

## Les groupes de presse américains sur l'Internet : une approche économique

Nikos SMYRNAIOS

Maître de conférences

Lerass

Université Toulouse 3 (France)

*smyrnaios@gmail.com*

Plus de 10 ans après l'apparition de l'Internet grand public, un profond mouvement de réorganisation du secteur élargi de la communication semble s'engager, dont le réseau constitue l'épicentre. Ce mouvement aboutit à ce que des pans entiers des industries de la culture, de l'information et de la communication (ICIC) se déplacent progressivement vers l'Internet. Plus précisément pour ce qui concerne le secteur des médias, à l'examen des publications sectorielles<sup>1</sup>, il apparaît que, dans le contexte de crise actuel, le numérique est envisagé par les acteurs impliqués comme le champ privilégié de leur développement futur.

Cette volonté d'implantation durable sur l'Internet ne peut que rejaillir sur le travail journalistique, sur les modalités de production et de diffusion de l'information ainsi que sur les modèles d'affaires qui s'y développent (Attias, 2008). Ainsi, les caractéristiques propres à l'Internet, liées à son histoire et ses spécificités techniques, se confrontent et s'entremêlent avec les logiques socio-économiques et professionnelles du champ journalistique. En ce sens, si l'on s'intéresse à la question de l'économie du journalisme, il est indispensable de se pencher sur les stratégies mises en place sur l'Internet par les groupes de médias.

Dans le présent article, nous nous intéresserons plus particulièrement au cas des États-Unis pour deux raisons principales. D'une part, les États-Unis constituent actuellement le marché médiatique le plus important au monde ;

les enjeux économiques et journalistiques y sont donc majeurs. D'autre part, celui-ci sert dans bien des cas de référence dans la mise en place des stratégies de la part des groupes de communication dans d'autres pays, et notamment en France. Par conséquent, il nous semble intéressant de mettre celles-ci en perspective à la lumière des évolutions qui se mettent en place de l'autre côté de l'Atlantique.

Dans un premier temps, nous allons nous efforcer de montrer l'importance grandissante de l'Internet comme support d'information journalistique au niveau des usages mais surtout comme contrainte économique, compte tenu de sa place grandissante dans le secteur des médias. Dans un deuxième temps, nous allons préciser les contours d'un certain nombre de réponses stratégiques adoptées par les groupes de presse américains pour leur développement en ligne dans un contexte de crise de leur activité traditionnelle. Il s'agit du processus de diversification dans lequel ils se sont engagés, notamment dans le domaine du dit Web 2.0 ; de la généralisation de la gratuité de l'information en ligne ; et enfin des efforts soutenus consentis par ces acteurs dans le domaine du marketing interactif. En conclusion, nous pointerons en creux les enjeux qui en découlent pour le journalisme américain.

## **L'importance du numérique**

Selon la synthèse des études relatives effectuée par les auteurs du rapport *State of the Media*<sup>2</sup> concernant l'année 2007, l'Internet n'a jamais été un canal d'information aussi populaire aux États-Unis. En effet, 75 % des Américains interrogés déclarent être des utilisateurs du réseau, un pourcentage en constante augmentation. Dans le même temps, une majorité du public américain considère que l'Internet est une source d'information d'une importance capitale, davantage que la télévision ou la presse. Le pourcentage des internautes qui déclarent avoir consulté des sites d'information durant l'année 2007 reste stable à environ trois quarts de leur nombre total, ce qui signifie une augmentation en volume absolu. Par ailleurs, le pourcentage de personnes qui consultent des sites d'information régulièrement est le plus élevé depuis que la mesure est effectuée, et dépasse largement le tiers du nombre total des internautes américains.

L'importance croissante de l'utilisation du réseau à des fins d'information, de plus en plus large et intense, se reflète également dans le rapport que celle-ci établit avec les activités de communication, dont le poids est traditionnellement élevé sur l'Internet. Ainsi, selon

les chiffres de l'*Online Publishers Association*<sup>3</sup>, les Américains interrogés déclarent passer quasiment la moitié de leur temps à consulter des contenus en ligne, ce qui constitue une tendance croissante et concomitante à une baisse de l'utilisation de services de communication. La croissance du nombre de connexions à haut débit (plus de la moitié de foyers américains disposant d'un accès internet) facilite également la diversification des modes d'accès à l'information en ligne et permet notamment la consultation de vidéos. Les auteurs du rapport *State of the Media* montrent que celle-ci est plus régulière, plus longue et concerne un nombre croissant d'internautes. Dans le même temps, les vidéos d'actualité occupent une place centrale dans les habitudes quotidiennes des internautes américains, notamment auprès des catégories d'âge et de revenu plus élevés.

