

Mémoire d'étude

Avril – Juin 2015

Master 1 – Management et Affaires internationales

ETUDIANT

Félix BOUDY

12 Place du Cardinal Grente

72 000 LE MANS

06.78.97.73.53

F.boudylavergne@gmail.com

ENTREPRISE

Ouest-France Le Mans

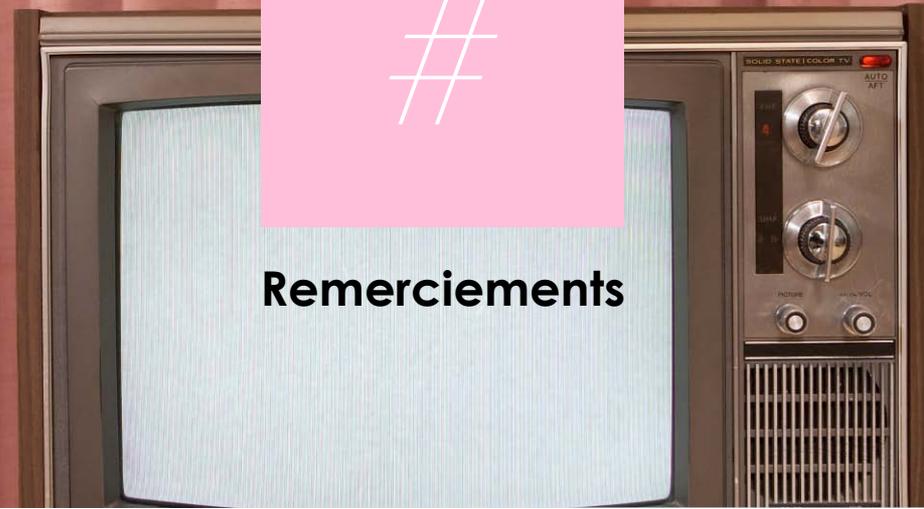
Service des Ventes - Promotion

35 Rue Gambetta

72 000 LE MANS

Mélanie Brunet

melanie.brunet@ouest-france.fr



Remerciements

Je tiens à remercier et à témoigner toute ma reconnaissance à l'ensemble des personnes avec qui j'ai pu entretenir des relations professionnelles : Tout d'abord, l'équipe des ventes Ouest-France, mes proches collaborateurs, ainsi que tous les partenaires.

Mélanie Brunet, ma tutrice, responsable promotion Ouest-France Sarthe et Orne, pour m'avoir témoigné son entière confiance. Olivier Pain, directeur des ventes, pour m'avoir offert l'opportunité de travailler de nouveau au sein du service des ventes et pour le temps qu'il m'a consacré.

Eric De Grandmaison, directeur départemental de Ouest-France pour son professionnalisme, sa présence et ses conseils.

Je remercie également l'ensemble des équipes Ouest-France, le secrétariat, l'équipe rédactionnelle et tous les collaborateurs en région Pays-de-la-Loire.

Enfin je tiens particulièrement à remercier mon professeur référent, Monsieur Pantin, pour son suivi, sa capacité d'écoute ainsi que ses conseils.

INTRODUCTION



Comment la presse quotidienne fait-elle face aux défis des médias numériques ? Etude du cas du groupe Ouest France

L'arrivée d'un nouveau média n'a jamais fait disparaître les autres. Prenons un exemple concret, l'arrivée de la radio n'a pas fait disparaître les journaux, tout comme la télévision n'a pas conduit les ondes radios à leur fin.

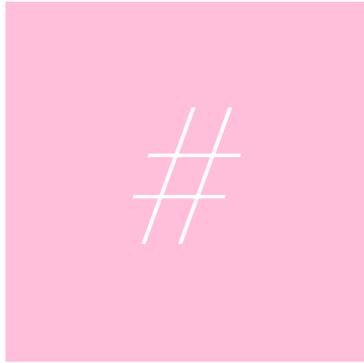
Si malgré l'émergence de nouveaux médias les autres ne disparaissent pas, ces nouveautés doivent être une alerte remettant en cause les positions acquises des autres. A moindre mal, et ce le plus souvent, cela conduit à une réduction d'espace, et par parfois au pire comme un bouleversement des équilibres économiques sur lesquels un média avait bâti son succès. Les médias déjà en place sont aimablement conduits à renoncer à certaines activités que le nouveau réalise de façon plus efficace et souvent moins coûteuse.

Les spécificités des médias numériques font que cet impact est puissant sur le monde presse. Internet oblige les titres, de par la mobilisation multi-support écrit, son, image, vidéo, à prendre en compte cette concurrence cannibale.

En étant tout à fait clairvoyant sur la situations actuelle, le numérique n'est pas à l'origine du recul de la diffusion presse, il est simplement le révélateur des faiblesses du modèle au 21^{ème} siècle. Le modèle numérique met en lumière le profond immobilisme du monde de la presse.

Selon l'adage populaire relayé par tous médias confondus, le tirage des quotidiens a chuté considérablement dans le monde entier et ce depuis le début des années 2000. La survie des titres de presse, notamment en France, est un sujet quasi tabou, puisque nous français, sommes très attachés au journal papier. Les quotidiens sont aujourd'hui plus réactionnaires qu'acteurs des mouvances de nos habitudes de consommation : il semble difficile pour eux de répondre à l'instantanéité attendue des lecteurs. Certains titres étrangers ont dans le passé réalisé des choix : Pensons notamment au cas de 'La presse' en 2009, quotidien canadien ayant choisi de réduire la périodicité du titre. Ou encore 'Le Soleil du Québec' qui a choisit en 2006 de modifier le format du journal et d'opter pour un tabloïd. Ce phénomène de passation de pouvoir entre les formats indiquerait donc t-il la mort du papier ?

PLAN



INTRODUCTION

SECTION 1 : ANALYSE ACADEMIQUE

Partie 1 : Le cadre théorique

Partie 2 : Etat des lieux de la presse

Partie 3 : Quel avenir pour la presse ?

Partie 4 : Comment réussir ce défi ?

Partie 5 : Ouest-France

SECTION 2 : APPROCHE PRATIQUE – ETUDE DU CAS OUEST-FRANCE

Partie 1 : Cadres, dynamiques et objectifs

Partie 2 : Réalisations et analyse

Partie 3 : Bilan

CONCLUSION

SOURCES

ANNEXES



PARTIE 1 : LE CADRE THEORIQUE

Quelques définitions.

Il convient de préciser ce que nous entendons par 'presse numérique'. Ce terme renvoie essentiellement aux quotidiens publiant l'information locale, régionale ou encore nationale et internationale sur plusieurs supports et notamment numériques : via un site internet, via un journal numérique ou encore via les réseaux sociaux.

En effet, l'étude de l'évolution technologique de la presse sous l'aspect de ses supports de diffusion est indispensable, puisque ce sont ces supports qui amènent aujourd'hui le secteur à se questionner sur son modèle économique.

Afin de délimiter dans un cadre d'idées cette étude, je propose de se référer à deux théories modernes.

La théorie des usages et des gratifications – Katz, 1993.

L'homme du 21^{ème} siècle recherche divers types de contenu pour satisfaire de nombreux Besoins personnels.

Cette théorie cherche à expliquer pourquoi et comment le public utilise certains médias pour satisfaire certains besoins, aussi nombreux soient-ils. Katz précise que les individus ne sont pas « consommateurs passifs » face aux médias, ils réalisent des choix totalement empiriques.

Katz est personnellement parti des travaux théoriques du « Two Step Flow Theory », soit la Théorie de la communication à double étage, comprenons ici la gratification en termes de satisfaction. Modèle décrit par Elihu Katz et Jay Blumler dans « The uses of Mass Communication », de 1974. Le public choisit les médias et leur contenu en fonction des besoins qu'il cherche à combler, chaque média choisit aurait plusieurs fonctions : de surveillance, de corrélation, de divertissement et de socialisation au sein de la société. Katz établit par la suite pas moins de trente-cinq besoins sociaux et psychologiques pour les récepteurs tous répartis en cinq catégories :

- **Les besoins cognitifs : l'acquisition de connaissance, d'information et de compréhension.**
- **Les besoins affectifs : les émotions, le plaisir ou les sentiments.**
- **Les besoins d'intégration personnelle : crédibilité sociale, stabilité, statut**
- **Les besoins d'intégration sociale : besoin d'interaction sa famille, ses amis**
- **Le besoin compensatoires : évasion, divertissement.**

À partir de ces besoins, Katz définit quatre usages différents des médias, chaque individu tirera donc une satisfaction en fonction de ses us :

La distraction : Sorte d'oubli de soi, d'évasion et d'abandon de ses problèmes. L'individu cherche à obtenir le plaisir

Les relations sociales : L'individu recherche la socialisation, l'identification aux autres, et ainsi établir un sentiment d'appartenance. En d'autres termes la construction d'un personnage social.

L'identification personnelle : Le sujet cherche ici à développer, renforcer son identité et ses valeurs. Par extension, il est en recherche de modèles, ou de façon de se comporter, et souhaite s'identifier à un idéal.

L'information : le sujet satisfait sa curiosité, il s'éduque par la connaissance et le savoir.

Katz résume sa théorie par :

« Un individu utilise les communications de masse pour se connecter (parfois se déconnecter) à travers des relations instrumentales, affectives ou d'intégration avec d'autres (soi-même, famille, amis, nation, etc.) » (Katz, Blumler & Gurevitch, 1974).

Les individus ne choisissent pas le même média pour les mêmes raisons, ou bien choisissent le même média pour des raisons différentes. L'individu a un besoin d'accomplissement qui lui est propre. Le public des médias sélectionne les messages qui vont répondre à leurs besoins, par essence c'est lui-même qui prend l'initiative de lier un contenu médiatique à la satisfaction de l'un de ses besoins personnels.

Avec l'essor des médias et notamment des nouveaux médias, le spectateur devient moins isolé, plus sélectif et plus actif : il est désormais capable de procéder à des choix en fonction des satisfactions recherchées.

La théorie des innovations de rupture – Christensen, 2006.

La technologie de rupture est une innovation technologique qui porte sur un produit ou un service et qui finit par remplacer une technologie dominante sur un marché.

La disparition de la technologie existante se fera bien que la technologie de rupture soit radicalement différente et qu'elle soit souvent moins performante à l'origine. La technologie de rupture survient afin de dominer un marché déjà existant : soit en remplissant une fonction que la technologie traditionnelle ne pouvait pas remplir sur un aspect particuliers, ou

bien en augmentant progressivement les performances de la technologie de départ.

Clayton Christensen distingue 3 grands types d'innovations :

L'innovation incrémentale : Une innovation pour améliorer ce qui existe déjà

Comme son nom l'indique en anglais (sustaining innovation), elle permet au produit de se perpétuer, de se renouveler, donc de prolonger sa durée de vie sur le marché. Toutefois l'innovation vise à apporter des améliorations permettant de se différencier de ses concurrents. C'est une innovation hautement répandue et elle a donc de forts inconvénients.

Elle est facilement et rapidement imitable par les concurrents, l'avance octroyée par une innovation incrémentale est de courte durée. Il faut bien entendu être tout à fait prudent car elle ne génère pas de croissance nouvelle. Par exemple, lorsque Toyota vend une Prius, elle renonce à la vente d'une Verso...

L'innovation d'efficience :

En anglais, « efficiency innovation », ce type d'innovation consiste à la diminution des coûts et à mettre sur pieds des structures de coûts plus efficaces. L'innovation d'efficience permet de présenter des prix plus bas que ceux de vos concurrents et/ou des marges supérieures. Un exemple français dans le secteur automobile : la Logan. Cependant, l'innovation d'efficience reste un pari risqué car elle nécessite de solides contributions financières et la non garantie d'une réussite commerciale auprès de clients.

L'empowering innovation : Une innovation qui donne du pouvoir à son utilisateur

L'utilisateur est au cœur du système et il devient plus autonome. L'innovation lui permet de s'émanciper. C'est une innovation qui simplifie l'existant pour le rendre accessible à un plus grand nombre. L'empowering peut également ouvrir de nouveaux usages jusqu'à lors inexploités. Ce type d'innovation est souvent ignoré de manière inconsciente par les entreprises car elle est aléatoire, inattendue et nécessite de grands moyens créatifs et financiers. De façon plus rationnelle, elle est aussi la plus difficile à justifier pour le management, elle ne repose sur aucun élément historique, et parfois même sur aucun élément factuel. (« Imaginons ensemble une révolution »)

Cependant, elle est l'unique moyen pour l'entreprise d'accéder à de nouveaux relais de croissance. Précisons de nouveau qu'une « empowering innovation » ne remplace pas un produit existant puisque par définition elle répond à des besoins différents. L'empowering élargit le marché, en fournissant ainsi une source de croissance supplémentaire pour l'entreprise.

Ces 3 grands types d'innovations sont contrôlables via 3 leviers, primordiaux pour l'entreprise. Par définition l'entité entrepreneuriale ne peut pas axer son développement en faisant face aux 3 types d'innovations relayés par Christensen, mais elle doit pouvoir les identifier et les sélectionner :

Un développement de la technologie et des connaissances

Le développement des connaissances dans un domaine se traduit de façon presque automatique par un développement technologique correspondant. Ceci a deux conséquences notables : D'une part, la technologie est un moyen de condenser la connaissance mais aussi de la concrétiser explicitement en un objet tangible. D'autre part, la technologie doit être un moyen de diffuser cette connaissance sous forme utilisable pour le public. La technologie simplifie et doit de cet démocratiser le dit objet.

Le 2^{ème} levier est l'établissement de nouveaux modèles économiques :

Notre société est mutante, c'est à dire qu'elle se réinvente à la moindre occasion. L'évolution de la technologie aussi rapide soit-elle doit être soutenue par l'émergence de nouveaux modèles économiques. Avant l'ordinateur personnel, les ordinateurs étaient souvent loués voir même partagés. Avant cela même, ils étaient gérés et utilisés par des spécialistes, par lesquels on devait passer pour les utiliser.

Enfin, un nouveau réseau de valeur :

Le troisième élément de rupture est la création d'un nouveau réseau de valeur pour l'entreprise, autour de nouveaux modèles économiques, mais aussi pour le public. Pour Christensen la principale difficulté des innovateurs est qu'aujourd'hui ils tentent souvent d'imposer une innovation de rupture dans un réseau de valeur existant, c'est une erreur.



