

## **Les médias numériques du groupe Bolloré : une expérimentation écourtée**

Christophe Gimbert  
CRAPE/IEP de Rennes/IUT de Lannion  
christophe.gimbert@univ-rennes1.fr

Acteur mondial majeur sur les marchés des papiers fins, des films plastiques, du transport et de la logistique internationale, le groupe Bolloré mène un développement intrusif et intensif dans la communication et les médias. Nouvel entrant, depuis 2005, parmi les groupes de médias français, Bolloré a expérimenté son modèle informationnel, à la fois gratuit et pensé dès l'origine comme multisupports, tout en bâtissant son pôle de communication et sa marque de médias. On pouvait penser que construire un pôle médias dans une approche numérique constituait une inclination naturelle dans un tel groupe, que Bolloré articulerait, à long terme, son développement autour des usages des TICs, en particulier à travers la création de médias numériques. La mise en application s'est avérée plus complexe, plus subtile, puisque, finalement, Bolloré a renoncé – principalement pour des questions de coûts et de rentabilité incertaine – à exploiter des sites Internet d'information conçus et testés en interne. Ce qui vient notamment confirmer l'hypothèse que la convergence numérique dans les groupes médias reste fortement contextuelle.

### **Cadre de recherche**

Cette problématique a retenu notre attention dans le cadre d'un programme collectif de recherche consacré à la production multisupports<sup>1</sup> dans des groupes médiatiques français<sup>2</sup>. Les observations que nous présentons dans cet article sont notamment issues des travaux que nous avons menés en 2007-2008.

---

<sup>1</sup> Ce programme de recherche est développé par les laboratoires CRAPE (CNRS - Université de Rennes 1 - IEP de Rennes) et LUSSI (ENST-Bretagne) et associé Béatrice Damian, Godefroy Dang N'Guyen, Philippe Gestin, Christophe Gimbert, Florence Le Cam, Magali Prodhomme-Allègre, Yvon Rochard, Hélène Romeyer, Denis Ruellan, Olivier Trédan, Jocelyne Tréménbert. Il est soutenu par le GIS M@rsouin et la Région Bretagne.

<sup>2</sup> La production multisupports dans des groupes médiatiques français : premières remarques, <http://www.surlejournisme.com/regards-croises/a-venir-economie-du-journalisme/> mis en ligne le 23 décembre 2008. A paraître dans *Les Cahiers du journalisme*.

## Objectifs/questions

Nous souhaitons confronter cette logique de diversification dans le secteur des industries culturelles, ce qui en fait un modèle jusqu'à aujourd'hui unique en France, à la typologie de processus de convergence observés par Rich Gordon (2003), puis Stephen Quinn (2004) et pensée en cinq niveaux de convergence. Nous souhaitons ainsi éviter l'écueil qui consiste à entendre la convergence comme un concept valise de la nouvelle ère numérique.

1/ La convergence de propriété : le groupe possède de multiples contenus et canaux de diffusion.

2/ La convergence tactique, à l'instar des sociétés de médias traditionnels, qui, à la fin des années 1990, ont commencé à varier leurs activités, principalement dans les domaines du contenu, du marketing et de la recherche de l'accroissement de leurs revenus.

3/ La convergence de structure : elle se traduit par des coopérations croisées entre opérateurs des médias autant que par la création de bureaux communs entre équipes des supports différents.

4/ La convergence de collecte de l'information, elle, questionne l'approche polymorphe en termes d'outils (stylo, micro, caméra, appareil photo numérique, etc.) et de qualifications multiples des journalistes qui s'en servent. La version extrême et quelque peu fantasmée étant celle du *backpack journalist*, terme américain qui désigne le reporter invité à mettre en œuvre, simultanément ou non, tout ou partie de ces moyens de collecte et de mise en forme.

5/ La convergence de narration de l'information, enfin, renvoie à la création de contenus multimédias (texte, photos, graphiques, audio, vidéo et animation), à la balado-diffusion (ordinateurs, téléphones mobiles, etc.) et à l'interactivité qui confère à l'utilisateur la possibilité de choisir ses contenus, dans l'ordre qu'il préfère, où et quand il le souhaite, mais aussi d'y agréger sa propre production.

Nous emploierons, ici, délibérément le terme de convergence, alors même que dans les propos d'étape de notre collectif de recherche évoqués plus tôt, nous ne le reprenons pas, pour lui préférer celui de multisupports. D'une part, dans le corpus de terrains, en France, de notre collectif, nous n'avons pas observé une homogénéité qui puisse laisser penser que s'applique clairement une telle notion de convergence dans les groupes de médias hexagonaux. D'autre part, dans la recherche nord-américaine, la convergence interroge peu l'hypothèse d'une restructuration active des industries culturelles. Dans le cas du groupe international Bolloré, il nous semblait malgré tout éclairant, non pas de prendre le contre-pied de nos premiers constats, mais bien de confronter la typologie

nord-américaine aux différents niveaux d'articulation et d'imbrication des entreprises et des filiales du pôle communication et médias, et de leurs acteurs. Et ceci dans une perspective qui entend la convergence comme phénomène contextuel (Domingo et al<sup>3</sup>, 2007), qui s'inscrit dans le vaste mouvement de restructuration des industries culturelles en France (Bouquillion, 2008) et qui va observer les TICs comme des outils d'intégration, d'intercoopération et de diffusion au service des médias du groupe.

