L'évolution des modèles d'affaires dans les industries créatives : l'exemple de la presse en ligne en France (2004-2014)

Evolution of the Business Models in Creative Industries: A Study of the French Online Press

Inna Lyubareva et Fabrice Rochelandet

Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/rei/6460>

DOI : 10.4000/rei.6460

ISSN : 1773-0198

Éditeur

De Boeck Supérieur

Édition imprimée

Date de publication : 31 décembre 2016

Pagination : 123-157

ISBN : 9782807390584

ISSN : 0154-3229

Référence électronique

Inna Lyubareva et Fabrice Rochelandet, « L'évolution des modèles d'affaires dans les industries créatives : l'exemple de la presse en ligne en France (2004-2014) », *Revue d'économie industrielle* [En ligne], 156 | 4e trimestre 2016, mis en ligne le 31 décembre 2018, consulté le 02 juin 2022. URL : <http://journals.openedition.org/rei/6460> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/rei.6460>

L'ÉVOLUTION DES MODÈLES D'AFFAIRES DANS LES INDUSTRIES CRÉATIVES : L'EXEMPLE DE LA PRESSE EN LIGNE EN FRANCE (2004-2014)

Inna Lyubareva, IMT Atlantique

Fabrice Rochelandet, Université Sorbonne Nouvelle – Paris 3

Mots clés : Presse en ligne, modèles d'affaires, design dominant, isomorphisme.

Keywords: Online press media, business model, dominant design, isomorphism.

1. INTRODUCTION

La diffusion massive des technologies numériques et de leurs usages contribue à la transformation contemporaine de nombre d'activités économiques et sociales. Depuis le milieu des années 2000, la deuxième génération du Web (les services de réseautage social, les contenus produits par les individus...) a favorisé l'émergence d'innovations radicales en matière de plateformes et de services en ligne. Parmi les premières activités affectées par ces évolutions figurent les industries culturelles et de la communication, en raison notamment de certaines pratiques culturelles comme le partage illégal de fichiers, les commentaires en ligne et les recommandations entre internautes, ainsi que l'apparition de nouveaux modèles d'affaires. L'industrie de la presse est pleinement touchée par ce nouvel environnement dynamique. Les entreprises cherchent à bénéficier des nouvelles opportunités en matière d'interactions sociales avec leur lectorat, de sources inédites de revenus, etc. En même temps, elles doivent faire face à de nouvelles formes de concurrence exercées par les monopoles

de l'Internet, les agrégateurs de contenus et les infomédiaires qui redéfinissent les frontières des marchés traditionnels et les caractéristiques des biens médiatiques. La diversité grandissante des formes organisationnelles dans les industries de contenus numériques se nourrit de la variété croissante de ces différentes mutations (Dagiral et Parasie, 2010 ; Attias, 2007).

Un certain nombre de travaux se sont penchés sur les transformations de l'industrie de la presse. Ont notamment été étudiés l'expérimentation de nouveaux modèles de revenus et la rentabilité des sites de presse en ligne (Chyi, 2005, Mings et White, 2000) ; l'impact des *paywalls* face à l'échec des modèles payants et les baisses de revenus publicitaires (Arrese, 2015 ; Pickard et William, 2014 ; Estok, 2011) ; l'évolution des modèles d'affaires traditionnels dans l'industrie de la presse à l'ère numérique (Sonnac, 2009) ; le rôle de l'apprentissage organisationnel dans l'adaptation des modèles d'affaires des journaux face à des innovations de rupture (Günzel et Holm, 2013) ; et la relation entre les modèles socioéconomiques de l'information en ligne et le pluralisme des médias (Rebillard, 2012 ; Sonnac, 2009). Bien que, dans les industries créatives, l'innovation en matière de modèles d'affaires soit devenue un facteur déterminant de leur évolution (Amit et Zott, 2012 ; Chesbrough, 2010), la dynamique des modèles d'affaires dans ce domaine et ses déterminants n'ont pas fait l'objet de recherches spécifiques. Or, appréhender l'aspect dynamique de ce type d'innovations nous semble d'autant plus pertinent qu'elles touchent simultanément plusieurs éléments qui peuvent concerner non seulement l'innovation de produit ou de service (la proposition de valeur), mais également le modèle de revenu et d'investissement, la stratégie de tarification, la coordination avec des partenaires extérieurs, la capacité à organiser les relations de travail en interne et à mobiliser des ressources externes, etc.

Notre étude propose de combler cette lacune par une analyse dynamique de l'émergence et de l'évolution des modèles d'affaires depuis 2004. Cette étude fait suite au travail de Benghozi et Lyubareva (2014) qui identifient des catégories générales de modèles d'affaires dans la presse en ligne en s'appuyant sur des approches économiques et sociologiques.

Nous analysons précisément l'évolution des modèles d'affaires dans la presse en ligne en France de 2004 à 2014. Durant cette période, de nombreux événements et de multiples transformations ont fait évoluer les

stratégies d'affaires des acteurs les faisant évoluer progressivement de la presse écrite à l'information en ligne (Rebillard, 2012). Outre la création de nouveaux services et de fonctionnalités inédites suite à l'apparition des outils du Web 2.0 à partir de 2004, on peut mentionner l'entrée sur le marché de l'information des *pure players* autour de 2007-2008 ; les effets négatifs de la crise de 2008 sur la rentabilité des journaux et magazines (notamment à travers le tassement des revenus publicitaires en provenance des annonceurs) ; la réforme en 2009 de la loi française sur le statut d'éditeur d'informations ; et finalement l'utilisation massive de terminaux mobiles comme les smartphones et les tablettes pour accéder à l'information.

Dans ce contexte, il semble essentiel d'analyser la structure des évolutions en cours pour comprendre la nature de ces transformations. Notre analyse s'appuie sur une base de données originale constituée d'informations collectées durant l'automne 2014 et portant sur les modèles d'affaires numériques d'un échantillon représentatif de 100 sites d'information en ligne en France. Il inclut un large spectre d'entreprises allant du quotidien *Le Figaro* (presse quotidienne nationale) à *La Dordogne Libre* (presse quotidienne régionale) en passant par *Rue89* (*pure player*) et *Les Inrocks* (presse magazine). Notre étude empirique montre que, malgré une grande disparité des formes économiques, la dynamique d'évolution globale se caractérise par un processus isomorphique, c'est-à-dire une réduction de la variété des modèles d'affaires qui caractérisent l'activité de la presse en ligne. On observe ainsi une convergence en matière de caractéristiques de ces modèles d'affaires vers un petit nombre d'architectures dominantes (*dominant designs*). Plus précisément, ce processus de changement aboutit à l'émergence et la structuration de trois catégories dominantes de modèles d'affaires dans la presse en France : les « numériques *a minima* », les « *pure players* » et les « leaders explorateurs ». Selon la littérature économique et sociologique, un tel phénomène de convergence, observé dans certains secteurs d'activité, est le résultat de conditions spécifiques de l'environnement institutionnel et économique aboutissant souvent à des comportements d'imitation des entreprises autour d'un nombre réduit de modèles organisationnels. Nous suggérons que cette propension structurelle à l'isomorphisme institutionnel touche d'autant plus l'industrie de la presse en France que les entreprises font face à une forte incertitude s'agissant de la rentabilité de leurs stratégies numériques et de leur dépendance à l'égard de la publicité en ligne.

La suite de notre article est organisée de la manière suivante. La deuxième section consiste en une revue de littérature. La troisième section présente le contexte du secteur de la presse et nos hypothèses. La quatrième section détaille notre méthode, en particulier en proposant une définition du concept de modèle d'affaires parmi celles utilisées dans la littérature et en détaillant les variables utilisées pour mettre en évidence ces modèles. La cinquième section présente nos principaux résultats. Enfin la dernière conclut en présentant les perspectives de recherche envisagées à partir des résultats de la présente étude.

2. REVUE DE LA LITTÉRATURE

Dans ce papier, nous mobilisons principalement deux champs de littérature. Le premier regroupe des travaux en économie industrielle abordant la question de l'évolution des industries et des marchés à travers les concepts de standard et de design dominant (Katz et Shapiro, 1985 ; Arthur, 1989 ; Utterback et Abernathy, 1975 ; Klepper, 1996). Toutefois, si ces travaux peuvent reconnaître l'importance des facteurs non économiques, en particulier les spécificités de l'environnement institutionnel, ils considèrent le processus d'évolution lui-même comme une boîte noire (Lee *et al.*, 1995). Un second type de travaux relevant de la sociologie économique traite plus précisément de cet aspect à partir du concept d'isomorphisme développé dans le travail fondateur de DiMaggio et Powell (1983).

2.1. Le processus de convergence industrielle et les designs dominants

Les concepts de standards et de designs dominants renvoient à l'idée de cycle de vie des produits et des industries. Au tout début de la phase d'émergence, des innovations de rupture créent de l'incertitude (technologique, marchande...) en générant une diversité de produits, services et standards concurrents. Les avancées technologiques sont à l'origine d'une forme de rivalité entre les architectures alternatives qui en découlent, initiant ainsi une période de variations et de mutations des caractéristiques des nouveaux produits, services, procédés, façons de faire... Ce processus

de variation, de sélection et de conservation aboutit à l'émergence d'un standard dominant le marché.