Ces tendances se reflètent sur les audiences de sites d'information qui sont en hausse constante aux États-Unis. Ainsi, selon les chiffres de Nielsen/NetRatings et de ComScore<sup>4</sup>, en 2007, les quatre plus importants sites d'information américains – dans l'ordre Yahoo News MSNBC, CNN.com et AOL News – totalisent plus de 100 millions de visiteurs uniques par mois en moyenne et présentent des augmentations d'audience entre 10 et 15 % selon le cas en comparaison avec 2006. Cette augmentation de l'audience sur le Web s'accompagne également par une croissance régulière des investissements publicitaires dans le secteur. Ainsi, selon les chiffres de l'*Interactive Advertising Bureau*<sup>5</sup>, pour l'année 2007 les revenus publicitaires des sites américains ont atteint 21,2 milliards de dollars, une augmentation de l'ordre de 26 % par rapport à 2006. Ce qui place pour la première fois l'Internet devant la radio et la télévision par câble en matière d'investissements publicitaires.

Cependant, le marché est dominé aux États-Unis par des *pure-players* du Web plutôt que par des groupes de presse, que ce soit au niveau de l'audience ou des ressources publicitaires. Ainsi, selon *TNS Media Intelligence*<sup>6</sup>, pour 2006 les portails, moteurs de recherche et fournisseurs d'accès ont attiré quasiment deux fois plus d'investissements publicitaires en ligne que les sites d'information en provenance des médias traditionnels.

## **La crise de la presse américaine**

L'enjeu du développement sur l'Internet est d'autant plus crucial, notamment pour les éditeurs de la presse écrite, que le secteur traverse une crise sans précédent aux États-Unis. Dans l'ensemble, l'année 2007 a constitué un tournant pour l'industrie. Depuis quelques années

déjà, les prémices d'une crise économique étaient visibles puisque la diffusion des journaux déclinait légèrement mais régulièrement, autour de 2,5 % par an pour les quotidiens<sup>7</sup>. Cependant, en 2007 la gravité de la crise a dépassé les pronostics, impulsée par le contexte économique peu favorable et la crise de l'immobilier. Selon les chiffres de la *Newspaper Association of America* (NAA)<sup>8</sup>, les revenus globaux des journaux américains ont diminué de 3,9 milliards de dollars, une baisse historique depuis 1950, année où le NAA a commencé à tenir des statistiques sectorielles. La publicité sur les versions papier a connu une baisse de l'ordre de 9,4 % sur l'année, et l'augmentation du chiffre d'affaires de la publicité en ligne n'a pu contrebalancer cette tendance puisque les revenus publicitaires des groupes de presse ont baissé de 7,9 %, toutes activités confondues. Ce qui n'est pas sans effet sur les relations qui s'établissent entre les médias américains et l'industrie publicitaire. En effet, la baisse des investissements publicitaires tend à renforcer le processus de fragilisation, déjà entamé, de la séparation historique entre la rédaction et les départements commerciaux des journaux américains. Ce phénomène est lié aux capacités des annonceurs d'exercer des pressions plus efficaces dans un contexte de contraction du marché publicitaire, même si le degré de leur influence dépend des caractéristiques historiques et organisationnelles des médias concernés (An, Bergen, 2007).

Le transfert de revenus de la presse vers Internet continue, y compris dans le secteur des petites annonces. Ainsi, selon le NAA, en 2007, la baisse de cette source de revenus pour les journaux américains a atteint 16,5 %. Les profits globaux du secteur de la presse ont diminué de 10 % sur la même période. Le problème auquel se heurtent les groupes de presse américains est leur difficulté à capter la majeure partie de ces revenus migrant vers le Web puisque, que ce soit dans la publicité ou les petites annonces, celle-ci se dirige vers des sociétés uniquement présentes en ligne comme les moteurs de recherche et les portails. Comme l'indiquent les auteurs du rapport *State of the Media*, le principal problème de la presse américaine actuellement n'est pas tant la perte de lectorat des supports papier, compensée en grande partie par la croissance de leur audience en ligne, mais ce qu'ils appellent le « découplage » sur l'Internet entre l'information journalistique et la publicité qui réduit considérablement les ressources financières des organisations médiatiques.

Cette baisse de profitabilité se répercute sur la valorisation boursière des groupes de presse américains, et les rend fragiles à des tentatives de prise de contrôle. D'où une série de fusions et de rachats qui ont vu des

personnalités controversées et des fonds d'investissement renforcer leur contrôle sur la presse américaine, accentuant du même coup la concentration du secteur (Davidson, 2006 ; Schejter, Davidson, 2008). C'est ainsi que Sam Zell, milliardaire américain ayant fait fortune dans l'immobilier, a racheté le troisième groupe de presse du pays, la Tribune Co, en décembre 2007. Rupert Murdoch, propriétaire de News Corp., a racheté courant 2007 la Dow Jones & Company, éditeur du Wall Street Journal, que contrôlait la famille Bancroft depuis le début du 20<sup>e</sup> siècle. De son côté, la famille Sulzberger, propriétaire historique du *New York Times*, a dû céder aux pressions de fonds de pension qui composent son actionariat, et accepter des membres extérieurs dans son conseil d'administration<sup>9</sup>. Même si la famille Sulzberger conserve la majorité des droits de vote, le récent prêt de 250 millions de dollars convertible en actions consenti à la société par le milliardaire mexicain Carlos Slim Helù fragilise encore plus la position du propriétaire historique<sup>10</sup>.

