

## **PETIT TERRITOIRE ET MARCHÉS DES GROUPES DE PRESSE LOCALE UNE ANALYSE DE LA STRATÉGIE DE DIVERSIFICATION DU GROUPE *LA PROVENCE***

Alexandre JOUX<sup>1</sup> et Pauline AMIEL<sup>2</sup>

Alors que la PQR joue la carte de la concentration pour faire face notamment à la baisse de la publicité, le Groupe La Provence ne peut pas mobiliser ce levier. Confronté à un marché local limité, il parvient toutefois à augmenter ses recettes publicitaires grâce à une stratégie de diversification. Il déploie un ensemble d'activités en ligne, mais aussi des « hubs » thématiques qui mobilisent les acteurs du territoire. Toutes ces activités sont fédérées sous une marque-ombrelle, « La Provence », portée par l'expertise de la rédaction qui sert ici à crédibiliser les nouveaux projets. Les synergies ainsi créées permettent à la régie de proposer une offre de communication globale qui essaime même au-delà de son petit marché.

- 
- 1 Alexandre JOUX est maître de conférences en Sciences de l'information et de la communication, chercheur à l'IMSIC et directeur de l'École de journalisme et de communication d'Aix-Marseille Univ., Université de Toulon, IMSIC (EJCAM).
  - 2 Pauline AMIEL, est maître de conférences en Sciences de l'information et de la communication, chercheuse à l'IMSIC et co-responsable du master Journalisme de l'École de journalisme et de communication d'Aix-Marseille Univ., Université de Toulon, IMSIC (EJCAM).

Depuis 2014, le Groupe Bernard Tapie contrôle *La Provence*. La même année, la presse régionale en France a réalisé un chiffre d'affaires de 2,3 milliards d'euros dont 1,6 milliard grâce aux ventes de journaux et 754 millions d'euros pour la publicité. Ces chiffres de l'Union de la presse en région (UPREG, 2015) contrastent avec ceux communiqués par la DDM en 2007, juste avant la crise économique de 2008. La presse quotidienne régionale (PQR) représentait alors un chiffre d'affaires de 3,1 milliards d'euros dont 1,7 milliard pour les ventes et 1,4 milliard pour la publicité (DDM, 2008). En moins de dix ans, la presse quotidienne régionale française a donc vu ses revenus publicitaires entamés de presque moitié.

La crise économique de 2008 n'explique pas tout. Le lectorat de la PQR est vieillissant (Arditti-Siry, 2012 ; Bresson, 2019), ce qui ne contribue pas à attirer et fidéliser les annonceurs. Par ailleurs, les offres de publicité programmatique sur Internet l'emportent en performance sur les offres papier ou le *display* presse quand celui-ci ne peut pas s'appuyer sur des effets de taille et une connaissance fine des lecteurs pour rivaliser avec les plateformes comme *Google* et *Facebook*. Constaté sur le marché de la presse quotidienne nationale (Joux, 2017), ce phénomène se retrouve dans la presse quotidienne régionale qui dispose toutefois d'un avantage spécifique, à savoir un positionnement territorial fort lui permettant de capter une partie du marché publicitaire local. Pourtant, les chiffres témoignent de la difficulté des titres de PQR à conserver leurs recettes publicitaires. Entre 2007 et 2014, Internet aura en effet capté l'essentiel du marché local des petites annonces (Bousquet, 2015), conduisant en 2011 à la liquidation judiciaire de la Comareg, l'un des plus importants groupes d'annonces classées en France, alors propriété du Groupe Hersant.

S'il permettait un verrouillage du marché publicitaire, le pari du groupe Hersant sur les petites annonces devait servir également à financer la construction d'un groupe intégré de presse quotidienne régionale au sud de la France. Après avoir pris le contrôle des journaux *La Provence*, *Nice-Matin*, *Var-Matin* et *Corse-Matin* en 2007, rachetés au groupe Lagardère pour un montant évalué à 160 millions d'euros, le groupe Hersant a en effet tenté de s'emparer des Journaux du Midi détenus par le Groupe Le Monde et finalement cédés à *Sud-Ouest*. La concentration devait générer des économies d'échelle en abaissant le point mort de chacun des titres du groupe par la limitation de la part des coûts fixes dans le chiffre d'affaires (Charon, 1996).

Fragilisé par les difficultés de la Comareg, Hersant Média va se disloquer progressivement. En 2012, Bernard Tapie entre à son capital pour lui éviter la cessation de paiement. L'entente impossible avec la famille Hersant conduira à la cession du groupe en 2013, Bernard Tapie ne conservant que *La Provence* et la moitié du capital de *Corse Matin*. Alors que la PQR favorise la concentration (Le Floch, 1997), notamment avec l'émergence de grands ensembles régionaux (EBRA, Groupe Sud-Ouest), le titre *La Provence* se retrouve seul sur son territoire sans véritables partenaires industriels dans la presse. Il va devoir montrer qu'un titre de PQR sur un petit marché régional est viable économiquement.