## Méthodologie

Notre méthodologie s'appuie sur une enquête réalisée à partir d'entretiens qualitatifs semi-directifs, conduits en octobre 2007, janvier et juillet 2008, auprès des responsables éditoriaux et économiques du groupe et de son pôle médias, auprès des journalistes des rédactions des différents supports, des rédacteurs en chef délégués du *Monde* détachés à *Direct Matin*. Elle a été complétée par des observations ethnographiques sur la production de l'information menées durant plusieurs jours dans les salles de rédaction et les studios audiovisuels du pôle médias. Nous avons prêté une attention particulière à la mise en coopération des opérateurs producteurs d'information et les moyens technologiques mobilisés à cet effet, à la recherche de diversification des usages du contenu informationnel, à l'intégration de la production d'informations dans un espace unique à usages multiples de type numérique, et ce en lien avec les usages numériques de traitement, de circulation et de diffusion de l'information.

## Bolloré en 2009

S'il a bâti, en cinq ans, ce pôle de médias, le conglomérat familial Bolloré<sup>4</sup> possède historiquement une identité fortement industrielle, conçue dans une logique de marchés de niches, prometteurs en termes de profits. Depuis 1822, il produit des papiers fins, des films plastiques d'emballages, dont il reste le producteur mondial principal, mais il a aussi investi dans les domaines

---

<sup>3</sup> Nous partageons l'approche de David Domingo, de l'Université d'Iowa et de Ramon Salaverria, de l'Université d'Alicante, qui, avec un groupe de chercheurs espagnols ont montré, à travers 58 exemples de convergence étudiés dans la presse espagnole, la polysémie des contextes locaux et développé le point de vue selon lequel la convergence ne s'entend ni comme un état ou un idéal, mais comme un processus ouvert et progressif.

<sup>4</sup> L'ensemble Bolloré Group prend la forme d'une holding de 206 sociétés, contrôlée par la famille Bolloré. Il compte 32 232 salariés dans le monde. 83 % d'entre eux sont employés dans les divisions transport et logistique, 7 % dans l'industrie, 7 % dans la communication, les médias et les actifs financiers - 2 300 salariés - et 3 % dans la distribution d'énergie.

du transport et de la logistique internationale, ou, plus récemment et très fortement, dans la batterie polymère lithium pour voiture électrique avec Pininfarina. Il annonce un chiffre d'affaires<sup>5</sup> en 2008 de 7,326 milliards d'euros. Le résultat net s'établit à 50 millions d'euros, pour des capitaux propres estimés à 3,5 milliards d'euros. Le groupe a injecté environ deux milliards d'euros entre 2004 et 2008<sup>6</sup> pour les seuls secteurs de la communication et des médias. Il doit cette offensive dans le secteur des industries culturelles à la personnalité et aux orientations fixées par Vincent Bolloré, 55 ans, qui dirige le groupe d'investissements de la famille. Lui-même a d'abord fondé sa notoriété d'homme d'affaires sur sa capacité à réussir des opérations boursières fructueuses, avant d'adopter un profil d'industriel, plus en phase avec l'héritage familial, notamment en rachetant la papeterie de ses aïeux, en 1981, pour un franc symbolique. L'industriel a ensuite attendu vingt ans avant de miser sur la diversification dans la communication, en prévision de la transmission du groupe familial à ses propres enfants en 2022, date de son départ de la présidence du groupe, qu'il a lui-même fixée.

### **Offensive rapide dans le secteur des industries culturelles**

Pour parvenir à s'imposer dans les industries culturelles, le conglomérat a procédé par acquisitions et prises de participations dans des filières techniques - de façon intensive - puis dans des groupes de communication - de manière assez intrusive - tout en menant une série de créations de nouveaux médias, en particulier en télévision et en presse écrite gratuite. Depuis juillet 2004, il est devenu actionnaire principal d'Havas<sup>7</sup>, le sixième groupe mondial de conseil en communication, qui possède des agences de publicité, et un pôle d'expertise et de conseil en médias. Vincent Bolloré le préside depuis juin 2006. C'est à ce titre qu'il a obtenu, en octobre 2007, l'un des quinze sièges permanents du conseil d'administration de Médiamétrie<sup>8</sup>, l'institut interprofessionnel français chargé de mesurer les audiences de la télévision, de la radio et de l'Internet. Bolloré est aussi entré en 2005 dans le capital d'Aegis Group Plc, groupe publicitaire britannique<sup>9</sup>, a pris le pouvoir à l'institut d'études et de sondages français CSA-TMO et une participation de 12,5 % au capital d'Harris Interactive, ce qui en fait le premier actionnaire de cette société américaine

---

<sup>5</sup> Données financières publiées par Bolloré Group, communiqué de presse, 18 février 2009.

<sup>6</sup> Estimation fournie à l'auteur par la direction de Bolloré Media.

<sup>7</sup> A hauteur de 32,9 % du capital.

<sup>8</sup> Le conseil d'administration de Médiamétrie comprend quinze membres représentant à parts égales les trois familles d'actionnaires: télévisions, radios, et publicitaires.

<sup>9</sup> Sa participation atteint environ 30 %.

d'études et de sondages, en particulier sur Internet. Il possède environ 10 % de Gaumont/Europalaces, qui dispose d'un catalogue de longs-métrages très riche, et une participation de 40 % dans Euro média Télévision, prestataire audiovisuel, propriétaire des plus importants studios de cinéma français et de la Société française de production (SFP) et ses importants moyens de production. Il est majoritaire dans Streampower, première société française de diffusion audio et vidéo sur Internet, de production vidéo et audio en streaming (technologie de diffusion de flux continu) sur la TV, Internet, la vidéo ou encore les téléphones mobiles. Bolloré Télécom (qui est détenu à 85 % par le groupe Bolloré) en partenariat avec Hub Télécom (Aéroports de Paris) a acquis, pour environ 100 millions d'euros, vingt des vingt-deux licences régionales Wimax<sup>10</sup> attribuées par l'Arcep (Autorité de régulation des communications électroniques et des postes). Durant l'été 2008, Bolloré Télécom a testé son Wimax à Paris, au camping du Bois de Boulogne<sup>11</sup>. Le groupe a aussi acquis une participation de 45 % dans Wifirst, fournisseur d'accès à Internet sans fil, en particulier dans les campus universitaires français. Il s'est porté candidat auprès du Conseil supérieur de l'audiovisuel pour diffuser gratuitement des programmes sur la Télévision mobile personnelle (TMP).