Cette pression financière a eu comme résultat une recherche active de la diminution des coûts de production, entraînant une baisse importante des effectifs du secteur. Ainsi, pas moins de 3 600 emplois ont été supprimés dans les rédactions depuis 10 ans<sup>11</sup>. Ce chiffre est à mettre en parallèle avec le nombre d'embauches de personnel non journalistique (commerciaux, techniciens, gestionnaires) par les filiales multimédia des journaux américains qui avoisine selon une étude les 3 800<sup>12</sup>. Dernier exemple en date, le groupe McClatchy qui a annoncé en juin 2008 la suppression prochaine de 1 400 postes, approximativement 10 % des effectifs, au sein de ses différents journaux<sup>13</sup>. De même, le groupe Media General a supprimé 750 postes sur un total de 6 900 depuis le début 2007 et a fait appel au chômage partiel pour une période de 10 jours en février 2009<sup>14</sup>. Cette tendance est accompagnée par des mesures de rationalisation sévères : suppression de titres, fusion de rédactions, diminution de la taille et de la pagination de journaux, mutualisation des moyens au sein de groupes. Actuellement, sous l'impulsion des actionnaires, le seul domaine qui fait l'objet d'investissements conséquents de la part des groupes de presse américains est le numérique.

## **La diversification des groupes américains**

Afin de compenser les pertes de revenus en provenance de leur activité traditionnelle, les groupes de presse américains tentent de se diversifier sur l'Internet<sup>15</sup>. Ce faisant, ils s'éloignent progressivement

de leur cœur de métier en essayant d'intégrer des marchés porteurs (Garbade, 2007). Les principaux secteurs de l'Internet dans lesquels s'engagent les médias américains sont les réseaux sociaux, le commerce électronique, les petites annonces, les sites participatifs et communautaires, les guides et annuaires locaux et les services de marketing interactif.

Dans le domaine de réseaux sociaux, l'acquisition la plus médiatisée a été celle de MySpace par la News Corp. de Rupert Murdoch en juillet 2005, en même temps que le rachat d'ING Entertainment dans le domaine de jeux vidéo en ligne. Le réseau social a été intégré dans la filiale multimédia du groupe Fox Interactive Media, dont le chiffre d'affaires a atteint un peu moins d'un milliard de dollars en 2007<sup>16</sup>. Les profits totaux du groupe sont passés de 1,8 à 2,7 milliards de dollars entre 2006 et 2007, en partie grâce à ses activités internet. Si le rachat de MySpace a constitué pour News Corp. l'occasion de réorganiser sa branche internet, la rentabilité de MySpace est mise à mal par la montée en puissance des réseaux sociaux concurrents comme Facebook et Bebo ainsi que par la faible « monétisation » de son audience. Ces difficultés de MySpace ne modifient pas la stratégie à long terme de Rupert Murdoch qui consiste à investir fortement dans l'Internet. Ainsi, le groupe a développé début 2008 un incubateur de sociétés start-up appelé SlingShot Labs dans lequel il a investi 15 millions de dollars<sup>17</sup>. La société nouvellement créée, distincte du groupe News Corp., aura pour mission de financer des projets innovants dans le domaine du Web, notamment autour de MySpace et IGN.

Le rachat de MySpace a été l'une des premières décisions stratégiques qui a vu un « site de réseaux sociaux » intégrer un groupe de médias. Depuis, les acquisitions de ce type se sont multipliées. C'est ainsi que le groupe d'audiovisuel CBS a racheté le réseau musical Last.fm en mai 2007. Ce rachat a été conduit par Quincy Smith, directeur de la division CBS Interactive, nouvellement recruté, dont la mission est de constituer un pôle multimédia puissant au sein du groupe. Cette acquisition a été complétée en mai 2008 par celle d'un acteur confirmé de l'information en ligne tel que le groupe CNET Networks, éditeur de sites spécialisés dans l'information technologique (CNet.com), financière (BNet.com), sur les jeux vidéo (Gamespot) et sur la télévision (TV.com). Enfin, d'autres acquisitions récentes comme celle de Wallstrip, diffuseur de vidéos d'analyse financière, et de DotSpotter, site d'actualité *people*, visent à faire bénéficier le groupe d'actifs à fort potentiel de croissance.