L'idée de design dominant renvoie à un ensemble de caractéristiques techniques et d'usages autour d'une catégorie de produits qui ont obtenu une acceptation générale de l'ensemble des acteurs du marché en tant que standard qu'il convient d'adopter pour obtenir des parts de marché ou éviter d'être exclu du marché (Utterback, 1994 ; Utterback et Abernathy, 1975). Toutefois, le design qui s'impose *in fine* n'est pas toujours celui qui incorpore les meilleures caractéristiques et performances sur le plan technologique, ergonomique, des usages... Les guerres de standards ont ainsi alimenté d'importants débats à propos de l'efficacité des standards victorieux (David, 1985 ; Arthur, 1989 ; Liebowitz et Margolis, 1990) et du rôle des effets de réseaux et des coûts de changement dans le verrouillage des utilisateurs sur des trajectoires d'adoption inefficaces. En outre, plusieurs standards peuvent coexister et se concurrencer durant des années sans qu'un produit ou un procédé émerge comme le design dominant (Schilling, 2002).

Le design dominant marque la fin de la phase de variation et de sélection et le début d'une phase d'innovations plus incrémentales. Cette nouvelle période présente de nombreux avantages : l'exploitation d'économies d'échelle, la suppression des risques d'un mauvais choix de standards (cf. les « angry orphans » de Paul David) et le début d'une concurrence par les prix avec une innovation plus orientée vers les procédés de production (Farrell et Saloner, 1988). L'apparition d'un design dominant initie également un processus de *shake-out* au cours duquel les agents dont les modèles s'avèrent inadaptés au nouvel environnement de marché ainsi créé sortent du secteur ou font faillite (Utterback et Suarez, 1993).

Pour autant, si cette littérature compare les phases initiale et finale du processus d'émergence d'un ou plusieurs designs dominants, elle ne s'intéresse pas au processus lui-même qui demeure une « boîte noire » (Lee *et al.*, 1995). Cette dynamique de convergence demeure un ensemble complexe, mal connu, d'interactions entre des facteurs technologiques et non technologiques. Ces transformations s'avèrent d'autant plus difficiles à analyser que le design dominant n'est pas simplement un produit, « mais une manière de faire les choses qui se manifeste en faisant des produits [...] la manière singulière de fournir un service ou des fonctions génériques qui

ont atteint et conservé le niveau le plus élevé d'acceptation par le marché pour une période de temps significative¹ » (Lee *et al.*, 1995, p. 6). Dans cette perspective, les modèles d'affaires peuvent être conçus comme tels : certains modèles liés à la création, l'appropriation et le partage de la valeur d'un produit ou d'un service finissent par s'imposer.

2.2. Le concept socioéconomique d'isomorphisme

Le processus de convergence au sein d'une industrie peut s'expliquer par des facteurs technologiques : le rythme des innovations dans une industrie (le nombre de solutions alternatives à chaque moment du processus), leur nature (innovations de rupture ou incrémentales), leur compatibilité et adaptabilité avec les solutions déjà en place sont autant de facteurs générateurs d'incertitude affectant les choix stratégiques des acteurs. Cependant, des facteurs non technologiques renforcent également la difficulté pour les acteurs de prédire le succès d'une innovation, d'un nouveau projet et donc sa rentabilité. Les producteurs ne sont généralement pas capables de connaître à l'avance les préférences et les choix de leurs clients et, en présence d'effets de réseaux, de la manière dont ces préférences et ces décisions se propagent. Des facteurs institutionnels comme les pressions politiques (un État peut pousser à l'adoption d'une solution technologique), les réseaux de pouvoir (des dirigeants peuvent appartenir aux mêmes cercles ou partager les mêmes valeurs) jouent aussi une influence majeure sur les choix stratégiques lors du processus d'émergence des designs dominants.

Dans de tels environnements marqués par une incertitude très forte – à l'instar des industries créatives dans lesquelles prévaut la règle du « nobody knows » (Caves, 2000) –, les comportements mimétiques peuvent être une solution visant à réduire les coûts associés à la prise de décision (Ruckman *et al.*, 2015) et le résultat des normes de socialisation ou professionnelles (DiMaggio et Powell, 1983).

Les travaux en sociologie économique, tout comme ceux mentionnés plus haut en économie, prédisent une convergence aboutissant à la domination

---

1 « A dominant design is not a product, but a way of doing things which is manifested in doing products [...] the distinctive way of providing a generic service or function that has achieved and maintained the highest level of market acceptance for a significant amount of time. » (Toutes les traductions ont été réalisées par les auteurs.)

de quelques formes organisationnelles seulement. Malgré leurs hypothèses respectives en matière de rationalité – mimétisme rationnel, rationalité limitée... –, ces différentes théories s'accordent sur le fait que l'incertitude conduit à des comportements d'imitation². Pour autant, pour certains sociologues, le mimétisme peut s'expliquer par des facteurs autres que la recherche de l'efficacité. Selon ces approches, seuls les précurseurs (premiers adoptants d'une technologie par exemple) peuvent être motivés par le désir d'améliorer leurs performances. Mais la majorité des acteurs choisissent d'imiter ces agents précurseurs et leurs suiveurs, même lorsqu'ils sont incapables d'identifier et de calculer les bénéfices inhérents à l'imitation. Lorsqu'une masse critique de précurseurs ayant adopté une solution (un comportement, une technologie, etc.) est atteinte, les entreprises suivantes décident de les imiter car la nouvelle forme organisationnelle, la nouvelle méthode de management ou le nouveau produit est considéré comme légitimé dans leur industrie, même si la relation entre les bénéfices et la décision d'imitation est vague. Une forme de convention sociale, de compromis collectif se met ainsi en place (Meyer et Rowan, 1977).

Les auteurs désignent ce processus comme un « isomorphisme institutionnel ». Dans ce cadre, il s'agit d'un « processus contraignant qui pousse une unité dans une population à ressembler aux autres unités qui ont à faire face au même ensemble de conditions environnementales » (DiMaggio et Powell, 1983, p. 149). Lors des premières phases de son cycle de vie, n'importe quelle « forme reconnue de vie institutionnelle » (« recognized area of institutional life ») dans laquelle des services ou des produits similaires sont créés – un marché, un secteur, un réseau social... – génère une large diversité de stratégies d'affaires, d'approches innovantes, de structures organisationnelles, etc. Mais « une fois qu'un champ s'avère bien établi, se met en place un processus inexorable tendant vers une homogénéisation »³, à savoir une réduction de la variation et la diversité des formes organisationnelles (DiMaggio et Powell, 1983, p. 148).

Pour ces deux auteurs, certains secteurs économiques sont plus propices à de tels processus d'homogénéisation. Afin de les identifier, ils proposent

2 Keynes (1936) identifie une forme similaire d'incertitude sur les marchés financiers et montre que les agents négligent leurs informations privées en préférant imiter les comportements des agents les précédant. Voir également Orléan (2001).

3 « Once a field becomes well established [...], there is an inexorable push towards homogenization. »

six indicateurs caractérisant un champ organisationnel (un secteur⁴) et permettant de prédire un changement isomorphique.

- (1) La dépendance du champ par rapport à l'accès à une ou plusieurs ressources jugées essentielles : « La centralisation des ressources dans un champ engendre directement une homogénéisation en soumettant les organisations à des pressions similaires de la part des fournisseurs de ces ressources tout en interagissant avec l'incertitude et l'ambiguïté des objectifs pour accentuer leur impact⁵. »
- (2) La dépendance du champ envers l'État : « Plus l'intensité des transactions entre les organisations dans un champ et les administrations publiques est forte, plus le degré d'isomorphisme est élevé... [en raison de] la limitation par les règles et la rationalité formelle, ainsi que l'attachement des acteurs gouvernementaux aux règles institutionnelles⁶. »
- (3) Le nombre limité de modèles organisationnels alternatifs possibles : « Pour chaque dimension clé des stratégies ou des structures organisationnelles dans un champ, il existe un seuil ou un point critique au-delà duquel l'adoption d'une forme dominante aura lieu beaucoup plus rapidement⁷. »
- (4) L'incertitude technologique et l'ambiguïté des objectifs : « Dans des champs caractérisés par un degré élevé d'incertitude, les nouveaux entrants, qui pourraient servir de sources d'innovation et de variation, vont chercher à surmonter le poids de la nouveauté en imitant les pratiques établies dans ce champ⁸. »

4 Le champ institutionnel correspond à un réseau d'organisations et d'acteurs partageant le même contexte et interagissant pour définir des règles, valeurs et relations stables (DiMaggio et Powell, 1983).