PARTIE 2 : ETAT DES LIEUX DE LA PRESSE

La presse écrite est confrontée à une période de mutation profonde et évidente. Les médias convergent et se complètent de manière naturelle, comme l'indiquaient les prévisions faites dans les années 70.

De nouveaux supports numériques sont apparus, et ainsi l'accès à l'information s'est banalisé. L'Amérique du nord a fait pour sa part le choix d'un 'transfert sur le numérique' ce qui n'est pas encore complètement le cas en France.

Dans ce contexte, l'exercice de projection est hasardeux et relève plus de la magie noire que de l'étude de potentialité. En effet, à courts termes il est impossible de prédire l'avenir des Smartphones, des tablettes ou bien des ordinateurs. Le monde ne pariait même pas sur l'avenir d'internet en 1999.

L'économie de la presse

La presse écrite est définie comme l'ensemble des quotidiens et des publications périodiques. A l'heure du cross-media il est donc plutôt difficile de s'accorder sur une définition précise et arrêtée de la presse. Cependant voici une liste non exhaustive des grands organismes professionnels liés à cette activité de presse :

La presse quotidienne nationale
La presse quotidienne régionale
La presse magazine
La presse spécialisée
Les agences de presse
La presse gratuite

La crise de la presse imprimée est la conséquence d'évolutions technologiques, économiques et sociales concomitantes. Le développement des supports connectés a obligé les éditeurs à repenser des offres commerciales en profondeur, ce qui a induit d'inévitables investissements sur un marché à rentabilité capricieuse.

L'impact du numérique

L'impact du numérique a touché tout autant le contenu de la presse écrite que son usage par les consommateurs. Internet propose à ce jour une offre nouvelle mais aussi comparable : Les services déjà proposés sont enrichis grâce à la technologie numérique.

La lecture

D'après Médiamétrie, plus de la moitié de la population française âgée de 11 ans environ soit 27 millions d'individus s'est connecté à Internet au cours d'un mois de l'année 2014. Le temps moyen passé sur Internet est d'environ 30 heures par mois, soit presque quatre fois plus qu'en 2003 par exemple. Globalement 72% de la population pratique une activité multimédia au moins une fois sur un jour de semaine.

L'ensemble des loisirs numériques occupe une place prédominante dans la vie des Français. Rappelons qu'au départ, Internet n'a été envisagé que comme un nouveau mode de diffusion. Or, aujourd'hui c'est un média

en tant que tel, ayant ses propres contenus. C'est donc un compétiteur féroce pour les autres medias afin de capter l'attention des prospects.

Du fait entre autres de la réduction du temps de travail, le développement d'Internet s'est fait nécessairement au détriment d'autres médias plus conventionnels. Par extension, le temps consacré à la consultation d'Internet a donc réduit le temps disponible pour lire le journal ou même regarder la télévision. Aux Etats-Unis, d'après une enquête du 'Pew Research Center', la proportion de personnes ayant lu un journal la veille de l'enquête est passé de 49 % en 1994 à 40 % en 2006. Egalement, la part des sondés s'étant connectés à Internet la veille est passée de 4 % à 53 %. Au sein de l'Union européenne, une étude relativement ancienne montre qu'en 2003, Internet représentait pas moins de 10 % de la consommation horaire totale de medias, avoir que les journaux représentaient uniquement 13 %. Selon Médiamétrie, en avril 2015, ce n'est pas moins de 38 881 000 millions de français qui ont ouvert une page internet (nous parlons ici en visiteurs uniques)

La fragmentation des audiences

Les medias traditionnels se sont clairement structurés autour d'audiences de masse, cherchant à faire adhérer un nombre infini de prospects. Internet et ses supports divers, nous pensons notamment au téléphone mobile, permettent à ce jour une grande individualisation des messages. Ce changement s'explique en grande partie par l'abondance et la diversité de l'offre. Un média numérique est particulièrement apprécié par les jeunes générations. Leur « langue maternelle » est celle d'internet, il existe une très forte adhésion des 11-25 ans à l'ensemble des medias numériques et dans le même temps, une certaine désaffection pour la presse écrite.

Les usagers de la presse se sont transformés, la presse imprimée est de moins en moins consommée ainsi le temps consacré à la lecture diminue. De façon plus globale le quotidien n'est plu le moyen privilégié à l'information.

On estime qu'en 2006, la diffusion de la presse écrite était d'environ 7 millions d'exemples, aujourd'hui c'est en moyenne 6 millions d'exemplaires vendus sur le territoire français. Pour l'ensemble du secteur on estime à plus de 33% la baisse du lectorat en plus de 50 ans. Pour, la presse quotidienne régionale la situation s'est compliquée dès les années 80 sur certains territoires, elle a ainsi reculée dans les zones urbaines et sur-urbaines. Ce qui n'est étonnamment pas le cas dans les zones rurales ou les quotidiens locaux résistent plutôt bien. Les situations sont assez disparates selon les titres même s'ils enregistrent tous une baisse de diffusion notable.

<i>Titre</i>	1980	2010	2014	% 2010 - 2014
Voix du Nord	379 500	268 700	231 066	- 14%
Ouest-France	681 300	758 500	731 725	- 3,5%

(Source : OJD – 2015)

Au delà de la diffusion, **la pénétration** (Pourcentage de foyers achetant un quotidien régional, calculé en mettant en rapports les chiffres de diffusion et les données de recensement) des titres de presse régionale traduit une baisse forte dans les départements à grandes métropoles considérées comme économiquement dynamiques.

Zone	1968	1982	2003	2014
Nord	58,4	42,00	22,4	18,4
Morbihan	54	54,3	45,5	40,6

(En % - Source : OJD – 2015)

Les lecteurs de presse auraient de plus en plus tendance à ne lire qu'à certains moments de la journée et de l'année, notamment durant les périodes de grande actualité. L'étude du département des Etudes et des statistiques du Ministère de la culture et de la communication de 2010 met en évidence un net recul de la lecture de journaux :

On estime qu'entre 1973 et 2010 :

	1973	1988	1997	2010
Lisent tous les jours ou presque	55%	43%	36%	29%
Lisent pratiquement jamais	23%	21%	27%	29%
Les 15-24 ans qui lisent un quotidien régional	33%	21%	12%	10%

(Source : Département des Etudes et des statistiques du Ministère de la culture et de la communication – 2010)

Ces chiffres sont préoccupants et mettent en évidence un net recul de la lecture journalière d'un quotidien. L'abandon complet des journaux est passé de 23 à près de 30%. On assiste également à une baisse préoccupante de lecteurs chez les jeunes qui en une décennie ont fuit le support papier.

Un monopôle de l'information longtemps gardé

Le numérique réduit le temps et l'attention consacrés à la presse et c'est un fait. Mais il a mis en lumière les usages et fonctions arriérés du média presse papier. Le lecteur a-t-il donc intérêt de puiser l'information via la presse écrite ?

Internet a remis en cause la fonction d'information de la presse papier, ce qui est par ailleurs le coeur de l'activité des journaux. La presse a néanmoins conservé un rôle d'investigateur et d'analyste par rapport à ses confrères. Le quotidien, compte tenu de son rythme de parution, peut encore à ce jour rivaliser avec un média audiovisuel.

Cependant, internet a bouleversé ces équilibres, puisqu'aujourd'hui il permet de fournir, sans contrainte de pagination ou de temps d'antenne, de l'information instantanée et actualisée en continu. Internet n'a aucune contrainte de fréquence de parution, ni de délai de bouclage ou même de distribution, l'information brute peut être immédiatement diffusée puis reprise. Elle est d'ailleurs souvent mise à jour et développée en fonction de son évolution. Dans ces conditions, quel est pour le consommateur l'intérêt d'acheter un quotidien ? L'immobilisme de la presse paraît alors claire à nos yeux, et il suffit de se poser une question simple : « à quand remonte la dernière fois où vous avez appris un évènement important en lisant la presse ? »

Pourtant, la presse écrite ne s'est pas abattue. Au contraire, les quotidiens ont rapidement réagi en développant eux-mêmes leur offre en ligne et en adaptant le format de celle-ci aux exigences d'Internet. Malgré cela, internet propose à ceux qui le consulte l'intégralité des services et des fonctions que la presse offrait jusqu'à présent et dans des conditions bien plus efficaces et moins onéreuses.

L'expression personnelle

C'est un nouvel usage qu'apporte Internet vis-à-vis des médias traditionnels. Un média classique fonction principalement par logique verticale descendantes, c'est à dire que la réaction et la participation des lecteurs est marginale. En revanche sur internet, le consommateur est un acteur, mobilisateur de contenu. Le phénomène 'Youtubeur' en est une parfaite illustration : de jeunes anonymes en réalisant des vidéos de tous genre, beauté, jeux vidéos, humour ont été propulsés au rang de star et générèrent aujourd'hui des partenariats publicitaires alléchant.

Parenthèse close, mais de fait, les sites Internet proposent aux internautes de s'exprimer et de participer : la simple consultation de contenus n'est aujourd'hui pas le meilleur moyen d'obtenir de l'audience réelle et continue sur un nom de domaine.

Cette logique participative est en réalité l'essence même d'Internet, ayant été démultipliée avec l'arrivée du Web 2.0 : l'internaute a la possibilité de prendre en main l'outil qu'est internet. Le phénomène des blogs ou de YouTube a déjà été mentionné mais on peut y rajouter le développement des wikis – site Web dont tout individu peut modifier les pages à volonté, les forums, les réseaux sociaux. Ces sites constituent autant de zones où un

internaute est le producteur de contenus consultés par les autres internautes et non plus un journaliste. Le consommateur est lui même investigateur. Internet a modeler la capacité à organiser et à hiérarchiser les informations transmises aux lecteurs, et aujourd'hui la presse papier n'est pas capable de laisser autant de liberté au lecteur, lorsqu'un lecteur achète son journal il achète un produit fini, labélisé, formalisé. Il n'a souvent pas participé à l'élaboration du contenu, ni dans le choix de sujets et de sur-croix il ne peut manifester son opinion qu'en prenant contact avec le journal. Internet offre donc des possibilités d'interaction inégalées et infinies aux internautes.

Fragilisation du modèle économique des journaux

La publicité est un élément clé du financement de la presse écrite, une variation budgétaire en publicité affecte directement la viabilité des titres. On assiste aujourd'hui à la une érosion notable des ressources en publicité :

	Recettes publicitaires
2007	4,757 Milliards d'euros
2008	4,582 Milliards d'euros
2012	3,2 Milliards d'euros

(Source : INSEE – Rapport sénatorial – 2013)

Cette baisse des ressources publicitaires peut s'expliquer de deux façons : Le premier concerne la disparition presque totale des petites annonces sur l'imprimé du fait de l'émergence d'internet. Prenons exemple pour le Figaro, en 2003, le chiffre d'affaires dégagé par les petites annonces était de 97 millions d'euros, en 2007 ce n'est plus que 25 millions d'euros. On estime par exemple que pour Ouest-France, comme pour de nombreux quotidiens régionaux, l'effet a été amplifié par la crise des sociétés éditrices d'annonces gratuites. Les chiffres d'affaires des petites annonces a ainsi baisser d'environ 30% pour le secteur.

Le second phénomène concerne la publicité dite commerciale. Les déplacements de budget entre médias ont exercé une pression à la baisse des tarifs. Les grands annonceurs ont donc profité de la crise économique pour obtenir des rabais en masse. Les investissements sont aujourd'hui couplés sur deux médias que sont la télévision et le numérique. En 2010, aux Etats-Unis les recettes publicitaires web ont dépassé celles de la presse quotidienne. Seule la presse magazine et les féminins haut de gamme n'ont

pas trop soufferts de l'effet crise. La France l'investissement publicitaire est plus faible que chez nos voisins, il ne représente que 0,64% du PIB contre 1,34 aux Etats-Unis.

On estime aujourd'hui que les ressources publicitaires Web s'élèvent à 960 millions d'Euros.

Cependant nos indicateurs sont aujourd'hui parfois mal adaptés à la problématique des nouveaux supports. En théorie, la puissance des nouveaux médias repose sur une meilleure connaissance des profils de personnes qui consultent les sites, mais ce n'est pas le cas. Comptabiliser l'audience passe par le traçage de l'activité de recherche des internautes, il n'existe aucune transparence dans ce domaine, il est encore impossible de qualifier de façon précise le profil et les pratiques de l'internaute.

Les parts des ressources publicitaires web ne concernent pas les sites d'information mais bien des agrégateurs (Google par exemple). En effet, ils ont pour énorme avantage de contrôler l'accès au public en amont des fournisseurs d'information brute.

Un média d'information payant

Aujourd'hui et ce depuis 10 ans, les medias disponibles gratuitement se sont développés : du fait de l'apparition et de l'augmentation du nombre de chaînes de télévision hertziennes, l'accessibilité aux radios libres à partir de 1980 – et cette tendance s'est encore accrue avec l'arrivée d'Internet, proposant du contenu souvent gratuit.

Attention la gratuité de l'Internet n'est qu'apparente puisqu'il est nécessaire d'avoir un abonnement. Mais cet abonnement est souvent perçu comme raisonnable tant la proportion de contenus gratuits et croissants sont diffusé sur ce media.

Le web a créé une apparence et une profonde habitude de gratuité pour les consommateurs, si bien qu'il devient de plus en plus difficile de justifier le paiement des contenus et des services auxquels la presse donne traditionnellement accès, surtout si ceux-ci sont disponibles gratuitement via d'autres supports. Cette mécanique générée donc une forte sensibilité au facteur-prix, pouvant ainsi pénaliser la presse payante.

Il est tout de même notable que sur certains segments du marché, des éditeurs ont su développer des offres payantes, tout particulièrement la presse spécialisée, les individus sont tout de même encore prêts à payer pour une information originale, riche, et dont les services sont à forte valeur ajoutée (base de données, archives...).

Aujourd'hui prédomine le modèle de la gratuité financée quasiment uniquement grâce à la publicité, pourtant ce modèle doit encore faire ses preuves. Les consommateurs réalisent un arbitrage en termes de dépenses: les individus auront tendance à privilégier les medias, ou le média qui leur en

donnent le plus pour leur argent, ce qui, dans le contexte numérique joue en défaveur de la presse.

Il est important de rappeler que la diffusion de la presse papier a commencé à reculer bien avant l'arrivée du numérique, un point d'inflexion en termes de ventes a pu être observé au début des années 2000. Pour la presse quotidienne, il est plus difficile d'identifier un « effet numérique » dans la mesure où celui-ci s'inscrit dans une tendance longue au recul de la vente au numéro.

