

Négocier son rapport aux plateformes

Les représentations des managers de presse locale

PAULINE AMIEL

Maître de conférences
Aix Marseille Univ
Université de Toulon
IMSIC
France

pauline.amiel@univ-amu.fr

ALEXANDRE JOUX

Maître de conférences
Aix Marseille Univ
Université de Toulon
IMSIC
France

alexandre.joux@univ-amu.fr



Le terme plateforme essaime dans la recherche universitaire avec une lecture moderne qui échappe à la signification originelle du concept issue des théories de la firme (Bullich, 2018). Désormais, les plateformes sont conçues comme des dispositifs sociotechniques numériques, une conception toute particulière de la notion qui n'est pas sans arrière-pensée politique : le terme a été revendiqué par les grands groupes de l'Internet afin d'échapper à la régulation contraignante qu'aurait impliqué leur qualification en tant qu'opérateurs de télécommunications (Gillespie, 2010). Les plateformes installent une intermédiation entre l'offre et la demande qu'elles vont valoriser moins sous forme de courtage informationnel, à savoir le prélèvement d'une commission, que par le biais d'externalités positives, dont l'exploitation des données récoltées. Ces dernières permettent ensuite d'optimiser la mise en relation de l'offre et de la demande, les acteurs intermédiés devenant *de facto* de plus en plus dépendants de la plateforme pour leur activité. Appliquée à la presse, la logique des plateformes s'impose qui conduit les titres à dépendre de ces intermédiations nouvelles pour toucher leur audience, jusqu'à adopter les formats plébiscités par les plateformes pour être correctement référencés. C'est ce que résume brutalement une enquête du Tow Center for Journalism menée en 2016 auprès de quelque 70 acteurs

Pour citer cet article, to quote this article, para citar este artigo :

Pauline Amiel, Alexandre Joux, « Négocier son rapport aux plateformes - Les représentations des managers de presse locale », *Sur le journalisme, About journalism, Sobre jornalismo* [En ligne, online], Vol 9, n°1 - 2020, 15 juin - June 15 - 15 de junio.
URL : <http://www.surlejournalisme.com/rev>

impliqués dans cette convergence entre éditeurs et plateformes, lesquelles « *have evolved beyond their role as distribution channels, and now control what audiences see and who gets paid for their attention, and even what format and type of journalism flourishes* » (Bell, Owen, 2017 : 9)¹.

Cette plateformesation des relations entre éditeurs et intermédiaires de l'Internet décrit un phénomène croissant de dépendance des premiers à l'égard des seconds qui porte sur la captation des audiences, la manière de faire du journalisme, mais aussi sur la valorisation des audiences. Les données récoltées par les plateformes deviennent la condition d'une personnalisation efficace des messages publicitaires affichés sur les sites des éditeurs ou directement sur ces mêmes plateformes, ainsi d'Instant Articles pour Facebook ou de Discovery pour Snapchat. Cette relation de dépendance, parce qu'elle finit par influencer l'information consommée, tant dans la mise à disposition finale de celle-ci auprès de l'utilisateur des plateformes que dans la manière de produire les contenus soulève ainsi des questions d'ordre politique. C'est pourquoi la recherche, quand il s'agit de l'intermédiation de l'information en ligne, préfère de plus en plus substituer au terme plateformesation le terme infomédiation. Celui-ci décrit la dépendance des éditeurs à l'égard des plateformes pour mieux révéler la nécessité d'une approche critique de ces nouvelles formes d'intermédiation. En effet, l'infomédiation en ligne finit par modeler en partie l'espace public, soulevant des questions qui excèdent les enjeux de la seule analyse économique pour questionner les conséquences politiques du processus en cours (Smyrnaio, Rebillard, 2019).

LA PRESSE LOCALE À L'HEURE DES PLATEFORMES

Dans ce contexte propre à la recherche universitaire la plus actuelle, nous avons cherché à saisir ce phénomène à travers une catégorie particulière d'acteurs, les managers de la presse locale². Deux arguments principaux ont présidé à ce choix. Le premier concerne l'importance nouvelle de l'étude des reconfigurations socioéconomiques dans la recherche sur le journalisme ; le second repose sur la spécificité du local.

La recherche sur le journalisme a longtemps été centrée sur les rédactions. L'évolution des pratiques des journalistes en ligne a été particulièrement étudiée par les chercheurs (Pignard-Cheynel, Amigo, 2019 ; Jeanne-Perrier, 2018). Toutefois, l'inscription des pratiques journalistiques dans un environnement sociotechnique dominé par les plateformes oblige à élargir progressivement le

périmètre d'analyse. S'ajoutent les difficultés économiques structurelles de la presse dans ce nouvel environnement, notamment eu égard à la dépendance sur les marchés publicitaires quand il s'agit de valoriser les audiences grâce aux données comportementales des utilisateurs d'Internet. Dès lors, il semble nécessaire d'inscrire aussi la recherche sur le journalisme dans un contexte plus large qui prenne en compte la dimension sociotechnique et les reconfigurations économiques et stratégiques au sein des entreprises de presse (Lewis, Westlund, 2015). S'intéresser aux managers des groupes de presse (Sedel, 2019), mais également aux directeurs des rédactions qui se trouvent à l'interface entre journalistes et direction est ainsi un moyen de comprendre comment la stratégie des entreprises finit par irriguer l'éditorial (Lafon, 2019).

Enfin, le choix du local repose sur un double constat. Ancrée sur son territoire, la presse quotidienne régionale (PQR) est un acteur qui entretient une relation forte avec son lectorat parce qu'elle contribue à construire son identité (Paillart, 1993). Dès lors, la PQR joue un rôle important dans la structuration de l'espace public local, un rôle que la concurrence des plateformes vient remettre en question. C'est le deuxième constat : l'information locale est devenue un argument des plateformes pour maintenir l'engagement des utilisateurs de leurs services. Souhaitant « *réparer Facebook* » après que le réseau social est devenu un pourvoyeur de *fake news*, son fondateur, Mark Zuckerberg, annonçait en janvier 2018 favoriser les échanges entre ses membres au détriment de la consommation passive de vidéos et autres productions écrites. Allaient donc être privilégiées les publications socialement engageantes, celles des proches, ainsi que les contenus provoquant des conversations (Zuckerberg, 2018), ce qui a correspondu à une meilleure place pour les informations locales dans le *newsfeed* qui ne doit pas masquer la baisse de 20 % des articles de presse dans ce même *newsfeed* (Hardiman, Brown, 2018).