Dans un contexte de baisse des revenus publicitaires de la PQR, le Groupe La Provence a su repenser son organisation stratégique et ses activités pour retrouver les faveurs des annonceurs. Bénéficiaire entre 2015 et 2018, le groupe voit la part de ses revenus publicitaires augmenter plus vite que ses recettes de vente, à rebours des tendances générales qui caractérisent la PQR. Le directeur de la régie estime ainsi que la répartition entre chiffre d'affaires de la régie et ventes du journal, aujourd'hui à 40/60, devrait à terme s'équilibrer. La performance est notable alors même que le groupe a perdu 80 % du chiffre d'affaires généré par les annonces classées depuis 2009. Ce sont ces résultats sur le marché publicitaire et la stratégie associée que nous ambitionnons d'analyser en notant d'emblée que les performances constatées dépendent en partie de la présence sur le territoire considéré d'une métropole dynamique, à savoir Aix-Marseille-Provence et ses 1,8 million d'habitants.

## 1. Méthodologie

Pour cette recherche, le choix a été fait d'interroger les acteurs en charge de la stratégie globale du groupe : directeurs généraux, directeurs de la rédaction, de la régie ou du marketing (Deslandes, 2008) dans une perspective qui relève du management stratégique des entreprises et de l'économie des médias (Albarran, Chan-Olmsted & Wirth, 2006). Six entretiens semi-directifs (Kaufmann, 1996 ; Atkinson, 1998 ; Demers *et al.*, 2012) d'une heure au moins, réalisés en présentiel dans les bureaux de ces dirigeants, ont été menés entre novembre 2018 et mai 2019. Ce groupe social a encore été peu étudié, ce qui contribue à l'originalité de la démarche pour comprendre les évolutions des groupes de presse (Sedel, 2019).

Notre méthodologie mobilise les grands principes de la théorisation ancrée (Glaser & Strauss, 2010) qui permet, de façon itérative, de spécifier la recherche en fonction des éléments apparus sur le terrain. Ainsi, les premiers entretiens ont amené des évolutions de notre cadre théorique et de nos hypothèses de travail. Ce travail s'inscrit dans le cadre d'un projet de recherche financé par l'ANR qui souhaite analyser et évaluer les effets socioéconomiques des transformations engendrées par le numérique sur la qualité et le pluralisme de l'information en ligne (QPI) dans l'univers des médias<sup>3</sup>. Nous avons ainsi commencé par interroger des acteurs de trois groupes de PQR considérés comme représentatifs du fait de la diversité de leur actionnariat (*La Provence*, *Nice Matin*, *La Dépêche*) avant de nous concentrer sur les seuls managers du Groupe La Provence. En effet, la stratégie de diversification initiée à Marseille était citée en exemple par les managers des deux autres groupes et *La Provence* était donnée comme le modèle à suivre. C'est donc ce modèle que nous avons souhaité comprendre plus en détail.

Pour compléter les éléments de discours recueillis dans les entretiens, nous avons mené une veille systématique sur la stratégie du groupe, mais aussi récupéré des publications illustrant ces stratégies. Plus précisément, les projets — éditoriaux ou non — ont été observés : mise en place d'offres éditoriales payantes, création de pépinières d'entreprises, partenariats avec des marques, organisation d'événements. Enfin, seize courriers des syndicats des journalistes de la rédaction à l'attention du personnel, diffusés entre février et mai 2019, ont été récupérés. Ces entrées complètent le corpus principal et permettent de prendre du recul sur les discours recueillis en envisageant d'autres perspectives qui contredisent la communication positive des managers. Nous analysons donc la stratégie du groupe à la fois par les discours de ses managers et les initiatives observées tout en tenant compte de leurs effets sur les journalistes. Nous abordons donc le média comme réalité sociale en nous focalisant sur deux de ses dimensions : sa stratégie et une partie de ses acteurs, ses dirigeants (Lafon, 2019).

