

# Agents du changement : les besoins des audiences au cœur de la transformation numérique

Rapport sur le quatrième cycle de Table Stakes Europe





# World Association of News Publishers

**PRÉSIDENT DE LA WAN-IFRA**  
Fernando de Yarza López-Madrado

**DIRECTEUR GÉNÉRAL**  
Vincent Peyrègne

**DIRECTEUR DES OPÉRATIONS**  
Thomas Jacob

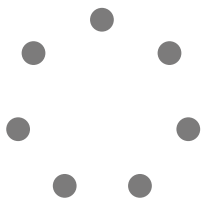
## À PROPOS DE WAN-IFRA

WAN-IFRA est l'acronyme de World Association of News Publishers, ou Association mondiale des journaux en français. Sa mission consiste à protéger les droits des journalistes et des éditeurs du monde entier et à leur donner les moyens d'agir en tant que médias indépendants. WAN-IFRA prodigue à ses membres une expertise ainsi que des services indispensables pour leur permettre d'innover et de prospérer dans le monde numérique et de jouer leur rôle crucial au sein de la société. Dotée d'un statut de représentant officiel auprès des Nations Unies, de l'UNESCO et du Conseil de l'Europe, elle tire son autorité de son réseau mondial de grandes entreprises de presse et d'entrepreneurs technologiques, et sa légitimité de ses 80 associations nationales membres représentant 18 000 publications dans 120 pays. [www.wan-ifra.org](http://www.wan-ifra.org)

## À PROPOS DE TABLE STAKES EUROPE

Table Stakes Europe est un programme dirigé par WAN-IFRA en collaboration avec Google News Initiative, mis sur pied pour faciliter la création et la croissance des activités en ligne des éditeurs de presse.

Programme de transformation et d'encadrement pour les éditeurs de presse régionaux et locaux, Table Stakes Europe utilise une méthodologie de changement centrée sur les défis, la performance et la responsabilité, afin de déceler puis de combler les lacunes par rapport à sept défis fondamentaux en matière de performance, les « Table Stakes ». En anglais, l'expression « table stakes » désigne l'argent nécessaire pour s'asseoir à la table d'une partie de poker. Le programme s'appuie sur les résultats fructueux d'une initiative conçue et dirigée par Douglas K. Smith. Aux États-Unis, « Table Stakes » est un projet de la Knight-Lenfest Newsroom Initiative.



# TABLE STAKES EUROPE



Google News Initiative

**RESPONSABLES DE PROJET**  
Valérie Arnould, Martin Fröhlich,  
Laurel Wennen

**RESPONSABLE DU CONTENU ET  
DES MEILLEURES PRATIQUES**  
Teemu Henriksson

**ARCHITECTE ET  
COACH PRINCIPAL DE TSE**  
Douglas K. Smith

### ÉQUIPE D'ENCADREMENT DU 4<sup>E</sup> CYCLE DE TSE

Valérie Arnould, Alexandra Borchardt,  
Pepe Cerezo Gilarranz, Martin Fröhlich,  
Lyndsey Jones, Stéphane Mayoux

### COLLABORATEURS DU RAPPORT

Valérie Arnould, Alexandra Borchardt,  
Pepe Cerezo Gilarranz, Martin Fröhlich,  
Teemu Henriksson, Lyndsey Jones,  
Stéphane Mayoux, Douglas K. Smith,  
Brian Veseling, Hannes Vollmuth