Depuis sa fusion avec AOL en 2000, Time-Warner a dans un premier temps conduit une politique d'acquisitions agressive sur le Web jusqu'à ce que la crise de la nouvelle économie y mette provisoirement un terme (Bouquillion, 2007). Cependant, cette stratégie de croissance externe a été réactivée récemment par les rachats successifs du réseau de blogueurs professionnels Weblogs Inc. en 2005, celui du fournisseur de systèmes de communication pour réseaux sociaux Userplane en 2006, et celui de la régie publicitaire interactive Tacoda en 2007. Cette stratégie a été poursuivie en 2008 avec l'acquisition par AOL de Bebo, troisième réseau social aux États-Unis derrière Facebook et MySpace. Facebook, quant à lui, a vu l'entrée de Microsoft dans son capital en octobre 2007.

L'intérêt des groupes médiatiques américains pour les sites communautaires et les réseaux sociaux est d'autant plus fort que ceux-ci s'activent dans le domaine de l'information participative. Ainsi, MSNBC – qui est contrôlé par NBC, déjà propriétaire du site communautaire iVillage, et par Vivendi Universal et Microsoft – a acquis en octobre 2007 le site participatif Newsvine. Topix.com, l'un des sites communautaires les plus populaires dans le domaine de l'actualité, est contrôlé à hauteur de 75 % par trois groupes de presse, McClatchy, Gannett et Tribune Co depuis 2005. Enfin, Reddit appartient au groupe de presse Condé Nast qui est aussi propriétaire du réseau social pour adolescents Flip.

La création ou l'acquisition de sites spécialisés constitue également une tendance forte parmi les groupes de presse américains, à l'image de Gannett et de son réseau de sites locaux dédiées aux mères de famille, du *Washington Post* avec le site communautaire Sprig ou du groupe de presse Hearst avec le réseau social de commerce électronique Kaboodle. Hearst contrôle également depuis 2006, aux cotés du groupe McGraw-Hill, le réseau social Gather.com.

Les groupes de presse américains s'activent également de manière croissante dans le domaine du commerce électronique et de services en ligne. Afin de répartir les risques liés aux incertitudes du secteur, ils s'associent souvent au sein de *joint ventures* à l'image de Gannett, McClatchy et Tribune Co qui contrôlent conjointement depuis 2006 le site d'e-commerce Shoplocal ainsi que Careerbuilder, site de recherche d'emploi. Gannett et Tribune Co sont également associés au sein du réseau de *cityguides* Metromix et disposent d'autres actifs sur le Web dans le domaine de petites annonces, de la télévision en ligne ainsi que du contenu pour la téléphonie mobile. Enfin, le *Washington Post* est propriétaire d'une société dans le domaine de l'enseignement à distance et d'une autre dans celui du tourisme en ligne.

## La gratuité de l'information en ligne

À la recherche d'un modèle économique viable en ligne, les éditeurs américains tentent, à l'image de leur activité traditionnelle, de combiner les ressources publicitaires aux recettes qui proviennent de la vente de contenus et de services. L'argument principal qui plaide en faveur d'une telle stratégie est qu'il n'est pas possible d'offrir gratuitement l'information que les éditeurs font payer aux lecteurs de leurs titres papier. Cependant, la concurrence agressive des *pure-players* du Web dans le domaine de l'audience fait progressivement céder cette politique au profit des stratégies fondées sur la gratuité du contenu visant à attirer les investissements publicitaires. Une tendance qui s'observe également dans le domaine de la presse écrite (Augey *et al.*, 2005).

Le signe d'un tel renversement de tendance a été la décision du *New York Times* en septembre 2007 de rendre gratuit l'accès à son service Times Select qui jusqu'alors était réservé aux abonnés<sup>18</sup>. Times Select proposait un abonnement mensuel ou annuel pour un accès illimité à une partie du site, notamment les éditoriaux et les archives. Pour compléter l'offre gratuite, le journal historique a également rendu libre l'accès à ses archives numérisées depuis 1987 ainsi qu'à celles qui couvrent la période 1851-1922, entrées dans le domaine public.

Cette décision, qui fait suite à d'autres du même ordre comme dans le cas du *Los Angeles Times*, a surpris les professionnels du secteur en raison du relatif succès que connaissait Times Select auprès du public. En effet, le service disposait en 2007 de 227 000 abonnés et engendrait un chiffre d'affaires de l'ordre de 10 millions de dollars par an. Les responsables du journal ont expliqué que, malgré les recettes directes qu'elle apportait, la section payante constituait un frein au développement de l'audience du site *Nytimes.com* et par conséquent minait la croissance de ses recettes publicitaires. La raison principale évoquée pour justifier ce revirement étant le changement des modes d'accès aux informations d'une part croissante d'internautes.