Nous avons par ailleurs élaboré une monographie du groupe qui détaille ses principales activités et les marchés où il opère. En synthèse, le Groupe La Provence est majoritairement détenu par Bernard Tapie, le deuxième actionnaire étant Avenir Développement du fonds belge Nethys avec 11 % du capital. En 2019, le groupe est présent sur trois départements, avec sept éditions du quotidien régional dans les Bouches

---

3 ANR PIL : <http://www.anr-pil.org/>

du Rhône, deux dans le Vaucluse et une dans les Alpes. Il revendique 606 000 lecteurs par jour pour une diffusion de 104 222 exemplaires, non mise à jour sur le site de l'éditeur<sup>4</sup>. La diffusion France payée est en effet tendancielle en baisse, à 107 333 exemplaires en 2015 contre 89 258 en 2018 selon l'Alliance pour les chiffres de la presse et des médias (ACPM)<sup>5</sup>. Le groupe publie également plusieurs magazines, des suppléments, mais aussi plusieurs sites web d'information et de services, ce qui permet à la régie de revendiquer 3,3 millions de lecteurs et internautes chaque mois. En plus de l'éditorial, le groupe est présent dans l'événementiel, la publicité, la communication (e-marketing, vidéo, solutions numériques) et l'imprimerie. Il compte en tout 639 collaborateurs, dont près de 200 journalistes. En 2016, le groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 100 millions d'euros, un excédent brut d'exploitation de 3,3 millions d'euros et un résultat net de 1,8 million d'euros. Les ventes du journal papier représentaient alors 43 millions d'euros de chiffre d'affaires, en incluant à l'époque *Corse Matin* qui a été revendu en 2018. La publicité représentait 32 millions d'euros et les activités numériques et l'événementiel près de 13 millions d'euros. Ce sont elles, pourtant, qui sont au cœur de la stratégie actuelle du groupe et de ses performances.

## 2. Une stratégie de diversification sous une marque-ombrelle

Dans les entretiens menés, la nécessité d'une réaction du groupe pour survivre à la crise économique et à ses conséquences sur le marché publicitaire est systématiquement invoquée, ce qui justifie notamment la diversification. Cette dernière est l'une des réponses stratégiques des groupes de presse qui permet de contrer en partie le repli des marchés publicitaires, l'efficacité de cette stratégie étant plus évidente pour les groupes de petite taille du fait de leur agilité (Picard & Rimmer, 1999). Sur le long terme, le vieillissement du lectorat papier impose par ailleurs la bascule de l'offre en ligne. S'il est encore le premier contributeur au chiffre d'affaires, le titre historique, dans sa version papier, ne le sera plus demain, ce qui conduit le groupe à repenser son modèle économique.

Le marché de la PQR est un marché biface (Anderson & Gabszewicz, 2005), le contenu éditorial étant vendu aux lecteurs et l'audience ainsi

---

4 Source : <http://www.laprovence-medias.com/le-print/> Consulté le 4 octobre 2019.

5 Source : <https://www.acpm.fr/Support/la-provence>. Consulté le 4 octobre 2019.

constituée étant vendue aux annonceurs. Cette spécificité du modèle économique va conduire le Groupe La Provence à diversifier progressivement ses activités sur des marchés où il pourra de nouveau exploiter l'expertise de sa régie. En effet, en organisant des événements, des conférences, des clubs ou « hubs », le groupe multiplie les occasions de proposer des formes innovantes de communication, distinctes des canaux traditionnels que sont le journal et son site web. Ces nouveaux vecteurs de communication sont commercialisés par la régie, qui a ainsi la possibilité d'actionner des leviers publicitaires plus variés et de miser sur leur complémentarité pour mieux commercialiser, également, les encarts classiques dans la presse. Le modèle d'affaires du groupe doit donc être ici entendu de manière holistique, les différentes activités du groupe étant déployées pour générer entre elles des synergies tout en mobilisant aussi les salariés afin qu'ils y participent activement. Notre analyse s'inscrit donc dans une perspective de recherche qui questionne l'innovation dans les modèles d'affaires (Amit & Zott, 2010), laquelle passe ici par la réorganisation des actifs de l'entreprise, le lancement de nouvelles activités et le repositionnement sur le marché publicitaire local.

À la diversification éditoriale, notamment l'édition de suppléments et de magazines, le groupe a ainsi ajouté des activités dans l'événementiel. Il crée La Provence Event en 2013, une entité qui gère les événements détenus par le groupe (Salon de l'auto, du chocolat en Provence) ainsi que les événements organisés pour des clients. S'ajoutent des événements sportifs avec la création de La Provence Sport Organisation en 2016. À l'instar des activités historiques de presse, l'événementiel a ceci de particulier qu'il articule une relation aux publics à qui sont vendues des places et autres inscriptions d'une part, et un échange avec les annonceurs qui valorisent leurs activités sur les événements d'autre part.