# Google News Initiative

## EERO KORHONEN

Lead, Partnerships and Ecosystem Strategy, News Partnerships, EMEA

## ANGELICA VELATI

Head, Partnerships and Ecosystem Strategy, News Partnerships, EMEA

## ANA ROCHA DE PAIVA

Manager, News Ecosystem and Innovation Programs, EMEA

## À PROPOS DE LA GOOGLE NEWS INITIATIVE

Google News Initiative désigne l'activité la plus importante jamais entreprise par Google pour aider le journalisme à prospérer à l'ère numérique. Par l'intermédiaire de ses partenariats, de ses programmes et de ses produits, Google News Initiative collabore avec des milliers d'organisations dans le monde entier afin de soutenir un journalisme indépendant de qualité, la durabilité financière et le développement de nouvelles technologies favorisant l'innovation. Google a alloué 300 millions de dollars sur trois ans pour dynamiser ces collaborations et jeter les bases de nouveaux produits et programmes destinés à un ensemble diversifié d'éditeurs de presse, au profit de l'ensemble de l'écosystème. Il est notamment question de favoriser le leadership intellectuel sur des sujets tels que les revenus des consommateurs, la publicité et les données, qui sont essentiels pour l'avenir de l'industrie de l'information.

## Autres ressources

- Pour en savoir plus sur le programme de Table Stakes Europe, rendez-vous sur [www.tablestakes-europe.org](http://www.tablestakes-europe.org). Les rapports des précédentes éditions de TSE sont disponibles dans la section « Ressources ».
- Les études de cas des précédentes éditions de TSE sont disponibles sur notre outil Knowledge Base, à l'adresse [wan-ifra.org/cases](http://wan-ifra.org/cases).
- Pour découvrir d'autres meilleures pratiques et études de cas de l'industrie de la presse, consultez le blog de WAN-IFRA : [wan-ifra.org/news](http://wan-ifra.org/news). Les membres peuvent télécharger les rapports de WAN-IFRA sur : [wan-ifra.org/insights](http://wan-ifra.org/insights).

## CONCEPTION DU RAPPORT

Gordon Steiger

# Table des matières

## INTRODUCTION

**Les éditeurs peuvent parvenir à changer leur culture. Mais pas en se concentrant sur le changement de culture ..... 6**

**Les coachs de Table Stakes Europe ..... 8**

**Google News Initiative : Faciliter la transformation numérique des éditeurs ..... 10**

## CHAPITRE 1 – RÉPANDRE UNE APPROCHE CENTRÉE SUR LES AUDIENCES : MEILLEURES PRATIQUES

### **Entretien : Stratégies pratiques de transformation de la rédaction**

Deux coachs de Table Stakes Europe abordent les stratégies qui facilitent la réussite des projets de transformation ..... 12

### **Les audiences au cœur de la refonte radicale de la rédaction de Karjalainen**

Le journal local finlandais a complètement repensé sa rédaction sur la base des enseignements tirés d'expériences fructueuses axées sur les audiences ..... 18

### **Süddeutsche Zeitung : Comment entraîner le changement lorsque les résultats sont déjà satisfaisants ?**

Le plus grand quotidien allemand de qualité a utilisé la méthode de Table Stakes Europe pour tirer parti de sa réussite actuelle en matière d'abonnements numériques ..... 21

### **Hildesheimer Allgemeine Zeitung : La réussite d'agents du changement déterminés qui ont fait des besoins des lecteurs une priorité**

Les initiatives centrées sur les audiences ont considérablement amélioré les indicateurs de performance de l'éditeur allemand et ouvert la voie à une future croissance des revenus numériques ..... 25

### **Comment le Grupo Joly a transformé sa rédaction à l'aide de données, de réunions et de guides internes**

L'éditeur, basé dans le sud de l'Espagne, a travaillé méthodiquement pour que ses différents services travaillent tous dans la même direction ..... 29

### **General-Anzeiger Bonn continue sur la lancée de TSE : « Il arrive un moment où cela se fait naturellement »**

L'éditeur allemand a propagé l'approche qui donne la priorité aux audiences au sein de sa rédaction et s'est appuyé sur ses produits axés sur les audiences existants ..... 32

### **Wiener Zeitung : Comment avancer dans la transformation lorsque le modèle d'entreprise s'effondre ?**

Après la fermeture de son journal imprimé, l'éditeur autrichien a repensé son site Web et s'est lancé dans des expériences axées sur les audiences ..... 34