5 « The centralization of resources within a field both directly causes homogenization by placing organizations under similar pressures from resources suppliers, and interacts with uncertainty and goal ambiguity to increase their impact. »

6 « The greater the extent to which the organizations in a field transact with agencies of the state, the greater the extent of isomorphism... [because of] rule-boundedness and formal rationality, and the emphasis of government actors on institutional rules. »

7 « For any relevant dimension of organizational strategies or structure in an organizational field there will be a threshold level, or a tipping point, beyond which adoption of the dominant form will proceed with increasing speed. »

8 « In fields characterized by a high degree of uncertainty, new entrants, which could serve as sources of innovation and variation, will seek to overcome the liability of newness by imitating established practices within the field. »

- (5) La structuration et la concentration du champ organisationnel :
« Les champs qui ont des centres, des périphéries et des systèmes de statuts et de rôles stables et largement reconnus ont tendance à s'homogénéiser à la fois à cause de la standardisation des normes de diffusion des nouveaux modèles et en raison de la densité des interactions entre les organisations dans le champ⁹. »
- (6) Le degré de professionnalisation du champ organisationnel : cela s'explique notamment par les normes et les modèles d'éducation et d'apprentissage, notamment servant à définir les méthodes de travail, ainsi que le processus de socialisation des dirigeants et des salariés (réseaux professionnels, associations de métiers) sous-jacents aux programmes de professionnalisation et par lesquels s'opère la diffusion des formes organisationnelles.

De nombreuses études empiriques ont été menées pour identifier les prédicteurs de l'isomorphisme et tester les différentes hypothèses inhérentes en matière de ce phénomène (voir par exemple Lieberman et Asaba, 2006). Dans la section suivante, nous montrons que ces prédicteurs s'appliquent aussi au cas de la presse en France.

3. SECTEUR DE LA PRESSE ET HYPOTHÈSES DE L'ANALYSE

L'impact de l'Internet sur le secteur de la presse est plus profond que la simple dématérialisation et le changement des formes de monétisation (Attias, 2007). La notion d'exemplaire disparaît avec la presse électronique ; les investissements requis pour imprimer le titre sont remplacés par les investissements en solutions logicielles et en personnel qualifié pour l'édition en ligne ; le rythme d'actualisation est extrêmement élevé ; les procédures hiérarchiques de relecture et de vérification du contenu par les rédacteurs sont de plus en plus sous le contrôle des journalistes ; une évolution radicale des pratiques des lecteurs a eu lieu, associée à la variété des supports et des moyens par lesquels ils accèdent à l'information.

9 « Fields that have stable and broadly acknowledged centers, peripheries, and status orders will be more homogeneous both because the diffusion structure for new models and norms is more routine and because the level of interaction among organizations in the field is higher. »

L'incertitude environnementale à laquelle sont soumises les entreprises de presse est d'autant plus forte qu'elles sont confrontées à une baisse de leurs revenus – le chiffre d'affaires de la presse a ainsi diminué de 4,2 % en 2014 et de 6,5 % en 2013 (source : DGMIC/ministère de la Culture) – en raison notamment de la baisse des revenus publicitaires¹⁰ venant s'ajouter à une érosion de long terme de leur lectorat qui s'est accéléré avec l'Internet d'abord (Chyi et Sylvie, 2000), puis avec les réseaux sociaux numériques¹¹. Les acteurs de presse ont donc multiplié les innovations et les stratégies numériques pour tenter d'inverser cette tendance, mais sans réel succès jusqu'à présent. En France, ces transformations s'ajoutent au contexte global du secteur, en difficulté depuis longtemps suite à ses caractéristiques structurelles traditionnelles : une forte dépendance envers les aides de l'État, un réseau de distribution relativement peu développé par rapport aux autres pays de l'OCDE, une informatisation retardée des points de vente, ou encore des coûts élevés de distribution et de gestion de stocks (Tessier et Baffert, 2007).

De manière plus générale, le secteur de la presse en France peut être caractérisé à travers les six prédicteurs mentionnés plus haut. Le tableau 1 résume ce constat.

Tableau 1. Les prédicteurs d'isomorphisme appliqués à la presse en ligne en France

Prédicteurs d'isomorphisme	Secteur de la presse en ligne
Dépendance à une ressource	Poids des revenus publicitaires et des réseaux de distribution
Dépendance envers l'État	Poids des aides directes et indirectes
Modèles alternatifs limités	Déclin des modes traditionnels de monétisation et de distribution des contenus
Incertitude/ambiguïté	Rythme rapide de l'innovation avec l'Internet et les outils du Web 2.0
Structuration	Domination d'une poignée d'acteurs/groupes industriels
Professionnalisation	Poids des syndicats et des grandes écoles

¹⁰ Ainsi, les revenus de la publicité commerciale pour la presse nationale d'information générale et politique ont diminué en moyenne annuelle de 5,6 % entre 2004 et 2014 (calcul effectué à partir des données de la DGMIC).

¹¹ Toutes les catégories de presse ne subissent pas pour autant cette diminution du chiffre d'affaires de la même manière. La presse quotidienne nationale a ainsi subi une baisse des revenus entre 2013 et 2014 deux fois plus importante que la presse quotidienne régionale.

- (1) Au niveau de ses ressources, le secteur de la presse dépend traditionnellement des annonceurs qui représentent une des trois principales sources de financement. Sur les 7,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires de la presse écrite en 2014, les recettes publicitaires représentent 27,3 % (contre 35,2 % en 2000 suite au ralentissement de l'activité économique et du marché publicitaire) ; les ventes au numéro 33 % et les abonnements 33,6 % (source : DGMIC/ministère de la Culture). Ce secteur dépend également de quelques distributeurs pour l'acheminement des journaux.
- (2) Le secteur de la presse bénéficie largement de l'intervention publique sous différentes formes. Nombre de journaux et périodiques dépendent des financements publics, de mesures fiscales favorables (TVA réduite par exemple), etc. Par exemple, le fonds stratégique pour le développement de la presse (FSDP), créé en 2012, a attribué près de 23 millions d'euros pour 117 projets en 2014 pour soutenir les publications de presse et services de presse en ligne d'information politique et générale, ainsi que les agences de presse. Il existe par ailleurs d'autres types d'aides, directes et indirectes comme les aides à la distribution, la compensation du tarif postal, etc. Des titres comme *Le Figaro*, *Aujourd'hui en France/Aujourd'hui Dimanche* et *Le Monde* et *Sud-Ouest* figurent ainsi parmi les principaux bénéficiaires des aides publiques avec respectivement environ 15, 14 et 13 millions d'euros en 2014¹² (source : DGMIC/ministère de la Culture).
- (3) Dans l'industrie traditionnelle, produire le bien de presse implique six fonctions principales : l'administration, la mise en forme et le maquettage, la rédaction du contenu, l'impression du titre et sa distribution. L'insertion des nouvelles technologies – telles que les outils de mise en page et de correction électroniques, l'offset et la photocomposition, etc. – ont toujours prédéterminé les formes organisationnelles employées par les éditeurs et rendu possible une certaine diversification de ces formes. En adoptant une organisation plus ou moins décentralisée dans la presse traditionnelle, les éditeurs décident de leurs structures de coûts en choisissant d'externaliser ou pas les fonctions principales comme la rédaction (par

¹² Les 200 premiers titres de presse en France ont ainsi perçu près de 227 millions d'euros d'aides directes et indirectes en 2014.

exemple, les journalistes indépendants), l'impression et la diffusion (par exemple, NMPP) et la vente des espaces publicitaires qui peuvent être confiées aussi à des régies externes. Malgré une certaine variété des formes organisationnelles, un aspect reste commun : l'organisation de la presse traditionnelle a toujours reposé sur une agrégation des contenus et des métiers/activités multiples en un package (par exemple, un journal) et sur une commercialisation de ce package via les modèles économiques centenaires (entre la presse gratuite financée entièrement par la publicité et les différents modes de paiement), établis à leur origine et restés inchangés dans leur principe (Mensing, 2007).

- (4) L'impact des technologies numériques est d'autant plus difficile à mesurer, notamment en France, que la presse souffre de handicaps structurels spécifiques au niveau de sa distribution et de sa fabrication. La comparaison avec les pays étrangers est à cet égard éclatante : la modernisation de la presse française prend du retard et les réformes structurelles sont sans cesse différées (Tessier & Baffert, 2007). Les technologies sont marquées par une incertitude forte quant à leur adoption, le succès de leurs applications auprès du lectorat, la fiabilité et l'exactitude des contenus, la soutenabilité et la viabilité des formes de rémunération (Benghozi et Lyubareva, 2013). « Chacun a conscience que la presse (au sens large) qu'il a connue ne reviendra pas et que le processus en cours est bien l'invention d'un nouveau monde, un nouvel écosystème » (Charon, 2015, p. 12).
- (5) Le secteur de la presse est traditionnellement très concentré et structuré en grands groupes qui contrôlent l'industrie (Furhoff, 1973 ; Le Floch et Sonnac, 2013)¹³. Selon les formes de propriété, trois catégories sont distinguées dans la littérature (Badillo et Lesourd, 2010). Les acteurs les plus puissants sont composés de quelques groupes industriels multimédia qui ont des positions fortes à la fois dans la télévision, la presse, l'édition et sont intégrés à des groupes industriels en dehors du domaine des médias (e.g., Lagardère, Bouygues, Dassault...). En deuxième position se trouvent les acteurs de taille moins importante : les entreprises familiales ainsi que les

¹³ Cet aspect nous semble particulièrement pertinent dans l'environnement numérique si l'on considère le changement stratégique des annonceurs ayant migré des médias écrits à l'Internet en préférant les publicités interactives et le marketing en ligne jugés plus performants.

entreprises appartenant aux investisseurs indépendants, les fondations et les communautés religieuses (e.g., *La Croix*, *Ouest-France*, *La Dépêche du Midi*, etc.). La troisième catégorie est représentée par les acteurs auparavant indépendants, qui ont ouvert progressivement leur capital (e.g., *Le Monde*, *Libération*). Finalement, le paysage médiatique français comprend des titres indépendants, par exemple *Le Canard enchaîné*, *Charlie Hebdo*, *Marianne* et autres. Ensemble, ces différentes catégories d'acteurs forment un système composé d'acteurs centraux et périphériques en matière de pouvoir du marché, dont les interactions se sont amplifiées par les alliances entre les groupes, les rachats massifs des titres, et les nouvelles ouvertures des capitaux à des groupes industriels ou à ceux en voie de constitution.