Le rapport au territoire qu'entretient la PQR donne un aspect particulier à ces mutations liées à l'émergence des plateformes dans l'écosystème de l'information en ligne. En effet, les médias étudiés mettent au centre de leurs préoccupations une information territorialisée. A première vue, il semble donc difficile de concilier les principes traditionnels de ce type de presse avec les modalités de publication dans un espace web dématérialisé. Les effets de cohésion et d'édification d'une identité commune sur un territoire qui se définit par les liens (Boué, Lefebvre, 2000) semblent ne plus fonctionner en ligne. La logique du lieu est transformée en « *logiques de réseau* » (Noyer, Paillart,

Raoul, 2011). L'infomédiation détériore les relations que la presse locale, ses acteurs et ses lecteurs entretiennent avec le territoire. En effet, en transitant par d'autres intermédiaires que les sites web des titres de presse locale, la diffusion n'est plus maîtrisée. La PQR perd alors son monopole sur la diffusion de l'information locale. Pourtant, la notion de proximité (Le Bart, Lefebvre, 2005), fondamentale pour la presse locale, trouve une nouvelle résonance avec le principe de personnalisation des contenus propre aux plateformes (DeVito, 2017). La volonté des rédactions de PQR de construire des communautés et de renforcer les relations avec les publics témoigne d'une adaptation des paradigmes traditionnels de ce type de presse mais aussi d'une adoption des grands principes de l'écosystème de l'information en ligne même si la PQR a tardivement occupé ces nouveaux espaces (Pignard-Cheynel, Sebbah, 2012).

Pour comprendre le rapport entre plateformes et presse locale en France, nous nous sommes intéressés à des groupes de PQR non intégrés à des groupes élargis, qui sont ainsi obligés de réfléchir leur stratégie sur le seul territoire où ils opèrent : Nice-Matin, La Provence et La Dépêche. Du point de vue de l'analyse des stratégies d'entreprises, ces groupes ont en effet un double avantage par rapport aux groupes concentrés : le management local est directement opérationnel et ne dépend pas d'une structure de tête parfois éloignée des territoires couverts par les titres ; les choix stratégiques sont liés exclusivement à l'activité du groupe sur son territoire et ne relèvent pas aussi des stratégies de mutualisation des coûts entre titres que l'on peut constater dans les groupes intégrés, à l'instar du groupe EBRA par exemple. Par ailleurs, les trois groupes retenus constituent un panel représentatif de la PQR « non-intégrée » du fait de leur actionnariat très différent. Lors de notre enquête, le Groupe Nice-Matin était une SCIC dont les salariés étaient les actionnaires majoritaires, avant d'être racheté en 2020 par Xavier Niel, principal actionnaire de l'opérateur Free. *La Provence* est contrôlée par le Groupe Bernard Tapie, un actionnaire non familial qui a d'abord des exigences de rentabilité et qui délègue la gestion du groupe. À l'inverse, le Groupe La Dépêche est contrôlé par la famille Baylet qui assure l'essentiel du management du groupe. S'il dispose de nombreux titres, nos entretiens ont porté spécifiquement sur les deux principaux titres du groupe, le titre historique *La Dépêche du Midi* à Toulouse et, pour le groupe Les journaux du midi, racheté en 2015, le quotidien *Midi Libre* à Montpellier.

La documentation sur ces groupes et leurs stratégies, l'observation de leurs projets en ligne et

des discours d'accompagnement de leurs cadres et dirigeants a constitué une partie du corpus qui nous permet de comprendre ces enjeux, au-delà d'un seul cas d'étude (Vigour, 2005). Nous avons recueilli les communiqués de presse concernant la stratégie ou les projets des groupes mais aussi certaines communications de syndicats de salariés ou encore des publications sur les réseaux sociaux numériques pour constituer cette documentation. Sur l'année 2019, nous avons ainsi recueilli 29 documents : des communiqués envoyés par la CGC (syndicat de l'encadrement), le SNJ (syndicat de journalistes), la CFDT et des notes envoyées par la direction générale, la direction de la rédaction et la direction du personnel à tous les salariés. Ces documents concernent des décisions prises en conseil d'administration et des débats internes. Ces documents ont été utilisés pour comprendre l'évolution stratégique des groupes et pour contextualiser les discours recueillis.

Neuf dirigeants de ces trois groupes ont également été interrogés à l'occasion d'entretiens semi-directifs (actionnaires, directeurs généraux, directeurs des rédactions, de la régie, ou du marketing), entre novembre 2018 et mai 2019. Nous les avons questionnés sur leur perception des plateformes, sur les stratégies développées, sur la place de l'éditorial dans le groupe mais aussi sur les projets numériques. Les différentes entrées du corpus (documentation et entretiens) ont permis d'analyser les discours au regard des pratiques et inversement.

Plus largement, nous situons notre méthodologie de travail dans les grands principes de la *grounded theory* (Glaser, Strauss, 2010). Cette méthode itérative permet de faire évoluer la recherche en fonction des apports du terrain. Les premiers entretiens et les premiers documents recueillis nous ont ainsi permis de calibrer les suivants. Si cet article ambitionne d'identifier les motifs qui président à l'élaboration des stratégies numériques des groupes de presse locale et leurs conséquences dans l'organisation des groupes, toute généralisation semble en revanche impossible. C'est d'ailleurs la spécificité des approches relevant des théories ancrées qui cherchent à rendre possible une montée en généralité à partir des constats de terrain, tout en mobilisant des méthodes qui relèvent de l'analyse comparative. Nous ne partons donc pas d'hypothèses *a priori* que le terrain devra infirmer ou confirmer. La montée en généralité s'opère après un processus d'exploration au plus près du terrain et elle est limitée par la spécificité de ce dernier. En effet, le tâtonnement prédomine et les tendances constatées sont différentes d'un groupe à l'autre, avec parfois des repositionnements très rapides comme ce fut le cas à Nice-Matin. Aussi

le premier temps de l'analyse questionne-t-il le regard des managers sur les plateformes et leur acculturation au numérique. Les temps suivants sont consacrés à l'exploration des conséquences, sur les groupes concernés, du positionnement de leurs managers. Ces conséquences sont abordées d'abord dans le rapport à l'éditorial, ensuite dans le rapport aux outils des plateformes avant d'être mises en perspective au niveau de la stratégie des groupes dans leur ensemble.

UN ENJEU D'ACCULTURATION AU NUMÉRIQUE

Tous les interrogés sont des hommes entre 31 et 64 ans. La moyenne d'âge est de 45 ans. Nous avons interviewé un président directeur général (PDG), trois directeurs généraux adjoints (DGA), un directeur de régie (DGR), deux directeurs de la rédaction (DR), un rédacteur en chef web (RCW) et un directeur du marketing (DM). Les trois responsables de la rédaction, un des directeurs généraux adjoints et le directeur de la régie rencontrés ont fait toute leur carrière dans leur groupe, ce qui n'est pas le cas des autres managers interrogés.

A Nice-Matin et à La Dépêche du Midi, tous les dirigeants ont fait leur carrière quasi-exclusivement dans le groupe. Alors qu'à Nice-Matin le management repose en grande partie sur des journalistes du fait du statut de SCIC, à La Dépêche, la direction du groupe est assurée par la famille Baylet à l'exception de Bernard Maffre, Vice-Président Directeur général groupe et PDG du Groupe Midi Libre. L'expérience dans les groupes des personnes interrogées est en moyenne de 12 ans. Ce sont les dirigeants du groupe La Provence qui font baisser cette moyenne : les managers (hors rédaction) proviennent tous d'autres groupes et d'autres secteurs tels que le numérique, le commerce et les petites annonces. Ainsi, le Président du groupe vient-il du secteur des petites annonces immobilières sur Internet et il a apporté à *La Provence* certains de ses anciens collaborateurs quand d'autres, comme le directeur général, sont issus du Groupe Bernard Tapie où ils géraient les activités numériques.