Outils et modes de traitement de l'information

Les outils et modes de traitement de l'information se multiplient et évoluent, une veille permanente est exigée, ainsi que la formation des personnels et donc l'embauche de générations de journalistes ou de développeurs 'marketeurs/commerciaux'. Cependant aujourd'hui, la presse peine à renouveler ses effectifs, et les politiques de recrutement sont vus à la baisse. De nombreux plans sociaux ont été réalisés dans le secteur. Avant même la crise on estime qu'entre 2006 et 2007 17 556 sorties pour 16 174 entrées. Ce sont les pigistes et les non-cadres qui sont amenés le plus à sortir du secteur.

Peu d'investissements sont faits sur les logiciels et les matériels qui pourtant facilitent et améliorent l'accès à l'information pour le public, selon les sujets, l'intégration des contenus des réseaux sociaux ou l'optimisation de ces informations. Les outils comme Storily, Pearltrees, ou encore Timeline, transforment les façons de travail des journalistes exigeant ainsi que de nouvelles collaborations se fassent entre développeurs et journalistes. On parle de 'Data Journalism'

Organisation des rédactions

La question éditoriale se pose bien évidemment pour tous les titres, elle est centrée autour de l'identité du titre lui-même et des choix auxquels il est confronté. L'imprimé doit demain porter une information de valeur ajoutée pour le lecteur afin de pousser l'investigation du lecteur à son paroxysme. Il devient donc essentiel de mobiliser des informations différentes pour chaque support.

Les systèmes rédactionnels de gestion des flux sont importants, notamment sur les modes de l'intégration des contributions amateurs et des contenus issus des réseaux sociaux. Les matériels permettant de capter l'information doivent être perfectionnés : image, son, vidéo. Les titres réalisent de fastueux paris pour l'intégration de nouveautés donc d'une rédaction moins économe, mais cohérente, à l'affût des nouveautés. Quelque soit le choix de chaque titre, les rédactions ont besoin de devenir des lieux

d'innovation, d'échange de connaissances, ou de nouvelles formes de contenus émergent.

Un nouvel environnement concurrentiel

La TNT a permis une progression nette et solide de l'audience télévisuelle et surtout du temps qui lui est consacré. Les moteurs de recherches, les portails et les fournisseurs d'accès à internet ont aussi changé la donne sur le domaine de l'information. Ces intervenants s'imposent sur toute une série de positions stratégiques :

Le contrôle de l'accès direct au public : Google réalise une audience 7 fois plus importante à celle du premier groupe de presse (Le Figaro)

Une position dominante sur le marché publicitaire : les médias les plus sollicités en matière publicitaire sont internet bien sur la télévision.

Une maîtrise totale de l'instantanéité : Ces intervenants transmettent une information qui n'est pas figée dans le temps ou moment où elle est réceptionnée par le lecteur.

Un secteur en mutation

La fragilité de la presse quotidienne tant au point de vue de son lectorat que des ressources qu'elle dégage est réelle. Aucune rénovation du contenu éditorial n'a permis le renouveau du lectorat et a conduit à un profond déficit de lecteurs.

Aujourd'hui le monde médiatique est en profond bouleversement, c'est le produit conjoint d'évolution sociale et de l'intégration progressive de nouvelles technologies numériques dans l'univers médias. Les pratiques du public changent, les ressources publicitaires s'éparpillent et la presse n'a pour le moment pas encore trouvé sa place.



PARTIE 3 : QUEL AVENIR POUR LA PRESSE ?

Après cette brève analyse faisant l'état des lieux de la presse aujourd'hui, il est important d'envisager l'avenir. Nous pouvons supposé deux grandes directions, ou deux grands scénarios possibles que la presse écrite peut envisager dans les années à venir.

La 1^{ère} hypothèse s'appuie sur l'histoire même des medias, en effet, à long terme sur le passé aucun média n'a réussi à détruire les autres, ils se sont

juxtaposés. La règle envisagée est ici celle du cumul des médias et non de leur cannibalisation. En d'autres termes le journal papier ne mourrait pas.

La seconde hypothèse repose sur l'idée que l'histoire de nos médias n'est pas l'unique référence à prendre en compte. L'exemple le plus parlant est celui de la disparition du télégraphe par exemple. Le web comporte aujourd'hui toutes les caractéristiques clés des médias précédents en les enrichissant de fonctionnalités nouvelles et inédites. La lecture d'un journal numérique agrémentée de fonctionnalités créatrices de valeur supplémentaires dans des conditions tarifaires plus avantageuses pourrait séduire un large public. Dans les faits, cette hypothèse insinue le transfert complet et intégral des contenus papiers sur du web.

Après l'établissement de ces deux hypothèses nous verrons quelles sont les actions à mener afin de pouvoir mener à bien ces deux scénarios.

1^{er} scénario : La réinvention de l'imprimé en complément du numérique.

L'entreprise de presse développe deux axes distincts mais complémentaires : le papier et le web. C'est la position choisie par la plupart des titres depuis l'émergence d'internet. Le papier s'est progressivement enrichi, transformé pour coller au plus près aux besoins des lecteurs. Mais il doit être poussé plus loin par une meilleure organisation, l'entreprise doit pouvoir mobiliser un management de l'innovation et de la création et il faut rendre visible la complémentarité et non la substituabilité du papier et du numérique. Sans cela tous les argumentaires cross-media sont faussés et déniés de sens. Les quotidiens doivent axer leur développement dans le numérique en valorisant l'information sur de nombreux supports avec des contenus spécifiques et différents. Dans les faits, elles peuvent avoir des identités éditoriales différentes. Chaque media doit produire ses propres contenus et ainsi développer son propre modèle économique.

L'imprimé :

Les titres doivent s'interroger profondément sur l'identification et la mise en forme des contenus sur l'imprimé notamment en fonction des publics. Les quotidiens ont des cibles particulières et pourtant l'information y est traitée parfois de façon non ciblée. Le papier doit répondre d'un choix volontariste et donc d'un mode de traitement spécifique. Un titre doit interroger les caractéristiques de son public et se poser de nombreuses questions :

- Pagination
- Rubricage
- Thématiques
- Enrichissement des contenus (photos, liens de renvoi)

Les quotidiens seront amenés à justifier le prix d'achat qui bien sur sera amené dans les années à venir à augmenter. Une attention toute particulière devra être portée sur l'élégance l'esthétique, le plaisir visuel, la rigueur, et l'expertise. En somme, l'information brute est accessible à tous, le lecteur recherche un contenu enrichi. Le journal doit pouvoir mobiliser de l'inédit tout en affirmant le cœur de son identité éditoriale.

La version numérique :

Les éditions web doivent nécessairement se démarquer des imprimés. Penser une version numérique différente c'est donner la sensation de nouveauté et créer un sentiment de rupture, de nouveauté. Les entreprises de presse pourront donc mobiliser 3 types de contenus : l'information 'chaude', afin de toucher des audiences larges, les principaux sujets d'actualité et enfin des contenus contributifs. LE contributif est une ressource encore plus exploitée par les titres : votes, classements, recommandations, sondages, chats, forums.

Le marketing :

Il est essentiel à la survie du titre, et doit être renforcé dans un univers trop académique. La connaissance du lectorat est stratégique, l'audience doit être la direction éditoriale principale du titre. Il faut donc croiser l'analyser des pratiques du titre avec les attentes du public. Les équipes marketing seront appelées à travailler en étroite collaboration avec les commerciaux et les rédactions.

Commercial :

Il faut donc disposer de personnes capables de coopérer puisque par essence des équipes commerciales différentes se verront confier une mission sur chaque support : numérique et papier. Il y a peu de lien entre la mise en place sur les points de vente, le portage et les ressources numériques.

Intégrer l'impression numérique :

Un nouveau procédé pourrait être inventé via l'impression numérique qui est aujourd'hui possible à quantité importante dans les délais de la presse quotidienne et à des couts de revient proche de l'impression offset. Un atout est alors en jeu: la décentralisation de la fabrication à proximité des lieux de vente – permettant des gains de temps et de coûts et la modularité des contenus (personnalisation).

2ème scénario : L'abandon du papier et le transfert des contenus sur le numérique

Ce scénario est réservé aux entreprises qui maîtrisent les développements numériques. Cette option permet avant tout d'économiser les coûts inhérents à l'impression (papier, distribution) afin de trouver un nouvel équilibre économique. Aucun pays ne connaît encore cette situation, seulement quelques titres ont suivi ce chemin aux Etats-Unis, je pense au 'Seattle Post-Intelligencer' notamment.

Le succès de ce scénario de transfert repose sur deux problématiques : Le développement de sites d'informations compétitifs et la transposition du contenu et des spécificités de l'imprimé sur le web. Il sera nécessaire que le management et les structures de recherche et développement envisagent des lignes conductrices en termes de contenus, de méthodes de travail et d'organisation.

Selon les formes de presse, les conditions de ces transferts ne seront pas les mêmes, en d'autres termes un transfert pourra être plus ou moins progressif. En effet de part la présence de compétences et de personnels, les modèles organisationnels vont être amenés à changer brutalement. Heureusement il existe des modèles dits 'pure players' du numérique, comme Doctissimo ou aufeminin.com parfaitement imitables pour un titre de presse actuel.

Ce scénario s'appuie sur l'idée d'une progression encore plus importante de l'économie numérique, ce serait donc non pas un basculement mais une prise de position pour la presse, qui pourrait ainsi jouer le dominant dans une situation où aujourd'hui elle est suiveuse.

Un site d'information identifiable :

Les quotidiens auront à capter l'actualité en continu avec comme souci la rapidité. Ils seront obligés de croiser leurs réseaux et de collecter sur le terrain via des correspondants ou des reporters. Les titres seront obligés également de réaliser du 'crowdsourcing' qui n'est autre que la surveillance des blogs et des petits réseaux web. Le souci du référencement via des agrégateurs est aussi important. Les moteurs de recherche étant aussi vecteurs de la visibilité des informations sur internet. Les sites des titres porteront également une attention toute particulière à la vérification des informations et seront réactifs quand à la modification d'erreurs.

Les informations devront être approfondies à travers le multimédia qui devront combiner textes, photographies, infographies, dessins, vidéos... L'actualité doit être enrichie d'un ensemble de liens externes ou internes. Il sera possible également de négocier des renvois mutuels avec d'autres entreprises du secteur.

La valorisation des contenus issus du public lui-même est un élément à prendre au sérieux, il s'agit ici des modalités d'expression du lectorat à travers

des classements, des forums, des sondages, des chats, des participations diverses. Tout ceci sous la forme d'annonces, de témoignages, de soumission de contenu ou de photos. La participation peut être poussée jusqu'au territoire expérimental sur la ligne éditoriale, à travers des conférences de rédaction en ligne par exemple.

Organisation et fonctions des services :

Avec le transfert de l'imprimé sur le numérique, la rédaction est ici simplifiée. Des équipes importantes comme le desk se retrouvent au cœur de la rédaction. Les grands services travaillent à plein temps pour le numérique selon des rythmes individualisés selon le type de contenu. Des équipes nouvelles peuvent voir le jour comme des 'community managers'.

Ce sont principalement les compétences qui évoluent et non les structures puisqu'elles nécessitent une formation nouvelle pour les employés non web. Egalement, il est primordial d'axer la conduite de chaque projet en soutien de la relation au public, à travers les réseaux sociaux, les commentaires, les forums ou via des projets coopératifs. Les postes de travail pourront être aménagés du fait du travail en réseau, et des relations à distance avec la rédaction.

Le marketing :

Le marketing devra développer et affiner les connaissances lectorat, leurs usages et les leurs caractéristiques socio-économiques. De plus, la création d'indicateurs permettant de qualifier les internautes et le contenu qu'il mobilise est essentielle.

Le marketing devra également veiller à une meilleure visibilité des contenus en exploitant le référencement et en donnant également les contours précis au marketing rédactionnel.

Le marketing devra aussi trouver des sources de financement en adéquation avec l'identité éditoriale du titre.

Le métier devient alors stratégique et exige une connaissance absolument pointue des éléments web.

Commercial et publicité :

Les rédactions seront bien entendues soumises à l'activité commerciale et publicitaire afin de mobiliser du contenu de qualité. Les commerciaux devront mobiliser divers sources de revenus : la vente d'abonnement et de contenus à l'unité par exemples. Les régies publicitaires auront à produire des

outils permettant de qualifier l'audience, mais aussi d'innover en produits publicitaires web.

PARTIE 4 : COMMENT REUSSIR

'Lorsque le monde change, changez votre entreprise'

Christensen, auteur de la théorie des innovations de rupture précise que lorsque qu'un gestionnaire réalise qu'une rupture est en cours ou que de fortes perturbations surviennent dans une industrie donnée, il ne fait rien. Les entreprises ne réagissent qu'après la tempête au cours les points annuels. La presse papier n'a eu qu'un rôle de suiveur pendant l'émergence du web, elle n'a pas été actrice du mouvement. Elle doit pouvoir avoir une vision large sur les années à venir afin de réaliser des choix stratégiques.

Il n'est pas aisé pour la presse de réussir ces profonds changements, mais voici quelques potentiels leviers que le secteur peut mobiliser afin de réaliser des transformations nécessaires à sa survie :

- Être en constante introspection afin de mettre en relation son produit face aux attentes et aux besoins du lectorat et en faisant face aux innovations de l'industrie. Comment le quotidien se positionne t-il ?
- Reconnaître ses propres failles et y pallier via une stratégie active. La presse est aujourd'hui trop lente à réagir aux innovations de rupture.
- Capitaliser sur ses forces dans la construction d'une structure optimisant les ressources et compétences.
- Changer la culture internet de l'entreprise au grès des fluctuations du paysage media. Le journal est le fait des lecteurs et non le fait des journalistes.
- Appréhender les habitudes de consommation dans l'environnement numérique. Les journaux doivent repenser leur modèle de distribution de l'information : un lecteur lit rarement une publication en entier, et lit souvent à la carte selon ses envies.
- Trouver des nouvelles sources de financement web : participatif, partenariat, mécénat.
- Renouveler les formats et les propositions publicitaires des régies publicitaires.
- Effectuer une veille technologique constante cross-media afin de saisir des opportunités nouvelles de développement.
- Réfléchir à l'établissement d'un label de qualité concernant les contenus éditoriaux.

