

**Le surprenant succès de la revue française XXI:
quelques idées simples mais pertinentes en
entrepreneuriat et innovation.**

Matthieu Lardeau

► **To cite this version:**

Matthieu Lardeau. Le surprenant succès de la revue française XXI: quelques idées simples mais pertinentes en entrepreneuriat et innovation. . De l'entrepreneuriat à la gouvernance: enjeux et perspectives, Hermès-Lavoisier, pp. 51-72, 2013. <hal-01508783>

HAL Id: hal-01508783

<https://hal-clermont-univ.archives-ouvertes.fr/hal-01508783>

Submitted on 18 Apr 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Le surprenant succès de la revue française XXI : quelques idées simples mais pertinentes en entrepreneuriat et innovation.

Matthieu Lardeau

Résumé

objet :

Ce chapitre prend pour objet d'étude le journalisme et les médias d'information, et plus particulièrement la presse « papier ». Dans un secteur qui devrait être porté par une logique entrepreneuriale et innovatrice – le journalisme et la presse d'information – mais qui, paradoxalement, reste peu porté, voire éloigné de la dynamique d'innovation et de la dimension entrepreneuriale, quels sont les ressorts et motivations et surtout les démarches des journalistes entrepreneurs qui, en France particulièrement, lancent de nouveaux projets innovants ?

méthodologie :

Pour apporter une première réponse à cette question, nous proposons une étude de cas : celle de la revue XXI, revue trimestrielle de reportages lancée en 2008 en France, qui présente le double avantage de s'inscrire pleinement dans la double perspective entrepreneuriale et innovante mais aussi de constituer l'un des très rares lancements réussis en matière de presse durant les dernières décennies. Nous en proposons une analyse essentiellement empirique et interprétative, à travers des entretiens avec les deux fondateurs de la revue, dont l'objectif premier consiste à donner la parole aux entrepreneurs et créateurs de ce projet et à identifier les grandes étapes et problématiques rencontrées lors du processus entrepreneurial et innovant.

résultats et implication :

Au-delà du strict cas relevant de la presse et du journalisme, l'analyse de ce projet entrepreneurial permet, en particulier aux entrepreneurs et managers qui s'inscrivent dans des marchés et/ou des secteurs d'activité fortement institutionnalisés et peu portés vers

l'innovation, de mettre en lumière des enseignements et des questionnements pertinents pour l'ensemble des entrepreneurs. Il s'agit, par exemple, de montrer l'heuristique de la logique de réflexion qui consiste à renverser les idées reçues ou principes considérés « acquis » voire « définitifs » (par exemple opposer économie de l'offre et économie de la demande) qui contraignent fortement, voire annihilent l'innovation ; rappeler que les projets réussis reposent bien souvent sur la maîtrise des concepts fondamentaux en marketing et gestion (par exemple le positionnement) ; questionner la relation entre intuition créatrice et démarche marketing.

Nous concluons par l'identification de quatre enseignements tirés du cas de la revue *XXI* mais pouvant être généralisés à tout projet entrepreneurial.

1. La presse en France : un contexte peu favorable à l'innovation et à l'entrepreneuriat

Les problématiques en innovation et entrepreneuriat restent très peu développées et étudiées dans le champ des médias d'information, plus particulièrement en France (à la différence de certains pays dits de « culture anglo-saxonne »). La presse « écrite »¹ en France constitue probablement l'exemple le plus parlant d'un secteur des médias d'information qui reste, structurellement, très peu ouvert aux démarches d'innovation et d'entrepreneuriat et intrapreneuriat (Lardeau, 2011). Ce constat peut *a priori* paraître paradoxal tant l'activité journalistique – telle que présentée dans les ouvrages théoriques, manuels d'enseignement et témoignages professionnels mais aussi vécue au quotidien par les professionnels – reste associée, par nature, à l'esprit d'initiative dont doit faire preuve un journaliste, au quotidien, pour décrypter une actualité toujours plus complexe. En effet, le journalisme restant dépendant, par essence, de l'aléa (sur lequel repose l'actualité), c'est-à-dire l'événement imprévu et/ou imprévisible d'un point de vue rationnel, l'image que renvoie cette profession invite à penser les journalistes comme des professionnels devant faire preuve de réactivité, de faculté d'improvisation, d'adaptation, voire même de débrouillardise (« le système D ») pour trouver en très peu de temps la bonne information, la bonne donnée pour nourrir un papier. Ainsi, l'imaginaire professionnel journalistique laisse à penser que l'exercice du journalisme repose non seulement sur les valeurs professionnelles et déontologiques mais également sur

¹ Par définition, la presse est « écrite » : nous reprenons ici l'expression – qui peut apparaître relever du pléonasmisme – dans le sens courant de « presse imprimée » pour la différencier de la presse en ligne.

des aptitudes à entreprendre, voire à innover : entreprendre pour réinventer les modèles économiques et organisationnels des médias d'information autour des nouveaux médias digitaux (démarche incarnée notamment par l'*Entrepreneurial Journalism*) mais aussi innover en matière de construction et de traitement de l'information (via, par exemple, les réflexions développées par les courants de l'*Innovation Journalism* (Nordfors, 2003, 2004 ; Lardeau, 2009), du *Data Journalism* (Joannès, 2010), ou de l'*Augmented Journalism* (Scherer, 2011)².

1.1. Entrepreneurial Journalism et Innovation Journalism

Depuis plusieurs décennies, le journalisme – et singulièrement en France – se caractérise plutôt par une relative absence d'esprit entrepreneurial et innovant, à de rares exceptions près (la presse quotidienne gratuite dans la décennie 1995/2005) : quelques initiatives récentes voient le jour, relevant à la fois de démarches entrepreneuriales et innovatrices, tant dans le secteur académique des études des médias que celui du journalisme.

Ainsi, le champ académique des études des médias s'est enrichi, depuis quelques années, de deux nouveaux sous-champs d'enseignement et de recherche qui viennent remettre en question les limites, les divisions traditionnelles de la méta-discipline des études des médias : l'*Entrepreneurial Journalism* et l'*Innovation Journalism*.

L'*Entrepreneurial Journalism* recouvre la discipline naissante qui commence à être enseignée depuis quelques années maintenant dans les écoles de journalisme (le courant a été lancé à New York par le journaliste, blogueur et professeur, Jeff Jarvis³) mais aussi un courant de recherche encore très embryonnaire qui analyse les initiatives entrepreneuriales et intrapreneuriales lancées dans le champ des médias d'information par des journalistes ou gestionnaires de nouveaux médias d'information. Il recouvre en particulier la création de petites structures, principalement des médias digitaux seuls (*Pure players*) et plus rarement de nouvelles publications papier mais à partir de nouveaux modèles économiques et organisationnels. Dans le cas français, on peut mentionner les lancements réussis de nouveaux

² Voir ci-après les définitions du journalisme entrepreneurial et d'innovation. Le *Data Journalism* (ou journalisme de données) consiste à faire reposer le travail journalistique sur le recueil et l'interprétation de données quantitatives en très grand nombre (par exemple séries statistiques constituées par des organismes publics) ; l'*Augmented Journalism* (ou journalisme augmenté) consiste à renforcer la spécificité du travail journalistique professionnel – pour mieux le distinguer d'une forme de journalisme amateur ou de faible qualité – en mettant l'accès sur la recherche d'une très forte valeur ajoutée (notamment via l'apport de sources multiples et de différents formats d'écriture) à chaque article.