En agrégeant successivement des participations, des prises de contrôle et des créations, Bolloré, à une échelle plus modeste, s'approprie ainsi un processus de convergence de propriété et de convergence tactique (Gordon, 2003). Cette stratégie de financiarisation, de concentration et de synergies économiques dans les entreprises médiatiques<sup>12</sup> n'est pas sans rappeler celle des grands acteurs anglo-saxons du secteur, tels que Time Warner et Disney.

Le pôle médias cumule depuis sa création d'importantes charges d'exploitation annuelles ; son objectif étant d'atteindre l'équilibre pour chacun de ses supports au bout de sept ans.<sup>13</sup> Plus de cent quarante millions d'euros de charges d'exploitation ont été consommés dans la télévision depuis son lancement, soit de 35 à 40 millions d'euros par an. Pour chaque quotidien, le

---

<sup>10</sup> Internet nomade à très haut débit, qui permet de diffuser des films, des images, des annonces publicitaires, de la télévision, de la voix, sur un terminal mobile.

<sup>11</sup> *Libération*, « Bolloré fait sa petite révolution de l'Internet sans fil au camping », 26 juillet 2008.

<sup>12</sup> Sur la question des synergies économiques dans les entreprises médiatiques et leurs effets sur les contenus informationnels, il convient notamment de se référer aux récents travaux de Philippe Bouquillion (Cemti/Omic/MSH Paris-Nord, Université Paris 8). Il invite à distinguer les opportunités d'acquisitions qui se présentent aux groupes des véritables stratégies de contenants-contenus. Il souligne combien les grands acteurs de la communication cherchent à obtenir des *meta* positions lorsqu'ils entrent dans l'économie des contenus. Enfin, il postule que financiarisation et concentration dans les industries culturelles ont finalement assez peu d'effets mécaniques et directs sur les contenus, tout en pesant sur les conditions de production, de diffusion et de valorisation des contenus.

<sup>13</sup> Soit 2012 pour *Direct 8*, 2013 pour *Direct Soir* et 2014 pour *Direct Matin Plus*.

budget se situe à 20 millions d'euros par an. En 2007, la régie Intermédia a réalisé 18 millions d'euros de chiffre d'affaires, ce qui est loin de couvrir les charges d'exploitation. Elle s'est vue fixer par la direction du groupe l'objectif de doubler ces résultats dès l'année suivante. Selon les chiffres annoncés par le groupe en février 2009, la régie a finalement multiplié par 2,5 les recettes publicitaires des deux quotidiens et de la télévision<sup>14</sup>.

### **Les convergences et le client commun**

Du point de vue des mécanismes de convergences de propriété, tactique et de structure dans les industries culturelles, Vincent Bolloré a clairement exprimé ses espoirs : « Avoir dans un même ensemble les médias, la publicité, les études, cela crée un ensemble attrayant pour les clients. »<sup>15</sup>. Cet ensemble se compose de trois cercles que nous schématisons. Le premier cercle, central puisque ses composantes sont géographiquement disposées dans la tour de la maison-mère, comprend des entreprises et des produits propres ou élaborés par alliance dans les médias (*Direct 8*, *Direct Soir*, *Direct Matin Plus*, la régie publicitaire, les sites Internet ou la radio quand ils étaient en activité). Un « comité transverse », sa dénomination officielle, réunit une fois par mois les dirigeants des entités de ce cercle, auxquels s'ajoutent ceux de Bolloré Télécom. Un autre cercle, plus large, inclut les filiales et les participations dans des entreprises du domaine de la communication et de la production : Havas, Aegis, l'institut CSA, Harris Interactive, Euromédia Group, Gaumont Europalaces. Un troisième cercle, plus technique, regroupe les entreprises chargées des développements technologiques destinés, entre autres, à multiplier et améliorer les supports de diffusion de contenus (Bolloré Télécom, Streampower, Wimax, Wifirst, télévision mobile personnelle). Des contenus qui, à terme, seraient appelés à être produits par le cercle central des médias. Pour Jean-Christophe Thiery, le président de Bolloré Médie, « le groupe de médias et de communication qui est en train de voir le jour a sa cohérence avec des activités qui doivent créer des synergies, produire de la valeur supplémentaire, même si on essaye toujours de développer des activités qui se suffisent à elles-mêmes. »<sup>16</sup> Il s'agit de générer cette valeur autour du client commun : « La transversalité peut être une mise en commun des moyens, des hommes, des contenus et l'élément fédérateur dans cet ensemble est le client commun,