En synthèse, sur neuf interrogés, cinq ont une formation en commerce. Seuls deux proviennent d'une école de journalisme, un a une licence d'histoire et un n'a pas de formation post-bac. Plus en détails, nous constatons une différence entre les générations : les plus jeunes responsables, de moins de 40 ans, qui sont rédacteur en chef web, directeur général adjoint et directeur marketing sont sur-diplômés par rapport aux interrogés plus âgés. Ils sont respectivement diplômés d'un master de science politique et de journalisme, et d'écoles

de commerce. Les managers les plus âgés (entre 44 et 64 ans) ne sont soit pas diplômés du supérieur (un directeur de la rédaction) soit ont un DUT (1), un BTS (2) ou une licence (2). Il est important de noter qu'il n'y a pas de passerelles entre les secteurs : parmi les interrogés, les responsables issus de formation en journalisme ne sortent pas de la rédaction et seuls les managers issus de formations en commerce atteignent le top management.

Nous remarquons que la perception de la relation aux plateformes en ligne dépend de deux facteurs : la position de l'enquêté au sein du groupe (s'il a un profil de journaliste ou non) ainsi que le degré d'appropriation du numérique du groupe. En effet, il apparaît que la relation aux GAFA³ se conçoit comme une relation de partenaires de développement si le groupe a une stratégie avancée en termes de numérique et si ses dirigeants ont une connaissance importante de ce domaine. Le groupe le plus réticent dans sa façon de construire ses rapports aux plateformes est La Dépêche. Pour le directeur général adjoint interrogé, « *Google et Facebook font leur métier en pillant allègrement les contenus de la presse traditionnelle* ». Ce groupe semble également être celui qui a le moins intégré le numérique dans sa stratégie de développement. En effet, du fait du rachat en 2015 des Journaux du Midi, il n'y a pas encore de stratégie unifiée pour le numérique. Historiquement, l'entité Dépêche Interactive a porté l'émergence et la diffusion des sites web des titres de La Dépêche, créant de nombreuses tensions avec la rédaction qui se sentait dépossédée (Bousquet, 2014). Pour les Journaux du Midi, c'est la rédaction qui a conçu et porté les sites web des titres. Aujourd'hui, la direction du groupe souhaite harmoniser les pratiques : « *Nous revenons - y compris côté toulousain - à ce que les rédactions prennent le [numérique] et que les journalistes développent ces métiers-là* », selon le directeur général adjoint interrogé. Pour la partie commerciale, les deux régies publicitaires ont fusionné en 2019 en une entité commune, « L'Agence ». L'objectif est de passer de régie à agence de communication globale. La direction commence à s'orienter vers des embauches de profils « *numériques* ».

A Nice-Matin, comme nous l'a expliqué le directeur de la rédaction, « *nous avons la volonté de sortir des griffes [des GAFA]* ». Facebook et Google sont perçus comme des concurrents qui siphonnent les potentiels revenus numériques du groupe et qui ne cherchent pas à travailler avec les médias. Pourtant, ce changement de stratégie est récent puisqu'en 2014, date de la reprise du titre par la SCIC, les responsables souhaitaient augmenter le trafic en provenance des réseaux sociaux

numériques. Selon lui, « 60% du trafic provenait [alors] de Facebook ». De plus, la mise en place de nouveaux projets éditoriaux numériques a été portée notamment par l'obtention de plusieurs fonds Google d'aide à la presse. A cette même époque, la cellule numérique du groupe a été créée, rassemblant des salariés provenant du marketing, de la publicité, de l'infographie ou encore de la rédaction. Cette équipe porte depuis des projets numériques globaux qui concernent différentes activités du groupe (éditorial mais aussi communication ou événementiel). Ainsi, *Nice-Matin* a-t-il conçu une stratégie d'intégration du numérique au sein de ses activités depuis longtemps mais, faute de moyens mais aussi faute d'embauches suffisantes de profils spécifiques, cette stratégie n'est pas aussi aboutie que ses dirigeants le souhaiteraient. Aujourd'hui, le choix de l'entreprise est de réduire sa dépendance économique vis-à-vis des plateformes. Seule la dimension éditoriale est prise en compte lorsque les relations avec les géants du web sont évoquées. Ils sont alors perçus uniquement comme des intermédiaires parasitant les rapports entre *Nice-Matin* et son lectorat.

Sur ce dernier point, tous les dirigeants avec un profil de journaliste interrogés proposent la même vision des plateformes numériques, quel que soit le groupe pour lequel ils travaillent. Les autres dirigeants interviewés n'ayant pas de parcours en lien avec le journalisme ne considèrent pas tous les plateformes en ligne comme une menace pour le professionnalisme journalistique. Certains, notamment au sein du Groupe *La Provence*, voient dans l'impératif numérique et de transformation un moyen de renforcer l'offre éditoriale proposée par la PQR.

A *La Provence* où la stratégie numérique est revendiquée, les managers non-journalistes interrogés perçoivent les plateformes davantage comme des partenaires de développement : « on est des très bons amis de Google » selon le directeur du marketing. Cette perception des plateformes numériques s'apparente davantage à une relation commerciale. Elle s'explique par le degré avancé d'intégration du numérique dans les activités du groupe mais aussi par le profil de ses dirigeants : le PDG est le fondateur du site de petites annonces *LogicImmo.com*, d'où provient également le directeur du marketing ; le directeur des activités numériques est le fils de l'actionnaire, Bernard Tapie.

Depuis l'arrivée du nouveau PDG en 2017, le groupe provençal a repensé sa stratégie numérique. Une cellule digitale a été créée dans laquelle une vingtaine de salariés issus de différents métiers travaillent ensemble. Cinq *community ma-*

nagers assurent la publication de contenus spécifiques pour les réseaux sociaux numériques, une équipe de *traders* négocie l'achat programmatique, plusieurs *data-scientists*, des développeurs, des rédacteurs mais aussi des journalistes complètent ce service qui a vocation à travailler en « *business units* », c'est-à-dire de façon transversale. Chaque personne peut être amenée à travailler pour différents services, que ce soit la régie, la rédaction ou encore le marketing, selon les projets. De plus, *La Provence* travaille avec des entreprises locales de référencement pour développer son trafic sur les plateformes. Le groupe revendique être le 7ème groupe de presse national en termes d'engagement sur les réseaux sociaux numériques et le 1er groupe parmi les titres de PQR, selon le DGA et le PDG interrogés.