³ Consulter son blog: <http://www.buzzmachine.com/tag/entrepreneurialjournalism/>

médias professionnels grand public en ligne tels que *Rue89* (gratuit), *MediaPart* (payant) ou amateurs comme *Agoravox*. En matière de presse papier, si les lancements de journaux, magazines ou revues restent florissants, rares sont ceux qui subsistent après quelques années.

L'Innovation Journalism, lancé et développé à l'université de Stanford depuis quelques années par David Nordfors (Nordfors, 2003, 2004) dans le laboratoire éponyme, s'intéresse à une double dimension : d'une part, le journalisme spécialisé dans l'analyse de l'actualité de l'innovation au sens large et, d'autre part, l'activité journalistique destinée à ou incitant à innover dans les pratiques journalistiques et l'économie de l'activité. Cette discipline rencontre encore un très faible écho en France (Lardeau, 2009) et l'un des rares cas identifiés reste celui de *XXI* que nous nous proposons d'analyser dans le présent chapitre tant cette revue vient bousculer nombre des frontières et schémas de pensée traditionnels du journalisme.

Nous postulons que ces quelques expériences entrepreneuriales et innovatrices, en particulier françaises, méritent d'être analysées à un double titre : d'une part, ces quelques cas permettent de questionner, sous un jour nouveau, les variables structurantes du champ des médias d'information et du journalisme et par conséquent les facteurs de résistance au changement qui structurent le champ du journalisme en France par exemple ; d'autre part, ces quelques cas invitent à questionner certains dogmes tenus pour acquis et entretenus depuis plusieurs décennies relatifs à l'économie des médias d'information, la théorie de l'offre et de la demande en matière d'information journalistique, au rôle du marketing, à la relation avec le lectorat, etc.

1.2. Le contexte : une forte stabilité institutionnelle

Le secteur de la presse française, particulièrement celui de la presse d'information, reste marqué depuis plusieurs décennies par une très forte stabilité institutionnelle : cette situation ressortit en particulier de la domination de la logique institutionnelle éditoriale (sur la logique business) dans les sous-secteurs respectifs traditionnels (presse, radio, télévision). Cette stabilité institutionnelle ne favorise guère l'innovation (technique, économique, éditoriale, rédactionnelle, etc.) ni les démarches entrepreneuriales de la part des acteurs « *insiders* » ou même d'acteurs extérieurs à la presse qui restent fortement contraints par de fortes barrières à l'entrée (le Floch et Sonnac, 2005). Ainsi, les structures et institutions des trois marchés

principaux et traditionnels des médias d'information de masse (presse, radio, télévision) connaissent une forte stabilité. Il semble que le nouveau secteur du média en ligne (sites de médias institutionnels, pure players, blogs, etc.) soit, par essence et par récurrence, plus innovant notamment en matière technique (les nouveaux formats journalistiques sont majoritairement créés en ligne), voire journalistique (le web documentaire ou l'usage des médias sociaux à des fins journalistiques et/ou à portée journalistique) même si une analyse plus serrée nuancerait ce constat global via une étude spécifique.

La présente communication se concentre sur les trois médias de masse traditionnels et plus particulièrement sur celui de la presse qui reste central dans le champ du journalisme d'information. Le paysage radiophonique évolue fort peu : les dernières innovations marquantes datent du début de la décennie 1980 au moment de la libéralisation des radios libres de la bande FM qui a vu croître le nombre de stations de radio dans toutes les régions de France. Toutefois, ces radios, pour la plupart, ont été créées et développées sur les mêmes schémas : plutôt commerciaux (radios dites musicales) ou associatifs. Mais depuis quelque temps, on assiste à une très forte uniformisation des formats, structures et contenus des radios de la bande FM en France. Quant aux radios nationales, elles aussi ont très peu évolué. Seule innovation marquante : le rachat par Alain Weill de Radio Monte Carlo en 2000 qui impose un nouveau modèle économique et éditorial à RMC. Quant à la télévision, le nombre de chaînes nationales n'a que très peu évolué en une trentaine d'années (depuis l'éclatement de l'ORTF en 1974) jusqu'à très récemment avec le développement des chaînes de la TNT.

Enfin, la presse ne mérite pas un autre constat tant les innovations *stricto sensu* et la démarche entrepreneuriale restent très limitées.

Le marché de la presse quotidienne régionale (PQR) reste quasi inchangé depuis la Libération : pas de création de journaux majeurs et l'ensemble des journaux existants fonctionnent selon des modalités identiques et connaissent – à de très rares exceptions près : *Ouest-France* et *Le Télégramme (de Brest)* notamment – les mêmes difficultés représentées par un déclin progressif de leur lectorat et de leurs revenus. Le principe de non-concurrence et le pacte de non-agression confraternelle mis en place à la Libération et dans l'immédiate après-guerre (1944-1945) pour stabiliser le marché de la PQR ainsi que la forte dépendance du secteur aux acteurs politiques et économiques locaux dominants constituent autant de freins performants à tout type d'innovation (technique, journalistique et même marketing) et d'actions entrepreneuriales dans ce domaine...

Nous établissons le même constat pour le segment de la presse quotidienne nationale (PQN) : depuis quelques décennies, rares ont été les créations réussies de journaux payants. *Libération*, lancé en 1973, fait exception dans un paysage marqué par la disparition progressive d'éditions nationales. L'équipe fondatrice propose alors un modèle économique, organisationnel et professionnel innovant qui repose sur l'autogestion, une grille de salaires inexistante (un même salaire est versé à tous les employés, patron inclus), un nouveau ton éditorial et journalistique, l'exercice d'un journalisme narratif et de combat, une vente militante, etc. Bref, la revendication d'une marginalité dans le champ de la presse qualifiée de « bourgeoise ». Après quelques tentatives postérieures d'imposer des innovations techniques et éditoriales (le « Libé 3 » de 1994 se voulant un « journal total »), le quotidien entre définitivement « dans le rang » en abdiquant les prétentions originelles à l'innovation et à toute forme de contre-culture journalistique et industrielle.

L'une des rares innovations majeures qu'a connue récemment le marché de la presse quotidienne reste le lancement en 2002 de deux quotidiens gratuits, *Métro* et *20 Minutes*. Toutefois, si les créateurs de ces deux journaux originaires de Scandinavie ont véritablement innové en proposant un modèle économique radicalement différent de la presse quotidienne existante (la gratuité pour le consommateur oblige à faire reposer quasi exclusivement le modèle économique sur les revenus publicitaires), l'observation fine des pratiques managériales et journalistiques à l'œuvre au sein de ces journaux invitent à une lecture plus partagée. Ces quelques innovations ne tranchent pas radicalement avec celles de la presse payante : on y recrute les mêmes profils de journalistes et de gestionnaires ; on y observe les règles déontologiques identiques ; on y suit les normes de définition du contenu éditorial semblables, ainsi que des pratiques éditoriales et rédactionnelles communes. Contre-intuitivement, on découvre également que les relations avec les annonceurs ne sont pas moins conflictuelles dans la presse gratuite.