---

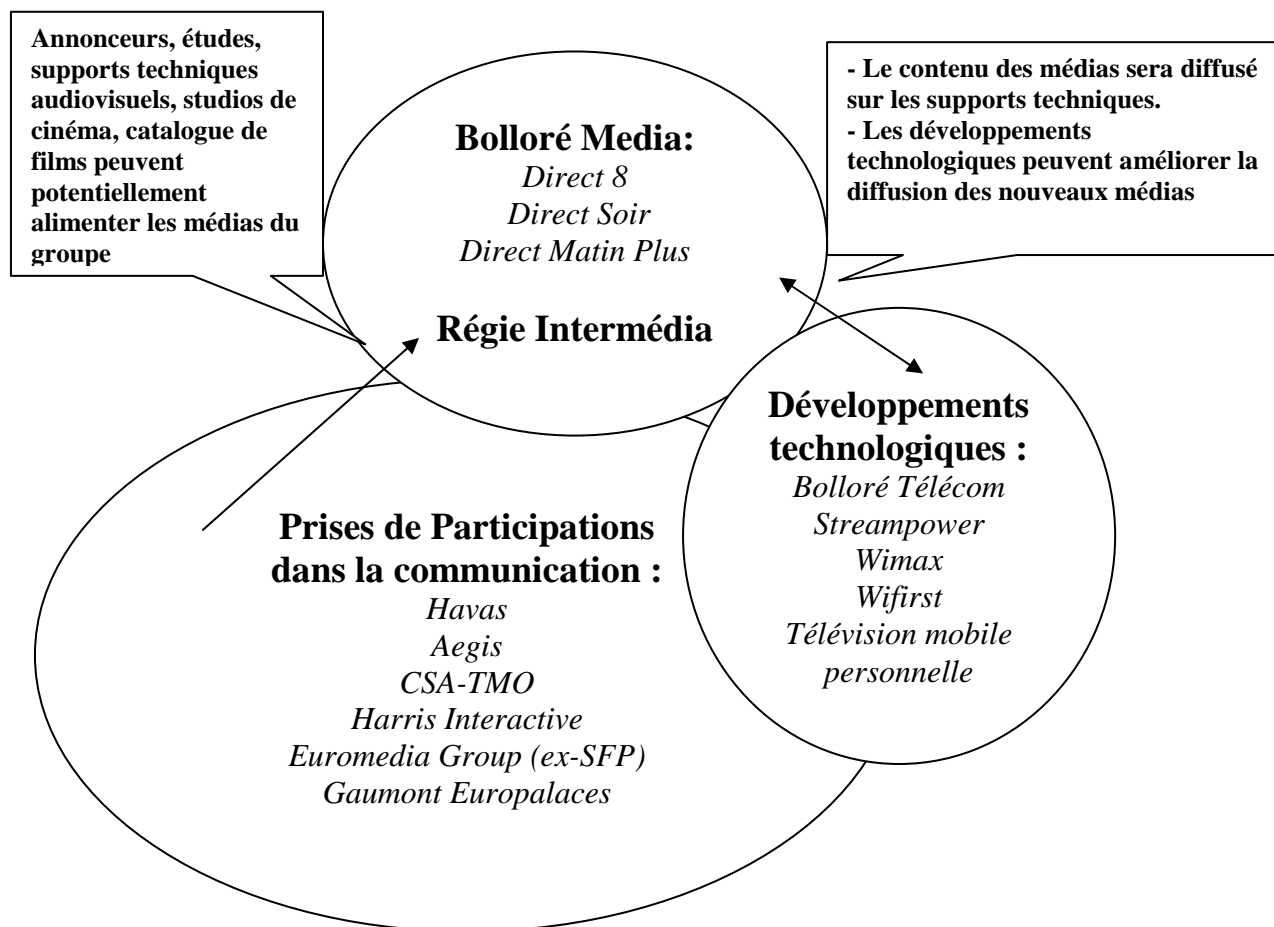
<sup>14</sup> *Bolloré : chiffre d'affaires 2008 en hausse de 14,5 % à 7 326 millions d'euros*, communiqué du Groupe Bolloré, 18 février 2009.

<sup>15</sup> *Télérama*, « Le raz-de-marée Bolloré », 6 novembre 2007.

<sup>16</sup> Entretien, janvier 2008.

l'usager commun ou le consommateur commun », dit-on à la coordination multimédia.

## Convergence tactique et de propriété du groupe Bolloré dans l'industrie culturelle



### Stratégie de gratuité et d'alliances

Bolloré a fait irruption dans le secteur des médias de contenus à partir de 2004, en lançant la *Radio des nouveaux talents* (diffusée sur Internet et en ondes moyennes). Elle n'est plus diffusée depuis la fin juin 2008. Son unique studio était implanté au rez-de-chaussée de la tour Bolloré, quai de Dion Bouton, à Puteaux (Paris La Défense), siège administratif du groupe, où ont été rassemblées les activités médias du pôle. Sur 3 000 mètres carrés, on y retrouve les studios, la rédaction et les locaux de production de *Direct 8*, la chaîne du groupe, diffusée sur la TNT (télévision numérique terrestre, accessible sans

abonnement) depuis le 31 mars 2005. Elle est dirigée par Yannick Bolloré, le second des trois fils de Vincent Bolloré et par Philippe Labro, ancien patron de RTL pour la partie éditoriale. La ligne éditoriale s'appuie sur les visages connus des médias et les animateurs ou journalistes façonnés à la culture interne. *Direct 8* ambitionne de concurrencer les chaînes généralistes nationales à partir de 2011, date à laquelle la diffusion numérique sera globalisée en France.

En juin 2006, s'appuyant fortement sur l'équipe initiale des journalistes, des animateurs et des dirigeants de *Direct 8*, Bolloré a lancé *Direct Soir*, premier quotidien gratuit français du soir, diffusé à 492 971 exemplaires<sup>17</sup>. Vincent Bolloré affirme sa vision du double marché à travers ce modèle du gratuit : le client, « ce n'est plus seulement le lecteur, mais l'annonceur »<sup>18</sup>. Tabloïd pendant près de deux ans, *Direct Soir* a été aligné sur le format demi-berlinois de *Direct Matin Plus* pour faciliter par exemple les couplages publicitaires ou encore mutualiser les normes d'impression. *Direct Soir* est distribué par colportage<sup>19</sup> six jours par semaine dans plus de trente villes, sauf pendant les vacances scolaires parisiennes. Il se veut « une sorte de *Paris Match* au quotidien »<sup>20</sup>, doté d'un traitement de type magazine, porté sur les « soft news », des sujets d'actualité plutôt froide. Depuis janvier 2009, une nouvelle page tourisme, publiée le vendredi, est fournie par *Le Figaro Magazine*<sup>21</sup>. Ce partenariat assure à *Direct Soir* un contenu prêt à imprimer, thématiqué et identifié à un magazine de qualité ; au *Figaro Magazine*, il offre une vitrine promotionnelle gratuite la veille de sa sortie auprès d'un lectorat qu'il pense pouvoir conquérir.