- (6) Les associations professionnelles, peu nombreuses et structurées autour de catégories/segments de marché, jouent un rôle fondamental dans le secteur de la presse.

Dans ces conditions, la proposition que nous cherchons à tester empiriquement est que l'évolution des modèles d'affaires dans la presse en ligne aboutit à une réduction progressive dans la diversité des formes organisationnelles mises en place. En raison des facteurs environnementaux et de l'incertitude forte qui entoure l'adoption de nouveaux outils et services numériques, les comportements mimétiques sont fort probables et conduisent alors à la convergence des choix des opérateurs des sites d'information en ligne autour de quelques modèles. Cette proposition générale nous apparaît d'autant plus probable que ce secteur subit à la fois l'impact des TIC, un niveau très élevé d'incertitude et des contraintes spécifiques comme le retournement du marché publicitaire dont dépende une bonne part des revenus des acteurs de la presse.

4. TIC ET MODÈLES D'AFFAIRES DE LA PRESSE : DONNÉES, VARIABLES ET MÉTHODOLOGIE

Le rôle central des modèles d'affaires dans les évolutions associées aux TIC et les stratégies innovantes correspondantes a été relevé assez tôt dans la littérature (Teece, 2010 ; Chesbrough, 2007 ; Benghozi, 2001 ; Mahadevan,

2000) qui en a progressivement défini et spécifié la dimension stratégique et les caractéristiques (Shafer *et al.*, 2005 ; Zott et Amit, 2008, Osterwalder et Pigneur, 2010). Malgré certaines différences, l'ensemble des travaux théoriques sur la définition du concept de modèle d'affaires converge sur l'importance de trois éléments structuraux : la création, la captation et le réseau de création de la valeur (Teece, 2010 ; Osterwalder et Pigneur, 2010 ; Shafer *et al.*, 2005). La « création » et la « captation » correspondent aux fonctions essentielles de toute organisation et sont le résultat des ressources et du positionnement d'un acteur. Le « réseau de création », incluant les fournisseurs, les partenaires, les consommateurs et les canaux de distribution, est l'un des facteurs déterminant ces choix stratégiques, car il permet d'élargir le champ de compétences d'une organisation.

Comme l'affirme le Livre vert publié à l'issue des États Généraux de la Presse (Spitz *et al.*, 2009), la presse est affectée de nos jours par d'importants facteurs d'incertitude dont l'un des plus critiques est l'absence d'un modèle économique établi sur l'Internet. Les travaux précédents (Benghozi et Lyubareva, 2013, 2014) ont mis en lumière la manière dont les modèles d'affaires de la presse française étaient impactés par les technologies numériques, selon les trois éléments définis ci-dessus.

S'agissant de la structure de l'offre, le numérique permet d'offrir sur le même support des contenus gratuits et payants. L'offre évolue également en s'appuyant sur la personnalisation des interfaces et des contenus. Ce faisant, les titres n'offrent plus un support indivisible – le journal papier – agrégeant de manière unique les contenus produits. Ils s'ouvrent désormais à de nouveaux services comme la navigation personnalisée¹⁴ et les flux RSS thématiques permettant de proposer aux lecteurs les contenus adaptés à leurs besoins et leurs goûts individuels. De plus, les lecteurs sont souvent informés des choix et des intérêts des autres grâce aux dispositifs de statistique des articles (articles les plus lus, les plus commentés, les plus partagés...). Leurs pratiques évoluent également en profondeur avec la fréquence de publication en continu : cette innovation importante amène les lecteurs à multiplier les contacts avec le site d'un titre plutôt que de se contenter que d'un acte d'achat occasionnel (au mieux journalier). Enfin, les titres de presse tendent à compléter leur offre en ligne par des contenus extérieurs

14 C'est-à-dire la possibilité pour l'utilisateur de gérer les thématiques qu'il a envie de voir apparaître sur la page d'accueil du site (par exemple, <http://news.google.fr/>).

en provenance notamment de blogueurs invités (blogs rédactionnels) et des lecteurs (commentaires à la suite des articles et blogs de lecteurs). La contribution des lecteurs à la production du contenu (*user-generated contents*) ne se réduit pas aux contenus écrits, mais s'étend à la création et la mise en ligne d'images, de sons et de vidéos faisant souvent partie intégrante de l'offre.

L'évolution des interfaces proposées aux lecteurs et, par voie de conséquence, les nouvelles structurations du lectorat constituent également un volet important. Le numérique a rendu possible l'accès à une large gamme des dispositifs d'interaction avec les lecteurs : des dispositifs d'évaluation des articles (« j'aime ») à une constitution d'un réseau social propre au titre de presse et réservé uniquement à ses lecteurs¹⁵. De même, la création d'une page sur un service de réseautage social ou d'un forum de discussion représente autant d'options nouvelles permettant des interactions entre l'éditeur et ses consommateurs.

Un autre phénomène important à souligner relève de la variabilité des formes de monétisation des contenus. Outre la stratégie de tarification par abonnement ou financement publicitaire, largement répandue dans la presse, une grande variété de modes de tarification s'est développée avec les TIC. Ainsi, les articles et/ou les services associés peuvent être vendus à l'unité ou être offerts gratuitement pendant une période limitée (le numéro est accessible en ligne pendant 24 h selon une logique de « crédit-temps ») ou pour un nombre d'articles limités (« crédit-quantité »). Les éditeurs peuvent également employer le service de consommation hors ligne (articles au format PDF) et l'accès aux archives numériques comme sources supplémentaires de revenu.

Enfin, de nouveaux canaux de distribution, auparavant inaccessibles aux acteurs de l'industrie de la presse, se sont développés. À titre d'exemple, on peut citer les réseaux sociaux numériques (par exemple, Facebook via la fonctionnalité de partage des articles) ; et les kiosques numériques où le titre de presse est généralement disponible en abonnement ou à l'unité sur plusieurs supports (ordinateurs, tablettes, smartphones, papier).

Afin d'identifier la dynamique d'évolution des éléments structurants des modèles d'affaires dans l'industrie de la presse, une base de données

¹⁵ Les lecteurs peuvent fédérer un groupe d'individus autour d'un thème ou d'un travail commun comme dans le cas de www.lesinrocks.com.

inédite de 100 sites web français a été constituée. Le choix des acteurs a été effectué sur la base des typologies définies par l'OJD pour les sites de presse¹⁶ afin d'avoir une bonne représentativité des acteurs en termes de catégories institutionnelles et de fréquences de publication. Le tableau 2 et la figure 1 présentent la liste des sites de presse sélectionnés et leur répartition par catégories institutionnelles.

Tableau 2. Liste des titres de presse analysés

20 minutes	Subaqua	Charlie Hebdo	Atlantico
L'Écho du Pas-de-Calais	L'Itinérant	Le Canard enchaîné	Arrêt sur Image
France Soir	La Revue des montres	Le Monde libertaire	France Net Infos
La Provence	Le Nouvel Observateur	Lutte ouvrière	Jolpress
Logic Immo.com	L'Express	Minute	M ta ville
Télex	Le Point	Le Monde diplomatique	Huffington Post
Du côté de chez vous	Marianne	La Tribune	Médiapart
TV Magazine	Alternatives économiques	Côté ciné	Les Nouvelles News
Version féminina	Cahiers du cinéma	Ouest-France	Owni
Télé Z	Télérama	Les Dernières Nouvelles d'Alsace	Quoi.Info
Dossier familial	Stylist	Sud-Ouest	Rue89
Télé Star	Les Inrocks	La Voix du Nord	Slate
Télé Loisirs	L'Expansion	Le Dauphiné Libéré	Street Press
Direct Matin édition Paris Île-de-France	Gala	Le Télégramme	Purepeople
Télé 2 semaines	Le Figaro	Corse Matin	planete.fr
Notre Temps	Bilto	La Dordogne Libre	Pure Saint-Tropez
Femme Actuelle	Libération	La Manche Libre	fluctuat.premiere
Pleine vie	La Croix	Couplage Messenger	Zdnet

¹⁶ Source : <http://www.acpm.fr/>. L'ODJ, organisme de mesure et de certification des données de diffusion et de distribution de la presse, est devenu depuis 2015 l'Alliance pour les Chiffres de la Presse et des Médias (ACPM).

