

Bonjour à toutes et tous,

Après un premier échange avec la rédaction, mardi 5 mai, et avant le vote de mercredi, je tiens à préciser, dans cette note, ma vision de l'évolution de nos publications et les grandes lignes de mon projet éditorial.

Avant toute chose, en réaction à quelques critiques émises à l'extérieur de notre maison, je souhaite faire une mise au point. Depuis près de 25 ans, j'ai pratiqué le métier de journaliste au *Monde*, à divers postes de rédacteur ou dans des fonctions d'encadrement, au quotidien, au magazine et au site. Jamais, quel que soit le poste que j'occupais, quelle que soit la direction en place ou la gouvernance en vigueur, je n'ai eu à modifier ou à faire modifier un article pour un autre motif que le souci de sa bonne compréhension par nos lecteurs. Jamais, avant ou après 2010, je n'ai assisté à une violation, ou à une remise en cause, de notre indépendance éditoriale.

Cette indépendance constitue notre trésor. Sans elle, rien n'a de valeur : ni le professionnalisme avec lequel nous nous acquittons tous les jours de nos différentes tâches, ni la qualité de nos multiples productions éditoriales. En tant que directeur du *Monde* - si vous approuvez ma candidature - je m'engage, comme mes prédécesseurs, à veiller scrupuleusement au respect de ce principe, à protéger la rédaction de toute intervention, de tout jeu d'influence.

Je m'attacherai aussi à défendre et à promouvoir ce bien commun à l'extérieur de nos murs. Très peu de médias, dans le monde, disposent d'une liberté aussi complète que la nôtre. Très peu de journalistes sont protégés par une tradition et des mécanismes de protection aussi puissants que les nôtres. Très peu de journaux et de sites ont produit, ces dernières années, autant d'enquêtes et d'informations inédites bousculant pouvoirs politiques et économiques, en France et à l'étranger.

Je saurai le rappeler à certains qui pratiquent trop souvent une forme de "marketing du dénigrement", en laissant croire que notre communauté s'est affaiblie sur ce point. Il n'en est rien, et nous le démontrerons ensemble, en continuant à publier des informations originales, dérangeantes et impartiales.

Le projet que je vous propose s'inscrit contre un air du temps, très pessimiste, qui laisse à penser que les grandes entreprises de presse, bousculées par les nouveaux usages des lecteurs, ne parviendront pas à surmonter la crise de leur modèle économique. Certains d'entre vous ont pu se laisser gagner par cette morosité.

Elle ne me semble pas fondée. Nous avons de nombreuses raisons de nous montrer optimistes. *Le Monde* est doté des meilleurs atouts pour profiter de cette révolution numérique et s'imposer comme le premier média de la sphère francophone.

Il vient de le démontrer lors de l'événement le plus marquant qui ait frappé la France depuis des décennies. Pendant les heures et les jours qui ont suivi les tueries de janvier, tous les éléments du puzzle de nos rédactions se sont mis en place pour composer une couverture aussi pertinente que complète des faits.

Le site, centré sur le temps réel et son explication immédiate, a fait vivre un Live qui a achevé de s'imposer comme l'un des grands formats distinctifs du journalisme de qualité que *Le Monde* sait produire. Le "print" et nos offres payantes ont mis en valeur des grands récits, des enquêtes, des éclairages de l'étranger, des analyses, des débats, des tribunes

d'écrivains. Nos spécialistes, nos enquêteurs, nos reporters, ont su contribuer à la richesse des différents supports. Ne laissons personne affirmer que, dans le paysage médiatique actuel, il n'y a plus de référence. Pendant ces journées noires, *Le Monde*, plus que jamais, a fait référence. Inquiets, déboussolés par l'afflux d'informations, vraies ou fausses, les lecteurs ont su se tourner vers nous pour trouver un point de repère, une information fiable, rapide, mise en perspective.

Ces événements n'ont pas seulement réaffirmé la nécessité d'un journalisme d'excellence dans un monde de plus en plus complexe et dangereux. Ils ont également démontré la pertinence de notre modèle freemium : la puissance du site gratuit a atteint des records qui se sont répercutés sur nos offres payantes. La qualité de nos contenus a déclenché une vague d'adhésions numériques sans précédent. Les ventes du quotidien ont atteint des niveaux jamais vus depuis des années.