DES STRATÉGIES ÉCARTELÉES ENTRE AUDIENCE ET NOTORIÉTÉ

Dans les entretiens menés, notamment à *La Provence* où le numérique irrigue la stratégie du groupe, la distinction entre audience et notoriété revient à plusieurs reprises. Cette distinction est mobilisée comme un moyen de différencier les logiques éditoriales sur les réseaux sociaux numériques de celles qui s'appliquent au journal papier comme au site web de *La Provence*. Certes, les deux notions d'audience et de notoriété sont convoquées de manière contraire selon les interviewés mais la récurrence de cette distinction dans les propos recueillis trahit le double objectif qui est assigné aux rédactions. Il ne s'agit donc pas ici de notions scientifiquement mobilisées mais bien de mots valises servant à rendre compte des impératifs stratégiques au sein de l'entreprise. Le « journal », qu'il s'agisse du « print » ou du site web, doit être le garant de la notoriété de la marque *La Provence*. Il impose une exigence journalistique. Cette notoriété est par ailleurs vendue aux annonceurs comme un gage de *brand safety*, ce que résume le directeur du marketing : « *La notoriété, c'est le print. C'est comme ça que les annonceurs nous utilisent* ».

Mais le lectorat du journal est vieillissant. Il faut donc rajeunir l'audience en allant la chercher là où elle est, principalement sur les réseaux sociaux numériques, ce que confirme le directeur de la rédaction web :

« *On est passé de 70% de l'accès via un moteur de recherche ou directement au site à quasiment 60% d'accès uniquement via les réseaux sociaux. Donc développer notre pré-*

sence sur les réseaux sociaux, c'était une stratégie à creuser rapidement pour augmenter notre audience et notre notoriété ».

L'ambiguïté entre audience et notoriété est ici évidente parce que la notion de notoriété est accolée à deux actifs du groupe, le journal en tant que tel et la marque La Provence. Chez le directeur du marketing, la notoriété de la marque dépend de la notoriété du journal. A l'inverse, les réseaux sociaux numériques sont le vecteur d'un rajeunissement du lectorat et de son élargissement. Ils font connaître la marque dans un univers en ligne à l'origine étranger au journal. Cette audience est ainsi plus sensibilisée à la marque La Provence qu'à la production éditoriale du journal. Certes, les réseaux sociaux numériques pointent en définitive vers le journal puisqu'ils sont à l'origine désormais de 60 % du trafic sur le site web de *La Provence*. Mais cet apport de trafic est conçu comme peu stratégique. En effet, la population en provenance des réseaux sociaux numériques n'est pas celle qui a vocation à s'abonner en masse alors même que l'abonnement est identifié comme le levier principal du développement du chiffre d'affaires généré par le journal. Pour les responsables interrogés, le rôle des réseaux sociaux numériques est de créer des communautés qui seront valorisées économiquement sur des marchés annexes, par exemple en les attirant sur des événements organisés par le groupe. L'idée de valoriser ces audiences sur les marchés publicitaires est par ailleurs écartée tant les plateformes ont imposé, dans les représentations des cadres interrogés, l'inévitabilité de la captation de la ressource publicitaire, comme le résume ici le directeur de la rédaction web :

« Aujourd'hui, la monétisation sur Facebook, elle est anecdotique par rapport à notre système premium qu'on essaye de mettre en place ».

Il y a donc une certaine autonomie de l'audience des réseaux sociaux numériques par rapport à celle du journal qui, lors de notre entretien, conduira le directeur de la rédaction web à revendiquer la spécificité de son positionnement éditorial, une spécificité inscrite dans la géographie de l'entreprise. Alors que la rédaction du journal est au deuxième étage du bâtiment du Groupe La Provence, la rédaction web a été logée au premier étage, dans un *open space* partagé aussi avec les *community managers*, les rédacteurs web au service des annonceurs et les développeurs. En ligne, sur les réseaux sociaux numériques, l'information se ferait donc autrement, au moins à *La Provence*. Tous les cadres interrogés mettent en avant le rôle essentiel des

community managers, ce que confirme le directeur général :

« On a pensé les réseaux sociaux comme un média, comme une vitrine. On a développé des contenus spécifiques, on a développé des algorithmes spécifiques, on a une équipe spéciale. [...] On est le titre de PQR qui a le plus de community managers pour développer des produits spécifiques sur Facebook ».

Les *community managers* sont perçus comme les alliés des journalistes parce que ce sont eux qui renforcent l'audience du site du quotidien et parviennent à fédérer des communautés importantes sur les réseaux sociaux numériques : ici, le quantitatif les impose au sein de la rédaction web. Mais le passage du quantitatif au qualitatif, donc de l'audience à la notoriété, est toutefois source de tensions entre journalistes et spécialistes du web. Ainsi, le Syndicat national des journalistes (SNJ) s'est-il mobilisé au sein de *La Provence* pour imposer que les journalistes de la rédaction web réintègrent la rédaction au second étage plutôt que de partager leur espace de travail avec les professionnels de la valorisation des audiences, selon deux communications du SNJ et de la direction de la rédaction actant ce changement en novembre 2019. Le difficile équilibre entre impératifs des *community managers* et des journalistes est d'ailleurs pointé par le directeur de la rédaction web qui pilote à la fois les journalistes, des rédacteurs web et des *community managers* :

« Y a quand même une certaine pression qui émane de l'équipe social media car bien évidemment, souvent, ils sont dans la course aux premières places [...] Ils essayent de mettre une pression aux journalistes. [...] Donc parfois y a un rapport de forces et c'est au rédacteur en chef web de trancher ».

A l'évidence, les *community managers* s'imposent comme des partenaires utiles quand il s'agit de conquérir des audiences mais ils perturbent le travail journalistique en voulant le soumettre à des impératifs exogènes. Ici, la notoriété devient un rempart pour la rédaction : exigée par les annonceurs, elle est intimement liée à la qualité de la production éditoriale qui peut être opposée à la course à l'audience :

« C'est un enjeu qui est passionnant [...] : dessiner la crédibilité du web pour nous aujourd'hui. Le rôle du journaliste est essentiel pour nous dans ce combat-là. C'est vraiment comme ça que je le perçois. C'est la différence avec les community managers ... ».

A *Nice-Matin*, la même tension se retrouve entre impératif quantitatif et impératif qualitatif. Les éditeurs web sont des journalistes. Ils respectent donc les mêmes exigences éditoriales que la rédaction. Ils ont été « formés » par la direction de la rédaction qui impose par ailleurs à tous les journalistes le *web first*. A l'instar des *community managers* à *La Provence*, ils ont en revanche su gagner leur légitimité au sein du groupe grâce à leurs performances quantitatives, à savoir une augmentation significative de l'audience en ligne. Dès lors, la ligne de démarcation traverse les pratiques éditoriales et passe entre les journalistes attachés au format papier et ceux qui optent définitivement pour l'information en ligne et les règles qu'Internet y impose, comme l'exprime le directeur de la rédaction :

« Les éditeurs sont des gens qu'on forme, qui ont une vraie sensibilité web. Ils proposent des contenus très adaptés à la demande et à la consultation web. Avec de vrais succès en termes d'audience. On est selon les mois entre 11 et 15 millions de visites sur l'ensemble de nos sites. C'est un travail de longue haleine car tout le monde n'évolue pas au même rythme. Il y en a encore qui contestent ces choix stratégiques et que la montée en puissance des contenus web met en péril la diffusion du journal papier ».