Avant d'analyser directement le cas de la revue *XXI* qui relève à la fois de l'innovation et de la démarche entrepreneuriale et pour bien comprendre les ressorts de cette aventure, il convient de rappeler brièvement les facteurs clés expliquant la faible propension de ce secteur à l'innovation et à l'entrepreneuriat. Ils nous paraissent ressortir de trois dimensions (Lardeau, 2011) :

- au niveau macro-scopique : la très forte interdépendance entre l'environnement politique et économique et le champ journalistique ainsi que la sous-capitalisation financière persistante depuis 1944 ne favorisent guère l'esprit innovant et entrepreneurial dans ce secteur dans

lequel les élites politiques, économiques et médiatiques se satisfont du statu-quo et le manque de moyens financiers au sein de ce secteur décourage régulièrement les impétrants créateurs ;

- au niveau méso-scopique, celui de l'industrie de la presse : la structure des coûts d'impression et de diffusion de la presse papier reste très élevée (au minimum 50 % du chiffre d'affaires), un marché publicitaire oligopolistique (domination de quelques centrales d'achat d'espaces publicitaires et de puissants annonceurs) contribuent à créer de très fortes barrières à l'entrée qui découragent là encore d'éventuels investisseurs ;
- au niveau micro-scopique, celui des organisations et individus : l'organisation et la contingence de l'exercice pratique du journalisme quotidien n'offrent pas la possibilité « d'interrompre » l'activité, le processus quotidien de production de l'information, pour prendre du recul, « remettre tout à plat », dans le but notamment de se donner du temps et de la disponibilité pour réfléchir à son métier (les quelques exemples, volontaire à *Libé* en 1981 et involontaire au *Parisien* en 1974, ne peuvent que décourager puisque ces deux interruptions longue de parutions ont causé une perte irrémédiable d'une partie du lectorat et de l'achetorat). Singulièrement, depuis le développement des médias digitaux, les journalistes sont de plus en plus focalisés sur la production quotidienne ou immédiate (dans le cas de la presse en ligne) de contenu ; par ailleurs, ils sont très peu formés ou incités à prendre du recul pour penser le changement au sein de leur métier et de leur industrie (Lardeau, 2011). Tous ces facteurs concourent à ne pas favoriser l'esprit entrepreneurial et innovant au sein de la profession journalistique.

Aujourd'hui, la structure des coûts des journaux de PQN (et même de PQR) n'incite pas non plus les managers et les directions de journaux à l'innovation – qui reste par définition hasardeuse et coûteuse, à court terme – tant en matière de modèle économique qu'organisationnel. En effet, la très grande majorité des quotidiens vit, depuis une à deux décennies, dans une situation de déficit financier chronique : rares sont ces journaux qui dégagent des bénéfices annuels et les mesures (artificielles), tant financières que juridiques et politiques, destinées à aider ces journaux et empêcher leur fermeture ne cessent de se multiplier. Ainsi, ces organisations ne disposent pas de la marge de manœuvre financière suffisante pour budgéter des mesures d'investissement de politiques d'innovation et la très grande fragilité du modèle économique incite plus les acteurs de ces marchés à maintenir un statu-quo même imparfait et en déclin (Eveno, 2003).

1.3. Problématique

La problématique qui sous-tend ce chapitre peut être résumée ainsi : dans un secteur et une profession (le journalisme) qui, par essence, devraient être portés par une logique entrepreneuriale et innovatrice mais qui, paradoxalement, restent peu portés, voire éloignés de la dynamique d'innovation et de la dimension entrepreneuriale, quels sont les ressorts et motivations des journalistes entrepreneurs qui, en France particulièrement, lancent de nouveaux projets réellement innovants (nouvelles revues, nouvelles entreprises de presse, etc.) ?

Dans une démarche de recherche inductive et exploratoire, nous cherchons à analyser, dans une perspective interprétative, les motivations qui ont conduit les entrepreneurs étudiés à créer un produit journalistique innovant mais aussi à identifier les étapes majeures du double processus d'innovation et d'entrepreneuriat (motivations, conception, mise en œuvre, résistances, etc.).

Nous mobilisons ici l'étude de cas pour analyser le processus d'innovation entrepreneuriale que représente le lancement de la revue trimestrielle *XXI* lancée en France en janvier 2008. Le recueil de données relève d'une triangulation méthodologique : un entretien approfondi mené avec les deux créateurs de la revue, l'analyse du contenu des numéros de la revue ainsi que des données secondaires recueillies à travers les interviews et déclarations publiques donnés par les deux créateurs. Les deux entrepreneurs – le directeur de la publication, Laurent Beccaria, et le rédacteur en chef, Patrick Saint-Exupéry – ont accepté de répondre à toutes nos questions, dans un court délai et en nous accordant près de 3 heures d'entretien (en septembre 2008, dans les locaux de la maison d'édition accueillant la revue) – conditions rares dans le champ de la recherche en médias et management.

Toutes les déclarations de L. Beccaria et P. Saint-Exupéry citées entre guillemets dans ce chapitre, sans mention contraire, sont tirées de cet entretien personnel avec l'auteur.

2. Etude de cas : la revue trimestrielle XXI

L'étude du processus de création de cette revue se déroule sur deux versants : la dimension éditoriale et rédactionnelle de la revue ainsi que le modèle économique et organisationnel.

2.1. Créer un outil journalistique différent

L'étude du cas que constitue la revue *XXI* présente ici deux intérêts majeurs. D'une part, ses fondateurs ont apporté de véritables innovations dans la pratique et la définition du journalisme d'information, de qualité. L'expérience relève ainsi de l'*Innovation Journalism*. D'autre part, ce projet journalistique et éditorial a conduit ses initiateurs à créer un nouveau produit éditorial (le *mook* : de magazine + book) reposant sur un modèle économique risqué et peu commun. A ce titre, « l'expérience *XXI* » s'inscrit pleinement dans le champ de l'*Entrepreneurial Journalism* mais aussi dans celui de l'*Innovation Journalism*.

L'aventure commence en 2007, à Paris, lors de l'une des multiples discussions qui réunissent ses deux initiateurs : Laurent Beccaria, éditeur, fondateur de la maison d'édition Les Arènes et Patrick Saint-Exupéry, journaliste, alors grand reporter au *Figaro*. Les deux hommes ne cessent de noter et de déplorer l'évolution du journalisme en France qui accorde toujours moins d'espace au journalisme de qualité, d'investigation, d'enquête et surtout aux reportages. Beccaria publie de plus en plus d'auteurs, en particulier des journalistes, qui ne disposent pas d'espace ou de liberté éditoriale suffisants dans la presse pour publier des enquêtes et des reportages au long cours, notamment à l'international. Ainsi, Beccaria, éditeur au sein d'une grande maison d'édition, n'a pu y imposer la publication d'une enquête de Dominique Lorentz sur la politique étrangère de la France en Iran. Il décide alors de démissionner pour créer sa maison d'édition dans le but de publier les livres « brûlants » refusés par le « petit monde de l'édition parisienne ». De son côté, Saint-Exupéry trouve de moins en moins sa place au sein de la rédaction du *Figaro* – pourtant connu comme le quotidien accueillant encore un grand nombre de grands reporters à l'international – qui tend à réduire régulièrement l'espace et la liberté éditoriale aux enquêtes et reportages internationaux. « *En une dizaine d'années passées au Figaro, explique Saint-Exupéry, j'ai assisté à une évolution définitive qui a fait passer la presse quotidienne d'une logique de gestion encore majoritairement artisanale vers une logique plus industrielle. Dans mon cas, cela se traduit par exemple par la disparition de la page récurrente dédiée aux reportages dans Le Figaro, la disparition progressive des grands reporters et même de nombreux envoyés spéciaux... alors même que les études de lectorat faisaient état d'une demande récurrente de nos lecteurs de ce type de contenus* ».