## CHAPITRE 2 – ATTIRER DES AUDIENCES SPÉCIFIQUES

### **Our Media : Atteindre un public plus jeune en aidant les personnes qui souffrent de troubles de l'alimentation**

En mettant l'accent sur ce problème de santé, l'entreprise médiatique slovaque a réussi à attirer des jeunes sur ses plateformes ..... 39

### **L'AGEFI diversifie son marché en ciblant les femmes qui travaillent dans la finance**

L'éditeur français cible les femmes actives dans le secteur financier après avoir identifié une importante lacune dans les données démographiques de son audience ..... 42

### **Hamburger Abendblatt : Comment l'accent mis sur la culture a contribué à créer « l'effet Galilée »**

L'expérience de l'éditeur local allemand montre que lorsqu'il est bien fait, le journalisme culturel peut attirer de nouveaux abonnés numériques ..... 45

### **Rossel Est Médias : Devenir la « Nation Champagne »**

Opérant dans une région profondément attachée au champagne, l'éditeur a créé une verticale destinée aux professionnels et aux amateurs de champagne ..... 48

### **Ringier Hungary : Comment le contenu automobile a contribué à stimuler l'esprit d'innovation de la rédaction**

Le contenu automobile a aidé l'éditeur à rafraîchir son image de marque et à attirer davantage de lecteurs masculins ..... 52

### **Comment une réforme sociale a inspiré une audience à L'Opinion**

Dans le contexte de la réforme des retraites en France, L'Opinion a ciblé les personnes désireuses de tirer le meilleur parti de leurs 15 à 20 dernières années de vie active ..... 55

## Introduction de Douglas K. Smith

Les éditeurs *peuvent* parvenir à changer leur culture. Mais pas en se concentrant sur le changement de culture.



Douglas K. Smith  
Architecte de Table Stakes

« Notre culture est trop centrée sur le papier ! »  
« Notre culture est obsédée par le papier ! »  
« Nous DEVONS changer notre culture ! »

Au sein des éditeurs de presse traditionnels, *certaines* personnes s'exclament de la sorte depuis de nombreuses années. D'autres, aujourd'hui encore, ne sont pas d'accord et clament ne pas pouvoir sacrifier le journalisme de *qualité*, ce qui sous-entend que « le journalisme de qualité ne peut être qu'imprimé ». En 2023, les personnes prêtes à défendre coûte que coûte le papier ne sont plus si nombreuses. Mais elles conservent un certain pouvoir – et s'opposent toujours au « changement de culture ».

*Se battre au sujet de la « culture » est une perte de temps.* Si vous ne l'avez pas fait récemment, lisez ce passage de l'acte 2 de Hamlet, où Polonius dit : « Par des détours nous retrouvons notre route ». Si vous souhaitez trouver la route qui mène au changement de culture, prenez des *détours* – en vous écartant notamment de vos débats internes qui opposent le « papier » au « numérique ». Trop de groupes se battent sur la question du « papier » ou du « numérique » alors qu'aujourd'hui, le journalisme « de qualité » ne se résume pas au choix de son *format*.

Concentrez-vous sur ce dernier mot : *format*. Le papier et le numérique sont des formats de journalisme. Aucun d'entre eux ne définit le journalisme. Ce ne sont que des formats.

Le journalisme – et en particulier le journalisme de qualité – n'a rien à voir avec le choix d'un format. Il s'agit de savoir si, et dans quelle mesure, *les personnes EXTÉRIEURES à votre rédaction* se servent de votre journalisme pour améliorer leur vie, individuellement et collectivement.

Le journalisme de qualité doit bien sûr être fondé sur des faits. Il doit être soigneusement rapporté. Il doit être éthique. Il doit éclairer les questions importantes pour la vie des personnes. Mais aucune de ces affirmations – aucune – ne concerne le format.