En effet, ceux-ci arrivent de plus en plus aux articles en ligne non pas par la « porte d'entrée » officielle que constitue la page d'accueil du site mais plutôt par le biais des « liens profonds<sup>19</sup> » qui conduisent directement au contenu. Ce qui oblige les éditeurs à une réflexion quant à l'architecture des pages, qui doivent atteindre deux objectifs : tenir pour elles-mêmes, c'est-à-dire pouvant être consultées « à l'unité » sans nécessiter une navigation supplémentaire, et attirer des lecteurs vers d'autres pages du site au travers des liens internes. Comme l'indiquent

les auteurs du rapport *The State of the Media*, en 2007 seulement 43 % des internautes américains arrivent sur un site en passant par sa page d'accueil, la grande majorité d'entre eux accédant directement aux articles. Dans certains cas, notamment pour les sites d'information qui disposent d'un contenu très riche, quasiment les deux tiers de visiteurs arrivent aux articles par le biais des « liens profonds ». Or, la mise en place d'un service payant fait que nombre de ces liens ne fonctionnent plus après le passage des articles dans la partie payante. Ce qui favorise les lecteurs fidèles et prêts à payer au détriment d'un public passager qui néanmoins constitue une cible d'importance pour les annonceurs publicitaires et un potentiel de croissance pour les éditeurs.

Ce phénomène est le résultat des intermédiations en cascade dont fait l'objet l'information en ligne et illustre bien la montée en puissance des infomédiaires que constituent les moteurs de recherche, les services de veille et d'annotation mais également les blogs et les réseaux sociaux. Une telle évolution implique un travail spécifique du côté des sources d'information qui ne peut que rejaillir sur le travail journalistique (Smyrnaio, Rebillard, 2007). Les éditeurs américains consentent ainsi un effort de plus en plus soutenu quant à la normalisation de leur production – au risque d'un formatage excessif – et la production des méta-données qui accompagnent les articles et leur permettent d'être acheminés dans ces nouveaux canaux de distribution. Parallèlement, ils tentent de plus en plus d'intégrer dans leur stratégie des dispositifs réticulaires qui leur permettent de mieux « se connecter » à ce vaste enchevêtrement de liens et de dispositifs de hiérarchisation qu'est le Web actuel, quitte à abandonner la logique de fermeture (*walled garden*) prédominante jusque là pour ouvrir leurs pages, y compris à des contenus externes.

La décision du *New York Times* de rendre l'ensemble de son site gratuit a eu des effets immédiats puisque en l'espace d'un mois, entre septembre et octobre 2007, son audience a augmenté de près de 20 % passant de 14,6 à 17,5 millions de visiteurs uniques<sup>20</sup>. Cette logique de gratuité qui semble de plus en plus prégnante dans les discours managériaux du secteur est à l'origine des tergiversations de Rupert Murdoch au sujet du modèle économique futur du *Wall Street Journal* nouvellement acquis. En effet, la partie payante du site WSJ.com est la plus rentable parmi les sites de journaux américains avec un million d'abonnés et près de 60 millions de dollars de revenus générés par an<sup>21</sup>. En septembre 2007, après l'acquisition de Dow Jones, Murdoch avait annoncé, avant de se raviser, qu'il comptait supprimer ou du moins réduire fortement la partie payante afin d'augmenter l'audience

du site. Finalement, la partie payante n'a pas été supprimée, mais la restructuration du site a rendu libre d'accès davantage de contenu qu'auparavant. Par ailleurs, des partenariats ont été mis en place avec des infomédiaires comme Google pour augmenter la visibilité du site. Ainsi, les utilisateurs de Google News, qui agrège les titres d'articles en provenance de nombreux sites d'information, ont accès à des contenus payants du *Wall Street Journal* mais uniquement pour une seule consultation.

La logique de gratuité s'étend maintenant à des pans de contenus considérés jusqu'alors comme la matière première des services payants par excellence. C'est le cas par exemple du magazine *Newsweek*, propriété du *Washington Post* qui, après avoir limité l'accès à ses archives, est revenu sur cette politique à la fin 2007<sup>22</sup>. Désormais, l'éditeur offre sur son site en accès libre les archives numérisées complètes de *Newsweek* depuis 1975. Un travail de numérisation est également entrepris afin de pouvoir proposer aux internautes les archives du magazine depuis sa création en 1933. Dans un autre domaine, le magazine historique *Sports Illustrated*, propriété de Time-Warner, subit sur l'Internet la concurrence des sites de télévision comme ESPN et des *pure-players* comme Yahoo. En mars 2008, afin d'augmenter son audience, l'éditeur a décidé de mettre à disposition sur le site SI.com l'ensemble des archives du magazine, depuis le milieu des années 1950. Celles-ci comprennent notamment un impressionnant fonds photographique dans le domaine du sport. Selon les dires de l'éditeur, l'objectif à terme est de doubler l'audience du site, qui se situe actuellement autour de six millions de visiteurs uniques par mois, grâce à la présence de ces archives dans les résultats des moteurs de recherche. D'un point de vue économique, le travail de numérisation et de création de bases de données, nécessaire à une telle activité, est jugé par ces acteurs relativement peu coûteux par rapport aux gains escomptés par la publicité et le *merchandising* qu'engendre la visibilité accrue du site.