La diversification renforce de ce point de vue les activités de la régie qui cherche à verrouiller le marché publicitaire local, en même temps qu'elle repositionne les activités éditoriales au sein de l'entreprise. Ces dernières ne sauraient rester indifférentes aux initiatives du groupe, d'autant que les nouvelles activités sont toutes réunies sous une marque unique, La Provence. Le groupe suit ici la tendance des entreprises de presse régionale à se transformer en groupes de communication (Amiel, 2017), mais avec un degré d'intégration qui le distingue.

L'évolution de l'offre éditoriale depuis 2014 en atteste, notamment le développement des supports numériques, érigé en priorité de l'ac-

tionnaire. Stéphane Tapie, le fils de Bernard Tapie, est ainsi le directeur des activités numériques du groupe depuis 2015.

Parce que le numérique « recompose les collectifs de travail et impose aux individus de nouvelles manières de communiquer » (Andonova, 2015, p. 44), son déploiement se traduit au sein même de l'organisation du Groupe La Provence. Stéphane Tapie y a imposé le regroupement sur un étage dédié de la quasi-totalité des acteurs du numérique, seuls quelques journalistes web restant encore à l'étage de la rédaction. Les autres journalistes web, ainsi que les *community managers* et des rédacteurs web travaillant pour les annonceurs partagent tous un même *open space*. Ici, la séparation entre la rédaction et les activités commerciales, caractéristique du journalisme d'information, n'est plus respectée (Charron & de Bonville, 1996). À cet égard, un communiqué du 15 octobre 2018 du SNJ de *La Provence* témoigne de résistances en interne en demandant « le retour des équipes web au second étage du siège. Comme pour le fait que l'administration de ce service soit placée sous le giron du secrétaire général de la rédaction, dans un esprit d'équité et d'unité ». Depuis, la rédaction a eu gain de cause puisque le retour des équipes web à l'étage commun était prévu début 2020.

L'offre éditoriale en ligne préfigure de ce point de vue l'ambition du groupe d'être à la fois un acteur majeur de l'information et de la communication. Au site du journal *La Provence* s'ajoutent des comptes *Facebook*, *Twitter* ou *Instagram*. Sur tous ces supports, la séparation entre les productions de la rédaction et les activités de *brand content* de la régie n'est pas toujours évidente. Certes, un signalement spécifique indique, à travers l'appellation « hub », que l'information proposée l'est dans un cadre particulier. Il faut toutefois passer le pointeur de la souris sur le logo des hubs pour découvrir que « ce contenu partenaire vous est proposé par le Hub Éco, communauté d'entreprises et d'institutions qui contribuent à la création de contenus mettant en avant leurs activités et leurs expertises. *La Provence* les réunit régulièrement pour évoquer des thématiques d'actualité en compagnie d'experts invités<sup>6</sup> ». Ce peu de transparence a été régulièrement épinglé par les syndicats durant l'année 2019, notamment avec la diffusion d'un communiqué du SNJ, le 29/03/2019, intitulé « "Hubs" : puisqu'il faut rappeler ce que dit la loi sur l'information et la publicité ».

---

6 Visible dans l'onglet économie du site, consulté le 18 juin 2019 : <https://www.laprovence.com/economie>

La rédaction conserve cependant une relative indépendance dans le cadre des hubs. Les contenus réalisés avec et pour les partenaires sont produits par des rédacteurs qui n'ont pas le statut de journaliste. Rattachés à la régie, trois de ces rédacteurs se retrouvent toutefois sous l'autorité du rédacteur en chef du numérique parce qu'ils font partie du service web qui mélange les compétences. Le numérique est de ce point de vue le lieu de l'innovation managériale et organisationnelle parce que son offre réplique dans la production de contenus celle que la régie propose à ses interlocuteurs commerciaux. Plutôt que de commercialiser des espaces classiques d'affichage publicitaire, sur le papier ou en bannières web, la régie propose en effet une offre globale de communication qui inclut certes de l'affichage média, mais est complétée par des formats plus adaptés aux nouvelles pratiques en ligne. Considéré comme moins intrusif et plus engageant, le *brand content* en fait partie, qu'il s'agisse des articles dans le cadre des hubs ou de la publication de magazines à vocation exclusivement publicitaire, réalisés par des rédacteurs, ainsi du magazine *Luxe* qui permet de cibler les annonceurs du luxe. En revanche, toutes ces offres sont mises à disposition du public sous une marque unique, La Provence, dont la puissance dépend d'abord du journal.