L'opposition entre le « papier » et le « numérique » passe à côté de l'essentiel : le journalisme de qualité du XXI<sup>e</sup>

siècle doit aider les lecteurs à répondre aux besoins de leur vie, les aider à améliorer leur qualité de vie au-delà de ces besoins, et – ce que le journalisme fait encore trop peu et doit faire davantage – les aider à *travailler ensemble* pour optimiser les communautés au sein desquelles ils cohabitent.

C'est la raison pour laquelle Table Stakes Europe met l'accent sur les audiences et les besoins des utilisateurs.

Quel est donc le rapport avec Polonius et son : « Par des détours nous retrouvons notre route » ? En écrivant cette phrase, Shakespeare a anticipé de plus de 400 ans le principe le plus essentiel pour gérer efficacement les changements qui exigent des employés existants qu'ils acquièrent de nouvelles compétences et adoptent de nouveaux comportements : à savoir que l'objectif principal du changement réside dans les résultats en termes de performance, et non dans le changement en lui-même.

### L'objectif principal du changement réside dans les résultats en termes de performance, et non dans le changement en lui-même.

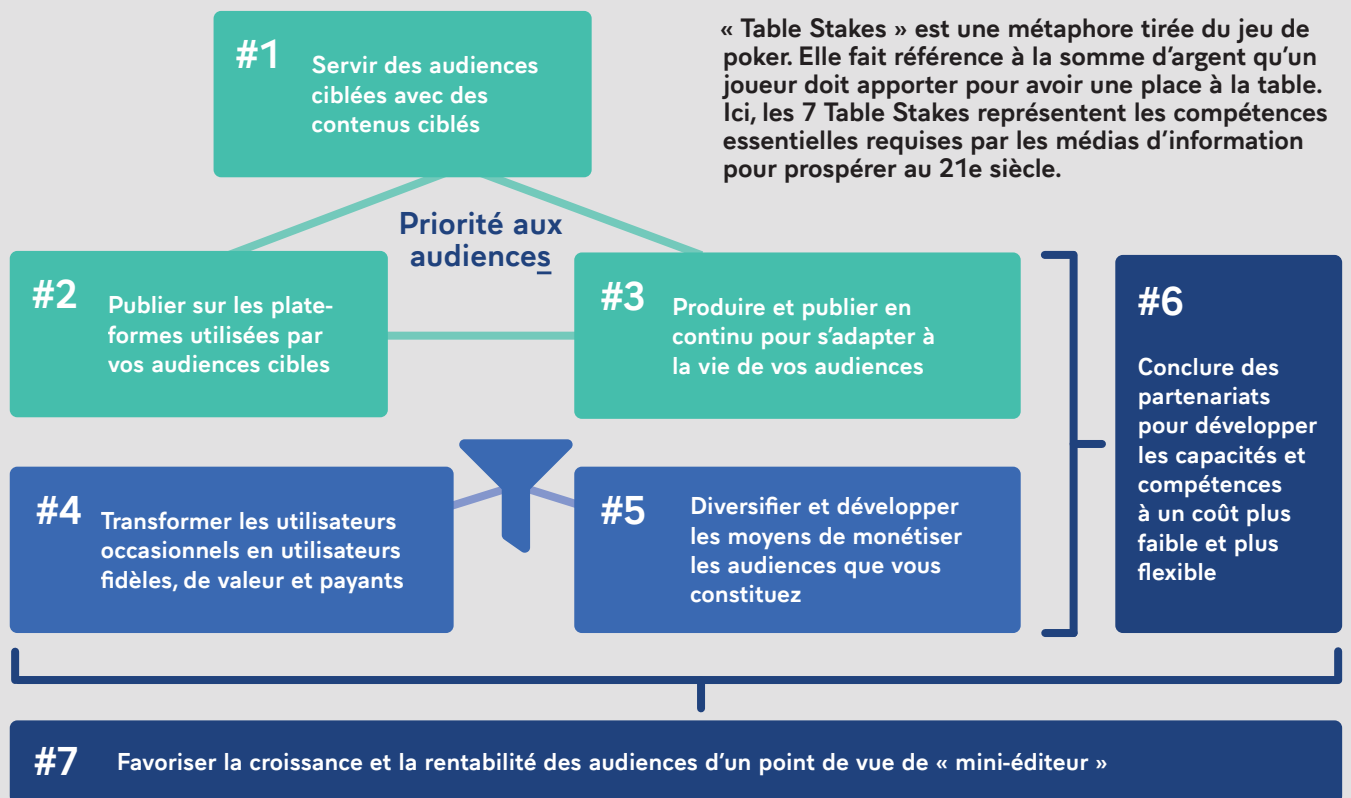
Si vous devez « changer la culture », alors changez ce qui compte pour la culture, et la manière dont cela se répercute sur ces objectifs. Cessez d'opposer inlassablement et inutilement le papier au numérique. Vous perdez votre temps. Empruntez plutôt des détours pour sortir du monde de la presse et apprendre ce dont les personnes – les audiences – que vous servez ont besoin pour améliorer leur vie. Découvrez qui ils sont et quels sont leurs besoins. Mettez-vous au défi de répondre à ces besoins – chaque jour, tout au long de la journée. Et, surtout, fixez des *objectifs en matière de performance* clairs qui répondent à la question suivante : « Comment saurons-nous si nous avons répondu à ces besoins ? ».