Paris Match	L'Humanité	Bien-être & Santé	Journal du net
So Foot	L'Équipe édition générale	Le Courrier cauchois	Électron libre
Famille chrétienne	Paris Turf	Le Courrier de la Mayenne	Causeur
Camping-car magazine	À Nous Paris	La Vie corrézienne	Corse net infos
Philosophie Magazine	Courrier international	Les Infos-Pays de Ploërmel	Le Journal des femmes
Golf européen	Valeurs actuelles	L'Internaute	Doctissimo
MetroNews Paris	Le JDD	Agora Vox	Bscnews.fr

Figure 1. Catégories institutionnelles et fréquence de publication dans l'échantillon

Notre analyse suit une démarche originale par rapport à la plupart des recherches portant sur l'économie de la presse en ligne. En l'occurrence, il ne s'agit pas d'envisager celle-ci à partir des sites de distribution ou d'agrégation, comme l'ont fait traditionnellement les travaux portant sur les secteurs de la musique et des médias. Nous avons plutôt cherché à étudier l'économie des producteurs de contenus, en envisageant donc aussi la manière dont les modèles d'affaires s'ancrent dans l'organisation de cette production.

À l'aide de *Wayback Machine*¹⁷, nous avons collecté pour chaque site web des données en panel pour la période 2006-2014 sur les trois volets des modèles d'affaires : création de la valeur, captation de la valeur et réseau de la valeur (tableau 3). Chacun de ces volets a été traduit en une variable binaire (1 signifiant la présence d'une caractéristique donnée, 0 son absence).

¹⁷ Outil d'archivage des contenus de l'Internet disponible sur <https://archive.org/web>.

Tableau 3. Les composantes du modèle d'affaires et variables

Composantes du BM	VARIABLES
1 Création de la valeur	
Services offerts	Contenus gratuits sur le site web Flux RSS Newsletter Navigation personnalisée Statistiques sur les articles Autres services (BD, livre, formations...)
Interaction avec lectorat	Commentaires après les articles Forums de discussion Évaluation des articles Animation des réseaux sociaux (Facebook, Twitter)
Conditions d'exploitation	Consommation hors ligne Disponibilité des archives Version mobile/application Version papier
2 Captation de la valeur	
Stratégies de tarification	Abonnement en ligne (version numérique) Différentes formules d'abonnement en ligne Ventes à l'unité (articles) Crédit temps/crédit quantité Liens sponsorisés Donations
Canaux de distribution	Site web Kiosques numériques pour la version en ligne Partage via réseaux sociaux
3 Réseaux de création de la valeur	
Flux entre fournisseurs de contenus	Accès aux contenus d'autres médias presse Contenus des agences nationales Blogs rédactionnels
Flux entre fournisseurs et consommateurs	Blogs lecteurs Contenus UGC (différents des contenus principaux)

Ensuite, une démarche statistique exploratoire multidimensionnelle a été mobilisée pour une caractérisation de l'évolution des modèles d'affaires, année par année, soit 10 années d'observations pour chaque site de notre échantillon. Nous avons choisi d'effectuer une analyse de correspondances

multiples, suivie ensuite par une classification hiérarchique ascendante (Greenacre, 1984 ; Clausen, 2008 ; Hair et al., 1995). Pour chaque année, nous avons utilisé les données de dix ou onze dimensions pour inclure, en fonction de l'année, au moins 60 % de la variété des caractéristiques dans l'échantillon. Prenant en compte la taille de l'échantillon et le nombre de variables, un tel pourcentage représente la structure significative des données (Husson et al., 2011).

Cette méthodologie a déjà été précédemment testée avec succès, à titre exploratoire, dans le cadre de travaux portant sur les sites web audiovisuels (Lyubareva et al., 2014). Ils confirment la fertilité de la démarche et la possibilité de caractériser des modèles d'affaires par des grappes de caractéristiques formelles observables.

5. RÉSULTATS : APPARITION DE NOUVEAUX MODÈLES DOMINANTS

Comme le montre la figure 2, jusqu'à 2007, les stratégies économiques des acteurs de la presse correspondent à une multiplicité d'approches individuelles sans aucune structure particulière. Ce résultat est conforme aux études précédentes sur les étapes initiales du développement du marché de la presse numérique (Dagiral et Parasie, 2010 ; Attias, 2007).

Figure 2. La dynamique d'évolution des modèles d'affaires

Ce schéma d'évolution montre qu'une structuration des modèles d'affaires démarre durant l'année 2007. À cette époque, deux clusters principaux sont clairement visibles : le premier se caractérise par une offre de services en ligne très pauvre et l'absence de stratégies de tarification spécifiquement numériques ; le second, au contraire, réunit un large spectre de formes de monétisation originales (par exemple, crédit-temps/quantité et formes d'abonnements aux supports diversifiés). Le tableau 4 résume ces résultats.

Entre 2007 et 2010, une structure à trois clusters commence à émerger (cf. tableau 5). Ces transformations s'accompagnent d'innovations sur les différentes composantes des modèles d'affaires. Les nouveaux services incluent la version mobile, des flux RSS thématiques permettant de proposer aux lecteurs le contenu individuellement adapté à leurs besoins et leurs goûts, des statistiques sur les articles pour indiquer les contenus les plus lus, les plus commentés, etc. On constate également une prolifération de nouveaux mécanismes d'interaction avec le lectorat via des systèmes de commentaires, des réseaux sociaux, des forums de discussion et l'évaluation des contenus. Le réseau de création de la valeur dans ces nouvelles formes s'élargit non seulement aux contenus des autres médias, mais inclut de plus en plus les blogs rédactionnels invités par les rédactions et les blogs de lecteurs.

Tableau 4. Les premiers clusters (2007)

Future « Numérique a minima »	p.value	v.test	Futures « Pure Players » et « Leaders Explorateurs »	p.value	v.test
Pas de for- mules d'abon- nement web/ web+	2.106332e-09	5.989387	Abonnement	4.545866e-07	5.044551
Pas d'abonnement	1.512748e-07	5.251001	Crédit temps/ quantité	4.419717e-05	4.084367
Pas de consommation offline gratuite	1.318881e-06	4.836887	Consommation offline payante	4.419717e-05	4.084367
Pas de consommation offline payante	1.661548e-06	4.790755	Différentes formules d'abonnement	2.848262e-04	3.628723
Pas de crédit temps/crédit quantité	7.366196e-05	3.964137	Accès aux archives numériques	1.440689e-03	3.186373
Pas d'accès aux archives numériques	9.304366e-04	3.310758	Abonnement web+papier	1.680475e-03	3.141565
Uniquement les contenus éditoriaux (pas d'agences)	2.018719e-03	3.087465	Vente d'article à l'unité	1.680475e-03	3.141565
Pas de vente d'article à l'unité	2.291556e-03	3.049588	Vente de numéro à l'unité	6.024679e-03	2.746435
Pas de vente de numéro à l'unité	5.135225e-03	2.798427	Variation du prix des différents abonnements web	7.547895e-03	2.671652
Pas d'abonne- ments web+papier	7.014169e-03	2.696171	Contenu payant	9.166226e-03	2.605791
Pas de contenu payant	4.124802e-02	2.041028			

Tableau 5. Caractéristiques des clusters en 2010

Future « Numérique à minima » : Évolution 2007-2010			Future « Pure Players »		Future « Leaders Explorateurs »	
	p.value	v.test		p.value	v.test	
Pas de page Facebook	1.562064e-10	6.399187	Page Facebook	6.413926e-07	4.978318	Crédit temps/ crédit quantité
Pas de partage de contenu via réseaux sociaux	5.318589e-08	5.440317	Version mobile	5.718462e-06	4.536540	Consommation offline payante
Pas d'application mobile	1.372131e-07	5.268941	Blogs lecteurs	4.448326e-05	4.082868	Contenu payant
Pas de RSS	2.349711e-07	5.169301	Partage via réseaux sociaux	5.054685e-05	4.053084	Page Facebook
Pas de statistique des articles	1.852984e-06	4.768831	Statistique des articles	5.054685e-05	4.053084	Abonnement Web+Papier
Pas de blogs rédactionnels	1.085135e-05	4.399474	Version mobile	5.660528e-05	4.026533	Plusieurs formules Web/Web+

Pas d'évaluation d'article	3.345933e-05	4.148546	Commentaires	3.719885e-04	3.559198
Pas de blogs lecteurs	8.664987e-05	3.925222	Évaluation des articles	3.884279e-04	3.547824
Pas de commentaires	8.814558e-05	3.921100	Blogs rédactionnels	3.561631e-03	2.914584
			Contenu gratuit	3.701475e-03	2.902542
			Forum	4.993717e-03	2.807439
			Accès aux contenus d'autres médias presse	1.012408e-02	2.571562
			Pas de crédit temps/crédit quantité	1.388528e-02	2.460218
			Newsletter	1.403847e-02	2.456277
			Accès aux archives	1.406871e-02	2.455504
			Flux RSS	1.491291e-02	2.434487
			Pas de version papier	3.505039e-02	2.107776