Voici un tableau récapitulatif d'axes d'intervention managériaux possibles pour la presse afin de saisir cette nouvelle donne web :

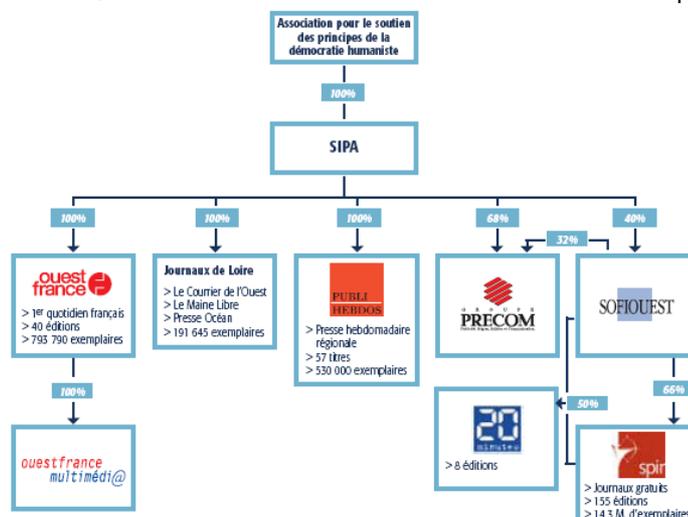
AXES		ACTIONS	REMARQUES
ELABORER UNE CULTURE NUMERIQUE DU		Immersion de l'entité dans le numérique	Il faut sensibiliser et non adapter le personnel au travail numérique Il faut également former au recueil de données.
		Former par métier au numérique	
		Effectuer une veille globale	
DEFINIR ET CONDUIRE UN PROJET NUMERIQUE		Définir un projet numérique cohérent	L'entreprise doit pouvoir mobiliser un nouveau cahier des charges et doit pouvoir mobiliser l'encadrement de façon à gérer le changement.
		Accompagnement sur la mise en place du projet	
		Formation des cadres à la conduite du changement	
DEVELOPPER LES COMPETENCES NUMERIQUES		Aider les métiers sensibles	
		Favoriser la collaboration entre services	
		Aider la diffusion des compétences au sein de l'organisation	

PARTIE 5 : OUEST-FRANCE

Le groupe SIPA :

Le Groupe Sipa-Ouest-France (Société d'investissements et de participations), créée en 2002, est une société civile française. Elle est détenue à 100 % par une association loi 1901 - l'Association pour le soutien des principes de la démocratie humaniste – Cette démarche est une volonté claire de mettre le groupe à l'abri des attaques financières. Son siège social se situe à Rennes, et aujourd'hui le groupe détient des produits de PQR, précisément appelés « Presse Quotidienne Régionale », comme les Journaux de Loire (Maine Libre, Presse Océan...), des produits gratuits (20 Minutes, Top Annonces...). Son garde-fou n'est autre le quotidien « Ouest-France », le groupe compte également 77 hebdomadaires locaux par le biais de sa filiale Publihebdo, divers magazines comme « Le Marin » et le mensuel « Voiles et

Voiliers ». Enfin pour évaluer la puissance financière du groupe, en 2012 on estimait le chiffre d'affaires à plus de 1,12 milliard d'euros. Pour information, en 2011 le groupe réalisait 2,4 milliards d'euros soit une baisse de plus de 50%.



(Schéma : Le groupe SIPA)

En dehors de son cœur de métier qu'est la presse, le groupe est aussi présent dans le secteur de l'édition, régies publicitaires et d'affichages avec PRECOM qu'il détient à 68%. S.I.P.A détient également différentes filiales, dans le domaine de la radio avec Hit West, de la presse multimédia avec Ouest-France Multimédia.

- **7 août 1944** : 1^{er} numéro de Ouest-France
 - **1968** : Acquisition du Carillon
- **8 avril 1990** : Adoption de nouvelles structures
- **Janvier 1991** : Acquisition du Groupe Spir Communication
- **Juin 1997** : Création de la filiale Publihebdos (presse hebdomadaire)
- **Décembre 2005** : Acquisition du Groupe Journaux de Loire (dont « Le Maine Libre »)

« 1^{er} quotidien français depuis 1975 »

Ouest-France est le premier quotidien de France et le premier quotidien francophone au monde avec 2,54 millions de lecteurs. Créé au sortir de la guerre en 1944, le journal est le premier en termes de diffusion depuis 1975 avec plus de **750 000 journaux vendus chaque jour en 2013**. En 2012, son chiffre d'affaires était de 305 millions d'euros contre 349 millions en 2009 soit une baisse 12,61%.

Le journal est vendu entre 0,95€ et 1,15€ selon les jours de la semaine :

	Conditionnement (nombre de journaux par paquet)	Prix (en €)
<i>Lundi</i>	50	0.95
<i>Mardi</i>	75	0.95
<i>Mercredi</i>	75	0.95
<i>Jeudi</i>	75	0.95

Vendredi	50	1.15
Samedi	50	0.95
Dimanche	75	1.05

« Et la concurrence... »

Il est intéressant de positionner Ouest-France par rapport à ses concurrents régionaux/locaux. Voici un tableau récapitulatif : (**Source** : OJD – www.OJD.com – 2013 - Organisme de référencement des ventes de journaux)

Rang	Titre	Périodicité	Période	Document	Diffusion France Payée	Evolution en %
▲	▲	▲▼	▲	▲▼	▼	▲▼
1	Ouest France	Quotidien	2013	PV	733 078	-2,16%
2	Sud Ouest	Quotidien	2013	PV	265 774	-5,23%
3	Le Parisien	Quotidien	2013	PV	250 095	-9,02%
4	La Voix du Nord	Quotidien	2013	PV	238 564	-5,20%
5	Le Dauphiné Libéré	Quotidien	2013	PV	216 949	-3,05%
6	Le Télégramme	Quotidien	2013	PV	201 975	-0,65%
7	Le Progrès - La Tribune/Le Progrès	Quotidien	2013	PV	192 749	-2,81%
8	La Montagne	Quotidien	2013	PV	175 432	-1,76%
9	La Nouvelle République du Centre-Ouest	Quotidien	2013	PV	174 173	-3,33%
10	La Dépêche du Midi	Quotidien	2013	PV	163 897	-4,39%

La force du journal est sa large diffusion dans tout l'ouest français (parfois même jusqu'à Paris), on considère que chaque numéro est lu par près de 2,5 millions de lecteurs. À ce niveau de performance, Ouest-France demeure, de très loin, le premier journal de la presse quotidienne payante française. Il « écrase » littéralement les quotidiens locaux de chaque territoire.

Regardons à présent la place qu'occupe Ouest-France par rapport à tous les quotidiens nationaux diffusés sur l'ensemble du territoire Français : (**Source** : OJD – www.OJD.com – 2013 - Organisme de référencement des ventes de journaux – Wikipedia – www.wikipedia.fr)

Titre	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<i>Le Parisien</i>															
<i>Aujourd'hui en France</i> ¹	479 112	486 145	506 610	509 114	505 419	501 492	506 490	517 965	534 032	524 516	499 269	470 583	462 403	462 973	470 583
<i>Le Figaro</i>	366 690	360 909	366 529	359 108	352 706	341 083	342 445	338 269	344 479	336 888	331 022	330 237	332 120	335 845	329 175
<i>Le Monde</i>	390 640	392 772	405 983	407 085	389 249	371 803	367 153	355 017	358 655	340 143	323 039	319 022	322 872	318 336	303 432
<i>L'Équipe</i>	386 189	397 898	370 661	331 638	336 533	365 752	355 333	365 349	336 929	323 403	315 504	314 566	296 239	285 133	251 639
<i>Les Échos</i>	122 999	128 342	127 445	120 333	116 903	119 370	140 313	137 448	138 726	137 775	127 361	120 444	121 203	126 601	127 007
<i>Libération</i>	169 427	169 011	171 551	164 286	158 115	146 109	144 480	135 411	139 959	130 458	117 547	118 785	121 707	124 371	105 863
<i>La Croix</i>	86 400	86 574	87 891	92 673	94 929	96 317	103 404	103 673	105 216	104 227	103 738	106 151	105 363	105 599	105 069
<i>La Tribune</i>	85 885	90 918	87 577	82 042	80 459	80 846	89 866	91 345	88 118	81 894	74 198	79 164	75 170	– ^{Note 1}	–
<i>L'Humanité</i>	?	50 097	47 051	46 126	48 175	48 966	55 629	54 788	53 530	52 436	52 456	51 010	48 878	46 930	43 744
<i>France-Soir</i>	?	?	?	?	?	62 097	50 633	27 519	21 175	23 934	20 681	77 106	71 290 ²	– ^{Note 2}	–

Ouest-France est un journal local, pourtant, il est largement plus diffusé et donc vendu que ses proches cousins comme le Parisien ou le Figaro, qu'il devance de près de 300 000 lecteurs. Dans le paysage de l'information, le journal apparaît comme un incontournable.

« Une ligne éditoriale conservatrice et humaniste »

Le président directeur général est François-Régis Hutin et le rédacteur en chef est Jean Luc Evin. De par la forme et sur le fond, l'objectif du corps rédactionnel est purement informatif : Monsieur Hutin est âgé de plus de 80ans et détient encore le contrôle du groupe, son travail a été de rassembler toutes les équipes en région autour de deux dynamiques : la justice et la liberté. C'est un parti-pris pour une certaine forme de conservatisme. Aucune référence volage, aucune utilisation d'images légères, les faits divers sont systématiquement modifiés afin de respecter les personnes, enfin toute référence au journal en interne ou par des tiers, est réfléchi. Pourtant, politiquement le journal ne souffre pas de vraie orientation droite ou gauche à la différence des quotidiens nationaux. Le journal conduit des principes qui lui sont chers, un peu dans l'idée républicaine pure.

« Ouest-France... dans l'ouest... »

Le journal Ouest-France est disponible dans l'ensemble des départements du Nord-Ouest de la France et également à Paris, ce qui contribue à sa grande diffusion. Le groupe dispose de 12 rédactions départementales réparties en Bretagne, Pays de la Loire, Normandie et région Parisienne, on en dénombre 53 éditions différentes au total: (**Source :** OJD – www.OJD.com – 2013 - *Organisme de référencement des ventes de journaux* – Wikipedia – www.wikipedia.fr)

Département	Nombre	Diffusion	Nom des éditions
Calvados	4	51 000	Bayeux, Caen, Pays d'Auge, Vire - Falaise
Côtes-d'Armor	6	88 000	Dinan, Guingamp, Lamballe, Lannion - Paimpol, Loudéac - Rostrenen, Saint-Brieuc
Finistère	6	44 000	Brest, Châteaulin - Carhaix, Concarneau, Morlaix, Quimper, Quimperlé
Ille-et-Vilaine	9	130 000	Redon, Rennes (ville), Rennes Nord, Rennes Est, Rennes Sud, Rennes Ouest, Saint-Malo, Vitré, Fougères
Loire-Atlantique	7	114 000	Châteaubriant - Ancenis, Nantes ville, Nantes - Nord Loire, Nantes Sud-Loire Vignoble, Pornic - Pays de Retz, Saint-Nazaire, La Baule - Guérande.
Maine-et-Loire	2	26 000	Angers - Segré, Cholet
Manche	3	34 000	Cherbourg, Saint-Lô - Coutances, Sud Manche
Mayenne	3	41 000	Nord-Mayenne, Laval, Château-Gontier
Morbihan	5	109 000	Auray, Lorient, Ploërmel, Pontivy, Vannes
Orne	1	21 000	Orne
Sarthe	2	25 000	Le Mans - Sarthe nord, Sarthe sud
Vendée	5	78 000	Fontenay-le-Comte - Luçon, La Roche-sur-Yon, Montaigu - Les Herbiers, Les Sables-d'Olonne, Challans - Saint-Gilles-Croix-de-Vie

Ouest-France dispose de 80 dépositaires (Distributeurs de journaux) dans l'ensemble de son rayon de diffusion dont 4 pour la Sarthe (Le Mans, St Saturnin, La Flèche et Montfort le Gesnois). Ces dépositaires diffusent Ouest-France dans plus de 8000 diffuseurs (dont 600 en Sarthe – Ce sont les professionnels qui vendent chaque matin le journal) grâce à 2500 porteurs.

Ouest-France emploie également 1559 personnes ainsi que 523 journalistes. Des correspondants locaux font aussi partie de l'effectif, ils sont au nombre de 2520.

« *Ouest-France n'est pas qu'un journal...* »

Ouest-France n'est pas seulement un journal, le quotidien propose également à ses lecteurs des éditions spéciales, des hors-séries sur différents thèmes, et toujours selon les régions de diffusion.

On compte notamment parmi les hors-séries, le "Ouest en Guerre" qui retrace les deux guerres mondiales dans l'Ouest. D'autres hors-séries plus destinés à la vie quotidienne sont édités comme les "Vins de Loire", les "Trains à la conquête de l'Ouest" ou encore des hors-séries en relation avec des événements de l'actualité comme le Coupe du Monde de football. Les prix des hors-séries varient entre 2 et 19€ l'unité.

Ouest-France Le Mans, Le service promotion et ses satellites.

Le service promotion est intégré dans un pôle au service des ventes, ou service commercial. L'objectif principal de ce service c'est d'acter la vente, organiser la promotion et la diffusion du journal vers des professionnels divers, sur des manifestations de petite ou de grande ampleur ou bien vers des particuliers. Ce service est composé par : un responsable départemental des ventes, de deux animateurs commerciaux, d'un responsable promotion et enfin et d'une conseillère qualité-distribution qui gère les dépositaires.

Le service commercial et les animateurs commerciaux :

Concernant les métiers commerciaux du service, leurs missions consistent à animer le réseau de diffusion par différents moyens : Rechercher

et prospecter de nouveaux diffuseurs. Réaliser des animations en GMS (Grandes et moyenne surface). Organiser la présence commerciale du journal dans de grandes manifestations telles que les 24 heures du Mans ou bien sur des manifestations de plus petite envergure (Chasse aux œufs).

Les dépositaires :

En Sarthe ils sont 4 et sont indispensables au bon fonctionnement du journal, en effet, le dépositaire est un indépendant, un chef d'entreprise. Il reçoit mandat de Ouest-France de distribuer le journal sur la zone dont il est en charge. Ils travaillent main dans la main avec les agents commerciaux et le service promotion, par exemple lorsqu'il y a des animations sur des points de ventes, de même lorsque le service promotion met en place un partenariat où il y a un achat de journaux, c'est eux qui sont en charge de livrer.

