

Pourquoi La Tribune n'a pas (complètement) renoncé au papier

LES NOUVEAUX
MODÈLES DE LA PRESSE
ÉCRITE

Depuis le 1^{er} février 2012, *La Tribune* n'est plus imprimée ni distribuée en tant que quotidien sur papier. Dans la turbulente histoire d'un journal économique qui a toujours été perçu comme le challenger et le concurrent du titre leader, Les Echos, une nouvelle aventure a commencée, celle du net... Mais le papier est réapparu avec la création d'un format hebdomadaire.

Par **Philippe MABILLE***

Depuis le 1^{er} février 2012, *La Tribune* est un quotidien numérique *online*, qui publie environ quatre-vingts articles par jour, sur le site www.latribune.fr. Mais le journal n'a pas complètement abandonné le format papier, le *Print*, comme on dit dans le jargon de la presse d'aujourd'hui, par opposition au *Web*. Depuis le 13 avril, le titre est revenu chaque vendredi en kiosque dans un format hebdomadaire.

La chance de *La Tribune* est de n'avoir pas eu à se relancer *from scratch*. La marque du titre était forte et ses vingt-six ans d'histoire, certes tumultueuse, lui ont permis de s'appuyer sur une base de lectorat fidèle. Surtout, depuis le début des années 2000, *La Tribune* avait, comme tous les quotidiens, parié sur le net, en se dotant d'une équipe de journalistes *web* et en investissant dans des applications disponibles sur tous les supports : le site et les applications mobile, puis tablette (primée par Apple).

* Directeur adjoint de la rédaction de *La Tribune*.

Dès le premier jour de la reprise et de l'extinction du quotidien papier, www.latribune.fr a donc assuré la transition vers le numérique, en s'appuyant sur une audience déjà solide et bien installée, avec tous les outils techniques nécessaires pour la développer. Dès juillet, une nouvelle version du site et des applications mobile ont été lancées, avec un nouveau *design* et une architecture plus ergonomique adaptée à la nouvelle stratégie numérique. En septembre, une nouvelle plateforme bourse avec toutes les informations financières sur les marchés et les sociétés cotées a complété cette offre numérique.

Enfin, dès février 2012, chaque soir, une version *pdf* numérique du quotidien, rassemblant les principales informations de la journée, hiérarchisées et rangées dans les principales rubriques (Economie, Industrie et Services, *High tech*, Bourse-Finance et Opinion) a pu être envoyée aux abonnés sur tous les supports de diffusion numérique.

Cela a été rendu possible parce que les repreneurs ont réussi à maintenir une équipe d'environ vingt-cinq journalistes confirmés, chacun expert dans son domaine, qui ont migré du jour au lendemain du *print* vers le *web*, tout en écrivant régulièrement des

articles pour l'hebdomadaire. La visibilité du titre a été préservée, et même renforcée, grâce à la publication de nombreux scoops et informations exclusives, notamment dans l'automobile (alliance PSA-GM), l'aérien (le plan social d'Air France) ou les nouvelles technologies (le plan numérique du gouvernement), etc..., jusqu'à l'affaire des « Pigeons » (ces entrepreneurs en guerre contre la nouvelle taxation des plus-values instaurée par la Gauche) qui ont choisi les pages Opinion de www.latribune.fr pour se faire connaître et faire valoir leurs arguments.

UN MODÈLE ÉCONOMIQUE INÉDIT

Le modèle économique recherché par *La Tribune* nouvelle est en fait dual. Instruit de la difficulté qu'il y a à rentabiliser pour l'instant un modèle de *pure player* Internet, à l'exemple de *Rue89*, *Huffington Post* ou *Atlantico*, et averti par l'échec de la tentative de *France Soir* de basculer exclusivement sur Internet, les actionnaires ont tenu à compléter le format numérique par une édition papier ayant vocation à maintenir la visibilité de la marque, à créer une offre payante en kiosque et pour les abonnés, et à élargir le marché publicitaire. Il a été décidé de ne pas retenir un modèle purement payant sur Internet, à la façon de *Mediapart*, car celui-ci a été considéré comme trop risqué, en tout cas dans un premier temps.

L'expérience menée en 2012 par *La Tribune* est donc un « laboratoire » inédit de ce que peut être la migration de la presse vers le numérique. Comme il n'a pas été possible de gérer une transition en douceur en pilotant l'extinction du quotidien papier, celui-ci ayant été brutalement arrêté après le dépôt de bilan du journal, la stratégie a été redéfinie de façon pragmatique. Sur le *web*, il est en effet très difficile de savoir quel est le bon modèle économique.