Ces tensions peuvent aussi s'expliquer par les choix organisationnels à *Nice-Matin*, faits en partie sous la contrainte économique. Alors qu'à *La Provence* le management priorise le recrutement des *community managers* pour les affecter à des tâches que les journalistes n'ont pas à assumer (et qu'ils ne maîtrisent pas), à *Nice-Matin* le choix a été fait de demander aux journalistes d'endosser des fonctions de *community managers*. Ainsi, pour répondre aux commentaires des lecteurs, lesquels traduisent l'engagement du public sur les réseaux sociaux numériques, le groupe avait dans un premier temps passé un contrat avec une entreprise spécialisée pour réaliser ce travail avant de décider de « gérer nous-mêmes », un choix que le directeur de la rédaction reconnaît comme n'étant pas la meilleure décision. En effet, la modération est chronophage et empiète largement sur le temps consacré à la production éditoriale. Aussi le qualitatif a-t-il fini par l'emporter sur le quantitatif : « on a arrêté la possibilité de commenter, c'est réservé aux abonnés », un choix en lien avec la volonté de *Nice-Matin* de beaucoup moins dépendre des plateformes pour son audience, à l'inverse ici de *La Provence*.

Au sein du Groupe La Dépêche, le discours est plus ambivalent. Certes, les *community managers*

ne sont pas logés dans la rédaction et l'acquisition d'audience est bien distinguée de la production éditoriale. En revanche, l'impératif numérique s'applique aux journalistes qui sont sommés d'adopter les codes de l'Internet, ce qu'explique le directeur général adjoint du groupe :

« les profils des journalistes évoluent aussi. Les journalistes sont tout à fait formés et multimédias. Ils sont capables de faire du print, du web, d'être sur les réseaux sociaux. C'est le mouvement de fond. C'est la réalité du métier. Aujourd'hui c'est difficile d'être journaliste et de refuser la réalité numérique ».

A cet égard, la stricte séparation entre activités journalistiques et acquisition d'audience est à nuancer. Si le développement des audiences en ligne passe par l'acculturation aux formats des plateformes, alors ces derniers peuvent imposer de manière exogène des impératifs que les *community managers* auraient pu revendiquer en interne. La « réalité numérique » se transforme en injonction globale qui concerne autant les rédactions que le management ou les équipes en régie.

LA MAÎTRISE DES OUTILS, UNE UNIFORMISATION DES PRATIQUES ?

L'utilisation des réseaux sociaux numériques Facebook et Twitter mais aussi des outils mis à disposition par Google a été intégrée par toutes les rédactions étudiées. Les cartographies, infographies et tableaux ou encore Google Trends sont des références pour la publication en ligne. Et ces pratiques ne sont pas sans conséquence sur la nature de l'information elle-même. Le dispositif technique s'impose en partie aux journalistes en dictant, par ses conditions matérielles, la possibilité de la production éditoriale (Gillespie & al., 2014). Pour un des rédacteurs en chef de *La Provence*, cette utilisation reste un choix par défaut :

« Pour le classement des lycées, nous on reçoit les données. [...] On passe par Google Table. Le service, il est bon, efficace mais pas directement hébergé chez nous. Le contenu en lui-même, la valeur ajoutée de l'article ne nous appartient pas directement ».

Certains journalistes de *La Provence* et de *Nice-Matin* ont par ailleurs bénéficié de formations par Google France. Ces dernières permettent d'intégrer de bonnes pratiques définies d'abord par la plateforme dans sa volonté d'évangélisation des rédactions.

Les outils de mesure de performance sont également des ressources majeures pour les rédactions du corpus. Selon plusieurs des dirigeants interrogés, la valeur d'un article en ligne est reconnue par sa capacité à attirer une audience importante ou à générer de l'engagement sur les réseaux sociaux numériques. La publication en ligne sur les réseaux sociaux numériques est, dans toutes les rédactions, pensée pour attirer des réactions et une communauté importante. Accompagnés par les *community managers* dans les entreprises où il y en a, les journalistes sont amenés à ne publier que les contenus les plus adaptés, aux moments les plus opportuns, selon les potentielles audiences qu'ils peuvent attirer. Il faut « *vendre l'info sur les réseaux sociaux, savoir que telle émoji est adaptée à tel public, sur telle actualité. C'est une nouvelle façon de fonctionner pour nous aussi* », estime l'un des rédacteurs en chef de *La Provence*. Ces nouveaux usages peuvent engendrer une certaine uniformisation de l'information mise à disposition du public puisque la décision de publier revient aux *community managers* pour répondre aux injonctions formulées par les plateformes et aux attentes supposées des publics. Les mêmes contenus vont ainsi être favorisés. Par exemple, tous les médias étudiés développent la vidéo en ligne, en adaptant notamment certains formats à Facebook ou même à Instagram pour *Nice-Matin* qui publie des stories régulièrement. A *La Provence*, un rédacteur en chef assure que « *le 18h18 marche très bien, il fait de super audiences. On fait 100 ou 200 000 vues sur un 18h18, c'est dingue. On a instauré deux pages "plaisir" sur la bouffe, les restos, les trucs comme ça. Maintenant à chaque fois, on envoie aussi un vidéaste* ». Les reportages vidéo de ce journal publié chaque jour à 18h18 sur le site internet sont également mis en ligne sur Facebook pour générer au moins plusieurs milliers de vues. Ici le critère quantitatif l'emporte sur l'évaluation de la pertinence de l'information proposée. Sur le même principe, *Nice-Matin* a également lancé « *Nice-Matin food* » sur Instagram et Facebook.

Même si des stratégies et une organisation du travail semblent disparaître dans nos entretiens, une part de débrouille et d'improvisation reste de mise (Ruellan, Thierry, 1998) : « *Ça reste très neuf, le web, c'est tout nouveau. [...] Les techniques, on les apprend encore* », considère l'un des rédacteurs en chef de *La Provence*. Ce bricolage, tout provisoire, s'inscrit comme une alternative à la standardisation, pourtant ressentie par certains responsables de la rédaction interrogés.

A *La Provence*, l'un d'entre eux regrette que « *les réseaux sociaux sont en train de s'emparer des médias complètement. A nous de garder notre*

déontologie et toutes nos qualités journalistiques ». Un autre assure qu'« *en PQR, on ne peut pas se contenter des réseaux sociaux* » comme moyen de fidéliser les lecteurs et appelle à un retour au terrain. Et de s'inquiéter des risques de confusion sur les réseaux sociaux numériques puisque l'information, les publi-communiqués, le *brand content*, la publicité voire les *fake news* sont affichés à partir de formats imposés par les plateformes. Cette confusion peut essaimer dans les autres supports des groupes de PQR. Ainsi, à *La Provence*, le SNJ et la CFDT ont envoyé deux mails entre mars et novembre 2019 regrettant le manque de signalisation de certains contenus sponsorisés.

DES PLATEFORMES AUX STRATÉGIES D'ENTREPRISE

L'impératif numérique, la quête de l'audience sociale, l'obligation de maîtriser les outils des plateformes s'inscrivent en tension avec l'exigence sans cesse répétée d'un journalisme de qualité, caution ultime de la notoriété de la marque de presse. Cet actif intangible va ainsi se retrouver au centre des stratégies des trois groupes de presse : si le journal reste le support de référence, celui qui a construit dans le temps la puissance de la marque, la bascule de l'offre en ligne s'impose comme horizon stratégique inéluctable avec le risque d'une dilution de la notoriété de la marque dans des initiatives de plus en plus éloignées du contrat de lecture spécifique à la presse locale. De ces tensions émergent des stratégies d'entreprise qui assignent à la production éditoriale des visées paradoxales.