La responsable promotion ou RDP (Responsable départementale de promotion) :

La responsable promotion a divers tâches :

- Mise en place et suivi de partenariats avec des tiers (Associations, entreprises, festivals)
- Gestion des pages Facebook et Twitter, ainsi que du site internet (Le Mans) : jeux, mise en avant des partenaires
- Relations de presse et entretient de l'image du journal par une présence dans les différentes conférences de presse locales, organisation de rencontres sous l'égide Ouest-France, organisation de soirée VIP.
- Promotion du contenu du journal, dossiers spéciaux, pages spéciales, jeux en interne.

Le service promotion et commercial sont situés dans les mêmes locaux sous l'autorité du directeur des ventes, cependant la responsable promotion dispose également d'un bureau au sein de la rédaction Ouest-France Le Mans. En effet, de par ses activités, la RDP doit être en contact permanent avec les journalistes.

La rédaction :

- Les Journalistes

Ils sont donc en charge des pages Sarthe dans Ouest-France (le Mans, et autres locales), Par convention chaque journaliste a sa spécialité ou son domaine de compétence propre : santé, politique, agglomération, fait divers, culture...

- Infographistes ou maquettiste

Ils sont en charge de mettre en page le journal et travaillent donc au sein même de la rédaction.

Précom, la régie publicitaire :

Précom qui est détenu comme décrit sur l'organigramme du groupe à 68% par Ouest-France (SIPA), s'occupe de toutes les demandes d'insertions publicitaires payantes. Au service promotion nous sommes en étroite collaboration avec eux. Le service promotion lui ne gère que des insertions publicitaires dites gratuites ou d'échanges.



**SECTION 2 :
LE CAS
OUEST-FRANCE**

1

**CADRES
DYNAMIQUES
OBJECTIFS**

2

**REALISATIONS
ET ANALYSE**

3

BILAN

Les objectifs du stage en entreprise chez Ouest-France Le Mans – Service promotion :

Objectifs communs :

- Mener la réalisation techniques des partenariats Ouest-France
 - Assurer la vente de journaux papier et numérique
 - Réalisation de campagnes d'autopromotion
 - Réalisation de campagnes e-mailing
- Réalisations d'objets publicitaires ou promotionnels : Cartes d'invitation, cartes postales, flyers, posters, dépliants, agrandissements, retirages, fiches de stands.
 - Rester en alerte constante sur l'actualité locale
- Mobilisation de personnel sur des événements (Hôtesse via un prestataire)
- Recueil de prospects pouvant être mobilisés par les équipes commerciales
 - Gestion de réceptifs VIP avec prestataires extérieurs
 - Communication via les réseaux sociaux
 - Organisation et gestion de stands de vente
 - Relations de presse
 - Réalisation de jeux sur internet avec suivi gagnants
 - Négociation projets de partenariats
 - Gestion des stocks d'objets publicitaires
 - Gestion des dotations partenaires

Objectifs personnels :

- Réalisation du projet convention
- Réflexion sur le journal numérique
- Suivi des partenariats de la Sarthe

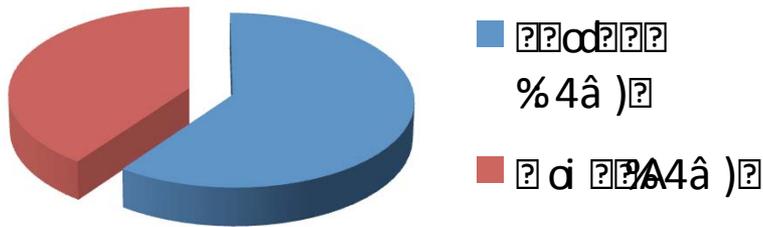
L'équipe du service promotion est donc composée de 3 personnes: Mélanie Brunet, responsable promotion des départements de la Sarthe et de l'Orne. Salomé Desaignes, en contrat d'apprentissage de 12 mois et moi-même. La répartition du travail a été la suivante : Madame Brunet a confié le département de la Sarthe au contrat d'apprentissage, et j'ai eu pour mission le département de l'Orne. Ayant été déjà missionné l'an passé sur le département sarthois. De par cette expérience, j'ai réalisé une activité de soutien au contrat d'apprentissage sur la Sarthe.

Mélanie Brunet

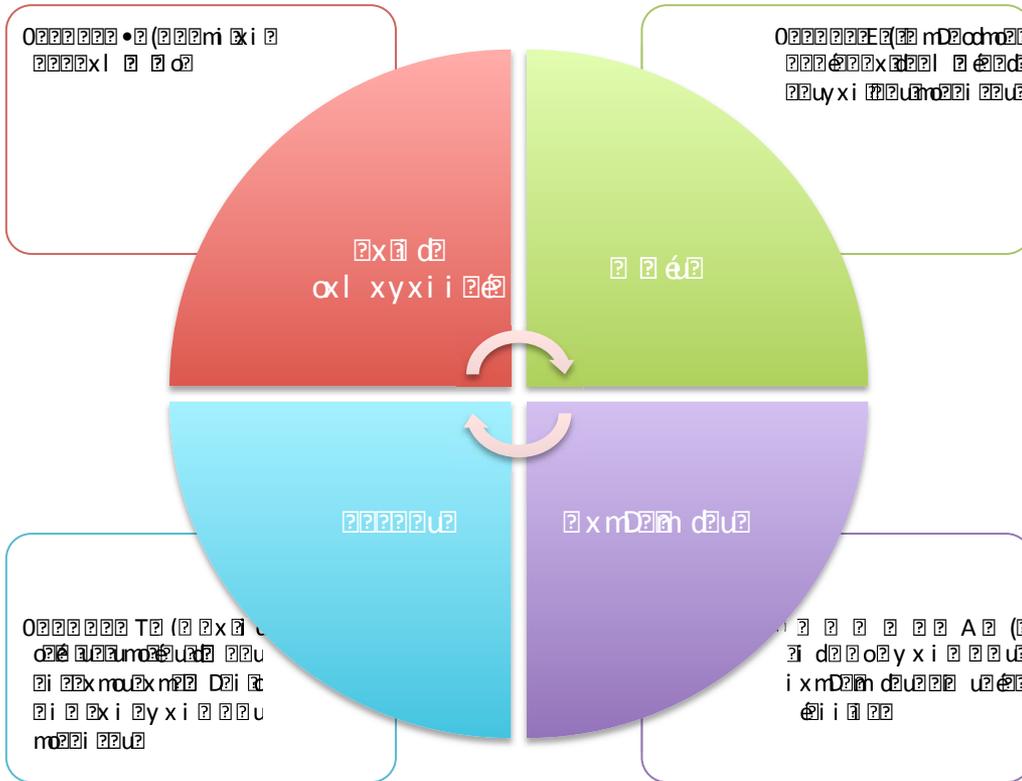
Félix Boudy

Salomé
Desaignes

Le département de l'Orne concentre environ 30 partenariats, c'est près du double pour la Sarthe.

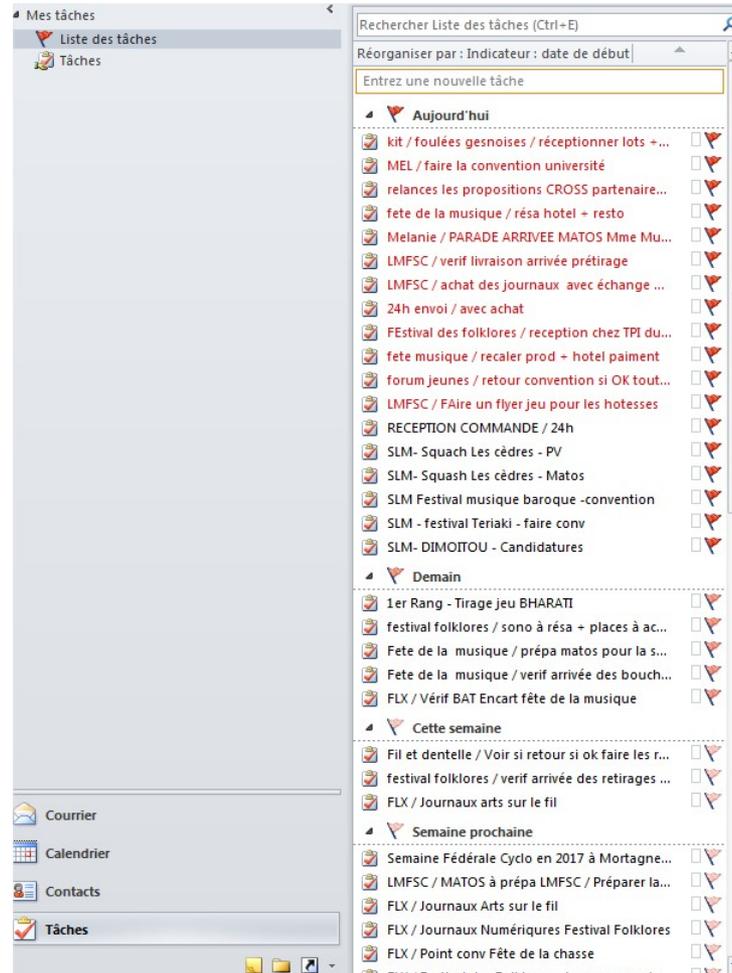


Malgré les directives de ma responsable promotion, j'ai très peu consacré de temps au département qui m'avait été attribué. Les raisons sont simples : Premièrement, la charge de travail y est bien moins importante. En effet l'Orne concentre environ 30 partenariats, c'est près du double pour la Sarthe. Dans un second temps, le contrat d'alternance de mon homologue a pour format : une semaine de cours, deux semaines en entreprise et le suivi des dossiers étant une priorité, j'ai donc été mobilisé sur l'autre département de façon répétée.



Chaque jour est rythmé de façon cyclique. Nous réalisons un bilan d'équipe chaque lundi matin. Ma responsable constate notre avancement sur chaque projet en cours ou à venir. Ce point dure environ une heure. Par la suite, la gestion de la boîte mail ainsi que des tâches est primordiale. Nous passons beaucoup de temps à répondre aux mails. Nous fonctionnons par tâche via Outlook. Ainsi nous pouvons planifier à l'avance les actions à mener et à réaliser administrativement. Nous intégrons à notre planning déjà en place toutes les nouveautés au jour le jour.

La boîte à tâches



J'ai été missionné par le siège Ouest-France afin de réaliser une ébauche de nouvelles conventions pour chaque quotidien contrôlé par le groupe: Ouest-France, Le Maine Libre, Presse Océan et le Courier de l'Ouest. Cette mission s'est trouvée à point nommé dans le travail de réflexion que j'avais entamé de mon côté concernant la gestion web réalisée par le groupe.

Rétro planning	Dates
R é u n i o n d'ouverture	30 avril 2015
D a t e d e soumission de 1 ^{ère} maquette	26 mai 2015
Date de remise d é f i n i t i v e d u projet	1 ^{er} juin 2015

Comme nous l'avons vu précédemment dans notre étude, je crois qu'il est d'importance significative de faire évoluer les outils de communication et plus largement de travail dont nous disposons quotidiennement.

La convention de partenariat fait partie intégrante de notre travail, en effet elle est le lien central entre Ouest-France et le partenaire. Elle détaille chaque engagement de chaque signataire au contrat. Elle a force de contrat et peut être rompue en cas de manquement aux engagements énoncés.

Vous trouverez dans les pages qui suivent la convention de partenariat version 1.0 avant travaux.

Veillez trouvez en annexes les propositions réalisés par mes soins

Ce qui a fonctionné :

La réunion préliminaire concernant l'atelier convention a été une aide précieuse. En effet, suite à cette réunion j'ai pu réalisé avec les équipes du siège un point écrit sur les volontés de chacun pour faire évoluer l'élément convention.

Du fait de ma proximité physique avec ma responsable promotion, nous avons pu échanger à de multiples occasions sur la tournure qu'a pu prendre le projet. Ainsi par sécurité, j'ai pu être immédiatement alerté sur une dérive ou une hors contextualisation de mon travail.

Ce qui a été difficile à gérer :

La gestion du temps a été un vrai problème pour ma part. C'est un projet ambitieux pour lequel je me suis beaucoup investi et il a été très délicat pour moi d'y consacrer du temps sur mon temps de travail. Nous sommes très occupés surtout à cette période de l'année avec des projets ambitieux tels que les 24 Heures du Mans.

L'absence du contrat d'alternance a rendu les choses encore plus délicates. Le soutien apporté par ma personne a été vital pour ma responsable, et j'ai donc du faire face à des situations délicates et laisser à de nombreuses reprises mon projet convention de côté.

J'ai également du faire face à un manque clair de collaboration auprès de différents services du siège de Ouest-France. Afin de réaliser ce projet, j'avais besoin de nombreux éléments visuels que je ne pouvais obtenir uniquement que via d'autres services. Malheureusement et ce, malgré des relances régulières, je n'ai jamais réceptionné d'éléments concrets afin de pouvoir élaborer un projet visuellement poussé.

Axes d'amélioration :

Le 1^{er} axe d'amélioration qui est pour moi essentiel, c'est l'implication globale de chaque service. En tant que gestionnaire de projet, il est difficile de devoir faire face à des silences et à des non-retours. Cela peut mettre en péril la finalisation de tout projet. Dans ce cas précis, il aurait fallu convier à la réunion préliminaire du projet tous les organes possiblement touchés par ces changements notables. Ainsi le caractère urgent de la situation aurait pu être visible et compris par tous.

Deuxième axe d'amélioration est la gestion du temps. Je crois qu'il aurait été préférable de réaliser ce projet sur des plages horaires fixés à l'avance et non sur du temps pris par hasard en fonction des fluctuations de notre charge de travail. Ce métier est un métier de l'imprévu, il faut être réactif et le calme ne laisse jamais entrevoir une urgence. Pourtant il aurait été judicieux d'aménager mes horaires en fonction de ce projet.

Afin de contextualiser au mieux mon analyse, j'ai souhaité réaliser un projet sur l'offre du journal numérique. Dans un 1^{er} lieu nous allons faire un topo sur les pratiques actuelles de Ouest-France concernant le journal numérique.