Faites-le – et persévérez. Comme vous le lirez dans ce rapport, si vous prenez les détours qui s'attardent sur les audiences et les besoins des utilisateurs, l'amélioration des conditions de vie des lecteurs, et la réalisation d'objectifs de performance clairs, alors vous changerez sans délai la « route » de votre culture.

## Participants du 4<sup>e</sup> cycle de Table Stakes Europe



## Les sept enjeux de Table Stakes



# Les coachs de Table Stakes Europe

Pour réussir sa transformation, chaque éditeur qui participe à Table Stakes Europe reçoit l'aide de Douglas K. Smith, l'architecte de Table Stakes, ainsi que d'un coach personnel qui travaille avec tous les participants de manière individuelle pour les aider à surmonter chaque obstacle tout au long du programme. L'équipe de coachs propose également un réseau de soutien à tous les éditeurs. Les coachs de Table Stakes Europe sont à la tête du Digital Revenue Network de WAN-IFRA ou font partie du panel d'experts de WAN-IFRA.

## DS



**Douglas K. Smith**

Architecte de Table Stakes, consultant associé de WAN-IFRA

Douglas K. Smith est le co-CEO de **Strategic Doing Networks**. Il est reconnu comme l'un des plus grands penseurs et conseillers au monde en matière de gestion et a contribué aux performances, à l'innovation, à la stratégie et au changement au sein de dizaines d'organisations dans plus de 60 industries dans les trois secteurs : privé, public et à but non lucratif. Douglas K. Smith est l'architecte des principes et de la conception des Challenge-Centric, Performance-Driven Transformation Programmes (TM), qui aident les dirigeants à se concentrer sur les résultats en matière de performances afin de stimuler l'innovation, le renforcement des capacités et la croissance dans les organisations et les communautés qui subissent de profondes perturbations.

## VA



**Valérie Arnould**

Directrice adjointe, Digital Revenue Network, WAN-IFRA

Après avoir travaillé 10 ans en tant que journaliste dans l'industrie des médias (presse, radio, télévision et publicité), Valérie a rejoint WAN-IFRA en 1997 en tant que rédactrice en chef du magazine français, puis rédactrice en chef adjointe pour toutes les langues, tout en travaillant sur différents projets de recherche (flux de revenus alternatifs pour les éditeurs, contenu numérique payant, etc.). Depuis 2014, elle travaille sur les programmes destinés aux membres de WAN-IFRA (les cinq dernières années avec Table Stakes Europe), la programmation de conférences (la série Digital Media Europe, le Congrès mondial des médias d'information) et des projets de conseil pour les membres de WAN-IFRA. Valérie Arnould est titulaire d'une maîtrise de l'Institut Français de Presse (Université Paris II) et d'une maîtrise de Sciences Politiques (Paris II).