Avec le lancement, en 2007, de *Matin Plus*, rebaptisé *Direct Matin Plus* en janvier 2008, quotidien gratuit du matin, Bolloré avait déjà misé sur une alliance de développement<sup>22</sup> avec le groupe La Vie-Le Monde et Ville Plus, qu'on qualifie de troisième réseau des gratuits français, constitué par cinq groupes de presse régionale<sup>23</sup>. *Direct Matin Plus*, à Paris, est édité

---

<sup>17</sup> Source : Association pour le contrôle de la diffusion des médias (OJD), book Presse gratuite d'information, PV de contrôle 2008.

<sup>18</sup> *Télérama*, « Le raz de marée Bolloré », 6 novembre 2007.

<sup>19</sup> En septembre 2007, le groupe a remporté le contrat de distribution avec la RATP pour que ses deux gratuits soient mis à disposition du public directement dans les stations de métro.

<sup>20</sup> Christian Studer, alors rédacteur en chef de *Direct Soir*, entretien, novembre 2007.

<sup>21</sup> *Le Figaro Magazine* est le supplément du week-end du *Figaro*, quotidien édité par la Socpresse, propriété de l'industriel avionneur français Serge Dassault.

<sup>22</sup> Ponctuellement, d'autres alliances sont conclues, comme, durant l'Euro 2008 de football, les deux quotidiens de Bolloré se sont associés à l'hebdomadaire gratuit *Sport* pour publier *Direct Sport*, un supplément gratuit d'informations, distribué les jours de matches de l'équipe de France.

<sup>23</sup> Il est diffusé par colportage à 404 619 exemplaires<sup>23</sup> à Paris et environ 260 000 en province (source : OJD, book Presse gratuite d'information, PV de contrôle 2008).



conjointement par La Vie-Le Monde et Bolloré<sup>24</sup> et imprimé sur les rotatives du Monde, à Ivry (94) qui engrange ainsi trois millions d'euros de recettes par an. En province, les rotatives des groupes partenaires du *Midi Libre* (Sud-Ouest), *Le Progrès* (Ebra), *La Provence* (Hersant), *Sud-Ouest* et *La Voix du Nord* sont mises à contribution. Bolloré est directement propriétaire des deux derniers-nés, *Direct Nantes* (ex-*Direct Bretagne*) et *Direct Nice*, diffusé depuis janvier 2009. Strasbourg et Toulouse sont en préparation. Les trois premières séquences du journal-type contiennent des pages fournies clés en main sous le label *Le Monde* et *Courrier international*. La posture éditoriale vise à retenir l'attention des usagers des transports en commun des catégories socioprofessionnelles supérieures « Notre ligne est claire : informations factuelles, vérifiées (...) Pas de commentaires », assure le directeur général du pôle presse écrite. Elle semble partagée par l'ensemble des acteurs du réseau. La direction du *Monde*, selon le rédacteur en chef délégué du *Monde* à *Direct Matin Plus* jusqu'en février 2008, visait dans cet accord la possibilité de sensibiliser de nouveaux lecteurs : « Si on se donne à lire dans un gratuit, on touche un lectorat qui se fait une idée assez inaccessible de ce qu'est *Le Monde*, avec l'espoir qu'il décidera de nous acheter. Et *Matin Plus* bénéficie d'une image de valeur plus forte grâce à l'apport des pages du *Monde*. C'est le premier gratuit hybride. »<sup>25</sup> À la fin de la première année de coopération, 130 journalistes du *Monde* avaient déjà rédigé un article spécifique pour *Direct Matin Plus*.

### ... et de marque

À l'échelle du pôle médias de Bolloré, le discours des dirigeants, qui usent de termes tels que « synergie », « transversalité » ou « multi-compétences », accompagne la structuration des supports et de leurs contenus autour de la marque Direct, « marque de l'actualité et de la gratuité » pour le président de la régie publicitaire Intermédia. L'ajout du *Direct* au nom initial du quotidien *Matin Plus*, opération menée en janvier 2008, confirme cette volonté de se servir de la marque-média comme d'un support de développement, de marketing, voire de management interne (Brandewinder, 2008). Elle s'est accompagnée du lancement, sans lendemain, des sites Web d'information continue et d'un discours hiérarchique valorisant le mutlisupports : « La démarche qu'on essaye d'insuffler aux journalistes c'est qu'ils travaillent pour une marque, Direct, et non pas pour un support. On leur dit : votre contenu écrit, télévisé, peut être diffusé sur le journal, mais également sur le Web. Quand vous avez un invité, vous pouvez l'enregistrer, l'interviewer, le photographier,

---

<sup>24</sup> Bolloré possède 70 % de la société anonyme *Direct Matin Plus* et La Vie-Le Monde 30 %.

<sup>25</sup> Entretien, janvier 2008.

puisqu'on est multimédia. Donc il faut essayer de penser tout ça en tenant compte d'une marque globale et non plus d'un média. »<sup>26</sup> À Bolloré Media, les contrats de travail des journalistes imposent la mobilité au sein des médias du pôle, existants ou à venir, et autorisent la cession des droits d'auteurs pécuniaires pour réemploi de contenu.