Le groupe déploie de ce point de vue une stratégie d'extension de marque (Cegarra & Merunka, 1993), avec « La Provence » comme marque ombrelle qui vient coiffer les nouvelles activités en même temps qu'elle en soutient le développement. En effet, la crédibilité de la rédaction, incarnée dans le journal *La Provence*, facilite l'entrée du groupe sur de nouveaux marchés. La confiance à l'égard du journal se déporte en direction des nouvelles activités, le groupe mobilisant un transfert d'attitude sur ses extensions de marque (Aaker & Keller, 1990). Il profite de sa marque comme une « “signalisation” pour se singulariser sur le marché et tenter de prendre l'ascendant sur la concurrence » (Bassoni & Joux, 2014, p. 78). L'exemple donné par plusieurs des cadres interrogés est celui de la diversification dans l'événementiel. Le Groupe La Provence dispose ici d'un avantage comparatif, à savoir le contrôle de l'exposition médiatique de l'événement tant en termes de couverture journalistique que de communication publicitaire. Dès lors, en plus des événements organisés par le groupe, La Provence Event va démarcher des clients avec ses avantages spécifiques et s'imposer sur le marché de la communication événementielle locale. C'est ce que résume autrement le management quand il expose le raisonnement de l'actionnaire principal : « Bernard Tapie a dit qu'à la base, il a acheté



une marque, pas un journal ». Mais c'est bien le journal qui a construit et qui entretient la notoriété de la marque.

À cet égard, le quotidien et sa rédaction jouent un rôle nouveau au sein du groupe diversifié. Ils sont encore la source principale de chiffre d'affaires. Mais ils relèvent aussi et de plus en plus d'un investissement marketing dans la marque afin de permettre au groupe, par l'effet de signalisation ainsi produit, de pénétrer de nouveaux marchés sur le territoire où il opère. Afin de protéger la marque La Provence, la rédaction est soumise à un impératif d'exigence journalistique qui vise certes à défendre un idéal de presse, mais également à crédibiliser les nouvelles activités du groupe. Le phénomène de marque ombrelle joue ici un rôle décisif.

Ces synergies entre activités historiques et nouveaux métiers sont progressivement en train de structurer l'organisation du groupe. Si le pôle numérique est un révélateur des synergies possibles entre rédaction, *community management* et régie, d'autres initiatives jouent ce rôle qui permettent d'articuler ensemble les différentes activités. Ainsi, les fonctions commerciales sont toutes transversales, qu'il s'agisse du marketing ou de la régie. Nous nous intéresserons ici spécifiquement à cette dernière qui propose une offre globale de communication à ses partenaires commerciaux. Elle redonne un intérêt à la communication publicitaire dans les pages du quotidien en l'intégrant à un dispositif d'ensemble localement performant. Cette offre globale de communication s'incarne dans les hubs, une offre de « *brand content* » selon le PDG du groupe qui, grâce à des « nouveaux produits », répond aux besoins actuels des annonceurs. Les hubs expliquent pourquoi le Groupe La Provence parvient à développer ses recettes publicitaires même sur un petit marché de la communication.

### 3. Une stratégie d'intégration à l'échelle territoriale

Depuis 2018, le Groupe La Provence remodèle son offre de communication en proposant de « nouveaux formats publicitaires », selon son directeur général adjoint. Ces hubs regroupent des activités de « *networking* » (déjeuners, débats), de « *brand content* » (publi-reports, publications dédiées) et d'événementiel, par thématiques, sur le territoire éditorial de *La Provence*. Les cinq hubs — économie, tourisme, immobilier, innovation et santé — ont été créés en fonction des secteurs porteurs du territoire, mais aussi des domaines d'expertise de la rédaction du quotidien. Les managers du groupe affichent un objectif

clair : créer un écosystème vertueux qui permet de valoriser la marque, d'être un lien entre les acteurs du territoire, mais aussi de stimuler les activités de communication et de la régie. *La Provence* s'assure ainsi une omniprésence sur le territoire en s'associant aux initiatives à forte visibilité et aux acteurs majeurs. Elle renforce sa position monopolistique de titre de PQR (Bousquet, 2014) en se positionnant comme un acteur inévitable de la communication sur son territoire. Les journalistes ne sont plus les seuls acteurs représentant le journal auprès des acteurs du territoire, même si leur expertise sert tout de même de point de départ aux hubs. Par ailleurs, les rendez-vous majeurs des hubs sont l'occasion de publications dans le journal, mais aussi de publi-communiqués en faveur des partenaires. La mise en avant de certaines thématiques perçues comme fédératrices par le management du Groupe La Provence engage également une réflexion autour de l'offre éditoriale. Depuis la création du Hub Éco, un cahier spécial dédié à l'économie a été créé et le nombre de pages de cette rubrique a augmenté.