La stratégie que je vous propose vise à amplifier le succès de ce choix du freemium, confirmé ces dernières années par les directeurs précédents, en accord avec Louis Dreyfus. Pour construire notre avenir, nous devons actionner tous les leviers, toutes les possibilités ouvertes par ce modèle dont nous avons été pionniers, et qui est en passe de devenir majoritaire dans le paysage médiatique mondial.

Du côté des éditions payantes, nous n'avons aucune raison de céder au défaitisme. Le quotidien de haute qualité que nous bouclons en milieu de matinée, reste et restera encore longtemps la colonne vertébrale de nos offres payantes. Certes, sous sa forme imprimée, sa vente en kiosque décline, parce qu'elle souffre, entre autres causes, de la fermeture des points de vente, particulièrement en région parisienne. Cette vente n'a pas encore atteint son point de stabilité. Elle ne constitue plus, aujourd'hui, que le troisième canal de diffusion de notre offre.

Le premier demeure celui des abonnements "print", qui se tassent beaucoup moins vite que les ventes au numéro. Le département qui les gère vient d'être réorganisé, et il y a un très bon espoir, si nous améliorons encore notre "service-client", que ce canal de diffusion se maintienne durablement.

Le deuxième canal est désormais celui des abonnements numériques, dont le nombre a fortement augmenté depuis un an. Cette hausse a encore accru notre très large avance sur la concurrence. Elle a aussi stabilisé nos chiffres OJD : dans les décomptes du mois de mars, pour la première fois, ces abonnements pèsent autant que les ventes au numéro. C'est une excellente nouvelle.

Dans leur très grande majorité, nos abonnés numériques ont adhéré à notre offre parce qu'ils y trouvent un moyen rapide et pratique d'accéder à leur édition quotidienne du journal. Ce que nous appelons improprement - ou incomplètement - le "print" est désormais de plus en plus souvent lu en version numérique (journal électronique ou journal tactile), sur ordinateur, tablette et surtout mobile.

Le bouleversement des usages n'implique donc en rien la disparition des éditions dites "à BAT", pas plus qu'il n'invalide pas le besoin d'une information présentée sous une forme hiérarchisée, depuis toujours notre grand savoir-faire. Bien au contraire, il leur offre de nouvelles perspectives, d'autres chances d'atteindre leurs lecteurs.

Ce constat doit nous inciter à ne surtout pas relâcher notre effort, chaque jour et particulièrement chaque matin, pour réaliser le quotidien. Nous ne devons surtout pas céder sur cette exigence collective, autour des équipes du central, de l'édition, de la DA et de la photographie, pour composer la publication la plus pertinente et la plus agréable à lire.

La nouvelle formule d'octobre 2014 nous a aidé à nous rapprocher de cet objectif. Je souhaite que l'on puisse tirer les enseignements de ses premiers mois d'existence pour rendre le journal, sur papier ou en version numérique, encore plus indispensable.

Il est crucial d'améliorer encore cette offre. Un chantier a été lancé pour repenser nos éditions de fin de semaine. Le daté dimanche/lundi se réorganisera autour des thèmes et formats qui permettent de comprendre les mutations du monde moderne. Le daté samedi enrichira la prescription et le traitement de la sphère personnelle, en complément de M le Magazine, objet éminemment "print" dont il convient d'amplifier encore le succès.

Il est aussi urgent de renforcer notre savoir-faire. Avec Luc Bronner, directeur des rédactions, nous mettrons en place une rédaction en chef dédiée à la réalisation du quotidien, qui rendra notamment toute son importance au "temps long" afin de nous permettre de mieux jouer notre rôle de lanceurs de débats, de vigie des polémiques qui montent.

J'en suis venu à penser, depuis plusieurs années, que la sortie de notre quotidien en milieu de journée n'est pas un archaïsme mais un atout. Mieux qu'un bouclage le soir, elle nous ouvre la possibilité de produire d'autres publications numériques autour de ce grand rendez-vous pivot de la mi-journée, dans des tranches horaires où nos lecteurs sont disponibles. Nous avons lancé, ce 11 mai, *La Matinale du Monde*, une première expérience de publication "BAT" à 7 heures du matin, consultable sur mobile. Les premiers retours, très positifs, sur cette nouvelle forme de présentation de nos meilleurs contenus, sont très encourageants.