1^{ère} étape : Constat actuel

Les objectifs de la conquête du numérique pour Ouest-France

1. Promouvoir les journaux numériques

Ouest-France souhaite faire connaître le journal numérique auprès du grand public.

1. Collecter des prospects

Ouest-France souhaite collecter des clients potentiels pour renouveler le lectorat perdu sur le papier.

1. Développer le chiffre d'affaires

Ouest-France souhaite aujourd'hui tirer bénéfice du développement du journal numérique

1. Développer l'OJD numérique

2014 : 100 000 exemplaires

2015 : 350 000 exemplaires

2016 : 600 000 exemplaires

1^{ère} étape : Constat actuel

Gestion du journal numérique

Le partenaire après avoir été prospecté achète 100 journaux numériques pour la somme de 57€ TTC et a la possibilité d'en obtenir gratuitement un nombre infini sur un calendrier convenu ensemble. Nos services génère un code donnant accès, sur une période de parution, à chaque parution de cette période. Une période de parution = **1 à n jours**.

La durée de validité du code est la suivante :

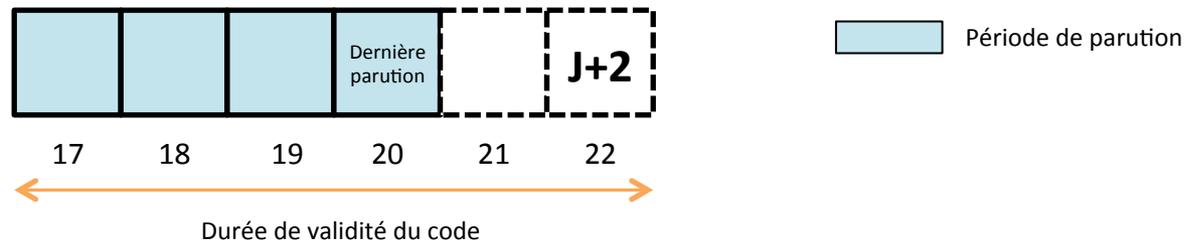
- Date de début = date de la première parution
- Date de fin = date de la dernière parution + 2 jours

NB 1 : la période de parution est choisie librement par le responsable promotion. Elle ne correspond pas forcément aux dates de la manifestation.

NB 2 : Le prospect peut consulter une seule édition par jour de parution (s'il veut en consulter une 2^{ème}, il peut l'acheter)

NB 3 : Le nombre potentiel de journaux numériques gratuits consultables par un prospect équivaut donc à n.

Exemple – Vieilles Charrues 2014 : 17 au 20 Juillet 2014



1^{ère} étape : Constat actuel

Comptabilisation par l'OJD

1. Toutes les ventes compte fermes payantes jusqu'à 100 ex seront comptabilisées à l'OJD.
2. Pour les ventes payantes supérieures à 100 ex et pour tous les échanges, la comptabilisation à l'OJD se fera en fonction du nombre de clics réels.

On estime le nombre de clics réels sur une vente ou un échange à hauteur de 10 %

	Vente payante	Echange
De 0 à 100 ex	CA OJD (1 par ex)	OJD au clic réel
+ de 100 ex	CA OJD au clic réel	OJD au clic réel

Exemple 1 (Cas A) : Vente de 80 ex payants => 80 comptabilisés à l'OJD et CA sur 80 ex

Exemple 2 (Cas B) : Echange de 80 ex => Estimation à 8 OJD (10 % de 80)

Exemple 3 (Cas C) : Vente de 500 ex payants => Estimation à 50 OJD (10 % de 500) et CA sur 500 ex

Exemple 4 (Cas D) : Echange 800 ex => Estimation à 80 OJD (10 % de 800)

1^{ère} étape : Constat actuel

Démarche commerciale

La mise en place de journaux numériques doit être intégrée dans la négociation globale du partenariat au même titre que la vente du journal papier (donnant-donnant).

ARGUMENTAIRE

Proposer un service supplémentaire, utile et facilement accessible

Faire goûter à un nouveau support d'information

Information sur un support autre que le papier – Cible complémentaire

Journal accessible où que l'on soit (multi-devices)

Journal en main à la date de son choix (selon période de parution) et accessible jusqu'à J+2

Moyen de diffuser l'information en amont et en aval de l'événement

Proposer l'édition numérique comme une dotation :

Public, Bénévoles, Salariés de l'événement, Partenaires

Apport de satisfaction & valorisation du partenaire

Engagement éco-responsable pour les partenariats sans PRINT

1^{ère} étape : Constat actuel Démarche commerciale

PRIX DE VENTE PARTENAIRE

Prix unique par marque et quel que soit le canal de diffusion
OF / DOF : 0,95 € - 40 % de réduction = 0,57 € TTC soit 57 € les 100 ex

OBJECTIONS POSSIBLES

Objection budgétaire, notamment les petites structures

La VENN fait partie de la négociation globale du partenariat. C'est un investissement minime dans notre accord (57 €).

Objection sur la distribution de flyers et le coût supplémentaire que cela représente

Le partenariat est basé sur le principe de l'échange. L'autopromotion faite dans le journal représente également un coût.

Objection sur l'intérêt de ce type de consultation par rapport au public présent sur l'événement

Pour nous éditeur, cela nous permet de promouvoir un nouveau produit qu'est le journal numérique. L'évolution des ventes de tablettes et de smartphones démontre à tous qu'il faut se diriger très vite vers la modernité (pour nous éditeur, pour vous partenaire)

Objection sur l'éco-responsabilité souhaitée par l'organisation

Utilisation de papier recyclable (Papier du Flyer + Journal – Normes ISO de l'imprimeur à fournir)

1^{ère} étape : Constat actuel
Méthodes de communication et de diffusion



🔗🔗🔗



🔗🔗🔗



🔗🔗🔗



🔗🔗🔗🔗x F🔗

Nous réalisons en interne un flyer ainsi qu'un e-mailing permettant au partenaire de diffuser par tous moyens les code événement permettant d'accéder au journal numérique. Nous utilisons également nos réseaux sociaux afin de diffuser le code à tous nos contacts.

1^{ère} étape : Constat actuel

Méthodes de communication et de diffusion – partie 2

En fonction de la manifestation, plusieurs supports de communication sont envisageables pour diffuser le code auprès du public.

A ce jour, les supports dématérialisés ont de biens meilleurs taux de transformation :

La complémentarité des supports et un rappel de l'offre durant la période de parution augmentent ce taux de transformation et le nombre d'OJD moyen par utilisateur. Quels que soient les supports, il ne faut pas diffuser le code d'accès au journal numérique gratuit trop tôt avant l'événement sinon l'offre tombe dans l'oubli.

Supports dématérialisés :

- E-mail (participants, partenaires, bénévoles) envoyé par le partenaire ou si possible par l'éditeur
- Réseaux sociaux : page Facebook de la manifestation, compte Twitter, Google+, ...

- Site internet (article, bannière, ...)

Autres supports envisageables :

- Programme de la manifestation (diffusion < 3j avant l'événement)
 - Flyer distribué (sacs dossards...)
 - Courrier envoyé par partenaire (bénévoles, ...)
- Goodies personnalisés (ex : drapeaux du Festival Inter-celtique, ...)
- Banderole avec QR code sur les grosses manifestations (Système de scratch ?)

- Bracelets d'accès / VIP - Badges d'accès

- Cartons d'invitation

- Badges d'accès

- Dossards coureurs

- Diplôme coureurs

- Ecran géant, écran LED

- SMS (envoi par partenaire)

- Billet d'entrée

- Textile : t-shirt, casquettes, serviettes, ...

- Ticket à gratter

- Roll-up (système de scratch ?)

- Annonces micro

2^{ème} étape : Proposition

Visuels

détente
203

famille
174

info
122



se connecter

plaisir
160

actu
207

mon réseau
240

dossiers
96

découvrir

une sélection
au jour le jour
pour vous



un panorama de l'actualité et ses moments forts
les dossiers du jour adaptés à vos choix
des rubriques interactives



la confiance
ouest-france



une information vérifiée et sélectionnée
une information numérique enrichie
interactivité des supports



un complément
idéal

choisissez une offre qui vous ressemble
gratuit pour les abonnés papier
à partir de 9,99€/mois

découvrir



retour



pendant que nous préparons votre journal
servez-vous quelque chose à boire

mon compte

mon ^{ouest} france 
votre espace

se déconnecter

mes contacts

alerter via

facebook

twitter

coups de
cœur

photo
agenda
reporter

en continu
près de moi

07:35 : accident sur la rn7
08:04 : Jacques Chirac, hospitalisé
09:30 : Alerte orages

partagez

on écoute



beyoncé
b'day

météo
jeux

consultez dès maintenant
accéder à www.ouest-france.fr

96



1ere connexion

**gérer
mon**
abonnement

ma zone
géographique

**réseaux
sociaux**

**mes centres
d'intérêt**

**mes infos
personnelles**

mon ouest france votre journal

feuillette

Recherche



zoom

mon ouest france
vendredi 12 avril 2015

actu



choix1



choix2



choix3



actu

la 5ème république en danger

(article)



vidéos - commentaires
www.ouest-france.fr

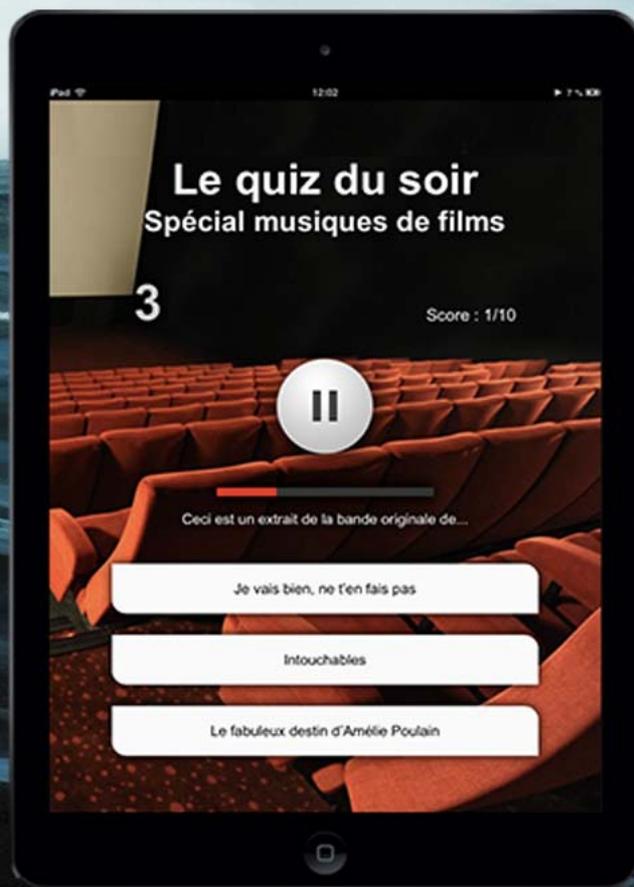


18C
le mans

Jeux

122

jeu1
jeu2
jeu3
jeu4



96

mon ^{ouest} france 

photo agenda réporter



AUGUST 2015

S	M	T	W	T	F	S
01	02	03	04	05	06	07
08	09	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

soumettre une photo - un article

une idée



vos photos

[soumettre](#)

l'offre néo

mon ouest france
9,99€ / mois



sans engagement
disponible tous supports



retour

l'offre

100% numérique

19,99€/mois

mon ouest france



l'édition du soir
l'édition du matin



les archives

retour

2^{ème} étape : Proposition Explications

Projet « Mon ouest-France »

Dans une logique de mise à jour de nos outils de communication et de potentiellement séduire un public plus large, j'ai souhaité proposer à l'entreprise un tout nouveau modèle de journal numérique nommé **Mon ouest-France**. (Attention cette offre n'est qu'à titre de proposition)

De pas nos retours clients, le journal numérique actuel n'est pas perçu comme un produit captivant par les prospects. Dans les faits, les taux d'utilisation sont très faibles sur la zone ouest-France mis à part sur quelques manifestations. Pour commencer :



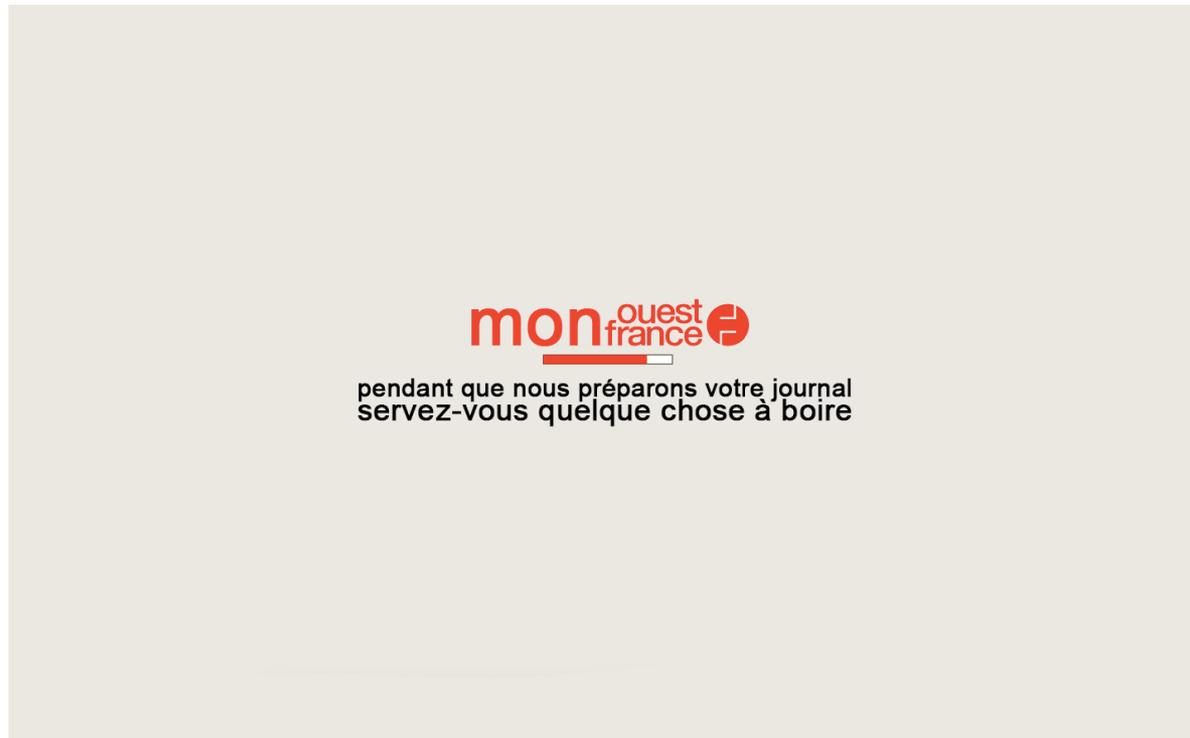
Page d'accueil : Création d'un nom de domaine, d'une application et d'une marque ombrelle : '**mon ouest-France**' - '**www.monouest-France.fr**' - '**mon ouest-France**'

Le site se présente sous une forme simple, aérée. Les abonnés se connecte directement via la fenêtre de lancement, la photo en fond est personnalisable. Un message de bienvenu sera affiché 'De retour, (nom du client)?'