Auparavant, la situation était simple : les contenus payants étaient ceux publiés dans le quotidien papier, alors que le site était gratuit et cherchait à maximiser son audience pour la monétiser. La brutalité du passage par la case du tribunal de commerce a rompu cet équilibre. Dès lors que le quotidien a cessé de paraître, tous les contenus publiés sur le site se sont retrouvés dans l'univers du gratuit, avec une difficulté majeure : comment restaurer un lien commercial avec les anciens abonnés ? Même si des expériences ont déjà été tentées, l'achat au numéro sur le net ou le micro-paiement d'articles à l'unité sont encore trop peu développés en France pour permettre de mélanger, sur un même site, le gratuit et le payant.

Une évolution vers le modèle du *Paywall* mis en œuvre aux Etats-Unis par le *Wall Street Journal*, le *New York Times*, ou au Royaume-Uni par le *Financial Times*, n'a pas non plus semblé opportune à ce stade. Le *Paywall* consiste à permettre aux lecteurs qui se

sont enregistrés de lire gratuitement un certain nombre d'articles par mois (10, par exemple), les suivants devenant payants selon un barème progressif dépendant de la nature du service, et pouvant aller jusqu'au stade Premium, où tout est accessible. Ce modèle commence à être testé en France, prudemment, par quelques journaux, mais n'a pas encore atteint le stade de la maturité.

Le dilemme économique dans lequel s'est retrouvée la nouvelle *Tribune* est assez simple à comprendre. Alors que les internautes ont beaucoup de mal à considérer l'information autrement que comme quelque chose de gratuit, que l'on peut librement lire, échanger, partager, archiver, comment financer des investissements et une charge salariale encore relativement lourde au regard d'un chiffre d'affaires beaucoup plus faible qu'auparavant ? Malgré le départ de plus de quarante-dix salariés de l'ancienne *Tribune* lors de la cessation de paiement, l'équilibre économique et le retournement de l'entreprise vers un modèle rentable reste encore fragile, surtout dans le contexte économique difficile que nous vivons aujourd'hui.

En effet, aux prix actuels de la publicité sur Internet, encore très inférieurs à ceux du papier, il n'existe pas aujourd'hui de modèle de presse en ligne gratuite qui parvienne à être rentable en monétisant son audience. Même les plus gros journaux le constatent avec des audiences de 6 à 10 millions de visiteurs uniques par mois, d'où d'ailleurs leur bras de fer mené actuellement avec Google.

Pourtant, l'audience de www.latribune.fr n'a cessé de progresser depuis la reprise, puisqu'elle est passée de 1,2 million à 1,7 million de visiteurs individuels par mois. L'objectif est de passer rapidement à 2 millions, puis à 3 millions en 2013. Mais, même avec une telle audience, la monétisation des contenus gratuits ne suffit pas. Il fallait donc trouver des sources de revenus complémentaires.

UN ÉQUILIBRE REPOSANT SUR TROIS PILIERS

De ce point de vue, le choix de reprendre rapidement (deux mois et demi après l'arrivée des nouveaux actionnaires) l'édition d'un hebdomadaire papier s'est rapidement imposé. C'était le moyen le plus simple de retrouver non seulement une visibilité « physique », mais aussi de nouvelles sources de chiffre d'affaires (abonnés, publicité, vente en kiosque) et d'avoir un journal à distribuer dans le cadre de partenariats hors média.

Ceci ne veut pas dire que la marque n'existe pas sur Internet, au contraire. C'est avant tout avec les articles d'actualité, les analyses et les opinions publiés chaque jour sur le site que *La Tribune* maintient le contact avec ses lecteurs. Les revues de presse de la plupart des entreprises prennent désormais en compte ce qui est

publié dans les éditions numériques des journaux, qui fonctionnent en temps réel, pratiquement 24h sur 24 et 7 jours sur 7. Mais exister exclusivement sur Internet, c'était s'exposer au risque de renoncer à une grande partie de la cible visée, dans les entreprises. Cela est d'autant plus vrai pour un quotidien économique et financier qui a longtemps été très orienté sur le secteur de la finance, au sens large : banque, assurance, bourse et marchés, ainsi que les directions financières et générales des grandes entreprises. Ce potentiel d'abonnés est un gisement important et une richesse que *La Tribune* a vocation à retrouver et à conserver, dans une optique de pluralisme de l'information.

Le choix a donc été de faire reposer le modèle économique de la nouvelle *Tribune* sur trois piliers :

- un site Internet gratuit, qui cherche à monétiser une audience en forte croissance ;
- un hebdomadaire, désormais arrivé à l'équilibre d'exploitation, qui offre aux abonnés un contenu payant tous les vendredis ;
- et une activité hors média de suppléments et de conférences à Paris et en Province.

L'objectif est de parvenir ainsi à renouer avec un équilibre d'exploitation global dès 2013. Le pari n'est évidemment pas facile dans le contexte économique de cette fin d'année 2012 et dans la perspective d'une période, sans doute longue, de croissance très faible. Le marché publicitaire a continué de se contracter au second semestre, et la crise qui affecte le secteur financier ne rend pas aisée la reconquête des abonnés. Il n'y a pourtant pas d'autre alternative que d'innover pour développer le chiffre d'affaires.