Tous les managers interrogés prennent acte de la baisse des ventes de la presse papier, continue et structurelle, en même temps qu'ils prennent acte de l'insuffisance des recettes publicitaires en ligne, lesquelles sont massivement captées par les plateformes, ce que confirme le baromètre du Syndicat des régies internet (SRI). Alors que les liens sponsorisés (*search*) et les bannières (*display*) représentent l'essentiel du marché publicitaire en ligne, le *search* et le *display* social captent 80 % des recettes de l'ensemble en 2018, les 20 % de recettes restantes (le *display* hors social) étant alloués aux autres sites. Sur le mobile, la part du *search* et du *display* social monte à 92 %, un phénomène qui explique pourquoi la croissance du marché publicitaire en ligne est captée à 94 % par la seule vente de liens sponsorisés et de bannières sur les réseaux sociaux numériques (SRI, 2019, p. 37). Dès lors, pour tous les managers interrogés, la seule voie de salut pour la presse locale est le développement d'offres payantes. Or, pour développer les abonnements comme les achats à l'unité de PDF ou d'articles, il est nécessaire de toucher

des audiences plus jeunes qu'il s'agira ensuite de convertir à la lecture de la presse en ligne comme il est nécessaire de toucher également les publics locaux jusqu'alors éloignés de la lecture de la PQR.

C'est à cet endroit que les injonctions éditoriales deviennent parfois paradoxales. Alors qu'à *Nice-Matin* le choix a été fait de tenir à distance les plateformes, le développement d'une offre éditoriale en ligne qui en reprend en partie les codes est au cœur de la stratégie d'entreprise. Le lancement de suppléments (« Week-end », « #Nous ») permet d'augmenter le prix de vente du journal et le prix des abonnements sans pour autant contenir la baisse structurelle des ventes. L'« offensive digitale » doit à l'inverse permettre de toucher de nouveaux lecteurs et de développer les recettes de vente. Deux initiatives éditoriales sont mises en avant. La première vise à repenser le rapport au lectorat en lui proposant une information plus centrée sur le service que la proximité, cette dernière étant historiquement au cœur de la proposition éditoriale de la PQR (Ringoot, Rochard, 2005). Il s'agit du journalisme de solutions⁴, une offre éditoriale réalisée par des journalistes dédiés à qui la dynamique des abonnements numériques est créditée. Or, en la matière, le journalisme de solutions, réalisé par une équipe à part, qui est « une offre assez marquée » selon le directeur de la rédaction, est d'abord une offre tirée par la demande qui conduit les journalistes à traiter une partie des sujets dans une logique de service et de satisfaction des clients du groupe (Amiel, 2017). La seconde initiative mise en avant, là encore avec une équipe dédiée de journalistes, est le lancement de « Kids Matin », une offre en ligne sur abonnement qui a pour vocation de « séduire les enfants mais aussi les parents et les grands parents et faire en sorte d'amener un public différent sur notre marque à travers des contenus très différents et pensés pour les enfants », selon le directeur de la rédaction. Voici de nouveau la notoriété de la marque travaillée dans un environnement numérique très éloigné de celui du journal papier où elle a pourtant été construite. Ces équipes dédiées de journalistes numériques, dans le journalisme de solutions, dans l'offre jeunesse, sont ainsi, même indépendamment des plateformes, des moyens de remettre en cause l'ancienne organisation de la rédaction en adoptant des codes qui, indirectement, sont bien ceux popularisés par les plateformes. Le succès du journalisme de solutions peut être rapproché de celui des « tutos » sur YouTube parce qu'il répond aux attentes d'un public centré sur les besoins immédiats de la vie quotidienne, pour partie. Le succès des offres jeunesse résonne avec les choix

stratégiques de Netflix qui, en rendant captif un public jeune, limite le taux de désabonnement à son service.

Reste que ces offres payantes viennent en complément de l'offre traditionnelle de presse et ne s'y substituent pas. Quand il s'agit de faire payer l'information en ligne, en tant que telle, les discours des managers deviennent moins assurés. C'est notamment le cas à *La Provence* où plusieurs cadres interrogés questionnent le prix de l'abonnement, ou même le prix de vente du PDF du journal, en le comparant avec le prix d'un abonnement à Netflix ou à d'autres services de contenus en ligne. C'est ce que constate abruptement la direction du marketing : « Aujourd'hui, moi, mon concurrent direct sur le relevé de compte, c'est Netflix. Vous devez choisir entre un abonnement à Netflix à 9€ par mois ou *La Provence* à 11€ par mois. C'est ça la vérité ». Et pour l'instant, auprès d'une population jeune, « tant que je n'aurais pas le contenu adapté à mes publics, ça n'ira pas », des services étant évoqués pour s'adresser à cette population qui refuse de payer, comme par exemple « préparer le TOEFL en une mini-série de dix articles » ou des « contenus ultra premium ». Ces mêmes cadres citent d'ailleurs régulièrement les titres de presse anglo-saxons les plus performants sur Internet, faisant du *New York Times* ou du *Washington Post* des références. Le *New York Times*, par exemple, vend du service sur abonnement avec ses mots croisés et ses recettes de cuisine en même temps qu'il capte un public intéressé par l'information « ultra premium », à savoir un journalisme d'enquête et de terrain (Doctor, 2019). Or, dans la PQR, cette information « ultra-premium » n'existe pas encore selon la direction générale :

« Aujourd'hui, dans le journal, on n'a pas d'enquête de fond, le papier va aller vers ça pour aller vers un schéma de trafic sur le numérique, de vente d'articles... Mais pour ça, faut qu'on ait de la valeur. La stratégie elle est là : c'est de basculer vers le numérique mais en donnant plus de valeur au papier pour pouvoir vendre des articles sur le web ».

La notoriété de la marque a été construite sur une offre éditoriale de proximité incarnée dans le journal. Sur Internet, les publics sont représentés par le management comme différents, ce qui impose des formats nouveaux, des services en direction des jeunes, des contenus *ultra-premium* pour un public qui jusqu'ici n'avait pas besoin de lire *La Provence* pour s'informer, autant d'offres éditoriales considérées lors de notre enquête comme insuffisamment développées, voire inexistantes.

Certes, des pages santé, des pages économie ont été développées en ligne et dans le journal papier afin de proposer une information locale plus approfondie et plus thématique, mais ces pages sont encore considérées comme insuffisantes en nombre pour justifier la proposition de valeur du quotidien.