### Actes de convergence dans les rédactions

Parmi les actes de convergence organisationnelle dans les médias, on peut relever plusieurs dispositifs qui ont plus ou moins perduré. Depuis le lancement du premier quotidien, dans la foulée de la création de la télévision, un desk commun<sup>27</sup>, terme employé par la direction des médias, a ainsi été mis en place pour les domaines du sport, de la culture et de la télévision/nouveaux médias. Il est désormais opérationnel au sein de *Direct 8*, *Direct Soir* et *Direct Matin Plus*. Il ne s'apparente pas aux medias centers<sup>28</sup> tels qu'ils ont été pensés dans certains groupes nord-américains ou scandinaves car il ne concentre pas l'ensemble des équipes qui le composent dans un même espace. Il est dispersé dans sa répartition spatiale : au quatrième étage, où se situent les salles de rédaction communes à *Direct 8*, *Direct Soir* et *Direct Matin Plus*, dans deux espaces ouverts (open spaces) adjacents, on trouve le service « culture, cinéma, people » ; le service « sport » est, lui, installé au milieu de l'étage, près des bureaux de direction des médias, et voisine le service « nouvelles technologies et télévision » qui travaille notamment pour les programmes TV des deux journaux, identiques. Les rédacteurs du desk commun, qui rassemble environ quinze journalistes, responsables de service compris, sont appelés à collaborer indifféremment aux deux quotidiens, à la télévision et à la radio quand elle existait encore et aux éphémères site Web.

Au-delà du desk commun et des expérimentations diverses, la centaine de journalistes rédacteurs et animateurs du pôle média, est incitée à s'inscrire dans une logique de compétences multiples. Pour une moitié de ces professionnels, elle se traduit par une spécialisation dominante et une spécialisation secondaire parmi l'écrit, la télévision (et la radio quand elle existait), complétée par des compétences thématiques (politique, religion, étranger, sport, culture, société) pouvant être mises en œuvre sur chacun des supports selon différentes temporalités.

---

<sup>26</sup> Entretien avec un cadre de la rédaction multimédia, quand elle existait, janvier 2008 :

<sup>27</sup> Le desk regroupe une équipe de journalistes, plutôt sédentarisés ou dits « assis », chargés de traiter les informations fournies par les agences de presse.

<sup>28</sup> Également qualifiées de « crossmedias newsrooms », ces rédactions rassemblent, dans un même espace, des journalistes qui ne sont pas dédiés à un seul support, mais appelés à produire du contenu écrit, audiovisuel, Web... (Klinenberg, 2005).

Entre janvier et mars 2008, à l'initiative des rédacteurs en chef du pôle médias, a également été tentée l'expérience d'un journaliste multisupports, chargé, dans le domaine de la politique, de couvrir un événement indifféremment pour la presse écrite, l'Internet, voire la télévision si un JRI l'accompagnait, ou la radio, et dont la hiérarchie décidait, au retour, de l'utilisation du matériau rapporté. Un seul journaliste a réellement été placé dans cette posture, le temps de la campagne électorale des municipales. L'expérience n'a pas été prolongée. Les cadres des rédactions tentent également des exploitations croisées d'entretiens. Un invité de la télévision sera interrogé en plateau pour une émission, et en coulisses pour les deux quotidiens, avec deux angles différents<sup>29</sup>.

Enfin, un poste de gestion d'un agenda prévisionnel (institutionnel, événementiel, calendriers politiques, culturels, législatifs, etc.) destiné à l'ensemble des équipes rédactionnelles et hiérarchiques du pôle médias a été créé courant 2007. D'abord au niveau de la direction de la coordination multimédia, puis la fonction a été occupée pendant plusieurs mois par un journaliste rattaché au directeur de la presse écrite, avant d'être attribuée, au début de l'été 2008, à un employé au profil plus informaticien. L'outil initial reste l'agenda proposé par l'Agence France Presse à sa clientèle, complété par les remontées d'informations en interne, validées par les rédacteurs en chef ou leurs adjoints. Il est censé irriguer tout le pôle médias par le système informatique interne. Il est prévu qu'il aille alimenter le réseau des entreprises du cercle communication et production.

### **Un modèle organisationnel plutôt « normé »**

Le modèle médiatique de Bolloré, tout multisupports qu'il puisse être, présente aussi des organisations assez habituelles de l'entreprise de presse. Que ce soit dans la division horizontale des postes, puisque les spécialités occupées se fondent souvent sur le capital social et culturel de journalistes issus de formations agréées. Que ce soit aussi dans la division verticale, où perdurent, bien que limitées en nombre, des fonctions d'encadrement hérités des modèles traditionnels de médias. Par exemple, la production des flashes d'information du midi de *Direct 8* s'opère autour d'acteurs et de procédures classiques - deux rédacteurs traitant, par des commentaires en cabines, des dépêches et des images d'agences, une présentatrice, un chef d'édition, un monteur, un technicien du son. On peut ainsi estimer qu'en termes de routines et

---

<sup>29</sup> Un exemple : en janvier 2008, Rachida Dati, ministre de la Justice, invitée d'une émission sur *Direct 8*, a accordé, avant l'enregistrement, un entretien à deux journalistes de l'écrit. L'une est parue sur la thématique des réformes judiciaires dans *Direct Matin Plus* et une seconde, dans *Direct Soir*, sur l'angle de la justice en Europe en prévision de la présidence française de l'Union européenne.

d'organisation de la production de l'information<sup>30</sup>, rien ne distingue vraiment la chaîne de télévision de ses semblables ou de ses aînées, telle que fut par exemple M6 (Métropole Télévision) à ses débuts. La douzaine de secrétaires de rédaction et les deux secrétaires générales de rédaction des deux quotidiens, ainsi que le rédacteur en chef adjoint et le rédacteur en chef technique de *Direct Matin Plus* sont, eux, clairement restés dédiés à leurs supports respectifs. Le service iconographie, lui, est commun aux deux journaux. Un rédacteur en chef adjoint, fonction qu'il occupe dans les deux quotidiens, supervise une équipe de huit iconographes installés dans l'open space des secrétaires de rédactions et maquettistes. Au final, ce pôle pré-presse du papier reste isolé de la notion de multicompetences et traduit une volonté de maintenir ce rouage important de la presse écrite dans des fonctionnements normés du « print ».