Un exemple, certes quelque peu anecdotique, qui illustre ce virement vers la gratuité, est celui d'un journal local du Wisconsin, *The Capital Times*. Créé il y a 90 ans, le journal du soir a vu sa diffusion s'éroder, passant de plus de 40 000 exemplaires quotidiens dans les années 1960 à moins de 20 000 en 2008. Constatant cette désaffection du lectorat, l'éditeur de ce journal politiquement engagé a pris une décision radicale en avril : la suppression complète de la version papier et le maintien uniquement du portail Madison.com, dont la totalité des contenus sont gratuits. Loin de constituer un simple passage d'un support à un autre, cette décision implique une réorientation

éditoriale assez symptomatique qui voit le renforcement des rubriques de *soft news*, comme le sport et l'information pratique, au détriment de la politique et de l'économie<sup>23</sup>. Le changement de formule a été accompagné d'une restructuration des effectifs avec le départ d'une vingtaine de journalistes expérimentés et l'arrivée de sept jeunes rédacteurs spécialisés dans la production pour le Web.

## La diversification des sources de revenu

L'une des priorités des groupes de presse américains est la diversification des revenus en provenance de leurs activités en ligne, au-delà de la simple publicité (Gade, 2002). Il s'agit d'offrir aux annonceurs une gamme complète de services : la création de campagnes de promotion, la diffusion de ces campagnes sur leurs sites propriétaires en utilisant des techniques de ciblage comportemental, l'évaluation de leur efficacité ainsi que le calcul du retour sur investissement pour les annonceurs.

Une étude récente, menée conjointement par l'IAB (*Interactive Advertising Bureau*) et l'ANA (*Association of National Advertisers*) auprès de 100 groupes de médias américains, illustre bien cette évolution<sup>24</sup>. Il y apparaît que les éditeurs des sites d'information tentent de se rapprocher davantage des agences de marketing en leur fournissant des solutions techniques et des outils décisionnaires de plus en plus perfectionnés. Les tendances repérées par l'étude incluent également le recrutement des spécialistes dans le marketing interactif par les médias et la formation de leurs cadres à ces nouvelles techniques. Cette acquisition de compétences se fait également par croissance externe, comme dans le cas du groupe de presse Meredith qui, entre 2006 et 2007, a acquis plusieurs agences de publicité interactive. Une autre tendance forte concerne les efforts consentis par les éditeurs dans l'amélioration des techniques de mesure et de collecte de données sur les internautes qui visitent leurs sites. Il s'agit de pouvoir mieux cibler les campagnes publicitaires, de mesurer avec précision leur impact mais aussi d'articuler la promotion et la vente en ligne de produits au sein des sites d'e-commerce propriétaires.

C'est ainsi que les groupes de presse s'efforcent d'agréger les données en provenance de différents sites d'information qui leur appartiennent afin d'approfondir leur connaissance des publics. Cette stratégie vise à concurrencer sur le terrain du marketing interactif les *pure players* du Web, notamment le trio Microsoft, Yahoo et Google, qui disposent d'un avantage technologique significatif en ce qui concerne les techniques de

ciblage comportemental. C'est dans ce cadre que s'intègrent également les acquisitions successives des services pourvoyeurs de données sur les comportements, les préférences et les centres d'intérêts des internautes comme les réseaux sociaux et les sites communautaires.

Les exemples qui démontrent le positionnement des groupes de presse sur ce terrain sont nombreux. Ainsi, en avril 2008, le groupe Condé Nast a mis en place une campagne pour une marque de vêtements qui combine l'ensemble de ses actifs. Dans un premier temps, la technologie de hiérarchisation du site participatif Reddit est utilisée afin de permettre aux internautes de voter pour des produits sur le site de la marque. Par la suite, les produits sélectionnés par le biais de ce dispositif font l'objet d'une campagne promotionnelle sur les sites du groupe Condé Nast. De son côté, Hearst inclut dans ses offres publicitaires l'intégration des produits dans les pages de son réseau social Kaboodle en testant leur popularité auprès des membres. Enfin, le groupe de presse Media General propose aux annonceurs d'accompagner leurs campagnes publicitaires par des jeux en ligne créés par sa filiale Blockdot et des offres spéciales proposées sur son site de e-commerce Dealtaker<sup>25</sup>.