Ce dernier quitte donc le quotidien en 2007 pour réfléchir avec Beccaria au lancement d'une nouvelle revue, innovante, dont l'objet serait d'accueillir de longs reportages (de plusieurs dizaines de pages), accordant de l'attention au style et à l'écriture ainsi qu'aux illustrations. Dès le départ, l'idée consiste à créer un journal ou une revue au contenu bidimensionnel : de longs reportages richement illustrés et des formes journalistiques délaissées (photojournalisme) ou innovantes (notamment de la bande dessinée journalistique, etc.) et la motivation unique consiste alors à « *créer un nouvel outil de travail pour diffuser un 'autre journalisme' avec l'éditorial au cœur de ce projet ; après, on essaie de gagner de l'argent* », comme le résume Laurent Beccaria, qui ajoute : « *nous avons l'intuition commune – celle de l'éditeur et celle du journaliste – qu'un nombre important de lecteurs existaient en France pour ce type de publication diffusant de longs reportages journalistiques* ».

2.2. A la recherche d'un modèle éditorial et économique

Créant un produit atypique, inexistant sur le marché, ses initiateurs ont dû également construire un modèle économique pertinent : ne disposant pas de modèles de référence et ne souhaitant pas de toute façon copier une formule existante, ils ont tâtonné, bricolé (dans le bon sens du terme) pour définir le modèle permettant de lancer la revue.

2.2.1. Le capital et les bases du modèle économique

Les deux créateurs ont apporté 66 % du capital de départ (33 % chacun) ; le reste se répartit entre Gallimard (20 %) et des individuels, souvent des amis, sur la base du « *love money* ». Le capital de départ atteint ainsi 500.000 euros.

Ils s'éloignent d'emblée de tous les circuits habituels de fabrication et de diffusion de la presse et construisent un modèle qui sort de la presse pour se rapprocher *in fine* de celui de l'édition (moins coûteux). La revue ne sera donc pas imprimée dans les imprimeries de la presse traditionnelle ni distribuée par les réseaux de distribution classiques. Au contraire, le papier (par son grammage) est plus proche de celui d'un livre que de la presse, le format de la revue est atypique et les lieux de vente ne sont pas les kiosques mais les librairies

principalement⁴. La revue s'adosse à la maison d'édition Les Arènes qui sert d'ombrelle, ses locaux et certains de ses employés étant mobilisés dans les premiers temps de son lancement au profit de la revue *XXI*.

2.2.2. Un positionnement éditorial original et innovant

Ce positionnement est ainsi résumé par ses créateurs : « *XXI offre un regard journalistique avec un point de vue clairement assumé, revendiqué, et même une certaine subjectivité assumée, autour de quelques idées force : éveiller, susciter la curiosité de nos lecteurs, tous les 3 mois, en nous adressant indifféremment à tous les types de lecteurs* ».

Il s'agit donc de proposer une revue aux curieux du réel, de l'information, à la recherche d'une information peu présente dans les médias d'information classiques : aucun tabou ni sujet interdits a priori, ni interdiction contraignante. En revanche, les créateurs restent fermes sur certains principes : sur le fond, les exigences liées aux principes déontologiques, éthiques et professionnels du journalisme ; sur la forme, il s'agit de proposer une écriture précise et très travaillée où la recherche de l'esthétique pour l'esthétisme est bannie et des illustrations reposant sur la créativité des photographes, graphistes, directeurs artistiques et qui s'harmonisent parfaitement avec les textes et la mise en page.

Si le reportage ne constitue nullement une innovation dans le champ journalistique dans le cas présent, fonder de nos jours une revue reposant largement sur ce type d'exercice journalistique relève de l'exercice exceptionnel et d'une forme d'entrepreneuriat (en particulier l'*Entrepreneurial Journalism*), dans le sens où le produit proposé est nouveau, qu'il explore un marché inconnu et que les moyens financiers restent limités...

En revanche, les créateurs de *XXI* apportent véritablement une innovation *stricto sensu* (selon l'approche de l'*Innovation Journalism*) dans le champ du journalisme de presse – ce qui est rare – en proposant un nouveau format d'écriture et de narration journalistiques : la bande dessinée, ainsi que des reportages ou documentaires accordant une place prioritaire aux illustrations par rapport aux textes.

Ce positionnement éditorial exige de très nombreuses et longues discussions entre le rédacteur en chef, le directeur artistique et les auteurs (journalistes, photographes, graphistes, auteurs des bandes dessinées notamment, etc.) : « *j'avais besoin et envie de revivre la*

⁴ La TVA applicable est donc 5,5 % au lieu de 2,1 % pour la presse. La perte est largement compensée par le fait de ne pas avoir à gérer les relations avec les messageries de presse et les innombrables tracasseries de ce système opaque et très complexe...

jubilation personnelle et professionnelle qui naît de ces discussions – que j’avais perdue dans la presse quotidienne – pour revenir aux sources, aux fondamentaux du journalisme », précise avec gourmandise Saint-Exupéry.

Par cette exigence, XXI offre l’illustration que l’innovation en journalisme, ou du moins la pratique d’un journalisme de qualité, qu’attendent de plus en plus de lecteurs, reposent fondamentalement sur les discussions de fond entre journalistes (au sens large) et dans la « *surenchères d’idées de papiers, de reportages* » (pour reprendre les propos de Saint-Exupéry) qui offrent les bases d’une vraie identité pour un journal, un magazine, une revue. Le nombre de propositions de reportages refusées ne cesse d’augmenter et même dans le cas d’une commande ferme d’un reportage, il n’est pas rare que ce dernier soit relu une dizaine de fois avant publication... à l’instar d’un bon livre !

Ainsi, tout le contenu de la revue reste soumis au choix final d’un journaliste (en l’occurrence le rédacteur en chef), tant pour les illustrations (qui relèvent du journalisme) que pour les bandes dessinées.