Chez Bolloré, les patrons de l'écrit, recrutés eux-mêmes dans des entreprises de presse écrite – la trajectoire professionnelle du directeur des activités de presse écrite l'a mené à diriger plusieurs projets de presse magazine grand public – y ont importé des représentations et des pratiques professionnelles communes du champ journalistique et de son histoire, en les teintant de méthodes développées dans la presse gratuite d'information. On le voit avec l'exemple de l'effacement énonciatif, qui reste le propre du gratuit (Augey, Lipani-Vaissade, Ruellan, Utard, 2005) et s'est traduit dans les *Direct* par l'anonymisation des auteurs.

Bolloré Media présente aussi la forte spécificité d'avoir réduit au minimum la strate de « middle managers » et le contrôle qu'elle pourrait exercer sur la production. La hiérarchie supérieure des rédacteurs en chef, des quelques adjoints et même de gestionnaires du personnel est sollicitée en permanence par la base, y compris de manière interpersonnelle, comme nous avons pu l'observer à de nombreuses reprises. Cette division verticale réduite présente son revers : « La chaîne des responsabilités est très courte, il n'y a pas d'intermédiaires, ce qui n'est pas facile pour nous, parce qu'on est en prise directe avec les problèmes en permanence, comme il n'y a pas de tampon entre deux », admet le directeur des ressources humaines des médias.

### **L'échec des tentatives de développement de médias numériques**

La Radio des nouveaux talents, à l'audience confidentielle car diffusée en ondes moyennes et par Internet, s'est arrêtée avant l'été 2008. Pourtant, de

---

<sup>30</sup> On lira, sur ce thème, les travaux de Jacques Siracusa (2001) sur la sociologie des reporters de télévision et les normes professionnelles des rédactions télévisuelles.

décembre 2007 à juin 2008, elle avait trouvé sa place dans le dispositif multisupports. Six heures de programme thématiques quotidiens (sport, télé, culture) en direct, agrémentées de flashes d'info avaient été imposés par son directeur, Jean-Christophe Thiery, alors aussi directeur du pôle médias. Elles étaient assurées en priorité par les journalistes du desk commun. Ce contenu informationnel et professionnel, pour une radio initialement plutôt portée sur la programmation musicale et les émissions d'animateurs bénévoles, se devait de répondre aux exigences du Conseil supérieur de l'audiovisuel. Avec cette évolution éditoriale, la *Radio des nouveaux talents* se positionnait pour obtenir une fréquence de radio numérique terrestre, dont les attributions devaient intervenir début 2009. Pour le moment, le groupe a renoncé à postuler, jugeant le secteur, « suffisamment encombré, sans exclure toutefois d'y revenir »<sup>31</sup>.

Les deux sites d'information lancés en interne ont connu une durée de vie encore plus courte. Conçus sur un modèle d'extraction de contenus et de réemploi pour supports numériques, *directmatin.directmedia.fr* et *directsoir.directmedia.fr*, n'ont survécu que quelques jours, en février 2008. Seul le site *direct8.directmedia.fr*, vitrine de la chaîne, est alimenté quotidiennement. Durant le temps d'existence des deux sites Web, des journalistes de la petite équipe du Web (trois rédacteurs déjà expérimentés et trois stagiaires) ont opéré dans les différents espaces des rédactions. Ils devaient faire circuler et rapidement mettre en ligne la production d'articles des autres rédacteurs, en versions courtes, et leur propre production de moutures de dépêches d'agence, proches des « breaking news » anglo-saxonnes, grâce à des procédures numériques communes à tous les postes de travail.

Les sites d'information de Bolloré ont aussi trébuché sur les lourdes conséquences de la déperiodisation, voire même sur une confusion de stratégie : dans une structure à la hiérarchie intermédiaire assez légère et aux temps de bouclage précis pour les deux gratuits, le contrôle et la fabrication des contenus informationnels en continu s'est avéré complexe à manager. « Ce concept du Web faisait de nos sites des produits à part entière, qu'il fallait alimenter et mettre à jour en permanence, et non pas des plus-produits nourris par nos médias existants, ce qui était notre objectif »<sup>32</sup>, déplorait l'un des dirigeants du pôle de médias après l'arrêt de l'expérience du Net. Une journaliste de l'écrit insiste sur la faiblesse des moyens accordés : « On a demandé à chacun de nous, dans les quotidiens, de rédiger un article de plus par jour pour les sites. On est déjà à flux tendus, alors ce n'est pas avec ça que l'on crée des sites correctement alimentés. Les moyens dédiés ont été insuffisants. »<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Dans le quotidien économique *La Tribune*, en septembre 2008.

<sup>32</sup> Entretien, juillet 2008.

<sup>33</sup> Entretien avec un rédacteur de presse écrite, juillet 2008.

On peut aussi considérer que l'expérience a aussi tourné court en raison du faible capital symbolique de la marque-média *Direct* (Brandewinder, 2008)<sup>34</sup>. Sur le Web, comme le confirme l'analyse de Franck Rebillard (Rebillard et alii, 2007), l'internaute tend à préférer une information gratuite fiable provenant d'un média papier payant ; cette inclinaison est renforcée par le référencement opéré par les moteurs de recherche, qui privilégient la visibilité des grands acteurs dominants du papier.