Tableau 6. Caractéristiques des clusters en 2014

« Numérique <i>a minima</i> »	p.value	v.test	« Pure Players »	p.value	v.test	« Leaders Explorateurs »	p.value	v.test
Pas de commentaire	6.404504e-11	6.533979	Pas de formules d'abonnements	2.015784e-10	6.360134	Différentes formules d'abonnement	4.492287e-23	9.892378
Pas de statistiques des articles	2.379405e-09	5.969528	Pas d'abonnement	6.398723e-09	5.805989	Abonnement web/mobile/tablette	6.874775e-17	8.349164
Pas de contenu gratuit	2.882003e-09	5.938182	Pas de vente à l'unité	8.058538e-07	4.933944	Variation du prix des abonnements	5.845964e-12	6.883354
Pas de partage via réseaux sociaux	6.141816e-09	5.812850	Pas de version papier	1.112563e-05	4.394054	Abonnement Web/Papier	1.686483e-11	6.730873
Pas de version mobile	1.598079e-08	5.650687	Pas d'abonnement Web/Mobile/tablette	1.828860e-05	4.284822	Version Mobile	6.654440e-07	4.971187
Pas de RSS	1.598529e-08	5.650639	Commentaires	7.987649e-04	3.353222	Crédit temps/quantité	5.073078e-05	4.052234
Pas de newsletter	7.801125e-08	5.371669	Contenu gratuit	2.237630e-03	3.056734	Vente à l'unité	3.481671e-04	3.576544
Pas d'accès aux contenus d'autres médias	2.364699e-06	4.719461	Partage vie réseaux sociaux	2.295190e-03	3.049112	Blogs rédactionnels	4.209730e-04	3.526574
Pas de page Facebook	2.698680e-06	4.692514	Pas d'abonnement Web/Papier	2.411148e-03	3.034275	Statistiques des articles	5.307349e-04	3.464745
Pas de blog rédactionnel	2.235716e-05	4.239948	Pas de crédit temps/quantité	3.498839e-03	2.920131	Vente en kiosque numérique	7.254960e-04	3.379758

Pas d'abonnement web/mobile/tablette	4.633367e-05	4.073390	Pas de contenu payant	3.498839e-03	2.920131	Contenu gratuit	1.480177e-03	3.178542
Pas d'abonnement Web/Papier	5.571462e-05	4.030262	Pas de vente en kiosque numérique	1.118221e-02	2.536953	Newsletter	1.482511e-03	3.178085
Pas d'accès aux archives	3.405193e-04	3.582348	Page Facebook	2.339340e-02	2.266948	RSS	2.939748e-03	2.973969
Pas d'abonnement	3.319356e-03	2.936503	User Generated Content	2.735925e-02	2.206354	Donations	3.566639e-03	2.914145
Version papier	1.510246e-02	2.429913	Accès aux autres médias presse	3.414948e-02	2.118302	Commentaires	6.725647e-03	2.710132
Pas de donations	2.089073e-02	2.309953				Consommation offline payante	8.114773e-03	2.647257
Pas d'autres services	2.577845e-02	2.229533				Application mobile	8.954774e-03	2.613776
Pas de blog lecteurs	4.150168e-02	2.038483				Partage via réseaux sociaux	9.714327e-03	2.585836
Pas de vente en kiosque numérique	4.974061e-02	1.962188				Facebook	1.151292e-02	2.526732
						Contenus des agences de presse	2.669665e-02	2.215925
						Version papier	2.818763e-02	2.194665

En 2010, les *pure players* de la presse, qui organisent leur activité autour du numérique et n'ont pas de version papier dans leur offre, commencent à se séparer des autres acteurs en formant un cluster distinct. Celui-ci se fonde clairement sur les nouveaux mécanismes d'interaction avec le lectorat et un élargissement du réseau de production de la valeur. Contrairement à deux autres clusters, il intègre les blogs rédactionnels et les blogs de lecteurs. Il est remarquable que les titres de presse dans ce cluster choisissent souvent de ne pas monétiser l'offre très riche des services innovants.

En parallèle, un autre cluster, précédemment confondu avec les *pure players*, continue à multiplier et affiner les nouvelles formes de tarification des contenus et la commercialisation des services associés : crédit-temps/quantité, abonnements en ligne complétés par des offres mobile et tablette (Web+), ventes d'articles à l'unité et monétisation des services. L'interaction avec les lecteurs via les réseaux sociaux constitue aussi une caractéristique de ce cluster. Néanmoins, contrairement aux *pure players*, l'implication des lecteurs n'y concerne pas forcément le processus de production des contenus principaux, demeurant souvent très centralisé.

Comme le montre la figure 2, ces deux clusters se confondent à nouveau entre 2010 et 2012 mais finissent par se séparer à partir de 2012, en marquant leurs périmètres respectifs par les mêmes caractéristiques des modèles d'affaires : modes de production participatifs versus interactions autour des contenus de la rédaction ; gratuité versus sophistication et variété des stratégies de tarification.

Quant au dernier cluster, s'avérant le moins développé en matière de stratégie en ligne, son évolution est principalement liée à l'absence des caractéristiques innovantes se développant dans le secteur : réseaux sociaux, nouvelles formes d'interaction avec le lectorat, enrichissement des contenus rédactionnels, etc.

L'année 2012 est marquée par l'éclatement de tous les clusters et le début de stabilisation des clusters finals (tels qu'on les retrouve en 2014). Cette année, particulièrement importante pour la structuration des modèles économiques dans la presse, s'avère l'année charnière pour tous les médias en France selon l'AFP¹⁸. Elle est caractérisée par les élections pré-

¹⁸ www.afp.com.

sidentiellles et le retour de la gauche à l'Élysée après 17 années d'absence ; l'explosion des médias sociaux avec le réseau Facebook qui a franchi le milliard d'utilisateurs ; la démission du président de l'Audiovisuel extérieur de la France (AEF) et le changement de la direction de la holding cha-peautant France 24 et RFI. Cette même année, on constate également la prolifération inédite des smartphones sur le marché avec 60 % des jeunes équipés par ces appareils (source : Médiamétrie¹⁹).

De 2012 à 2014, on constate un processus de stabilisation autour des trois clusters majeurs que nous désignons par « Numérique *a minima* », « Pure Players » et « Leaders Explorateurs » grâce à leurs caractéristiques intrin-sèques (tableau 6).

Le modèle « Numérique *a minima* », 26 % de notre échantillon, regroupe des titres pour lesquels l'ouverture à l'Internet apparaît relativement faible ou, en tout cas, ne repose pas sur l'exploitation de toutes les opportunités. Parmi les titres représentatifs de ce cluster figurent *Golf Européen*, *Les Cahiers du cinéma*, *Le Canard enchaîné*, *Lutte Ouvrière*, *Le Courrier Cauchois*, *Camping-car magazine*, *Pure Saint-Tropez* et *M ta ville*. Il est principalement constitué par la presse gratuite (35 %) et la presse magazine (31 %). Contrairement aux acteurs s'efforçant de tirer tout le potentiel possible de l'Internet pour construire leur audience, structurer une communauté de lecteurs en se positionnant comme portail de référence dans leur domaine, les titres présents dans ce cluster se limitent à une utilisation minimale des innovations numériques donnant parfois lieu à des sites très pauvres, simples vitrines. L'interaction avec les lecteurs demeure faible. Il n'est pas éton-nant, dans ce contexte, que la part d'audience²⁰ de ce cluster est relative-ment faible et correspond à seulement 1,6 % (contre 45,6 et 52,7 % de deux autres clusters). Ces différents constats montrent, et c'est le sens de l'appel-lation retenue, que cette classe de modèles d'affaires est d'abord mue par la forte volonté de protéger un modèle économique traditionnel, rentable et adapté. Les titres craignent en effet de le voir remis en cause et canniba-lisé par la mise en ligne. Les titres en questions ne se lancent sur l'Internet

¹⁹ www.mediametrie.fr/

²⁰ Pour chaque site d'information, nous avons collecté les données journalières Alexa et créé un indicateur agrégé d'audience (le nombre total de visites des pages pour chacun des sites Internet, donc son audience globale pour chaque période) qui nous permet de comparer les clusters entre eux.

que par suivisme et obligation, mais ils apparaissent les moins concernés par les innovations numériques. Ils se lancent sur l'Internet de manière parfois très claire et volontariste, mais en s'efforçant de conserver leur modèle historique, et sans pour autant chercher à trop développer les services et les fonctionnalités associés.