L'offre globale de communication proposée aux clients des hubs comporte des espaces publicitaires dans le journal, sur le site web et les réseaux sociaux de *La Provence*, la mise à disposition d'un rédacteur et des rencontres mensuelles avec des experts et des acteurs de leur domaine. Plusieurs fois par an, des trophées sont remis aux entrepreneurs lors de soirées dédiées. En imposant les thèmes des conférences, en imposant l'expertise des journalistes aux acteurs locaux fédérés par secteur d'activité, les hubs deviennent *de facto* un espace d'échanges et de coordination sectorielle sur le territoire rendu possible par le Groupe La Provence comme tiers de confiance. C'est l'association de la puissance de la marque et de l'image de proximité et de qualité du journal, portée par la rédaction, qui permet de convaincre les acteurs du territoire de s'abonner aux hubs. Le directeur général adjoint en tire d'ailleurs toutes les conséquences, arguant d'une spécificité du territoire provençal où le groupe vient combler la relative inefficacité des institutions :

On fédère des acteurs qui n'auraient pas été fédérés par ailleurs. On a la chance de vivre dans une région et dans une ville qui ne sont pas très motrices sur ce genre de choses. La volonté de Bernard Tapie qui est très fier de sa ville et de sa région, c'est de faire briller Marseille et sa région. Donc il nous demande de tout faire pour mettre en valeur Marseille et le territoire. On estime que faire tra-

vailler ensemble les grandes sociétés, c'est un moyen d'y arriver. On s'est donné ce rôle d'ambassadeur de la région et effectivement, on se substitue à beaucoup de choses qui devraient être faites dans la région.

Les hubs renforcent l'ancrage de *La Provence* en tant que partie prenante de toutes les dynamiques territoriales. Les fonctions traditionnelles dévolues à la PQR, celle d'« album de famille » qui assure la mise en visibilité du lien et des acteurs du territoire, et celle de « répertoire » qui garantit un « inventaire et [un] classement de la vie locale » (Pailliant, 1993, p. 111), sont fortifiées. Ces dispositifs s'inscrivent donc dans les axes de développement traditionnels de la PQR, mais en déplaçant l'activité principale de l'entreprise de la presse vers la communication. Les hubs se révèlent être une activité rentable et attirent de nombreux partenaires. Cette offre complète fonctionne comme un écosystème dans le sens où les différents services du Groupe La Provence travaillent de façon transversale : la régie promeut l'offre et la mise en place de publicité, le service événementiel organise les rendez-vous, la rédaction fournit des journalistes-experts et traite les actualités des hubs, le service numérique propose des solutions de communication et met ses rédacteurs à disposition de ses partenaires.

Les hubs révèlent ainsi la capacité du groupe à exploiter de manière optimale toutes les ressources offertes par le territoire, sur un marché certes limité géographiquement, mais dont il tire parti grâce à un ensemble diversifié d'activités et aux synergies qu'elles génèrent.

S'ils relèvent des activités de diversification pour leur partie événementielle, les hubs sécurisent aussi les activités de la régie en élargissant l'offre de communication au-delà des supports rédactionnels historiques. La performance publicitaire du groupe La Provence repose toute entière dans ce choix lié au verrouillage du marché publicitaire local grâce à la diversification des activités sur son territoire. D'autres groupes de presse locale ont également misé sur de nouveaux métiers, ainsi de l'événementiel pour le Groupe Télégramme, mais la diversification s'étend ici à d'autres territoires que celui, historique, d'où est issu le groupe et son quotidien. À *La Provence*, la baisse des revenus issus du papier est compensée par le développement local de solutions de communication globale.

Dès lors, l'offre éditoriale en ligne n'est pas convoquée pour se substituer à la contribution publicitaire du papier. Elle sert d'abord à mobiliser les publics sur le territoire et à déployer la présence du groupe

auprès de populations nouvelles, imposant la marque y compris dans l'espace numérique. La Provence se construit ainsi un territoire numérique de marque (Le Béhec & Alloing, 2018) qui va ensuite transgresser le périmètre historique de diffusion du titre et permettre au groupe d'aller au-delà de son petit marché.

#### **4. Au-delà du petit marché : innovation numérique et réseaux d'acteurs**

La stratégie du Groupe La Provence articule mutations éditoriales et diversifications afin de constituer un écosystème territorial aux multiples synergies, ces dernières étant évidentes dans les hubs, mais également dans le pôle numérique qui mélange profils et savoir-faire. Il s'agit dans ces deux cas d'innovations revendiquées par le management qui teste de nouvelles formes organisationnelles afin de renforcer la position du groupe sur les marchés qu'il a investis. Le quotidien et sa marque restent toutefois au cœur du dispositif, car ce sont eux qui permettent de mobiliser et de fidéliser les publics. De ce point de vue, la stratégie du groupe s'apparente aux logiques de plateformes (Gawer & Cusumano, 2002) où un actif-cœur fédère un ensemble d'activités qui le renforcent en retour.