## Conclusion

Cet état de lieux, loin d'être exhaustif, illustre une tendance forte qui est celle de l'implication croissante des groupes de presse américains sur l'Internet dans un sens qui apparaît plus cohérent d'un point de vue stratégique que le mouvement équivalent du début des années 2000. Ayant renoncé à imposer leurs visées par le lancement des services propriétaires coûteux, les médias américains s'approprient désormais des sociétés du Web qui ont déjà atteint un certain succès auprès du public. De cette manière, les risques financiers qui caractérisent l'économie numérique sont minimisés pour les grands groupes de communication en même temps que ceux-ci acquièrent des compétences et des audiences spécifiques au Web. En effet, les rachats permettent aux groupes médiatiques de s'approprier des « marques » qui jouissent d'une certaine notoriété parmi les internautes ainsi que d'une légitimité dans le domaine du Web 2.0 dont eux mêmes ne disposent pas. Ce faisant, les médias américains gagnent un accès à des communautés d'internautes déjà constituées, ainsi qu'à un savoir-faire propre au Web notamment en termes de référencement et de marketing interactif.

L'objectif déclaré des managers du secteur est la mise en commun des différents actifs afin de mieux attirer les investissements publicitaires. Ainsi, les campagnes classiques s'enrichissent d'attributs participatifs et se déclinent sur des réseaux sociaux et sur des outils communautaires. Progressivement, sous l'impulsion des acteurs majeurs qui en prennent le contrôle, les dispositifs participatifs se mettent au service de visées purement commerciales, très éloignées des discours prédominants sur le journalisme citoyen. Dans le même temps, les médias apportent leur « marque » à des services de commerce électronique et élargissent ainsi leur périmètre d'activité.

La tendance de fond qui voit l'information en ligne tendre vers un modèle gratuit accroît la dépendance des éditeurs de presse par rapport aux annonceurs publicitaires. Subissant la concurrence des *pure players*, il devient alors impératif d'un point de vue économique pour les médias de diversifier leurs prestations sur le Web. Les discours des dirigeants et les stratégies effectives des médias américains visent à faire de leurs sites d'information plus que des simples supports publicitaires en s'implantant en amont et en aval de cette activité. À la recherche d'une valeur ajoutée forte, les médias américains développent les prestations de leurs régies publicitaires auprès des annonceurs et des cybermarchands au point de devenir des véritables sous-traitants. Outre les répercussions de la recherche d'audience maximale au niveau de leur contenu, c'est l'ensemble des ressources financières et humaines qui sont redéployées au sein de groupes de communication de la production d'information journalistique originale vers les prestations de marketing interactif et de commerce électronique.

Si une recherche approfondie est nécessaire pour le démontrer, nous pouvons penser qu'à moyen terme c'est la nature même de l'activité des journalistes américains et la qualité de l'information qu'ils produisent qui risque d'en pâtir. Avec les conséquences que cela induirait pour le fonctionnement de la sphère publique du pays ■

### Notes

1. World Association of Newspapers, « World Digital Media Trends 2008 » et AFP, « Media Watch » n°5, Automne/Hiver 2008-2009 < [http://mediawatch.afp.com/public/AFP-MediaWatch\\_Printemps-Ete\\_2008.pdf](http://mediawatch.afp.com/public/AFP-MediaWatch_Printemps-Ete_2008.pdf)>.
2. <<http://www.stateofthenewsmedia.org/2008/>>.
3. <<http://www.online-publishers.org/>>.
4. <<http://www.nielsen-netratings.com/>> et <<http://www.comscore.com/>>.