Dès lors, les succès d'audience sur les plateformes sont réinterprétés. À défaut d'abonnements en forte hausse justifiés par une qualité éditoriale qui reste à travailler, les audiences sur les réseaux sociaux numériques vont être mobilisées pour développer de nouveaux services payants qui ne relèvent plus de l'information mais d'une stratégie de diversification. Ces services proposent pour l'essentiel des dispositifs de communication à de nouveaux clients de la région, lesquels n'auraient pas été spontanément des annonceurs de *La Provence*, mais qui trouvent dans les communautés mobilisées en ligne, comme dans le *brand content* et les activités du groupe dans l'événementiel un moyen nouveau et efficace de gérer leur image sur le territoire. Ici, l'éditorial se transforme en investissement marketing. Plutôt que de chercher à vendre une offre de presse au lecteur, le financement de l'offre de presse papier comme en ligne a pour vocation d'entretenir la notoriété de la marque La Provence qui sera valorisée sur d'autres marchés. Ces logiques de *trade media* consistent, pour les titres de presse locale, à « *utiliser leur expérience éditoriale, les réseaux informationnels, leur crédibilité et leur visibilité médiatiques, pour vendre d'autres types de services que ceux liés au support papier* » (Damian & alii, 2002 : 93).

CONCLUSION

Les plateformes qui, du fait de leur offre de services ultra-compétitive, dégradent la valeur perçue de l'information locale et la propension à payer des lecteurs deviennent ainsi, et indirectement, le vecteur de développement de nouvelles audiences et de nouveaux « produits » qui relèvent cette fois-ci des activités de diversification des groupes. Mais le développement des audiences sociales, s'il sert à vendre des « produits », repose sur les *community managers* et non plus sur les journalistes. À *La Provence*, ces derniers doivent monter en gamme pour qu'un jour les abonnements prennent le relais de la diversification, pour qu'un jour donc la production éditoriale, d'investissement dans la marque, redevienne le levier de la croissance des groupes de presse. À *Nice-Matin*, ce sont les journalistes web qui tirent les audiences, et plus particulièrement ceux qui se consacrent au journalisme de solutions ou à l'offre jeunesse, faisant émerger un ensemble socioprofessionnel qui se distingue en partie de la

rédaction historique. Les journalistes se trouvent donc fragilisés au sein même de leur groupe par les logiques des plateformes qui donnent la priorité aux spécialistes du trafic, qu'on les appelle *community managers* ou éditeurs web, ou qu'il s'agisse d'équipes dédiées de journalistes, souvent jeunes, adeptes des nouveaux formats éditoriaux et qui ont intégré « *la réalité numérique* » pour reprendre les termes du management de *La Dépêche*.

Plus largement, les stratégies numériques et les rapports aux plateformes diffèrent en fonction des parcours des responsables interrogés. Dans les groupes où le management provient de formations en commerce et/ou a vécu différentes expériences professionnelles dans d'autres secteurs, les plateformes sont perçues comme des partenaires de développement. En revanche, les responsables de rédaction interrogés les perçoivent comme des prédateurs. Aussi, le degré d'appropriation du numérique diffère en fonction du secteur de provenance du top management. À *Nice-Matin*, depuis la reprise en SCIC, les responsables éditoriaux influencent fortement les décisions. Le numérique est ainsi perçu comme un outil à disposition des journalistes, qui doit permettre de développer l'offre éditoriale et la proximité avec les audiences. Pour les deux autres groupes, les responsables provenant des secteurs du numérique, des annonces ou du commerce, le numérique apparaît comme un outil qui doit permettre la monétisation des contenus, la diversification des activités et la mise en valeur de la marque.

Pourtant, malgré les différences de parcours et de perspective, tous semblent se rejoindre sur leur représentation de l'avenir de leur entreprise : un groupe de communication multimédia, dont les activités de services rémunératrices reposent sur une marque forte, synonyme de proximité et de représentation du territoire, qui elle-même est portée par l'expérience éditoriale et la crédibilité de la rédaction. Dans cette perspective, le journal ne fait plus office que de vitrine de la marque et les publications web sont davantage ciblées dans un objectif de service et de monétisation des audiences.

Réception de l'article le 15 janvier 2020
Acceptation le 12 mai 2020

NOTES

¹ Lesquelles « ont évolué au-delà de leur rôle de distribution et désormais contrôlent ce que voient les audiences, qui est payé pour leur attention et même quel formats et type de journalisme prospèrent » [ndlr, trad. des auteurs]

² Cette recherche s'inscrit dans le cadre du projet ANR PIL qui cherche notamment à analyser et évaluer les effets socioéconomiques des transformations engendrées par le numérique sur la qualité et le pluralisme de l'information (QPI) dans l'univers des médias : <http://www.anr-pil.org/>.

³ Cet acronyme, pour Google, Apple, Facebook et Amazon, est mobilisé dans les entretiens quand le terme plateforme est plus rarement employé.

⁴ Le journalisme de solutions est une méthode de travail journalistique qui permet de traiter de façon rigoureuse et selon les plus hauts standards professionnels des sujets de société en proposant des réponses (ou solutions) à une situation donnée (Amiel, 2020).

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Amiel, P., 2020, *Le Journalisme de solutions*, Grenoble : PUG.
- Amiel, P., 2017, *L'Identité professionnelle des locaux à l'heure des mutations économiques et de la dématérialisation de la presse locale*, Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université Toulouse-3 Paul Sabatier.
- Bell, E., Owen, T., 2017, *The Platform Press. How Silicon Valley reengineered Journalism*, Columbia Journalism School, Tow Center for Journalism.
- Boure, R., Lefebvre, A., 2000, Télévisions « locales » et territoires en mouvement : Vers un programme de recherches, *Hermès*, n° 26/27, pp. 265 - 282.
- Bousquet, F., 2014, *Pour une approche globale de l'information infranationale*, Mémoire pour l'obtention de l'Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de l'Information et de la Communication, université Toulouse-3 Paul Sabatier.
- Bullich, V., 2018, La « plateforme » de la formation, *Distances et médiations des savoirs*, n° 21, URL : <http://journals.openedition.org/dms/2096> ; DOI : 10.4000/dms.2096
- Damian-Gaillard, B., Ringoot, R., Ruellan, D., Thierry, D., 2002, *Inform@tion.local. Le paysage médiatique régional à l'ère électronique*, Paris : L'Harmattan.
- DeVito, M., 2017, From editors to algorithm: a values-bases approach to understanding story selection in the Facebook news feed, *Digital Journalism*, n°6, pp. 753-773.
- Doctor, K., 2019, Newsonomics: CEO Mark Thomson on offering more and more New York Times (and charging more for it), <https://www.niemanlab.org/2019/11/newsonomics-ceo-mark-thompson-on-offering-more-and-more-new-york-times-and-charging-more-for-it/>, consulté le 13 décembre 2019.
- Gillespie, T., 2010, The Politics of 'Platforms', *New Media & Society*, n° 12/3, pp. 347-364.
- Gillespie, T., Boczkowski, P., Foot, K., 2014, *Media Technologies: Essays on Communication, Materiality, and Society*, Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Glaser, B., Strauss, A., 2010, *La découverte de la théorie ancrée. Stratégies pour la recherche qualitative*, Paris : Armand Colin.
- Hardiman, A., Brown, C., 2018, More local news on Facebook, 29 janvier 2018, <https://about.fb.com/news/2018/01/news-feed-fyi-local-news/>, consulté le 23 décembre 2019.
- Jeanne-Perier, V., 2018, *Les journalistes face aux réseaux sociaux ?*, Paris : MKF.
- Lafon, B., 2019, *Médias et médiatisation*, Grenoble : PUG.
- Le Bart, C., Lefebvre, R., 2005, Proximité, *Mots, les langages du politique*, n° 77.
- Lewis, S. C., Westlund, O., 2015, Actors, Actants, Audiences, and Activities in Cross-Media News Work: A Matrix and a Research Agenda, *Digital Journalism*, n° 3 (1), pp. 19-37.
- Noyer, J., Pailliant, I., Raoul, B., 2011, Images de territoires et « travail territorial » des médias, *Etudes de Communication*, n°37.
- Pailliant, I., 1993, *Les Territoires de la communication*, Grenoble : PUG.
- Pignard-Cheynel, N., Amigo, L., 2019, Le chargé des réseaux socio-numériques au sein des médias : Entre logiques gatekeeping, marketing et participative, *Réseaux*, n°213(1), pp. 139-172.
- Pignard-Cheynel, N., Sebbah, B., 2012, La presse quotidienne régionale sur les réseaux sociaux. Etude de la présence des titres français sur Facebook et Twitter, *Sciences de la société*, n° 84-85, pp. 171-192.
- Ringoot, R., Rochard, Y., 2005, Proximité éditoriale : normes et usages des genres journalistiques, *Mots. Les langages du politique*, n°77.
- Ruellan, D., Thierry, D., 1998, *Journal local et réseaux informatiques (Travail coopératif, décentralisation et identité des journalistes)*, Paris : L'Harmattan.
- Sedel, J., 2019, Dirigeants de presse, *Sociétés contemporaines*, n° 113.
- Smyrnaio, N., Rebillard, F., 2019, How infomedia platforms took over the news: a longitudinal perspective, *The Political Economy of Communication*, n° 1, pp. 30-50.
- SRI, 2019, *Observatoire de l'e-pub. Bilan 2018*, Paris.
- Vigour, C., 2005, *La Comparaison dans les sciences sociales, pratiques et méthodes*, Paris : La Découverte.
- Zuckerberg, M., 2018, Post du 11 janvier 2018, <https://www.facebook.com/zuck/posts/10104413015393571>, consulté le 23 décembre 2019.