## AB



**Dr Alexandra Borchardt**

Journaliste, conseillère, chercheuse, professeur en leadership

Dr Borchardt est une chercheuse indépendante dans le domaine des médias, une conseillère et une journaliste chevronnée. Elle enseigne le leadership et la stratégie en tant que professeur honoraire à la TUM School of Management de Munich, et est affiliée au Reuters Institute for the Study of Journalism de l'université d'Oxford en tant qu'associée de recherche principale. Elle était rédactrice en chef du Süddeutsche Zeitung (SZ), le principal quotidien allemand de qualité. Elle a siégé au conseil d'administration du Constructive Institute à Aarhus. Elle est l'auteur principale de trois News Reports de l'Union Européenne de Radio-Télévision : « Un journalisme climatique qui marche – Entre connaissance et impact » (2023), « Et après ? Le journalisme de service public à l'ère de l'abondance de distractions, d'opinions et d'informations » (2021-2022), ainsi que le prochain rapport sur l'IA générative.



PC



### Pepe Cerezo Gilarranz

**Stratège numérique, spécialiste du journalisme numérique, des médias en ligne et des nouveaux modèles d'entreprise**

Pepe Cerezo possède plus de 15 ans d'expérience dans les nouvelles technologies, du développement commercial en ligne et de la transformation numérique des organisations médiatiques. Il a travaillé comme consultant pour les médias d'Espagne et d'Amérique latine. Il a dirigé le service de recherche et de stratégie numérique de Prisa entre 2007 et 2012. Il possède des connaissances approfondies sur le commerce numérique, les revenus issus des lecteurs, le marketing, la publicité en ligne, l'analyse du Web et le développement de projets numériques. Il est l'auteur de deux livres : Les médias liquides, la transformation des modèles d'entreprise (2018), et Modèles d'abonnement dans le monde de la presse (2019). Il a enseigné l'organisation et la gestion des entreprises d'information à l'université Carlos III de Madrid.

MF



### Martin Fröhlich

**Directeur, Digital Revenue Network, WAN-IFRA**

Avant de rejoindre WAN-IFRA et Table Stakes Europe, Martin Fröhlich était directeur adjoint de la rédaction de la Redaktionsgemeinschaft de la Westphalie-de-l'Est-Lippe et a travaillé pendant 15 ans à la maison d'édition Neue Westfälische à Bielefeld. Il travaille dans le secteur depuis plus de 25 ans. Au cours de sa carrière, il a travaillé en tant que journaliste, rédacteur, coach en médias, chef de service, chef de projet, modérateur et conseiller technique. Ces dix dernières années, il s'est concentré sur la transformation numérique des processus éditoriaux, des produits, de la gestion et de la rédaction. Il a dirigé plusieurs projets dans ce domaine et a joué un rôle prépondérant dans la transformation de la pensée et des actions. Martin Fröhlich a également été coach en médias à « Die Mehrwertmacher », à Dresde.

LJ



### Lyndsey Jones

**Consultante associée de WAN-IFRA, stratège numérique, auteur**

Lyndsey Jones est consultante en transformation numérique, stratège et coach. Elle travaille avec des groupes de médias du monde entier, soit de manière indépendante, soit par l'intermédiaire de WAN-IFRA, de Women in News, de FT Strategies ou d'autres agences de conseil. Elle accompagne les groupes de médias qui travaillent sur les modèles de revenus issus des lecteurs, la transformation des entreprises, l'IA, la diversité, la stratégie de contenu et la croissance de l'audience, dans le cadre de programmes tels que Table Stakes Europe de WAN-IFRA, ou encore Stars4Media. Ancienne rédactrice en chef du Financial Times, elle est l'auteur de « Passage au numérique : Comment assurer une transformation en douceur », désigné comme l'un des meilleurs livres d'affaires en 2022 par le Financial Times.