5. IAB Internet Advertising Revenue Report 2007, <[http://www.iab.net/media/file/IAB\\_PwC\\_2007\\_full\\_year.pdf](http://www.iab.net/media/file/IAB_PwC_2007_full_year.pdf)>.
6. Top 25 Website Categories By Advertising Revenue 2006, <<http://www.tns-mi.com/>>.
7. Paul Ginocchio, « Newspaper Circulation », Deutsche Bank Securities, novembre 2007.
8. <<http://www.naa.org/>>.
9. Devin Leonard, « Taking over the *NY Times* - gently », *Fortune Magazine*, janvier 2008.
10. Selon les termes de l'accord, Carlos Slim Helù, avec 17 % du capital de la *New York Times Company* pourrait devenir en 2015 le deuxième actionnaire du groupe. Source : Eric Dash, « Mexican Billionaire Invests in Times Company », *The New York Times*, 19 janvier 2009, <[http://www.nytimes.com/2009/01/20/business/media/20times.html?\\_r=1](http://www.nytimes.com/2009/01/20/business/media/20times.html?_r=1)>.
11. Nat Ives, « The Newspaper Deathwatch », *Advertising Age*, vol. 79, n°17, avril 2008.
12. Borrell Associates' fifth annual local online revenue survey, 2008. <<http://www.naa.org/PressCenter/SearchPressReleases/2008/NEWSPAPER-OWNED-WEB-SITES-EARN-MORE-REVENUE.aspx>>.
13. Dale Kasler, « McClatchy cuts jobs as revenue falls », *The Sacramento Bee*, 17 juin 2008.
14. « Les médias américains sont mis au régime sec », article non signé, *La Presse Canadienne*, 19 février 2009, <[http://www.google.com/hostednews/canadianpress/article/ALeqM-5hLOM2M7s8QVnY0zliP97\\_ou491kw](http://www.google.com/hostednews/canadianpress/article/ALeqM-5hLOM2M7s8QVnY0zliP97_ou491kw)>.
15. Concernant la notion de diversification ainsi que la distinction entre groupes multi-média et pluri-médias, se référer aux travaux antérieurs de Jean-Marie Charon (1991, 2007) ainsi qu'à sa contribution au présent numéro des Cahiers du Journalisme.
16. Dawn C. Chmielewski, « Don't worry about MySpace, News Corp. says », *Los Angeles Times*, 8 mai 2008.
17. Aaron Ricadela, « Murdoch's New Startup Incubator », *Newsweek*, 13 février 2008.
18. Richard Perez-Pena, « Times to Stop Charging for Parts of Its Web », *The New York Times*, 18 septembre 2007.
19. Les liens dits « liens profonds » sont des liens hypertexte qui ne pointent pas vers la page d'accueil mais vers des pages internes du site.
20. Kristen Nicole, « New York Times' Free Content is Paying Off », *Mashable.com*, 16 novembre, 2007, <<http://mashable.com/2007/11/16/new-york-times-free-content-increases-traffic/>>.
21. Emily Steel, « WSJ.com to Retain Subscription Component », *Wall Street Journal*, 25 janvier 2008.
22. Richard Perez-Pena, « Publications discover treasure in archives », *The New York Times*, 18 mars 2008.

23. Noam Cohen, « A fabled daily goes strictly online », *The New York Times*, 29 avril 2008.
24. Marketing and Media Ecosystems 2010, IAB, ANA, Booz Allen Hamilton, mars 2008.
25. Emily Steel, « Magazines invest in online revenue », *The Wall Street Journal*, 5 avril 2008.

### **Références bibliographiques**

- AN Soontae & Lori BERGEN (2007), « Advertiser Pressure on Daily Newspapers : A Survey of Advertising Sales Executives », *Journal of Advertising*, 36 (2), p. 111-121.
- ATTIAS Danièle (2008), « La presse sur Internet : quelles stratégies d'audience ? », dans Greffe X., Sonnac N., (dir.), *Culture web*, Paris, Dalloz, p. 513-531.
- AUGEY Dominique, LIPANI-VAISSADE Marie-Christine, RUELLAN Denis & Jean-Michel UTARD (2005), « Dis à qui tu me donnes... La presse quotidienne gratuite ou le marketing du don », dans RINGOOT Roselyne & Jean-Michel UTARD (dir.), *Le journalisme en invention, nouvelles pratiques, nouveaux acteurs*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, p. 89-123.
- BOUQUILLION Philippe (2007), « Les industries de la culture, de l'information et de la culture dans le capitalisme », dans Bouquillion P. & Y. Combès (dir.), *Les industries de la culture et de la communication en mutation*, Paris, L'Harmattan, p. 173-197.
- CHARON Jean-Marie (1991), *La presse en France de 1945 à nos jours*, Paris, Seuil.
- CHARON Jean-Marie (2007), « Les groupes multimédias et l'information », *Les Cahiers français*, n°338, p. 81-87.
- DAVIDSON Roei (2006), « An insider's game : Framing Media Mergers in France and the United States », *International Communication Gazette*, 68 (4), p. 331-346.
- GADE Peter (2002), « Managing Change : Editors' Attitudes Toward Integrating Marketing, Journalism », *Newspaper Research Journal*, 23 (2/3), p. 148-152.
- GARBADE Michael Jurgen (2007), *M&A, Cooperations and Networks in the e-Business Industry*, Saarbrücken, VDM Verlag Dr. Müller Aktiengesellschaft & Co. KG.
- SCHEJTER Amit M. & Roei DAVIDSON (2008), « The News Corp.-Dow Jones Merger and the Separation of Editorial and Business Practices », *International Journal of Communication*, vol. 2, p. 515-542.
- SMYRNAIOS Nikos & Franck REBILLARD (2007), « L'information via Google. Les relations entre éditeurs de presse et infomédiaires », *Communication lors du colloque international Online services : networks, contents, usages*, Paris, 12-14 décembre 2007.