3 onglets sont présents sur la page d'accueil '**découvrir**' - '**contact**' - et '**inscription**' pour les nouveaux adhérents.

2^{ème} étape : Proposition Explications

Pendant le chargement un message s'affiche, il pourra s'agir d'une citation ou d'un message de bienvenue. L'idée est ici d'accueillir le prospect avec une note d'humour.



2^{ème} étape : Proposition Explications

Concernant l'onglet découvrir, j'ai choisi d'orienter l'utilisateur sur 3 axes principaux : **la personnalisation** du contenu du journal avec l'interactivité des rubriques – **La confiance Ouest-France**, puisque chaque contenu est le résultat d'une investigation journalistique – et enfin **l'offre commerciale** qui est donc le complément idéal du journal papier.

mon ouest france

découvrir

une sélection au jour le jour pour vous

la confiance ouest-france

un complément idéal

choisissez une offre qui vous ressemble gratuit pour les abonnés papier à partir de 9,99€/mois

découvrir

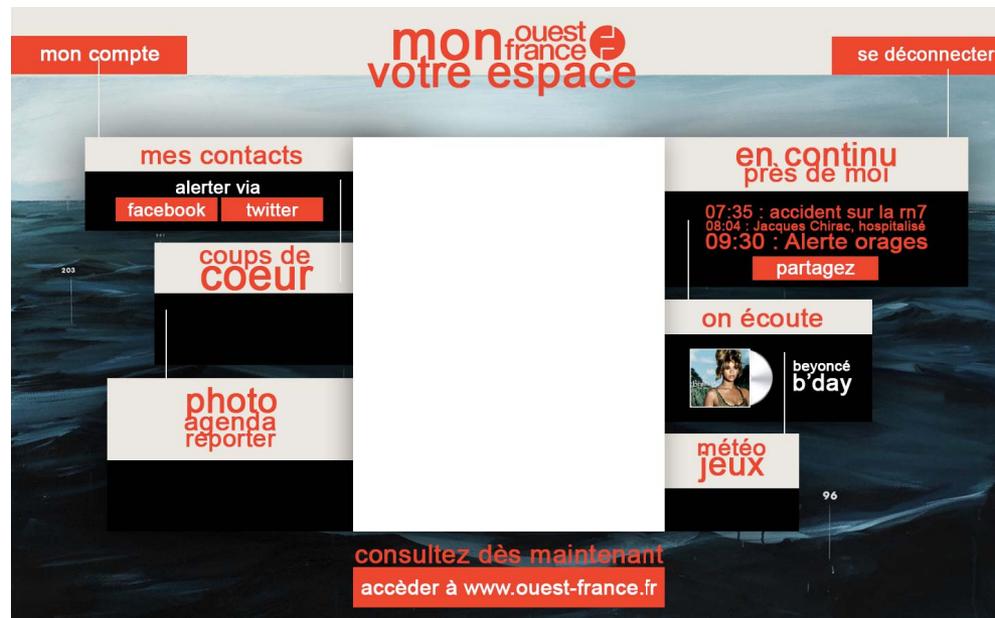
retour

96

The banner features three main columns. The first column, titled 'une sélection au jour le jour pour vous', shows a screenshot of the 'mon ouest france' app interface with the text 'un panorama de l'actualité et ses moments forts les dossiers du jour adaptés à vos choix des rubriques interactives' and a folder icon. The second column, titled 'la confiance ouest-france', shows a tablet displaying an article titled 'Voyager avec bébé : les conseils d'une maman' with the text 'une information vérifiée et sélectionnée une information numérique enrichie interactivité des supports' and an RSS icon. The third column, titled 'un complément idéal', shows a laptop and tablet displaying various news articles with the text 'choisissez une offre qui vous ressemble gratuit pour les abonnés papier à partir de 9,99€/mois' and a 'découvrir' button. The background is a dark, wavy ocean scene.

2^{ème} étape : Proposition Explications

Après la connexion le client accède à la page générale '**mon ouest-France**'. C'est l'endroit relais qui permet à l'utilisateur d'accéder à toutes les fonctions du journal numérique. Lors de sa 1^{ère} utilisation le client devra se rendre sur l'onglet '**mon compte**' afin de paramétrer son futur journal numérique. Voyons d'ailleurs comment ce paramétrage est fait.



2^{ème} étape : Proposition Explications

L'espace '**mon compte**' permet de paramétrer le futur journal numérique. L'onglet **gérer mon abonnement** permet en temps réel de modifier sa facture ou sa formule commerciale. **La zone géographique** détermine l'édition du journal numérique. Il peut être changé une fois par jour, et ne détermine pas forcément la position géographique du lecteur. L'onglet **réseaux sociaux** permet de lier les comptes du lecteur au journal numérique, essentiellement facebook et twitter. Il permet également de mobiliser son entourage, famille, amis utilisateurs ou non de l'application. **Mes centres d'intérêt** façonnent le journal '**mon ouest-France**' du prospect. Il permet de sélectionner 3 grandes thématiques parmi une liste de propositions. Ainsi le journal sera le reflet des goûts du lecteur.

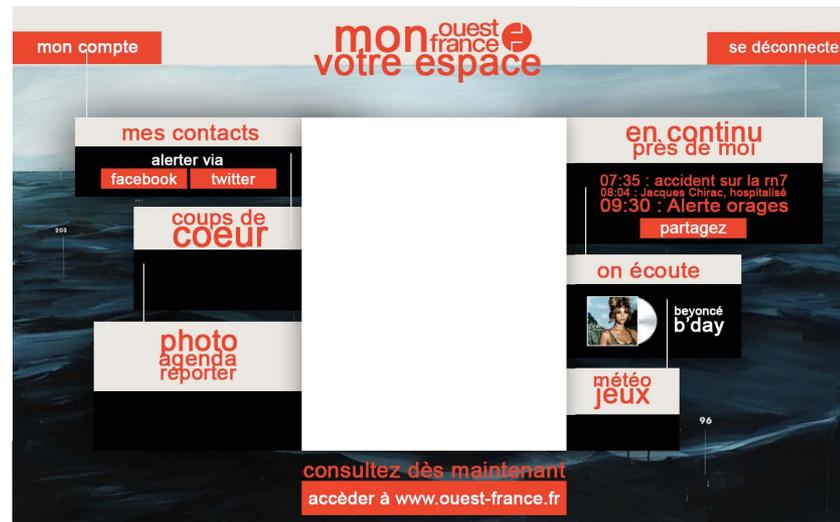


Voici la liste des centres d'intérêt proposés :
Culture – Sports – International – Politique –
Ecologie – Emploi – People – Evènements.

Les centres d'intérêts sont modifiables à tout moment et modifieront le contenu du journal numérique. Ouest-France conservera la disposition papier, l'international et le local par la suite.

2^{ème} étape : Proposition Explications

Revenons sur l'utilisation des autres rubriques : L'espace **en continu** est un fil d'actualité mis à jour en temps réel pour informer l'utilisateur des nouveautés sur la zone géographique qu'il a sélectionné. En cliquant sur **partagez**, l'utilisateur partage sur son réseau la dernière info publiée. Un espace **on écoute** est prévu afin de conseiller des artistes, des morceaux, des concerts à l'utilisateur. Le cadre **coups de cœur** permet au lecteur de retrouver ses contenus préférés à l'intérieur du journal numérique: des articles, des photos, des vidéos sur ouest-France.fr. La section **mes contacts** permet de mobiliser son réseau autour d'une information ou d'un jeu par exemple. L'espace **photo agenda reporter** permet au lecteur de stocker des photos, un calendrier mais aussi de créer du contenu pour les rédactions, comme des photos, des articles, des événements. Enfin la section météo jeux comme son nom l'indique bénéficie d'une météo géo-ciblée et de jeux par thématiques.



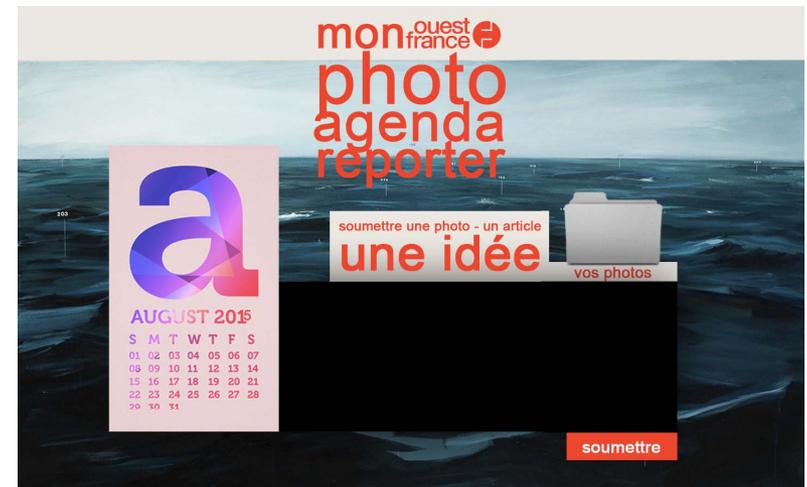
2^{ème} étape : Proposition Explications

Le journal numérique est disponible chaque matin à partir de 5h du matin se présente sous cette forme: Il est daté, et sera au nom de la personne utilisant l'application. il peut être feuilleté de cette manière, ou bien en zoom sur des articles ou des pages précises. Le lecteur peut bénéficier de l'impression, et de l'enregistrement de pages en format PDF. La barre de recherche fonctionne par mots clés. L'application génère via la pastille **actu** les 3 informations globales les plus importantes. En fonction des centres d'intérêt choisis par le lecteur, les 9 autres actualités correspondent donc aux goûts de l'utilisateur. Au sein des pages, un pouce rouge indique la satisfaction ou non des sujets présents dans l'édition et permet également de gérer ses coups de cœur.



2^{ème} étape : Proposition Explications

Les autres catégories sont à objectif de divertissement pour les utilisateurs. Ce sont des petites sections permettant de sortir du contexte journal.



2^{ème} étape : Proposition Offre commerciale

J'ai choisi la simplicité et la transparence s'agissant de l'offre commerciale, elle se comme 'néo' et concerne tous les prospects hors abonnés papier. C'est une offre découverte qui peut être amenée à modifications dans le futur. Elle est sans engagement, et disponible tous supports : tablettes, smartphones, ordinateurs. L'abonnement peut-être stoppé à tout moment.

The screenshot displays the 'mon ouest france' website interface. At the top left is the logo 'mon ouest france' with a red 'E' icon. A red navigation bar on the top right contains the text 'nos offres'. The main content area features a large blue background with the text 'l'offre néo' in white. Below this, two white boxes are displayed: the left one contains 'mon ouest france' and '9,99€ / mois' with a small image of the website on a tablet; the right one contains 'sans engagement' and 'disponible tous supports' with a small image of the website on a smartphone. In the bottom right corner, there is a 'retour' link and the number '96'.

2^{ème} étape : Proposition Offre commerciale

J'ai également choisi de développer un offre **100% numérique** qui s'ajoute à la proposition **néo**. C'est un complément intéressant pour pouvoir accéder à l'entièreté du catalogue numérique du journal et aux produits numériques déjà disponibles.

The image shows a screenshot of a website for 'mon ouest france'. The top left corner features the logo 'mon ouest france' with a stylized 'F' icon. The top right corner has a red navigation bar with the text 'nos offres'. The main content area has a dark blue background with a large, bold, red headline 'l'offre 100% numérique'. Below the headline are four colored boxes: a yellow box with '19,99€/mois', a teal box with the 'mon ouest france' logo and a small image of a newspaper, a purple box with 'l'édition du soir l'édition du matin' and a small image of a newspaper, and an orange box with 'les archives'. At the bottom right, there is a white 'retour' button with a small '96' below it.

3^{ème} étape : Objectifs et gestion de 'mon ouest-France'

Les objectifs de la conquête du numérique pour Ouest-France

1. Développer et fidéliser le public autour du journal numérique
Ouest-France souhaite généraliser l'utilisation du journal numérique auprès du grand public.
1. Collecter des prospects
2. Permettre aux prospects de maîtriser les bénéfices consommateurs du nouveau journal numérique
3. Maîtriser les retours clients sur le concept pour pouvoir l'améliorer (enquêtes de satisfactions)
4. Développer l'OJD numérique ainsi que le chiffre d'affaires
2015 : 40 00 abonnés actuels
2016 : 80 000
2017 : 100 000

3^{ème} étape : Objectifs et gestion de 'mon ouest-France'

Gestion partenariale et argumentaire commercial

Concernant les partenariats promotionnels, je pense qu'il est important de conserver la même logistique. Le partenaire après avoir été prospecté achète 100 journaux numériques pour la somme de 57€ TTC et a la possibilité d'en obtenir gratuitement un nombre infini sur un calendrier convenu ensemble.

ARGUMENTAIRE

Proposer un service supplémentaire à grande valeur ajoutée.

Faire adhérer à un nouveau support d'information
Qui est complémentaire du papier

Journal accessible où que l'on soit

Moyen de diffuser l'information en amont et en aval de l'événement

Grand public : Un outil de personnalisation ultime de l'information

Partenaires : Proposer l'édition numérique comme une dotation :
Public, Bénévoles, Salariés de l'événement, Partenaires

Engagement éco-responsable pour les partenariats sans PRINT

3^{ème} étape : Objectifs et gestion de 'mon ouest-France' Démarche commerciale

PRIX DE VENTE PARTENAIRE

Prix unique par marque et quel que soit le canal de diffusion
OF / DOF : 0,95 € - 40 % de réduction = 0,57 € TTC soit 57 € les 100 ex

PRIX DE VENTE PUBLIC

Prix unique – aucun rabais possible – offre sans engagement
9,99€ par mois.