A la rentrée, nous verrons comment prolonger la rénovation de nos journaux de fin de semaine par une édition numérique du samedi matin, davantage tournée vers les loisirs. A terme, le canal de diffusion numérique pourrait nous permettre de proposer, tous les jours de la semaine, des sélections "BAT" d'informations du *Monde*. Il peut aussi nous permettre de créer d'autres manières de valoriser l'expertise de nos rubricards, en étoffant notre offre existante de newsletters avec des éditions spécialisées, comme le font avec succès plusieurs médias étrangers.

Ces projets de diversification et de conquête de nouveaux lecteurs sont d'autant plus vitaux que, pour l'heure, en plus des recettes liées aux ventes et aux abonnements, ce sont nos éditions payantes qui nous assurent toujours les trois quarts de nos revenus publicitaires. Ce chiffre est toutefois appelé à se modifier rapidement.

Il ne doit en rien nous dissuader d'actionner les autres leviers de notre offre freemium. Ceux d'une transformation vigoureuse de nos offres numériques gratuites. La fréquentation de nos contenus gratuit est une chance pour toute la maison. Le gratuit nous enrichit. Il crée le contact avec de nouveaux publics, il attire vers nous des tranches d'âges qui ne songeraient pas spontanément à se tourner vers nos publications. Il diffuse

nos critères de qualité, nos choix éditoriaux, nos hiérarchies de l'actualité. Il contribue à faire parler de nous, ce qui est indispensable à notre époque.

Toutefois, tout cela ne restera efficace que si nous restons en mesure de nous adapter à des usages en perpétuel mouvement.

Vous le savez, dans la révolution numérique, une deuxième vague s'est formée, aussi puissante que celle qui avait imposé Internet comme nouveau médium de masse. Les smartphones sont en train de modifier très rapidement le "paysage web" auquel nous commençons à nous habituer. Si nous nous comparons à la concurrence française, nous sommes en avance dans notre adaptation à ces nouveaux usages. Mais les choses vont si vite qu'il va falloir redoubler d'efforts, dans les mois qui viennent, pour basculer dans l'univers du "mobile first".

La couverture de la campagne présidentielle de 2017 sera conçue autour de ce principe. Elle devra aussi prendre en compte la montée en puissance de la vidéo, l'autre effort majeur de développement que nous ayons à fournir dans les années qui viennent. Je suis convaincu qu'avec des formats adaptés, en misant sur la réputation de ses journalistes, et sans jamais renoncer à ses critères de qualité, *Le Monde* peut s'imposer comme un acteur qui compte dans la production de vidéos d'informations.

Pour absorber ces mutations, et libérer des énergies nécessaires à ces nouveaux projets, le site doit lui-même évoluer très vite. Je lancerai dès le mois de juin un grand chantier de rénovation de la home gratuite, qui doit permettre d'envisager sa fusion avec la home abonnés. Nos concurrents copient aujourd'hui, presque telle quelle, cette innovation conçue il y a plus de deux ans. C'est le moment de nous montrer audacieux, de reprendre de l'avance, et d'inventer l'espace unifié qui permettra de continuer à présenter l'actualité et sa pédagogie immédiate, de valoriser nos contenus payants et de mieux mettre en avant nos vidéos et nos formats magazine.

Le risque, en cumulant les contraintes sur une home page unique, serait d'accroître l'embouteillage de contenus que nous connaissons déjà. Nous pourrions l'éviter si nous trouvons de nouvelles idées de présentation, si nous misons encore davantage sur l'énorme avantage que nous fournit notre très large avance sur les réseaux sociaux. Et si nous nous lançons dans une politique vigoureuse de création de chaînes thématiques, des "verticales" qui s'adresseront à des publics plus ciblés, sur le modèle de Pixels, des Décodeurs ou de la toute récente chaîne Afrique.

Pour tenir tous ces objectifs, notre rédaction numérique doit impérativement être placée en situation d'innover, de produire des idées, de tester des formats. La fusion des structures, qui a eu lieu fin décembre, ne doit surtout pas entraver un fonctionnement de start-up qui a fait le succès de lemonde.fr. Pour vivifier cet état d'esprit, nous nommerons un directeur de l'innovation chargé de porter les projets éditoriaux de toute taille, de ne pas laisser les grands chantiers écraser les évolutions rapides indispensables. Nous formerons une cellule de recherche et développement. Nous veillerons à rester en pointe dans l'utilisation des données, à la fois pour pratiquer un journalisme innovant et pour mieux comprendre les demandes de nos lecteurs.