Négocier son rapport aux plateformes

Les représentations des managers de presse locale

Negotiating a Relationship with Web Platforms:

The Case of Local Press Managers' Representations

Negociar sua relação com as plataformas

Representações de gestores de imprensa local

Fr. Les éditeurs de la Presse Quotidienne Régionale (PQR) doivent s'adapter à la présence des plateformes qui ont créé une intermédiation entre eux et leurs publics et ont su se rendre indispensables. Depuis 2018, le rapport aux plateformes s'est encore complexifié puisque ces dernières ont institué la proximité et l'information locale comme axe de développement. Pour mieux comprendre la façon dont la presse locale s'adapte à cette nouvelle donne, des responsables de trois groupes de PQR ont été interrogés. Ces directeurs généraux adjoints, directeur de régie, président directeur général, directeurs de la rédaction, rédacteur en chef web et directeur du marketing ont été questionnés pour identifier les motifs qui président à l'élaboration des stratégies numériques des groupes de presse locale et leurs conséquences dans l'organisation des groupes. Une analyse des parcours et des positions des interrogés permet de mettre en perspective le regard des managers sur les plateformes et leur acculturation au numérique. Leurs représentations et leurs décisions ont des conséquences sur le rapport à l'éditorial et le rapport aux outils des plateformes. Les trois groupes étudiés ont des conceptions des plateformes très différentes et mettent en place des stratégies numériques diverses. A Nice-Matin, le choix a été fait de tenir à distance les plateformes, mais le développement d'une offre éditoriale en ligne qui en reprend en partie les codes est au cœur de la stratégie d'entreprise. Au Groupe La Provence, la stratégie numérique est revendiquée et implique davantage les services annexes à la rédaction. Les plateformes y sont plutôt perçues comme des partenaires de développement. Le Groupe La Dépêche est le plus réticent dans sa façon de construire ses rapports aux plateformes et semble être celui qui a le moins intégré le numérique dans sa stratégie.

Mots-clés : médias locaux, plateformes, stratégie d'entreprises, managers, PQR

En. Publishers of regional press in France (Presse Quotidienne Régionale-PQR) must adapt to the presence of web platforms that have become indispensable as intermediators between them and their readers. Since 2018, relationships with the platforms has become even more complex as the latter have established proximity and local news as a development focus. To better understand how the local press is adapting to this new situation, the authors interviewed managers of three groups of PQRs. Deputy directors general, managing directors, presidents and CEOs, editorial directors, web editors and marketing directors were questioned to identify the rationales behind local press groups' web strategies and their consequences in the organization of the groups. Interviewees' backgrounds and positions were analyzed to put into perspective their views of the platforms and their acculturation to the realities of the web. Their representations and decisions have consequences on their relationship with both the newsroom and the platforms' tools. The three groups studied have very different conceptions of the platforms and implement varied online strategies. Nice-Matin, for example, chooses to keep the platforms at a distance, but the development of an online edition that partly uses platform codes is at the heart of the company's strategy. At Groupe La Provence, an online strategy is being

applied that involves more services ancillary to news production and the platforms are seen more as development partners. The Groupe La Dépêche is the most restrained in its relationship building with platforms and seems to have least integrated the web into its strategy.

Keywords: local media, platforms, company strategies, managers, regional press

Pt. Os editores da Presse Quotidienne Régionale (PQR) devem se adaptar à presença das plataformas que criaram uma intermediação entre elas e seus públicos e se tornaram indispensáveis. Desde 2018, o relacionamento com as plataformas se tornou ainda mais complexo, pois estabeleceram a proximidade e a informação local como eixo de desenvolvimento. Para entender melhor como a imprensa local está se adaptando a essa nova situação, foram entrevistados gestores de três grupos da PQR. Vice-diretores, diretor de produção, CEO, diretores editoriais, editor web e diretor de marketing foram questionados sobre as motivações por trás do desenvolvimento das estratégias digitais dos grupos de imprensa locais e suas consequências na sua organização. Uma análise dos percursos profissionais e das posições ocupadas pelos entrevistados coloca em perspectiva a visão dos gestores sobre as plataformas e sua aculturação ao digital. Suas representações e decisões têm consequências na relação com os editoriais e as ferramentas das plataformas. Os três grupos estudados têm concepções muito diferentes das plataformas e implementam estratégias digitais diversas. Em Nice-Matin, a escolha foi feita de manter uma distância com relação às plataformas, embora o desenvolvimento de uma oferta editorial online que utiliza parcialmente os seus códigos esteja no centro da estratégia da empresa. No grupo La Provence, a estratégia digital tem sido afirmada, envolvendo serviços auxiliares à equipe editorial. As plataformas são vistas mais como parceiros de desenvolvimento. Já o grupo La Dépêche é o mais reticente na forma como constrói suas relações com as plataformas e parece ser o que menos integrou o digital em sua estratégia.

Palavras-chave: mídia local, plataformas, estratégia corporativa, gestores, PQR