Bien évidemment, ce positionnement éditorial – reposant sur l’éventail le plus large possible de propositions de reportages et d’une lourde présence sur le terrain – crée également le type d’organisation, souple et réduite. Celle-ci repose sur un petit nombre de permanents dont deux seulement en CDI à temps plein en 2008 : le rédacteur en chef et la journaliste rédigeant les pages Actualité (quatre autres étant détachées par la maison d’édition : deux directeurs artistiques, un secrétaire de rédaction, la réceptionniste, alors que la gestion administrative, comptable et commerciale reste, en 2008, assurée par la maison d’édition). Ainsi, le modèle repose pour l’essentiel sur le travail fourni par des pigistes (journalistes indépendants travaillant ponctuellement, « à la pige », pour divers médias) pour lesquels un système de « juste rémunération » a été longuement pensé pour rémunérer le plus justement possible le long travail fourni par ces pigistes. Là encore, les deux éditeurs cassent les codes habituels dans la presse en accordant un soin tout particulier à la relation avec les pigistes. Les barèmes suivants étaient ainsi pratiqués en 2008 : un article de 30 feuillets est rémunéré entre 4000 euros et 4500 euros, un article inférieur de l’ordre de 3000 euros, la bande dessinée est rémunérée à hauteur de 7500 euros (avec conservation des droits d’édition), les illustrations (photos, dessins, etc.) sont rétribuées en 100 euros et 600 euros selon la taille et la nature ; quant aux salaires au sein de la structure, ils étaient identiques quelque soient les fonctions en 2008. « *Nous tenons, précise Saint-Exupéry, à conserver ces barèmes de rémunération ; au besoin, nous cherchons à réduire certains coûts fixes sans porter atteinte à la qualité de la*

revue, comme par exemple en faisant jouer la concurrence entre imprimeries... tout en gardant la totale maîtrise de tout le processus de fabrication ».

2.2.3. Le mix marketing

L'idée première était de travailler sur un projet de mensuel (le projet d'hebdomadaire a été rapidement rejeté), les deux entrepreneurs conduisent des études marketing, du benchmarking pour évaluer le marché existant et potentiel : le mensuel le plus cher est alors à 8 euros et le marché publicitaire est quasi nul. On ne peut alors que compter sur un type de revenus : l'achat par les lecteurs. Par ailleurs, un mensuel requiert une structure assez lourde avec une importante masse salariale. A ce stade, les calculs opérés par les deux entrepreneurs font état d'un point mort à 100.000 exemplaires pour un mensuel de reportages, sans publicité (ou presque), vendu à 8 euros en kiosques : une opération risquée qui demande un investissement minimal immédiat de 5M euros pour le lancement et les premiers mois de fonctionnement (à l'époque, le magazine masculin états-unien *GQ* se relance en France et affiche des objectifs de 700.000 ex. mensuels à 2 euros et débloque 20M euros pour l'opération). Face à ces projections, la réponse négative tombe comme un couperet ! Les deux entrepreneurs ne peuvent pas se permettre de lancer leur revue, au contenu innovant, en respectant les normes extrêmement contraignantes en vigueur sur le marché de la presse grand public. Ils décident alors de repenser leur modèle économique en prenant le contre-pied du premier projet et des pratiques communes dans la presse. *« Nous adoptons alors, précisent les deux entrepreneurs, une démarche de réflexion radicale pour trouver notre modèle économique qui ne peut lui aussi qu'être radical : une harmonie finalement avec le projet éditorial... radical de la revue ».*

On renonce donc définitivement à la publicité, pour deux raisons. Tout d'abord, selon leurs estimations, elle aurait constitué une faible source de revenus, autant donc s'en couper dès le départ pour éviter, par la suite, de devoir composer avec, faire des compromis éditoriaux pour assurer la survie économique de la revue. Puis, la publicité conduit bien souvent les titres de presse à transformer une partie de leur contenu en *soft news* plus accueillantes pour la publicité : *XXI*, au contraire, se construit uniquement autour du *hard news* traditionnellement peu accueillant pour la publicité commerciale et les annonceurs.

Deuxième renoncement : celui des modes de fabrication et de distribution de la presse classique ; certains « kiosques » pourront toujours être accessibles (les boutiques Relay

Livre représentent 10 % de la diffusion totale de XXI en 2008) mais le refus de passer prioritairement par les canaux de distribution traditionnels de la presse est clairement posé et respecté, au profit de canaux de diffusion atypiques dans le cas de la presse : les librairies – réseau que connaît déjà très bien Laurent Beccaria et la maison d’édition Les Arènes – avec le mot d’ordre suivant : « on doit trouver XXI dans les mêmes lieux de vente que les livres ». « *Le choix de la diffusion en librairies, précise Beccaria, se justifie également par leur rôle de conseil auprès de lecteurs et d’acheteurs : notre positionnement et notre communication fondée sur le bouche-à-oreille correspondent parfaitement à l’implication des libraires* ».

Ensuite, le choix de passer par les librairies a fortement orienté la double décision – cruciale et souvent négligée en matière de presse – relative au format et au design de la couverture : puisque la revue va se retrouver au milieu de très nombreux livres sur les tables et présentoirs des librairies, il convient de réfléchir attentivement à ces deux points pour assurer un positionnement clair de la revue (dans sa double perspective : identification comme une revue journalistique et non comme un livre et différenciation du reste de la presse et produits éditoriaux). La couverture fait donc l’objet d’un long et patient travail en commun de la part du rédacteur en chef et des directeurs artistiques et le choix du format de la revue s’avère innovant : la revue devant être placée au milieu de livres – qui sont de plus en plus standardisés dans leur forme et leur format – les entrepreneurs lui donnent un format jamais vu pour un produit presse : oblong et de dimension identique à deux livres standardisés posés côte à côte (voir <http://www.revue21.fr/-Par-numero->).

De même, en choisissant un grammage et une qualité de papier spécifiques (plus proches de ceux de livres), la revue XXI ne peut qu’être imprimée sur des rotatives propres à l’édition d’ouvrages et non de journaux ou magazines. « *Là encore, ajoute Beccaria, nos souhaits étant inhabituels, nous avons dû batailler avec l’imprimeur pour “imposer” la qualité de papier, le type d’encre, le brochage (abandonné depuis pour la colle), le type de vernis de la couverture, bref pour proposer une très grande qualité d’impression qui convienne au positionnement de XXI* ».

En tenant compte de l’ensemble de ces conditions, le choix du macro modèle économique – parmi les trois de la presse – s’avère évident : en refusant le modèle classique du *double-sided market* (les revenus sont alors tirés de la vente d’espace publicitaire auprès des annonceurs *et* de chaque numéro auprès des lecteurs-acheteurs et la règle dominante dans la presse consiste à rechercher un équilibre global entre les deux sources de revenus : le Floch et Sonnac, 2005) et celui naissant du gratuit-payant notamment au sein des récents pure

players (organiser globalement des revenus tirés de contenus proposés à la fois sur papier et sur Internet, payants et gratuits), il ne « reste » que le modèle « 100% payant ». Ce modèle consiste pour l'éditeur à tirer ses revenus uniquement de la vente du journal ou du magazine auprès des lecteurs-acheteurs, sans recourir à la publicité. A la différence des deux précédents qui peuvent reposer sur une stratégie de volume (totale ou partielle), ce dernier repose nécessairement sur une stratégie de différenciation par la qualité du contenu et un prix élevé.