Cette efficacité des hubs, les succès d'audience dans le numérique, *La Provence* étant « le 7<sup>e</sup> groupe national en engagement sur les réseaux sociaux et le 1<sup>er</sup> de presse quotidienne régionale » ne sont pas sans conséquence sur les perspectives que les managers du groupe osent désormais tracer. S'ils concèdent un accord tacite entre les groupes de PQR qui consiste à ne pas prendre d'initiative éditoriale sur les territoires voisins, seuls les débuts d'Internet ayant permis de telles transgressions (Ruellan, 2000), le développement d'activités nouvelles au cœur des zones de diffusion des autres groupes de PQR est en revanche considéré comme légitime. Ces propos sont tenus essentiellement par les membres du comité exécutif, donc le top management.

C'est le cas des hubs de *La Provence*, l'équivalent existant pourtant à *Nice-Matin* ou à *Midi-Libre*, sur les territoires voisins, sous forme de conférences et autres forums. Mais les hubs de *La Provence* attirent des entreprises des territoires limitrophes parce qu'ils bénéficient de la dynamique de la métropole Aix-Marseille, l'excellence dans le domaine de la santé étant notamment citée. Ils permettent ainsi au groupe de sortir de son petit marché local pour récupérer des recettes publicitaires venues de l'extérieur, les membres des hubs étant rede-

vables d'une cotisation. Pour les hubs, un manager nous indique ainsi que le périmètre d'extension va de Monaco à Perpignan, soit tout le Sud-Est de la France.

Dans les activités numériques non journalistiques, notamment le *community management*, les activités de *brand content* et de rédaction, l'efficacité revendiquée du groupe est là encore mise en avant pour justifier son positionnement sur le territoire d'autres groupes de PQR. *La Provence* va ainsi se retrouver associée au dispositif de communication des Plages électroniques à Cannes, territoire éditorial du Groupe Nice-Matin, ou à la Fête des Lumières à Lyon, territoire du quotidien *Le Progrès*.

En étant confronté à la nécessité de sécuriser ses recettes publicitaires sur un petit marché, le groupe s'est ainsi imposé une mue stratégique qui, au-delà de son efficacité locale, lui permet désormais de sortir de sa géographie naturelle. Le local reste son petit marché, le lieu où se construit son domaine d'excellence, mais il ouvre des portes au-delà du territoire. D'ailleurs, les managers ne s'y trompent pas quand ils se projettent à moyen terme : la marque *La Provence* a une portée symbolique, le sud de la France, qui excède de loin la zone de diffusion du journal éponyme. Il n'est pas sûr, dès lors, que tous les groupes de PQR puissent miser sur la même stratégie qui suppose une métropole dynamique, une marque unique et forte, une expertise dans le numérique et un management capable de saisir les occasions offertes par un territoire dont les acteurs institutionnels ne sont pas « très moteurs ».

Même si les dispositifs mis en place semblent efficaces, il faut rappeler que l'actuelle stratégie est récente et mériterait un suivi au long cours pour s'assurer de sa viabilité. De plus, il faut également rappeler que les discours recueillis proviennent du management quand cette stratégie ne manque pas de heurter certains journalistes ou leurs syndicats qui s'inquiètent du flou possible entre activités de communication et journalisme. La stratégie de hubs et de regroupement des activités autour du numérique pourrait alors s'inscrire comme une nouvelle facette de dilution du journalisme « dans le grand *continuum* des métiers de la communication et de la production d'information » (Neveu, 2013, p. 20). L'acceptabilité d'une telle stratégie par l'ensemble des personnels en conditionnera dès lors la pérennité. Ainsi, différents communiqués des syndicats de la rédaction recueillis s'inquiètent de ce rapprochement entre communication, journalisme et services.