SM



### Stéphane Mayoux

**Coach pour cadres, psychothérapeute**

Stéphane Mayoux tire son ADN professionnel de ses 25 ans de journalisme international à la BBC. Il s'est orienté vers les médias audiovisuels après un MBA paneuropéen qui l'a mené de la France au Royaume-Uni et à l'Allemagne. Il a passé plus de la moitié de sa vie à l'étranger, notamment dans l'Afrique du Sud post-apartheid, et se qualifie volontiers d'étranger en série. Il apprécie particulièrement accompagner des clients qui évoluent dans des cadres de référence différents, et a co-conçu et co-facilité des ateliers axés sur la diversité, l'équité et l'inclusion. Stéphane Mayoux est un psychothérapeute accrédité qui reçoit des clients dans son cabinet privé à Londres. Il est titulaire d'une maîtrise en gestion commerciale de l'une des principales écoles de commerce françaises, l'ESCP. Il est aussi titulaire d'un MSc en psychothérapie de l'institut Metanoia de l'université de Middlesex au Royaume-Uni.

# Faciliter la transformation numérique des éditeurs

Google News Initiative (GNI) désigne l'action de Google pour travailler côte à côte avec les éditeurs et les journalistes afin de construire un écosystème d'information plus durable, plus diversifié et plus innovant. Un programme de transformation tel que Table Stakes Europe correspond parfaitement à cette mission : grâce à un encadrement et à des conseils pratiques et dévoués, le programme soutient les éditeurs dans leurs efforts en vue de transformer fondamentalement leur mode de gestion afin de générer de nouveaux revenus et de réaliser des économies au sein de leurs organisations.

Après quatre cycles de Table Stakes Europe, nous sommes toujours impressionnés par les progrès réalisés par tous les participants lors de chaque consultation. Les réalisations détaillées dans ce rapport sont la preuve du potentiel de la démarche Table Stakes pour développer de nouvelles compé-

tences et techniques pour un avenir durable. Nous espérons que les éditeurs d'Europe et d'ailleurs s'inspireront de ces exemples de réussite.

Voici quelques-uns des moyens mis en œuvre par Google pour soutenir les journalistes et les éditeurs :

## Formation :

- Le **Digital Growth Programme** (programme de croissance numérique, dont Table Stakes Europe fait partie) a fourni à plus de 857 éditeurs dans 20 pays et dans 7 langues la formation nécessaire pour déployer de nouveaux outils d'abonnement numérique et de nouveaux modèles de revenus.
- Le **Google News Lab** a prodigué une formation aux compétences numériques à plus de 168 000 journalistes et étudiants en journalisme en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique.

## Produits :

- **Google Search et Google News** mettent en relation les Européens et les sites Web des éditeurs plus de 8 milliards de fois par mois. Le trafic que nous envoyons vers les sites d'information aide les éditeurs à accroître leur lectorat, à renforcer la confiance des lecteurs et à gagner de l'argent.
- **Subscribe with Google**, que nous avons créé avec les éditeurs de presse, aide les éditeurs à convaincre de nouveaux abonnés et à mobiliser les lecteurs existants. Cet outil a généré plus de 400 000 nouveaux abonnés payants pour nos partenaires de la presse.
- **Google News Showcase** aide les éditeurs participants à partager leur expertise et leur voix éditoriale grâce à une expérience narrative améliorée. Celle-ci permet aux lecteurs de se plonger plus en profondeur dans des histoires plus complexes. Ils peuvent ainsi se tenir informés des questions et des événements que les rédactions locales, nationales et internationales mettent en avant dans leurs panneaux Google News Showcase.
- **News Consumer Insights (NCI)** aide les éditeurs à prendre des décisions commerciales motivées par des données qui permettent d'augmenter la rentabilité et d'établir des relations plus profondes avec leurs lecteurs. Le moteur de décision élabore des recommandations personnalisées et exploitables basées sur vos données Google Analytics afin de vous permettre de ne pas passer votre temps à analyser les données.