Cette stratégie de différenciation – qui correspond d'ailleurs parfaitement à l'idée originelle de Beccaria et Saint-Exupéry qui souhaitaient créer un support journalistique très différent de la presse grand public existante – incite donc les deux entrepreneurs à définir dans un second temps les contours commerciaux et les modalités marketing de leur produit :

- le produit ne comporte aucun espace publicitaire et n'accueille donc que du contenu journalistique, très éditorialisé, en particulier de très longs reportages (plusieurs dizaines de pages si nécessaire) qui permettent au journaliste de disposer de l'espace naturel pour développer sa « story » et de rendre compte des longs mois consacrés à la recherche d'informations et passés sur le terrain et au travail éditorial accompli par Patrick Saint-Exupéry et les secrétaires de rédaction⁵ avec le journaliste (travail sur l'écriture et l'harmonie entre textes et illustrations) ;

- étant donné l'accent mis sur la précision et la qualité du travail journalistique et éditorial, la parution ne peut qu'être au-delà du mensuel et le prix doit refléter le positionnement premium et la valeur du travail journalistique approfondi – question délicate tant le développement de l'économie de la gratuité dans le secteur de la presse, notamment sur Internet, contribue à accréditer l'idée que la production de contenu journalistique n'a pas de réelle valeur monétaire. Ainsi, on fixe un prix de vente facial unique, fixe et rond de 15 euros l'exemplaire et un tarif d'abonnement sans remise (contrairement à la pratique commune dans la presse) : 60 euros/an. Là encore, il s'agit d'opérer dans la plus grande transparence, dans le respect des intermédiaires, en particulier les libraires, et pour ne pas dévaloriser l'achat au numéro, en librairie, par rapport à l'abonnement (ce que pratique largement la presse). Même si les éditeurs cherchent à maintenir une relation de confiance et de « donnant-donnant » avec les libraires, la réalité économique les incite à développer les abonnements pour atteindre une sécurité financière minimale (l'objectif est d'atteindre 5000 abonnés).

⁵ Un secrétaire de rédaction est un journaliste spécialisé dans la mise en forme des papiers.

En conclusion, la revue *XXI* constitue un produit atypique qui se situe entre le modèle économique de la presse magazine (le Floch et Sonnac, 2005) et celui de l'édition (Vigne, 2008), dont on peut présenter ainsi le marketing mix :

- *Prix* : 15 euros (soit le prix moyen d'un essai, d'un roman ou même d'un polar ou une BD qui sont deux valeurs sûres en librairie aujourd'hui) ;
- *Distribution* : réseau des librairies essentiellement (proximité avec le livre) ;
- *Communication* : aucune campagne de publicité payante au profit du bouche-à-oreille de quelques confrères journalistes et médias (en particulier du réseau de France Inter et France Info, à un degré moindre France Culture) ;
- *Produit* : revue au contenu éditorial de hard news, sans publicité, de longs reportages.

3. De l'usage raisonné du marketing pour ne pas brider la créativité

Comme évoqué plus haut, les deux fondateurs ne rejettent pas les outils marketing (essentiellement de type qualitatif) mais refusent fermement ce qu'ils identifient comme « une dérive extrêmement nuisible » dans une partie de l'édition et de la presse : faire du marketing la logique dominante, surdéterminante de leur activité.

XXI illustre le cas d'une revue qui reste gouvernée principalement par une logique éditoriale et journalistique qui se traduit par les éléments suivants : lors d'un conflit de valeurs, de normes, d'intérêts entre les deux logiques, l'arbitrage s'opère par et en faveur de la logique éditoriale et journalistique ; toutes les décisions stratégiques – portant donc sur des questions éditoriales et de positionnement – restent tranchées par un journaliste qui gère toujours directement les conflits de normes.

Parmi les dérives créées par le passage à une logique marketing dominante dans ces secteurs mentionnés par les deux acteurs, nous relevons celle fondamentale qui consiste à transformer un lecteur en un consommateur, étape cruciale qui entraîne une série de décisions en cascade impossibles à enrayer, comme le précise Saint-Exupéry : « *à partir du moment où on parle de consommateur et non plus de lecteur, ce changement sémantique révèle que nous entrons dans la logique marketing dominante car qui dit consommateur, dit cible et donc on fabrique un produit à partir de critères préétablis et contraignants et de plus en plus en répondant aux demandes des annonceurs ou des acteurs extérieurs au journalisme, à notre revue. Tout cela s'oppose avec la nécessaire liberté ou marge de manœuvre dont doit disposer un journaliste pour surprendre son lecteur, se surprendre lui-même et s'adapter*

uniquement à l'actualité, à l'information. Et comme XXI cherche à surprendre ses lecteurs tous les trois mois, nous ne pouvons pas par définition chercher à répondre à d'hypothétiques demandes ou besoins de leur part».

La seule issue pour s'éloigner autant que possible du « risque marketing total » consiste donc à prendre des risques éditoriaux en remplaçant le journaliste au centre des décisions pour qu'il demeure le seul créateur d'information, de contenu, pour surprendre le lecteur, résister au formatage auquel invite par essence le marketing amont. Par ailleurs, prendre des risques éditoriaux et ne pas (pré)formater le contenu des numéros à venir ne permet pas de « se vendre » à des intérêts marketing qui requiert de la prévision, du calcul, de la rationalisation extrême (Cochoy, 1999 ; Chiapello, 1998).

Ainsi, XXI s'adresse au lectorat le plus large possible, sans aucune distinction à partir de critères sociodémographiques par exemple (âge, CSP, revenus, etc.) : une revue qui ne cible personne. D'ailleurs, trois ans après le lancement de la revue, ses créateurs refusent toujours de mettre en place le moindre outil rationalisé d'étude du lectorat : les seuls éléments d'appréciation dont ils tiennent compte sont les courriers et les échanges directs avec les lecteurs et les libraires qui leur font remonter de l'information mais imparfaite et non rationalisée. Ainsi, dès les premiers numéros, à l'instar de leurs confrères, Beccaria et Saint-Exupéry ont été très surpris d'apprendre que XXI était massivement achetée par de jeunes lecteurs (étudiants et jeunes adultes) – ce qui bat en brèche une idée reçue très largement répandue dans la presse selon laquelle les populations jeunes se détournent de la presse et du journalisme exigeant – alors que tout le monde imaginait que la revue serait massivement achetée par des quarantenaires et au-delà lassés de la presse traditionnelle... Ainsi, les quelques éléments dont ils disposent laissent penser aux éditeurs de XXI que leur lectorat relève de toutes les tranches d'âge, de CSP très variées et sans qu'il soit possible d'identifier nettement un parcours intellectuel et culturel dominant. Des éléments épars, non vérifiés rationnellement qui ravissent les deux éditeurs et les préservent de toute démarche marketing amont rationalisée.

Toutefois, Laurent Beccaria n'exclut pas de créer, au sein de la structure, quelques outils marketing aval qualitatifs « intelligents » pour atteindre une représentativité de l'appréciation des lecteurs sur certains éléments de la revue, en particulier les aspects commerciaux et de distribution. De même, le succès aidant, *« nous développons progressivement l'ensemble des éléments business que doit rencontrer toute entreprise*

commerciale : évolution du capital, les bases d'une gestion comptable et commerciale efficace, embauches, etc. », précise le directeur de la publication.

