/pdd_metro.pdf (page consultée : le 01/09/2005).
31. Sources : CARD (2005), *The media information network*, Vancouver, Rogers Publishing Limited. Les éditions d'août et de septembre 2005 ont été consultées. DIFFUSION CONTROLE : www.ojd.com/fr/adhchif/adhe_list.php?mode=chif&cat=1864 (page consultée : le 01/10/2005).
32. Données fournies par les services marketing de Metro France et Publications Métropolitaines Inc., ceux-ci ont été contactés par l'auteure au cours de l'été 2005.
33. www.metrofrance.com/sitehome.php?sec=rubrique2&Idarbo=25&vi= (pages consultées : le 25/07/2005).
34. METRO INTERNATIONAL, « *Club Metro – Rewarding our readers* » : www.metro.lu/clubmetro/ (page consultée : le 01/09/2005).
35. La publicité est placée en Une sous laquelle se trouve la véritable Une avec le contenu rédactionnel.
36. Annonce publicitaire publiée dans le mensuel *Infopresse* du mois d'octobre 2005, volume 21, n°2, p.29.
37. Observation faite par l'auteure au cours de son analyse de contenu.
38. Les tarifs présentés dans ce paragraphe sont ceux de *Metro Paris* (340 000 exemplaires) au 1^{er} décembre 2005 : www.metrofrance.com/docs/PubliciteCommerciale.pdf (page consultée le 1/02/2006).
39. Prix hors taxe.
40. Source : METRO INTERNATIONAL (2005) : www.metro.lu/advertise/clients.htm (page consultée le 6/02/2006).
41. Les conclusions présentées dans ce paragraphe sont issues des différentes observations faites par l'auteure au cours de son analyse de contenu.
42. En partant du principe que Metro International possédait 42 éditions en 2004, le nombre de lecteurs par édition est d'environ 370 000 lecteurs par jour. À ce jour, Metro International compte 61 éditions.
43. METRO INTERNATIONAL (2004), *Annual Report 2004*, p. 4.

44. METRO INTERNATIONAL (2004) *Annual Report 2004*, pp. 6-7.
45. ADORNO T.W. & M. HORKHEIMER (1974), « La production industrielle de biens culturels », In *La Dialectique de la raison*, Paris, Gallimard.

Références bibliographiques

- AUGEY D., LIPANI VAISSADE M.-C., RUELLAN D. & J.-M. UTARD (2005), « Dis à qui tu te donnes... La presse quotidienne gratuite ou le marketing du don », In *Le journalisme en invention. Nouvelles pratiques, nouveaux acteurs*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes (Coll. Res Publica), Chap. 3., pp.89-123.
- BAKKER P. (2002), « Free daily newspapers : Business models and strategies », In *The International Journal on Media Management*, automne, vol. 4. n°3, pp.180-188.
- HIRTZMANN L. & F. MARTIN (2004). *Le défi des quotidiens gratuits*, Sainte-Foy, Québec, Éditions MultiMondes.
- IFRA SWE (2001), « La presse d'information gratuite : Une revue du marché international » : [www.snd-fr.org/news/fullstory.php/aid/50/La_presse_d'information_gratuite_une_revue_de_marche%29_internationale_\(Vol_1\).html](http://www.snd-fr.org/news/fullstory.php/aid/50/La_presse_d'information_gratuite_une_revue_de_marche%29_internationale_(Vol_1).html) (pages consultées : le 01/02/2006).
- LAVIGN, A. (1992), *La presse régionale gratuite : portrait d'un média et état de la situation au Québec*, Québec, Département d'information et de communication, Université Laval.
- LEVITT T. (1983), « The globalization of markets », In *Harvard Business Review*, mai-juin, pp. 92-102.
- METRO INTERNATIONAL, *Annual Report 2004* : www.metro.lu/investor/index.htm (page consultée le 01/02/2006).
- PICARD R.-G. (2001), « Strategic reponses to free distribution daily newspapers », In *JMM* automne, vol. 2. n°3, pp.167-172.
- POURPRIX B. (1971), *La presse gratuite*, Paris, Éditions Economie et humanisme (Coll. Initiation sociologique).
- SAINTE-MICHEL S.-H., « La presse gratuite : stratégies et marketing. Le tigre a faim et les dents serrées » : <http://marketcom.free.fr> (page consultée le 06/02/2006).
- WADBRING I & L. WEIBULL (2000) « Metro on the Swedish Market », In *Mediatique*, n°20 : <http://users.fmg.uva.nl/pbakker/freedailies/research.html> (page consultée le 06/02/2006).
- Ressources Internet :**
- BAKKER P. (2004), « Free daily newspapers : the reinvention of the newspaper » : <http://users.fmg.uva.nl/pbakker/freedailies>.
- METRO INTERNATIONAL (2006) « Welcome to the Metro International – The World's Largest Newspaper » : www.metro.lu.
- METRO FRANCE (2004) : www.metrofrance.com/site/home.php.