## Références

- Aaker, D.A. & Keller, K.L. (1990). Consumer Evaluation of Brand Extension. *Journal of Marketing* 54, 27-41.
- Albarran, A., Chan-Olmsted, S. & Wirth, M. (2006). *Handbook of Media Management and Economics*. New Jersey : LEA.
- Amiel, P. (2017). *L'identité professionnelle des journalistes locaux à l'heure des mutations économiques et de la dématérialisation de la presse locale*, thèse pour l'obtention du titre de docteur en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Toulouse 3 Paul Sabatier.
- Amit, R. & Zott, C. (2010). Business Model Innovation: Creating Value in Times of Change, Working Paper 870, IESE Business School – University of Navarra.
- Anderson, S. & Gabszewicz, J. (2005). *The Media and Advertising: A Tale of Two-side Markets, Discussion Paper 2005*. Louvain-la-Neuve : Université catholique de Louvain.
- Andonova, Y. (2015). De l'invisibilité des dispositifs numériques à la légitimation de la communication en entreprise. *Sociologies pratiques* 30(1), 43-52. doi : <https://doi.org/10.3917/sopr.030.0043>
- Arditti-Siry, R. (2012). La place de la transmission familiale dans les pratiques de lecture de la presse quotidienne régionale : entretiens auprès de lecteurs de *La Dépêche du Midi*. *Sciences de la société* 84-85, 33-49. doi : <https://doi.org/10.4000/sds.1805>
- Atkinson, R. (1998). *The Life Story Interview*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bassoni, M. & Joux, A. (2014). *Introduction à l'économie des médias*. Paris : Armand Colin.
- Bousquet, F. (2014). *Pour une approche globale de l'information infranationale*, mémoire pour l'obtention de l'Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Toulouse 3 Paul Sabatier.
- Bousquet, F. (2015). L'information service au cœur de la reconfiguration de la presse infranationale française. *Réseaux* 193(5), 163-191. doi : <https://doi.org/10.3917/res.193.0163>
- Bresson, V. (2019). Concentration, diversification et numérique : la PQR cherche à réinventer. *inaglobal.fr*, <https://larevuedesmedias.ina.fr/concentration-diversification-numerique-la-pqr-cherche-se-reinventer>
- Cegarra, J.-J. & Merunka, D. (1993). Les extensions de marque : concepts et modèles, *Recherche et Applications en Marketing* VIII(1/93), 53-76.
- Charon, J.-M. (1996). *La Presse quotidienne*, Paris : La Découverte.
- Charron, J. & de Bonville, J. (1996). Le paradigme du journalisme de communication : essai de définition. *Communication. Information, Médias, Théories* 17(2), 51-97. doi : <https://doi.org/10.3406/comin.1996.1778>
- Demers, F. et al. (2012). Premier numéro, First Issue, Edição completa. *Sur le journalisme, About Journalism, Sobre jornalismo*, [S.l.], v. 1, n. 1, sept. 2012. Disponible à : <http://www.surlejournisme.kinghost.net/rev/index.php/slj/article/view/23>.
- DDM (2008). *Chiffres-clés de la presse. Résultats détaillés de 1985 à 2007*.
- Deslandes, G. (2008). *Le Management des médias*. Paris : La Découverte.
- Gawer, A. & Cusumano, M. (2002). *Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation*, Boston: Harvard Business School Press.

- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (2010, 1967). *La Découverte de la théorie ancrée : Stratégies pour la recherche qualitative*. Paris : Armand Colin.
- Joux, A. (2017). Stratégies de marques et stratégies éditoriales du Groupe Figaro. Du portail à l'écosystème intégré par le *data management*. *Réseaux* 205, 117-143. doi : <https://doi.org/10.3917/res.205.0117>
- Kaufmann, J.-C. (2011, 1996). *L'Entretien compréhensif, l'enquête et ses méthodes*. Paris : Armand Colin.
- Lafon, B. (2019). *Médias et médiatisation. Analyser les médias imprimés, audiovisuels, numériques*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.
- Le Béhec, M. & Alloing, C. (2018). Les territoires numériques de marques pour repenser les cadres d'analyse du web. *Questions de communication* 34, 7-20.
- Le Floch, P. (1997). La presse régionale : une approche économique. *Communication et langages* 115, 7-14. doi : <https://doi.org/10.3406/colan.1998.2822>
- Neveu, E. (2013). *Sociologie du journalisme*. Paris : La Découverte.
- Pailliant, I. (1993). *Les Territoires de la communication*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.
- Picard, R. & Rimmer, T. (1999). Weathering A Recession: Effects of Size and Diversification on Newspaper Companies. *The Journal of Media Economics* 12(1), 1-18. doi : [https://doi.org/10.1207/s15327736me1201\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327736me1201_1)
- Ruellan, D. (2000). Local.net : la PQR face à la concurrence par Internet. *Les Cahiers du journalisme* 8, 132-144. Disponible à : [http://www.cahiersdujournalisme.net/pdf/08/08\\_Ruellan.pdf](http://www.cahiersdujournalisme.net/pdf/08/08_Ruellan.pdf)
- Sedel, J. (2019). Introduction : Sociologie d'un univers patronal. *Sociétés contemporaines* 113(1), 5-12. doi : <https://doi.org/10.3917/soco.113.0005>
- UPREG (2015). *Rapport annuel d'activité 2014-2015*.



Publié sous la licence Creative Common  
«Attribution – pas d'utilisation Commerciale – Pas de Modification 4.0. International»  
(CC BY-NC-ND)