Mais, dans le domaine numérique, l'inventivité ne peut pas être limitée aux contenus. Elle doit aussi guider notre réflexion sur l'organisation de la rédaction et sur les ressources humaines. Parallèlement au chantier de rénovation des home pages, le travail en desk

devra être repensé. Nous devons également trouver les moyens de construire de nouvelles perspectives d'évolution pour les nouvelles générations de journalistes, qui ne doivent plus être seulement le passage d'un poste généraliste à un poste spécialisé. Nous devons inventer d'autres manières de travailler avec les services, notamment par la création de task forces dédiées à des thèmes particuliers, d'autres manières de concilier travail rédactionnel et construction de projets. L'arrivée récente de journalistes numériques a créé davantage de diversité générationnelle dans les services. Nous devons veiller à ce que cette mixité profite aussi au site.

La préparation du déménagement, prévu fin 2017, en nous permettant de repenser totalement notre espace de travail commun, facilitera ces évolutions. Elle donnera également de la consistance à notre groupe, encore très abstrait pour la plupart d'entre nous. Ce groupe est une chance, pour chacun de ses membres, de disposer de davantage de moyens pour nos développements futurs. Il n'est pas question de le concevoir comme une usine à produits interchangeables, mais, dans le respect des identités de chacun, de mieux se doter de ce qui sera la clé de notre avenir : la capacité technique et humaine qui donnera forme à nos projets. Car, pour réussir, nous ne devons plus seulement recruter les meilleurs journalistes, nous devons attirer, notamment, les meilleurs chefs de projet et les meilleurs développeurs.

Pour réussir, nous ne devons pas non plus nous contenter de penser notre activité comme la simple production d'articles ou de formats rédactionnels. Nous devons mettre en avant notre expertise, notre savoir-faire, notre réputation, notre visibilité, dans des événements, des rencontres, ou des publications compatibles avec la qualité de notre marque. C'est l'enjeu majeur du développement du hors-média, troisième pilier, indispensable, de notre avenir, avec les ventes et la publicité.

Les grandes pistes que je viens de tracer comportent, pour les années qui viennent, de nombreux chantiers. Si nous les menons à bien, avec constance, je suis très confiant dans l'avenir de notre titre. Je suis persuadé que nous pouvons le rendre plus solide qu'il n'a jamais été.

Mais, il faut en être conscient, ces projets n'ont aucune chance d'avancer correctement, voire d'aboutir, si nous ne sommes pas capables, collectivement, de retrouver ce qui nous a tant manqué ces derniers temps : de la stabilité, de la continuité. Il est inutile de demander sa vision d'avenir à un candidat au poste de directeur si, une fois en place, il perd très vite les moyens de construire dans la durée.

Nos crises internes n'ont pas été inventées par notre changement d'actionnariat. Bien avant 2010, elles ont provoqué des déchirements, des batailles épiques dont le jeune journaliste que j'ai été, au début des années 1990, garde un vif souvenir.

Cependant, depuis quelques années, comme l'a fait remarquer à juste titre Gilles van Kote lors du dernier conseil de surveillance, ces crises ont tendance à s'accélérer et à entraver notre développement. Les mois que nous venons de traverser en ont été l'illustration.

Au-delà de ma personne, je souhaite que le vote de mercredi puisse marquer la fin de cette période troublée. Je souhaite, comme je l'ai dit, que les relations avec les actionnaires reprennent leur cours normal, tel que fixé par Erik Izraelewicz, avec le directeur pour interlocuteur unique au sein de la rédaction. Je souhaite que, dans cette

maison, les relations professionnelles et les rapports d'autorité ne se doublent plus d'enjeux de pouvoir qui n'y ont plus leur place. Je souhaite, comme je l'ai dit mardi, que nous retrouvions davantage de plaisir et de sérénité à travailler ensemble. Car ce qui nous soude, c'est la passion du journal, du site, du titre, c'est l'envie de les porter au plus haut. Cela peut se faire sans agressivité, sans divisions, en partageant simplement le sentiment rare d'accomplir un travail d'excellence, et éminemment utile.