Le deuxième cluster, le modèle « Pure Players », regroupe 31 % des titres de l'échantillon et est constitué pour 55 % de *pure players*. L'objectif de ces nouveaux acteurs de la presse est de construire des modèles économiques originaux et cohérents, à même de leur permettre de construire une position originale et stable. Parmi les titres les plus représentatifs, on peut citer *France Net Info*, *Atlantico*, *Slate*, *Quoi.info* et *Rue89*. Ce cluster se distingue par la richesse des contenus principaux offerts gratuitement et par une forte implication des lecteurs dans la construction de l'offre éditoriale. Son succès auprès du lectorat se prouve par la part d'audience très significative de 45,6 %. La dimension prégnante de gratuité ne tient pas ici uniquement à l'usage des liens sponsorisés, mais s'articule également avec la commercialisation de produits et de services indépendants des contenus principaux (articles de presse) : livres, BD, soutien scolaire, dictionnaires, etc. À côté des *pure players*, la presse magazine représente une autre catégorie faisant partie de ce cluster (29 % des titres), principalement hebdomadaires, comme *Version Fémina*, *Paris Match*, *Télérama*, etc. L'adoption large du modèle économique « Pure Players » par les magazines s'avère un phénomène assez récent. En effet, en 2012, très peu de titres de cette catégorie institutionnelle appartenaient au cluster similaire (Benghozi et Lyubareva, 2014). Cela s'explique car, au cours de développement du marché en ligne, les magazines, qui réussissaient majoritairement à préserver leur diffusion grâce au ciblage des publics, souffraient principalement d'un manque de réactivité par rapport aux autres contenus en ligne, ce qui ralentissait leur adaptation au nouveau contexte. On assiste donc après 2012 à un changement assez radical dans l'offre commerciale de ces acteurs et d'une distinction explicite entre leurs offres papier et numérique.

Le dernier cluster (43 % de population), que nous avons appelé « Leaders explorateurs », est constitué de 30 % par la presse quotidienne nationale, représentée par les grands titres – leaders en matière de diffusion : *L'Équipe*, *La Croix*, *L'Humanité*, *La Libération*, *Le Figaro* et *Libération*.

Tableau 7. Les plus fortes diffusions en 2015

Source ACPM

1	Le Figaro	Quotidien	2015	PV	311 326	-0.95%
2	Le Monde	Quotidien	2015	PV	267 897	-1.91%
3	L'Équipe Edition Générale	Quotidien	2015	PV	223 675	1.76%
4	Aujourd'hui en France	Quotidien	2015	PV	138 999	-6.22%
5	Les Echos	Quotidien	2015	PV	126 645	1.98%
6	La Croix	Quotidien	2015	PV	92 280	-0.93%
7	Libération	Quotidien	2015	PV	88 395	-5.74%
8	L'Humanité	Quotidien	2015	PV	36 931	-3.31%
9	International New York Times	Quotidien	2015	PV	15 808	-6.28%

Leur souci principal sur le marché en ligne est de protéger leur position de leader. Pour ce faire, ils explorent systématiquement les nouvelles configurations ouvertes sur l'Internet. Pour ces raisons mêmes, les titres de ce cluster restent très fortement dépendants des modes traditionnels de rémunération qu'ils doivent donc préserver (ou tout au moins d'éviter d'accélérer la chute des revenus papier) lorsqu'ils s'efforcent de générer de nouveaux revenus. Deux autres catégories institutionnelles sont bien représentées dans ce modèle : la presse magazine et la presse régionale avec 28 % et 23 % respectivement. À partir de 2012, un nombre croissant des *pure players* se retrouve dans ce cluster : 16 % en 2014 contre 8 % en 2010 (et 9 % en 2012).

De manière typique, plusieurs sites de presse de ce cluster expérimentent le modèle *Freemium*. Le site propose de manière gratuite une partie seulement de son offre, de qualité réduite (contenus *low cost* ou avec une qualité technique bridée) ou avec une fourniture restreinte des contenus (extraits de contenus, limitation artificielle des performances ou du débit...), afin de drainer les consommateurs vers des produits payants à haute valeur ajoutée, la gratuité servant de produit d'appel. Cette logique de recherche de revenus directs s'étoffe également par rapport aux années 2010 et 2012 avec les modèles de financement par donation et la distribution de l'offre en ligne via les kiosques numériques qui deviennent des caractéristiques pertinentes de ce cluster en 2014. La forte interaction avec les lecteurs est contrastée, comme les années précédentes, par leur faible implication dans la création des contenus et l'absence des blogs de lecteurs ou d'autres formes d'UGC.

La figure 3 illustre les migrations des titres de presse entre les différents clusters. Il apparaît que, lorsqu'ils arrivent sur le marché de la presse en

ligne, les acteurs ne commencent pas forcément par le cluster le moins développé (« Numériques *a minima* ») en proposant dès le début de leur trajectoire l'offre en ligne assez développée. Parmi les acteurs commençant par ce cluster, certains le quittent très rapidement, par exemple *Le Figaro* ou *Le NouvelObs*, alors que les autres y restent longtemps sans développer leurs offres en ligne.

Figure 3. La dynamique des migrations entre les clusters (modèles d'affaires)

Enfin, certains acteurs de la presse poursuivent, au moins temporairement, des trajectoires atypiques en dehors des clusters dominants. Parmi ces parcours individuels, le cas de *Médiapart* est très représentatif. Dès sa création en 2008, ce *pure player* a choisi un modèle payant tout en préservant la forte interaction avec les lecteurs et leur forte implication dans la création des contenus si caractéristiques pour les autres titres de sa catégorie institutionnelle. En 2013, suite à une stabilisation du cluster « Leaders Explorateurs » et son modèle payant, *Médiapart* a rejoint ce cluster tout en restant, néanmoins, éloigné de son centre.

6. CONCLUSION

Cette étude met en lumière le processus d'évolution des modèles économiques de la presse en ligne et leur convergence vers trois *designs dominants* – « Numérique *a minima* », « Pure Players » et « Leaders Explorateurs ». Les contributions principales de cette analyse sont de deux ordres.

Premièrement, elle illustre l'importance de l'aspect dynamique du modèle d'affaires conçu comme l'articulation entre ses différentes composantes – innovation du produit, du modèle de revenu, et du réseau de partenaires. Cela permet non seulement d'avoir une vision rétrospective des périodes de stabilisation du marché (qui prennent, selon nos résultats, deux à trois années) mais aussi de proposer des scénarii de ses futures transformations. Par exemple, le cluster « Pure Players » semble être actuellement en cours de restructuration : d'un côté, les médias traditionnels comme les magazines explorent de plus en plus ce modèle économique en complétant leur offre traditionnelle ; d'un autre côté, de plus en plus de médias purement numériques évoluent vers le modèle « Leaders Explorateurs ». À titre d'exemple, nous pouvons citer *Atlantico* qui a changé sa démarche de façon radicale en 2014. Ainsi, si nos intuitions sont avérées, des restructurations importantes pourront être observées d'ici peu.

Deuxièmement, notre contribution est d'ordre méthodologique. La démarche proposée dans cet article permet de décomposer un choix stratégique des acteurs en plusieurs composantes et d'analyser leur articulation et leur coévolution. Grâce à cette approche, nous pouvons observer, par exemple, comment un éclatement en deux clusters – « Pure Players » et « Leaders Explorateurs » – s'accompagne d'une différenciation en matière de réseaux de production des contenus et de modèles de revenu adoptés. L'utilisation des données directement observables sur les sites Internet rencontre, certes, des limites (par exemple, le manque d'informations sur les coûts associés aux différents choix économiques ou les formes concrètes de partenariats établis par les acteurs). Néanmoins, elle permet d'avoir des résultats riches d'enseignement sur la structuration globale des modèles économiques et de leurs trajectoires d'évolution. Cette approche est d'autant plus justifiée que, lorsque l'on parle de la démarche en ligne, ce sont ces mêmes caractéristiques des modèles d'affaires qu'un acteur peut observer chez ses concurrents en faisant son choix stratégique. Finalement,

l'approche appliquée dans cette analyse au secteur de la presse pourrait être généralisée aux autres plateformes numériques valorisant des contenus créatifs.

Parmi les futures extensions de cette analyse, une étude des facteurs poussant les acteurs de la presse choisir les mêmes modèles d'affaires nous semble indispensable. Cette analyse doit comprendre deux volets : (1) les comportements d'imitation dans le secteur et (2) les caractéristiques contextuelles à l'origine de ces comportements. Pour le premier volet, il s'agit d'identifier les différentes formes que le comportement d'imitation peut prendre – par exemple une imitation rationnelle ou locale versus une imitation globale (Garcia-Pont et Nohria, 2002) – et les comparer avec un comportement rationnel de recherche d'une meilleure performance économique²¹. Le deuxième volet fait le lien entre les comportements d'imitation, d'un côté, et l'organisation interne de l'entreprise et sa direction, d'un autre. En particulier, certains auteurs ont analysé la stratégie d'organisations liées entre elles au sein de réseaux et de la sorte, disposant d'informations plus détaillées les unes par rapport aux autres. Cela peut être le cas d'entreprises avec des dirigeants impliqués dans les mêmes structures (Davis, 1991 ; Haunschild, 1993) ou d'unités combinées au sein d'un même groupe (Greve, 1996). Dans de telles situations, les organisations ont une probabilité plus forte d'adopter des comportements mimétiques.

Remerciements

Les auteurs adressent leurs remerciements les plus chaleureux à tous les collègues qui les ont aidés à réaliser ce travail : Sébastien Bigaret, Godefroy Denormandie, Jean-Michel Etienne, Vincent Faron, Colas Hillion, Grazia Cecere et Fabrice Le Guel. Nous remercions également tous les participants de l'École d'été d'économie numérique (3EN) et le Labex ICCA pour leur soutien.