D'ailleurs, comme le soulignent malicieusement les deux créateurs, le marketing n'a aucune valeur prédictive ni scientifique puisque, dans le cas de *XXI*, même les spécialistes de marketing qui se sont penchés sur le projet ont, à l'instar des créateurs, largement sous-évalué les ventes du premier numéro : les 40.000 premiers exemplaires imprimés ont été épuisés en 10 jours et les ventes du premier numéro ont permis d'atteindre d'emblée le bénéfice d'exploitation. Le point mort sécurisé (c'est-à-dire dégageant suffisamment de bénéfices pour sortir le deuxième numéro), calculé à partir des frais de structure, de fabrication et la constitution d'une marge bénéficiaire avait alors été évalué *a minima* à 15.000 exemplaires et *a maxima* à 20.000 exemplaires.

Ainsi, à l'issue de la première année d'exploitation (4 numéros parus), l'entreprise a dégagé 2,1M euros de revenus et tous les bénéfices dégagés ont été réinvestis dans la structure, en particulier pour lancer une seconde revue.

4. Des enseignements pertinents au-delà du champ des médias

Le cas de la revue *XXI* et du champ du journalisme constituent des cas exceptionnels, propres au champ des médias d'information, et ne peuvent donc pas avoir valeur d'exemple, encore moins servir de modèles pour entreprendre et innover. Toutefois, il paraît utile de retirer de cette étude de cas spécifique quelques enseignements génériques.

Alors même que les deux créateurs sont issus de deux secteurs d'activité traditionnellement peu traversés par les logiques marketing et managériale (l'édition classique et la presse quotidienne payante) et que le contenu éditorial de qualité constitue leur centre d'intérêt premier, ils ne rejettent pas d'emblée l'utilité du marketing et de la gestion rationnelle d'une entreprise de presse ou d'édition. Au contraire même. « *Mes débuts dans l'édition*, précise Beccaria, *de 22 à 25 ans, m'ont conduit à me frotter directement au marketing qualitatif et c'est probablement durant ces 3 premières années que j'ai le plus appris, notamment à ne pas diaboliser le marketing et la gestion d'entreprise – comme cela se pratique encore trop souvent dans ce milieu... J'ai ainsi appris que le marketing, quand il est utilisé à bon escient, s'avère un outil indispensable dans nos métiers de l'édition ou de la presse : la logique dominante doit rester éditoriale, être marquée par la créativité,*

l'innovation qui, dans un premier temps, ne doivent pas être bridées par le marketing. Puis, dans un second temps, quand l'idée prend forme dans un produit, on utilise les outils du marketing qualitatifs pour adapter le produit au marché visé, étudier la concurrence, les éléments de prix, etc. ». Ainsi, les deux entrepreneurs, bien que reconnaissant l'apport du marketing rationalisé, ne pratiquent que le marketing aval pour éventuellement rectifier l'idée première née en dehors de toute considération marketing ou business. Ils ne souhaitent pas que la démarche marketing – à l'instar de ce qui caractérise l'ensemble des activités commerciales et concurrentielles et, de plus en plus, la presse – constitue l'alpha et l'oméga de leur activité et de leur organisation.

> Enseignement n°1 : voir dans le marketing un outil... mais uniquement un outil

Dans tout secteur d'activité, ne jamais rejeter le marketing et les principes de gestion mais ne les utiliser que comme adjutants à la liberté créative et à la liberté intellectuelle qui restent le moteur de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Cette approche qui intègre créativité éditoriale et éléments de marketing et de gestion – associée à leur longue expérience respective de l'édition et du journalisme – a conduit les deux acteurs à questionner certains des acquis, des idées tenues pour acquises qui structurent la pensée économique dans le champ de la presse.

Il en va ainsi de la relation entre économie de l'offre et économie de la demande. Ainsi, la très grande majorité des journalistes et responsables de titres de presse continuent de promouvoir l'idée force selon laquelle l'activité journalistique et de la presse ne peut reposer sur une économie de la demande mais, au contraire, ne peut que s'inscrire dans une économie de l'offre. En d'autres termes, il s'agit de délégitimer la demande (celle des lecteurs par exemple) pour sur-légitimer l'offre (celle des journalistes) pour faire accroire que, en matière de presse et de journalisme, seuls les journalistes savent ou à tout le moins sont en position et en capacités de déterminer le contenu éditorial d'un journal à destination de ses lecteurs. Cette assertion constitue en fait une double protection pour les journalistes. D'une part, ils rejettent les lecteurs en dehors de leur activité, voire même contribuent à consolider la muraille étanche que les journalistes cherchent à renforcer entre eux et les lecteurs. Ces derniers, paradoxalement (car ils sont les principaux clients des journalistes), sont vus comme des agents perturbateurs : les quelques études existant sur le sujet montrent, en effet, que les lecteurs d'un journal partagent rarement la même hiérarchisation de l'information que les journalistes et attendent un contenu éditorial et rédactionnel différent de celui défini par les journalistes (argument avancé pour expliquer le déclin progressif du lectorat de la presse

quotidienne en France). D'autre part, la loi de l'offre constitue un argument de déresponsabilisation fréquemment mobilisé par les journalistes pour analyser la crise de la presse et du journalisme. Cet argument permet d'avancer le raisonnement selon lequel le contenu éditorial et rédactionnel ne peut qu'être défini et réalisé par des journalistes professionnels, à partir de critères professionnels et de leur seule conscience (qui ne doit pas être guidée par des demandes du marché, celui des annonceurs ou des lecteurs) et donc, si les journaux ne sont pas lus, la faute n'en revient pas aux journalistes professionnels mais à d'autres acteurs ou institutions (les coûts de fabrication, le manque d'effectifs, le désintérêt des lecteurs, etc.).

Dans le cas de XXI, Beccaria et Saint-Exupéry ont renversé ces idées reçues – aucune étude scientifique n'a jusqu'ici démontré la pertinence de la supériorité de la loi de l'offre sur celle de la demande en matière de presse – pour envisager des opportunités d'innovation : ainsi, les deux acteurs ont fait fi de tous les discours et normes tenus pour acquis dans le champ de la presse (« le papier n'a plus d'avenir », « les lecteurs de presse n'ont pas le temps ou l'envie de lire de très longs articles », « impossible d'innover dans la presse », etc.) pour considérer que les approches para-doxales (au sens premier, c'est-à-dire contre la *doxa* dominante) peuvent faire naître des idées de produits innovants et rentables. Dans le cas présent, Beccaria et Saint-Exupéry, sans pour autant recourir à des études marketing rationalisées, ont considéré que les avis des lecteurs habituels de la presse sont tout aussi pertinents que ceux des journalistes professionnels pour nourrir leurs réflexions premières sur leur projet.

> *Enseignement n°2 : toujours remettre en question les idées reçues*

Même dans un secteur d'activité fortement contraint par des procédés industriels contraignants et des schémas intellectuels très statiques, il convient de remettre en cause, d'abord intellectuellement, l'ordre établi, « l'ordre des choses ».