L'offre de *La Tribune* va donc continuer de se diversifier en 2013 avec le lancement d'un véritable quotidien numérique payant, accessible chaque matin sur tous les supports : ordinateur, tablette et téléphone mobile, dont le taux d'utilisation a explosé cette année. La démocratisation des supports mobiles, dont le prix va baisser à mesure que les grands constructeurs développent leur gamme (Apple, Microsoft, Samsung, Google, etc.), offre de nouvelles perspectives pour une presse de qualité. Les enquêtes menées auprès des lecteurs montrent qu'il y a une réelle demande pour une diversité des sources, dans un monde de plus en plus complexe.

UNE NOUVELLE RÉVOLUTION GUTENBERG

Il faut noter que le passage au numérique a complètement changé la façon dont travaille une rédaction. Avant, il s'agissait principalement de publier le lendemain une sélection hiérarchisée et enrichie des informations de la veille. Aujourd'hui, le journaliste travaille en continu pour analyser l'information le jour même, notamment pour publier des scoops et des

informations exclusives. C'est ce qu'apporte le site en temps réel. Le quotidien numérique reformatera chaque matin cette analyse de l'actualité en y ajoutant des contenus spécifiques réservés aux abonnés.

L'hebdomadaire papier apporte de son côté une mise en scène de l'information et une approche originale de l'économie, associant la profondeur d'analyse des grands événements de l'actualité globale à un regard orienté sur l'économie réelle dans les PME et les territoires. Si l'on devait définir la ligne éditoriale de *La Tribune*, ce serait cela : un journal à la fois global (parce qu'il s'attache à décrypter les grands mouvements tectoniques de l'économie mondiale, les réformes économiques et les grandes tendances qui émergent de la crise) et local, voire même parfois hyperlocal, en s'intéressant aux innovations et aux stratégies, que ce soit dans les entreprises, dans les régions et dans les collectivités locales. *La Tribune Hebdo* conserve aussi son ADN financier, avec un accent particulier sur les mutations en cours dans le financement de l'économie et des entreprises.

Journal « glocal » de l'économie réelle dans les territoires, voilà comment *La Tribune* compte reconquérir une place et une utilité pour ses lecteurs, en s'appuyant sur une marque forte et reconnue, un ton et un style jeune et décalé, impertinent parfois, mais toujours sérieux.

Nul ne peut savoir à quoi ressemblera *La Tribune* demain. L'aventure du papier s'achèvera sans doute un jour, et le journal renaîtra dans un format exclusivement numérique. Mais l'expérience réussie de l'année 2012, avec une forte progression de l'audience et de bons taux de réabonnement à l'hebdomadaire papier, prouve que *La Tribune* n'est pas morte de la crise qu'elle vient de traverser. Elle se transforme en une entreprise de services d'informations générales, économiques et financières, et en une « agora », (terme voisin du nom du journal, la « tribune »), ouverte aux débats d'opinion, le tout sur des tempos différents. Le temps réel, pour l'immédiateté, le temps d'une journée pour se réassurer ou s'étonner quotidiennement sur l'actualité enrichie d'analyses à valeur ajoutée, le temps de la semaine pour faire le point.

Avec demain des formats et des outils plus variés : l'écrit, la vidéo ou le son, le « datajournalisme » pour les données, ce que l'on appelle le « *rich media* »... Le champ d'investissement est infini et dépend seulement des moyens financiers pour produire des contenus ayant un haut standard de qualité.

La presse va mal en France, comme partout dans le monde. C'est sans doute le secteur le plus affecté par les mutations de la révolution Gutenberg des temps modernes. Et en même temps, le numérique permet de réinventer la presse. À condition de retrouver un équilibre financier, gage de l'indépendance. Un chercheur américain du secteur des nouveaux médias, Ross Dawson a prédit la fin de la presse papier en 2017 aux États-Unis, et en 2029 en France. Cela ira

peut-être (sans doute, même) plus vite. Le magazine *Newsweek* vient de décider de faire migrer son édition papier sur le numérique et ne sera donc plus imprimé. De nouvelles révolutions sont à venir, notamment avec la généralisation des tablettes, en passe de remplacer les bon vieux PC du XX^e siècle. Le micro paiement va se développer en devenant plus sûr grâce à l'e-authentification. Demain, notre smartphone sera notre porte-monnaie électronique. Google sera sans

doute obligé de négocier et de mieux partager la valeur créée avec ses sources de contenu. Les réseaux sociaux, à l'image de Facebook, Twitter, LinkedIn, et les réseaux professionnels d'entreprise qui arrivent, vont se multiplier et renforcer encore la concurrence et le mode de diffusion de l'information. C'est donc un avenir difficile certes, plein de défis à relever, mais aussi de promesses, qui s'ouvre aux journaux et aux journalistes qui auront réussi leur mutation.