---

21 Dans une autre étude, nous analysons les facteurs microéconomiques, à l'échelle des organisations, de ce processus isomorphique. Cf. Lyubareva, Rochelandet, Etienne, « Business Models, Diffusion of Innovation and Imitation: The Case of Online Press », World Media Economics and Management Conference, 2016.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AMIT, R., ZOTT C. (2012), « Creating value through business model innovation », *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 40-49.
- ARRESE, A. (2015), « From Gratis to Paywalls. A Brief History of a Retro-Innovation in the Press's Business », *Journalism Studies*, avril, 1-17.
- ARTHUR, B. W. (1989), « Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events », *The Economic Journal*, 99(394), 116-131.
- ATTIAS, D. (2007), *L'impact d'Internet sur l'économie de la presse : quel chemin vers la rentabilité ?*, thèse de doctorat en sciences économiques, Université de Paris Ouest, Nanterre la Défense.
- BADILLO P.-Y., LESOURD J.-B. (2010), « Concentration in the French Press Media Industry: Quantitative Analysis. The Case of the French Press Industry », in P.-Y. Badillo, J.-B. Lesourd, *The Media Industries and their Markets – Quantitative Analyses* (pp. 125-140), Londres, Palgrave-Macmillan.
- BENGHOZI, P.-J. (2001), « Relations inter-entreprises et nouveaux modèles d'affaires », *Économie de l'Internet*, 52, octobre, 165-190.
- BENGHOZI, P.-J., LYUBAREVA, I. (2014), « When Organizations in the Cultural Industries Seek New Business Models: A Case Study of the French Online Press », *International Journal of Arts Management*, 16(3), 6-19.
- BENGHOZI P.-J., LYUBAREVA, I. (2013), *La presse française en ligne en 2012 : modèles d'affaires et pratiques de financement*. Culture études, DEPS/ministère de la Culture, vol. 3, pp. 1-12.
- CAVES, R. E. (2000), *Creative industries: Contracts between art and commerce*. Harvard University Press.
- CHARON, J.-M. (2015), *Presse et numérique. L'invention d'un nouvel écosystème*, Rapport ministériel.
- CHESBROUGH, H. (2010), « Business model innovation: Opportunities and barriers », *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363.
- CHESBROUGH, H. (2007), « Business model innovation: it's not just about technology anymore », *Strategy & Leadership*, 35(6), 12-17.
- CLAUSEN, S. E. (2008), *Applied Correspondence Analysis: An Introduction*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- CHYI, H. I. (2005), « Willingness to Pay for Online News: An Empirical Study of the Viability of the Subscription Model », *Journal of Media Economics*, 18(2), 131-142.
- CHYI, H. I., SYLVIE, G. (2000), « Online Newspapers in the U.S. – Perceptions of Markets, Products, Revenue, and Competition », *The International Journal on Media Management*, 2(2), 13-21.
- DAGIRAL, E., PARASIE S. (2010), « Presse en ligne : où en est la recherche? », *Réseaux*, 160-161, 13-42.
- DAVID, P. A. (1985), « Clio and the Economics of QWERTY », *American Economic Review*, 75, 332-337.
- DAVIS, G. F. (1991), « Agents without principles? The spread of the poison pill through the intercorporate network », *Administrative Science Quarterly*, 38, 583-613.

- DIMAGGIO, P. J., POWELL, W. (1983), « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, 48, 147-60.
- ESTOK, D. M. (2011), « Paywalls », *Journal of Professional Communication*, 1(1), 23-26.
- FARRELL J., SALONER, G. (1988), « Coordination through Committees and Markets », *Rand Journal of Economics*, 19(2), 235-252.
- FURHOFF, L. (1973), « Some reflections on newspaper concentration », *The Scandinavian Economic History Review*, 21(1), 1-27.
- GARCIA-PONT, C., NOHRIA, N. (2002), « Local versus Global Mimetism: The Dynamics of Alliance Formation in the Automobile Industry », *Strategic Management Journal*, 23, 307-321.
- GREENACRE, M. J. (1984), *Theory and Applications of Correspondence Analysis*. London: Academic.
- GREVE, H. R. (1996), « The Diffusion of a Market Position in Radio Broadcasting », *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 29-60.
- GÜNZEL, F., HOLM, A. B. (2013), « One sizes does not fit all – Understanding the front-end and back-end of business model innovation », *International Journal of Innovation Management*, 17(1), 1-34.
- HAIR, J. F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L., BLACK, W. C. (1995), *Multivariate Data Analysis*, 4th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- HAUNSCHILD, P. R. (1993), « Interorganizational imitation: The impact of interlocks on corporate acquisition activity », *Administrative Science Quarterly*, 38, 564-592.
- HUSSON, F., LÊ, S., PAGÈS, J. (2011), *Exploratory Multivariate Analysis by Example Using R*. Chapman & Hall/CRC.
- KATZ, M. L., SHAPIRO, C. (1985), « Network Externalities, Competition, and Compatibility », *American Economic Review*, 75(3), 424-440.
- KLEPPER, S. (1996), « Entry, Exit, Growth, and Innovation over the Product Life Cycle », *American Economic Review*, 86(3), 562-583.
- LE FLOCH, P., SONNAC, N. (2013), *Économie de la presse à l'ère numérique*, Paris, La Découverte/Repères.
- LEE, J. R., O'NEAL, D. E., PRUETT, M. W., THOMAS, H. (1995), « Planning for dominance: a strategic perspective on the emergence of a dominant design », *R&D Management*, 25(1), 3-15.
- LIEBERMAN, M. B., ASABA, S. (2006), « Why do firms imitate each other? », *Academy of Management Review*, 31(2), 366-385.
- LIEBOWITZ, S. J., MARGOLIS, S. E. (1990), « The Fable of the Keys », *Journal of Law and Economics*, 30(1), 1-26.
- LYUBAREVA, I., BENGHOZI, P. J., FIDELE, T. (2014), « Online Business Models in Creative Industries: Diversity and Structure », *Journal of International Studies in Management and Organization*, 44(4).
- MAHADEVAN, B. (2000), « Business Models for Internet-Based E-Commerce: An Anatomy », *California Management Review*, 42(4), 55-69.
- MENSING, D. (2007), « Online Revenue Business Model Has Changed Little Since 1996 », *Newspaper Research Journal*, 28(2), 22-37.
- MEYER, J., ROWAN, B. (1977), « Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.

- MINGS, S. M., WHITE, P. B. (2000), « Profiting from online news: The search for viable business models », in B. Kahin, H. R. Varian (Eds.), *Internet publishing and beyond: The economics of digital information and intellectual property* (pp. 62-96), Cambridge, MA: MIT Press.
- ORLÉAN, A. (2001), « Comprendre les foules spéculatives : mimétismes informationnel, autoreférentiel et normatif », in J. Gravereau, J. Trauman (dir.), *Crises financières* (chapitre 4, pp. 105-128), Paris, Economica.
- OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Amsterdam: n.p.
- PICKARD, V., WILLIAMS, A. T. (2014), « Salvation or Folly? The promises and perils of digital paywalls », *Digital Journalism*, 2(2), 195-213.
- REBILLARD, F. (2012), « Modèles socioéconomiques du journalisme en ligne et possibilités d'une information diversifiée », *Les Enjeux de l'information et de la communication*, Gresac – Université Grenoble 3.
- RUCKMAN, K, SARAF, N., SAMBAMURTHY, V. (2015), « Market Positioning by IT Service Vendors Through Imitation », *Information Systems Research*, 26(1), 100-126.
- SCHILLING, M. A. (2002), « Technology success and failure in winner-take-all markets: The impact of learning orientation, timing, and network externalities », *Academy of Management Journal*, 45(2), 387-398.
- SHAFFER, S. M., SMITH, H. J., LINDER, J. C. (2005), « The Power of Business Models », *Business Horizons*, 48, 199-207.
- SONNAC, N. (2009), « L'économie de la presse : vers un nouveau modèle d'affaires », *Les Cahiers du Journalisme*, 20, 22-43.
- SPITZ, B., FRAPPAT, B., DE PUYFONTAINE, A., PATINO, B., DUFOUR, F. (2009), *États généraux de la presse écrite – Livre vert*, Paris, La Documentation française, 183 p.
- TEECE, D. J. (2010), « Business Models, Business Strategy and Innovation », *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- TESSIER, M., BAFFERT, M. (2007), *La presse au défi du numérique : rapport au ministre de la Culture et de la Communication*, Paris: La Documentation Française.
- UTTERBACK, J. M. (1994), *Mastering the dynamics of innovation: How companies can seize opportunities in the face of technological change*, Harvard Business School Press.
- UTTERBACK, J. M., SUAREZ F. (1993), « Technology, competition and industry structure », *Research Policy*, 22, 1-21.
- UTTERBACK, J. M., ABERNATHY, W. J. (1975), « A dynamic model of process and product innovation », *Omega*, 3(6), 639-656.
- ZOTT, C., AMIT, R. (2008), « The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance », *Strategic Management Journal*, 29(1), 1-26.