3^{ème} étape : Objectifs et gestion de 'mon ouest-France' Méthodes de communication et de diffusion – ouverture

Mon ouest-France est un produit numérique, le lancement doit se faire par voie numérique pour soutenir une démarche globale. Le jour du lancement, un grand concours sera lancé via twitter – avec le hashtag **#monouestfrance** – le projet doit rassembler pas moins de 200 000 tweets afin de débloquent l'accès au nouveau journal numérique. Cette opération sera l'occasion de faire gagner des lots parmi les participants, et notamment 100 abonnements gratuits d'un an à mon ouest-France .

The image is a composite graphic for a contest. At the top left is the 'mon ouest-france' logo. In the center, the text 'mon ouest-france' is written in large, bold, orange letters. Below this, the text 'débloquez en utilisant le hashtag #monouestfrance' is written in orange. To the right of this text is a screenshot of a tweet from Twitter API (@twitterapi) dated 11 Jan, which contains technical information about API v1 retirement. Below the tweet, the text 'de nombreux lots à gagner 100 abonnements casquettes, stylos clés usb, tee-shirts' is written in orange. At the bottom left, a red box contains the text 'objectif : 200 000 tweets'. The background is a dark, abstract image with various words like 'détente', 'famille', 'plaisir', 'actu', 'mon réseau', 'info', and 'dossiers' scattered around.

3^{ème} étape : Objectifs et gestion de 'mon ouest-France' Méthodes de communication et de diffusion



Trouvez le compagnon idéal
adoptez le nouveau journal numérique

mon ouest-france

Disponible dès maintenant
rendez-vous sur : www.monouest-france.fr

ouest-france

Ouest-France réalise régulièrement de la distribution de flyers via des hôtesse. Nous pouvons de nouveau acter ce genre d'opérations sur les grandes métropoles de l'Ouest. Des hôtesse seront positionnées dans les centres villes avec des ipads pour expliquer au public l'utilisation du journal numérique. Nous aurons également une campagne globale d'autopromotion dans les colonnes de Ouest-France ainsi qu'une campagne d'e-mailing sur la base visuelle ci-contre. Concernant la diffusion partenaire nous conservons les actions menées auparavant.

Ce qui a fonctionné :

Mon autonomie a été totale et j'ai donc pu élaborer un projet librement en toute quiétude. Ma hiérarchie m'a donné son entière confiance, ce qui est chose importante pour un jeune homme aux portes du marché du travail.

Nous avons effectué régulièrement des bilans afin de réajuster le projet et qu'il puisse être conforme à nos exigences réciproques.

Ce qui n'a pas fonctionné :

J'ai eu un manque cruel de temps afin de pouvoir faire transpirer à travers ce travail mon sérieux et mon entière dévotion. La période est compliquée pour le journal et ne permet que très peu d'user de son temps de travail pour réaliser ce genre de projet.

Axes d'amélioration :

Il aurait été bien plus judicieux d'avoir du recul sur ce projet: du fait du manque de temps je n'ai pas pu les soumettre à ma direction dans leur intégralité. Nous aurons bien sur l'occasion d'en discuter au cours d'une réunion d'équipe avant la fin de mon stage.

Méthodologie réalisée

Recherches externes

Dans le cadre de ce mémoire, j'ai eu besoin de mobiliser un certain nombre d'informations théoriques. . Ces informations ont la nécessité d'être précises et prouvées par des sources fiables. J'ai ainsi pu délimiter mon sujet sur plusieurs axes de réflexion.

J'ai tout d'abord choisi comme média de référence internet, donnant accès au plus grand nombre d'informations. Après consultation, j'ai sélectionné les travaux que j'ai pu jugé pertinents pour mon analyse. Chaque source étant aujourd'hui justifié dans le tableau des annexes.

Recherches internes

J'ai bien entendu tenté de collecter des informations en interne au sein de l'entreprise. . J'ai donc pu avoir accès à différents types d'informations : des rapports de vente, des fichiers concernant la ligne éditoriale de Ouest-France, des documents concernant la charte graphique et quelques autres documents concernant le journal numérique.

Mais c'est avant tout le travail qui m'a permis d'élaborer mon réseau de connaissances. Nous avons des réunions régulières sur mes projets, et nous avons élaboré ensemble, ma responsable et moi les bases de ce travail. Je regrette cependant certaines choses : Ouest-France ne dispose d'aucun document concernant sa politique de communication et sa politique cross-media. Malgré mes demandes je n'ai pu aboutir à des objets écrits. Il auraient été très utile dans l'élaboration de ce mémoire.

CONCLUSION



Dans cette conclusion nous synthétiserons les propositions faites à l'entreprise et dans une seconde partie nous tenterons de répondre à la problématique en lien avec l'analyse réalisée.

Ouest-France a engagé ses efforts et ses investissements à la modernisation de ses produits. L'arrivée du journal numérique en 2013, la création de l'édition du soir, l'APPLI... Nombreuses sont les propositions faites par l'entité. A ce jour, l'entreprise dispose d'outils puissants afin de renouveler son lectorat et de mener de front une stratégie numérique. Cependant, il en va de la survie du groupe de moderniser ses réalisations : En effet, la convention de partenariat par exemple est un formidable outil de communication mais elle est en décalage vis-à-vis des principes actuels du journal, elle doit être moderne et claire. Le journal numérique est aujourd'hui un simple document PDF qui retrace l'intégralité éditorial du journal du jour. C'est à mon sens une erreur. Comme Katz l'énonce dans sa théorie des usages et gratifications, l'individu se nourrit de média afin de satisfaire des besoins qui lui sont propres. Ces besoins ne seront comblés que par du contenu riche et des propositions dont il perçoit de grands bénéfices consommateurs. L'ère numérique a mis en lumière les points d'immobilisme de la presse papier à ce jour, et afin de combattre ces faiblesses, Ouest-France doit pouvoir mobiliser des outils à forte valeur ajoutée pour le client et proposer ce qu'aucun autre titre propose à ce jour. Cette nouvelle version du journal numérique doit bien entendu être évaluée de différents points de vue : En terme de faisabilité, en terme financier et en terme de projection commerciale. La baisse du lectorat pourra-t-elle être compensée par une nouvelle offre ? Le journal serait-il devenu un mur payant, figé face au géant internet et sa gratuité pourtant apparente ?

Ouest-France comme beaucoup d'autres titres de presse n'a été que suiveur et ne bénéficie pas clairement d'une stratégie numérique cohérente. Preuve en est, aucun écrit officiel concernant la politique numérique du journal n'est disponible en interne. La force du journal est aujourd'hui son réseau de lecteurs, qui est le 1^{er} de France : le journal génère plus de 700 000 journaux par jour dans l'Ouest. Aucun titre de presse ne réalise ce chiffre. Les services commerciaux mettent tout en œuvre afin d'offrir au

journal une grande visibilité : mobilisation de stands du ventes, partenariats sur de grandes manifestations ou de plus petites, démarchage commercial, gestion des réseaux de portage. Ouest-France à l'ère du numérique ne peut cependant pas choisir d'abandonner le papier et ce pour plusieurs raisons : C'est un journal largement diffusé dans l'ouest dont le réseau de portage permet à l'entreprise de dégager des profits. Ouest-France assure la création de produits d'édition autres que le journal : hors-séries, suppléments... Ce ne serait pas cohérent d'abandonner le format papier à ce jour. Comme le précise Christensen, les cadres sont souvent passifs de changements brutaux dans une industrie donnée. Pourtant Ouest-France possède toutes les qualités requises afin de générer de l'empowering innovation. Elle est susceptible de créer de nouveaux produits répondant aux attentes des consommateurs et donnant du pouvoir aux lecteurs. Il sera indispensable dans le futur de questionner le lectorat sur le contenu du journal, son format, les produits futurs. Le titre doit pouvoir mobiliser quantitativement et qualitativement des données issues des lecteurs. De plus, l'entreprise doit pouvoir créer une réelle dynamique web, en développant les connaissances et la technologie numérique de ses salariés. Il serait pour moi indispensable de redéfinir les métiers de chacun afin de construire des équipes web et papier. Egalement de moderniser l'équipement de chacun : image, son, graphisme... L'entreprise doit aussi veiller au renouvellement de son modèle économique : La baisse des rendements publicitaires doit pousser les équipes en régie publicitaire à actualiser ses propositions, notamment sur les formats avec l'émergence de nouveaux outils. Ouest-France doit pouvoir mobiliser d'autres revenus que ceux issus de la publicité.

A ce jour, les journaux Français sont positionnés sur le même modèle : Tous ont choisi la construction d'un journal web et le maintien de quotidiens papiers. Aucun titre n'a pris de risques et n'a créé de rupture dans l'industrie presse. Je crois qu'internet n'est que le catalyseur d'une situation complexe pour la presse écrite, le web n'est pas responsable de la baisse du lectorat. Les journaux sont considérés comme des murs payants et le jeune public maintient son éviction pour le format journal. Le groupe Ouest-France doit aussi conserver sa politique de proximité avec ses lecteurs : animations GMS, opérations de fidélisation et de

démarchage. Car si le titre doit penser à l'avenir, il doit aussi se concentrer sur le présent et ses 700 000 lecteurs par jour.

La découverte du métier d'assistant de responsable promotion pour la seconde année consécutive a été pour moi une joie et une réelle formation. J'ai constaté durant mon stage à quel point ce métier est fait d'imprévu. Chaque projet a pu être mené à son aboutissement malgré le manque de temps et de moyens à disposition.

LA PRESSE ECRITE

POLITIQUE

- L'Etat s'est porté garant pour protéger la presse écrite et favoriser l'information régionale et locale.
- L'Etat octroie des tarifs postaux différenciés, des tarifs de portage plus avantageux ainsi qu'une TVA réduite.
- L'Etat prévoit le remplacement des annonceurs qui délaissent la presse écrite notamment par les collectivités locales ou bien les organismes étatiques.
- Liberté d'expression totale en France.
- L'Etat a engagé des subventions pour affirmer la dématérialisation de l'information et des médias.
- Législation durcie avec les droits d'auteur, droits d'image ainsi que les informations calomnieuses.

ECONOMIQUE

- La crise économique rationalise les dépenses des Français, il y a un déversement des postes de dépenses secondaires vers des postes plus physiologiques.
- Un marché atomisé : Il existe une forte concurrence sur le marché de l'information et des médias de masse notamment à cause de la télévision, de la radio et d'internet.
- La place de l'information gratuite : Il existe beaucoup de quotidiens gratuits diffusés en région ou bien sur l'ensemble du territoire.
- Les journaux payants sont moins attractifs de par leur coût (payant au numéro ou par abonnement).
- Un paysage médiatique qui a évolué vers moins de titres mais de plus petites parts de marché disponibles.
- Détournement des investisseurs vers des médias plus porteurs et moins onéreux, la presse tire donc beaucoup moins de recettes publicitaires.
- Hausse des prix des journaux dans un objectif de rentabilité.
- Un réseau de vente de moins en moins dynamique : C'est environ 1000 points de vente qui sont perdus par an en France, la plupart sont des petits commerçants qui relaient la presse en région.

SOCIOCULTUREL

- Génération numérique : Les jeunes dynamiques sont excessivement tournés vers Internet et les nouvelles technologies.
- La presse quotidienne n'est prisée que par un public mature qui n'est

pas renouvelé.

- Engouement pour la presse spécialisée et locale.
- Besoin excessif de l'instantané de l'information : l'accès à l'information doit être rapide, continu et facile.
- Complémentarité des supports : les individus ont pris l'habitude de s'informer sur divers supports numériques et physiques à la fois.
- La presse papier reste l'identité culturelle, sorte de coutume européenne.
- Le temps disponible pour s'informer s'est réduit.
- Chute du lectorat (Près de 40% en 50ans).

TECHNOLOGIQUE

- Une société digitale qui a poussé le développement de nombreux supports portatifs, d'information instantanée.
- La pouvoir des réseaux sociaux et de l'information cachée.
- Le fort potentiel d'internet et de l'e-commerce qui permet de vendre ses produits directement.
- Technologie largement accessible pour la presse.

ECOLOGIQUE

- Politique de gaspillage.
- Politique de réduction de consommation de papier, utilisation du papier recyclé.
- Supports verts appréciés par les consommateurs

LEGAL

- Loi limitant la concentration des médias
- Clauses de conscience et de cession qui garantissent l'indépendance rédactionnelle d'un titre

Analyse SWOT :

OPPORTUNITES

- L'Etat se porte garant de presse quotidienne régionale ce qui permet de stabiliser les ventes et d'obtenir des avantages financiers.
- Développer une activité internet plus intense.

MENACES

- Marché concurrentiel.
- Chute du lectorat et désintérêt des jeunes pour la presse écrite.
- Crise économique.
- Prix des journaux en hausse.
- Concurrence accrue par les nouveaux leaders d'opinion

	(Bloggeurs, You Tube, indépendants).
FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Service promotion qui augmente la visibilité physique et médiatique du journal. - Réseaux de portage et diffusion du journal efficace. - Parfait partage de l'information entre local et mondial. - Réseau d'animation commerciale efficace. - Rentabilité et bénéfices du groupe - Position de leader sur le marché depuis 1975. - Notoriété importante, c'est un acteur national mais aussi de la vie locale. - Adaptation à la société digitale réussie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lectorat de plus en plus difficile à fidéliser. - Baisse des revenus liée à la publicité payante dans le journal. - Baisse du nombre de quotidiens vendus. - Le journal est un bien périssable, longévité de l'information quasi inexistante.

www.precom.com

www.strategies.fr

www.ouest-france.fr

www.entreprises.ouest-france.fr

www.ouestfrance-ecole.com

www.ojd.com

www.challenges.fr

www.mediametrie.fr

www.universalis.fr

www.wikipedia.fr

www.lemonde.fr

www.lefigaro.fr

<http://lapresseonline.unblog.fr/>

www.insee.fr

-

Documents internes

Extraits :

Etats généraux de la presse écrite - Livre vert

SPITZ Bernard, FRAPPAT Bruno, PUYFONTAINE Arnaud de, PATINO Bruno,
DUFOUR François
Ministère de la culture et de la communication

La presse : malade imaginaire ?

Eric MARQUIS

Rapport de l'EDEC, ministère du travail, de l'emploi et de la santé. Synthèse.

2013