De même, ce cas invite à retrouver la part artisanale dans tout métier ou secteur d'activité. « *Aujourd'hui, souligne Patrick Saint-Exupéry, je suis rédacteur en chef mais plus de 70 % de mon temps reste consacré à la partie artisanale du métier de rédacteur en chef ou de responsable de rédaction : je discute et débats avec les journalistes, photographes et illustrateurs des idées d'articles, des angles, des illustrations, de la qualité rédactionnelle, d'écriture, etc. Bref, l'essence du métier et ce qui nous différencie des autres : tous ces points constituent le cœur de la revue et de son succès ! Un rédacteur en chef dans un quotidien ou même un hebdomadaire n'est plus que rarement dans ce cas aujourd'hui* ». Les deux créateurs ajoutent que le succès de leur entreprise repose également sur la confiance des

libraires dont le rôle a été déterminant et qu'ils restent attachés à ne pas entamer cette confiance réciproque.

> *Enseignement n°3 : « small is also beautiful... and can be successful »*

Ne pas nécessairement entrer dans un processus industriel si le produit et/ou le marché ne s'y prêtent pas pour conserver, autant que possible, l'esprit artisanal qui a présidé à la naissance d'un produit, d'une entreprise et qui constitue et reste le socle indispensable du développement futur au sein de la structure mais aussi sur le marché, en continuant de s'appuyer notamment sur les parties prenantes – partenaires et/ou prestataires en particulier (dans le cas de *XXI*, les libraires).

Enfin, le cas de la revue *XXI* permet de relever un autre élément structurant : une fois défini leur modèle économique et professionnel (journalistique et éditorial ici), les deux entrepreneurs sont restés attachés à ses principes pour conserver intact le positionnement initial de *XXI*. Alors que la réussite immédiate, incontestable et inattendue aurait pu conduire Beccaria et Saint-Exupéry à assouplir les exigences éditoriales fortes de la revue, voire celles associées à la distribution dans le but de toucher un public plus large, les deux entrepreneurs ne modifient rien de la formule ou de la recette initiale ; au contraire, par leur persévérance, ils renforcent le positionnement de la revue ce qui permet non seulement de fidéliser les acheteurs conquis dès le lancement puis les « nouveaux convertis » mais aussi de conserver la même image auprès des confrères qui peuvent être amenés à parler de la revue...

Cette persévérance et la réussite éditoriale et commerciale de la revue *XXI* favorisent les innovations et les projets entrepreneuriaux au sein de la structure : ainsi, en 2010, soit trois ans après le lancement de *XXI*, Beccaria et Saint-Exupéry créent une nouvelle revue, un semestriel cette fois-ci – d'où son nom : *Six Mois* – entièrement consacrée au photojournalisme ou photoreportage qui se présente comme « la suite logique de *XXI* », précise Saint-Exupéry. La même recette qui a assuré le succès de *XXI* est appliquée au semestriel, avec des objectifs de vente bien moindres toutefois : là encore, les gains financiers escomptés restent modérés mais le désir de proposer un nouveau support de haute qualité pour le photojournalisme l'emporte sur toute autre considération.

> *Enseignement n°4 : ne jamais oublier les fondamentaux originels*

Les principes simples mais scrupuleusement respectés du premier produit permettent de construire progressivement une structure et une équipe disposant d'un confort minimal pour

développer le produit phare et en lancer un autre, tout aussi ambitieux et reposant sur les mêmes préceptes.

Conclusion

Tout en étant conscient qu'une revue trimestrielle, bien qu'à très forte valeur journalistique et éditoriale, ne peut être considérée comme un exemple à suivre par l'ensemble de la presse, en particulier celle quotidienne et hebdomadaire soumises à des contraintes extrêmement puissantes, nous postulons que l'analyse des motivations des créateurs de la revue et de son modèle économique, organisationnel et professionnel particulier – dont nous avons proposé ici les éléments essentiels – et surtout la mise en lumière de la démarche de réflexion et d'avancement pas à pas permettent d'apporter des contributions qui relèvent à la fois des champs académiques des médias, de l'entrepreneuriat et de l'innovation, mais aussi de dimensions plus pratiques, managériales.

1) La démarche entrepreneuriale. Un éditeur et un journaliste grand reporter partagent des points de vue sur les constats majeurs des insuffisances du secteur de la presse : la baisse de la qualité du travail journalistique en France, la réduction du journalisme d'enquête et des reportages, notamment à l'international, l'homogénéisation croissante des contenus éditoriaux et rédactionnels dans la presse, le fossé croissant entre journalistes et publics, mésusage du marketing dans la presse, etc. Puis, ils réunissent leurs compétences respectives au service d'un projet reposant plus sur le désir de faire vivre une idée éditoriale qu'un business plan et décident d'entreprendre en dépit d'un environnement peu propice... Ils développent un projet de revue avec une organisation réduite et un modèle économique minimal – tout en bénéficiant de l'appui logistique et matériel de la maison d'édition – mais également innovant pour lancer leur produit, se servent d'un très fort bouche-à-oreille, sans passer par les canaux de communication traditionnels.

2) La démarche d'innovation. Elle se déploie sur deux plans. D'une part, en journalisme : le positionnement du produit est poussé dans toute sa logique (un espace rédactionnel étendu pour publier de très longues enquêtes et reportages, on privilégie la relation éditeur-journaliste pour délivrer un contenu de très haute qualité, des illustrations très travaillées) et les deux créateurs inventent même (ou réhabilitent) de nouveaux formats de narration journalistique

(bande dessinée, etc.), gros travail d'illustrations...D'autre part, l'innovation se niche également dans le modèle économique et professionnel journalistique : à l'opposé des pratiques de la presse, les deux éditeurs portent une attention particulière à la qualité du papier et de l'impression, un format singulier, privilégient les librairies au détriment des kiosques et vendeurs de journaux (alors même que la revue relève bien de l'activité journalistique) et, dès le départ, reconnaissent l'utilité du marketing (alors que l'ensemble de la profession journalistique s'évertue à déclarer publiquement le contraire...) mais pratiquent un marketing raisonné.

Références bibliographiques

- Chiapello, E. (1998), *Artistes versus managers*, Paris, Gallimard
- Cochoy, F. (1999), *Une histoire du marketing*, Paris, La Découverte
- Eveno, P. (2003), *L'argent de la presse française de 1920 à nos jours*, Paris, Editions du CTHS
- Joannès, A. (2010), *Data journalism. Bases de données & visualisation de l'information*, Paris, CFPJ Editions
- Le Floch, P. et Sonnac, N. (2005), *Economie de la presse*, Paris, La Découverte, 2è éd.
- Lardeau, M. (2009), "Innovation Journalism: A French Perspective", communication presented at the 6th Innovation Journalism Conference, Stanford, CA, May
- Lardeau, M. (2011), *Changement institutionnel et managérialisation : transformation de la presse quotidienne nationale française et des pratiques professionnelles journalistiques (1944-2010)*, thèse pour le doctorat en sciences de gestion et le Ph.D in Business Administration, IAE d'Aix-ESSEC, non publiée
- Le Floch, P. et Sonnac, N. (2005), *Economie de la presse*, Paris, La Découverte
- Nordfors, D. (2003), "The Concept of Innovation Journalism and a Programme for Developing it", VINNOVA information, VI 2003:5
- Nordfors, D. (2004), "Why We Need Innovation Journalism, and Where It May Have a Market", *Innovation Journalism*, vol.1, n°3
- Scherer, E. (2011), *A-t-on encore besoin des journalistes ?*, Paris, PUF
- Vigne, E. (2008), *Le livre et l'éditeur*, Paris, Klincksieck