La régie publicitaire s'est également avérée être un acteur-clé de cette diversification écourtée, signifiant, au sein de ce groupe comme dans la majorité des médias français que nous avons étudiés pour notre programme de recherche sur le multisupports<sup>35</sup>, le rôle central des régies publicitaires, internes autant qu'externes, sur les plans stratégiques multisupports. Intermédia préconisait que les sites *Direct* soient accolés au plus vite à un autre site existant à forte notoriété, acquis par Bolloré, et qui eut attiré un flux de connexions offrant un seuil critique de visiteurs à la plateforme pour y attirer des annonceurs. « Ce qu'il nous faut, c'est du trafic, c'est stratégique, disait le président de la régie Intermédia, avant le lancement des sites. La priorité reste d'avoir des sites qui renseignent sur nos univers et probablement de trouver un autre biais que l'information, car on est parti trop tard. Il vaut mieux mettre en place un site dans l'esprit du groupe qui génère des connexions récurrentes et des taux de clic suffisant pour faire demain, après-demain, un site média fréquenté. Cela ne devient un média que si cela génère des revenus et cela ne génère des revenus que si c'est devenu un média ! » L'expérience a donc fait long feu dès lors que le comité de direction de la division médias a observé, en février 2008, que les prévisions de ventes d'espaces publicitaires sur Internet étaient minimes et que les démarches pour racheter un site fédérateur n'avaient pas abouti.

La direction du pôle Internet et interactivité a, depuis, rejoint une direction des nouveaux produits, dont la mission est d'étudier la diffusion des contenus sur les nouveaux supports technologiques, comme le téléphone mobile. La demi-douzaine de rédacteurs a été reversée dans les équipes des deux quotidiens et de la télévision.

## Conclusion

---

<sup>34</sup> Dans ses travaux sur la marque-média dans la presse quotidienne française, Marie Brandewinder, à l'instar de Pierre Bourdieu dans la théorie des champs, souligne combien « l'âge ou la durée d'existence est une dimension importante du capital symbolique dans les entreprises de production culturelle ».

<sup>35</sup> Nous y soulignons que la construction des marques-médias et la réflexion sur les interfaces pour les développer soulignent la position de plus en plus influente et transversale des régies publicitaires propres à ces groupes, qui organisent des campagnes multisupports comme forme de la valorisation croisée.

Ce contexte local de groupe à forte identité industrielle a indéniablement pesé sur le processus de convergence, en particulier celui des médias numériques, conduit par Bolloré Media dans la production de l'information. Il s'est finalement limité aux supports traditionnels de la presse écrite, de la télévision, tandis que la radio et l'Internet n'ont pas survécu. Si la convergence de propriété, la convergence tactique, la convergence de structure se mettent progressivement en place dans l'ensemble « communication-médias », la convergence de collecte et de narration de l'information n'a pas passé le cap du seul bi-média print-télé. Chez Bolloré, les développements de supports de médias seraient finalement soumis au même régime d'ajustement entre délais raisonnables et rentabilité attendue que les autres produits industriels. Les potentialités des TICs n'en restent pas moins explorées... Non plus directement sur Internet, mais dans le Wimax, la télévision mobile personnelle et les développements attendus de la balado-diffusion.

### Références bibliographiques

- Augey, D., Lipani-Vaissade, M.-C., Ruellan, D., Utard, J.-M. (2005). « Dis à qui tu te donnes ... La presse quotidienne gratuite ou le marketing du don », in Roselyne Ringoot & Jean-Michel Utard (dir.), *Le journalisme en invention. Nouvelles pratiques, nouveaux acteurs*, Rennes, PUR : 89-123.
- Bouquillion, P. (2008). *Les industries de la culture et de la communication. Les stratégies du capitalisme*, PUG, coll. Communication, médias et société.
- Brandewinder, M. (2008). « De la concurrence à la complémentarité dans la presse quotidienne française : la marque-média », *Enjeux et usages des technologies de l'information et de la communication, Médias et diffusion de l'information vers une société ouverte*, sous la direction de Michel Meimaris et Dimitris Gouscos, Gutenberg : 79-85.
- Caminade, P. (2000). *Bolloré: monopoles, services compris : tentacules africains*, L'Harmattan.
- Domingo D. et alii (2007). « Four dimensions of Journalistic Convergence : A Preliminary approach to current media trends in Spain », paper for the VIII International Symposium of Online Journalism. University of Austin (Texas). 30 mars, document téléchargeable : <http://dutopianet.blogspot.com/2006/09/i-have-specialized-in-researching.html>, dernière consultation : 11 février 2009.
- Gestin, P., Gimbert, C., Le Cam F., Prodhomme-Allègre, M., Rochard, Y., Romeyer, H., Ruellan, D. (2008). « La production multisupports dans des groupes médiatiques français : premières remarques », *Sur le journalisme*,

<http://www.surlejournalisme.com/regards-croises/a-venir-economie-du-journalisme/> mis en ligne le 23 décembre 2008.

- Gordon, R. (2003) « The meanings and implications of convergence », *Digital journalism : emerging media and the changing horizons of journalism* sous la direction de Kevin Kawamoto, Rowman & Littlefield, 57-74.
- Klinenberg, E. (2005) « Convergence: News Production in a Digital Age », *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 597, No. 1, 48-64.
- Neveu, E. (2004). *Sociologie du journalisme*, Nouvelle édition, Paris, La Découverte, Repères ; 313 : 43-55.
- Quinn, S. (2004). « An Intersection of Ideals: Journalism, Profits, Technology and Convergence », *Convergence : the international Journal of research into new media technologies*, vol. 10 : 109-123.
- Rebillard, F., Cabedoche, B., Damian-Gaillard, B., Smyrnaio, N., (Eds.) (2007). *Les mutations de la filière Presse et information – Note sectorielle pour le ministère de la Culture et de la Communication*, Programme Diversité culturelle et mutation des industries de la culture, de l'information et de la communication, Paris : MSH Paris-Nord.
- Siracusa, J. (2001) *Le JT, machine à décrire, Sociologie du travail des reporters à la télévision*, Bruxelles, De Boeck/INA.