Le graphique montre les résultats obtenus par General-Anzeiger Bonn grâce à NCI et aux conversations directes avec l'expert de la GNI Anntao Diaz.

# Répandre une approche centrée sur les audiences : meilleures pratiques

Comme s'en sont rendu compte de nombreux éditeurs de presse, il est difficile de changer. Les efforts de transformation d'un grand nombre d'entreprises de médias ont été paralysés ou abandonnés en raison de la résistance rencontrée en interne ou de premiers résultats insatisfaisants. Toutefois, en relevant des défis clairement définis et en se fixant des objectifs ambitieux mais réalisables, les équipes de Table Stakes Europe ont été en mesure de réaliser des progrès notables sur la voie de la transformation. Les études de cas présentées dans ce chapitre explorent les différentes stratégies qu'elles ont utilisées pour avancer rapidement, convaincre leurs collègues et diffuser de nouvelles méthodes de travail au sein de leur organisation.

Photo d'arrière-plan par Hamburger Abendblatt



Alexandra Borchardt



Lyndsey Jones

# Stratégies pratiques de transformation de la rédaction

**De nombreux éditeurs doivent de toute urgence transformer leur rédaction afin de prospérer, voire de survivre, dans l'écosystème actuel de la presse et de l'information. Mais au niveau organisationnel, le changement est difficile – très difficile, et de nombreux efforts de transformation stagnent avant de porter leurs fruits.**

La plupart des équipes de Table Stakes Europe entament dès lors leur transformation en se concentrant sur des projets plus petits et spécifiques qui leur permettent de progresser dans un domaine donné. La réussite de ces projets permet de créer une dynamique sur laquelle peut ensuite s'appuyer un changement plus large dans la façon dont l'organisation pense et travaille.

Nous nous sommes entretenus avec Alexandra Borchardt et Lyndsey Jones, deux coachs du programme Table Stakes Europe, qui nous ont fait part de leurs stratégies pour veiller à la réussite des projets de transformation. Nous avons discuté de la raison pour laquelle TSE ne se contente pas d'aider les éditeurs à penser d'abord au numérique, des obstacles courants qui font échouer les projets de transformation et de la raison pour laquelle la communication interne doit être au cœur de tout effort de transformation.

**Lorsqu'il s'agit de projets de transformation, la plupart des éditeurs de presse ont au moins défini les bases d'une nouvelle approche qui accorde la priorité au numérique. Mais pour Table Stakes Europe, l'objectif est d'aider les participants à accorder à la fois la priorité « au numérique et aux audiences ». En quoi est-ce différent ?**

**Lyndsey Jones :** Une rédaction qui donne la priorité au numérique peut publier son contenu en ligne sans nécessairement penser aux pics d'audience ou aux échéances propres aux articles en ligne. Elle ne planifie pas réellement son contenu. C'est ce qui la différencie d'une rédaction qui donne la priorité aux audiences.

Si vous donnez la priorité à vos audiences, vous pouvez planifier jusqu'à 60 % de votre contenu parce que vous pensez vraiment à vos audiences cibles. Vous vous demandez à quels moments ces personnes consultent votre site et recherchent un type de contenu particulier. Une rédaction qui donne la priorité aux audiences réfléchit également et surtout à la manière d'écrire chaque article pour susciter l'intérêt de son audience. Il ne s'agit pas seulement de se dire : « Mettons notre contenu en ligne ». Il faut réfléchir à la possibilité de recourir à une vidéo ou un simple graphique. Il ne s'agit plus nécessairement de texte.

**Alexandra Borchardt :** La principale différence dans le monde numérique réside dans le fait que le consommateur ne doit plus faire la démarche d'acheter un journal ou d'allumer son téléviseur pour obtenir des informations. Les attentes et les habitudes de consommation des audiences ont radicalement changé. Les organisations de presse doivent désormais aller à la rencontre de ces personnes.

Vous devez d'abord donner la priorité au numérique, sans quoi vous ne pouvez pas les atteindre sur les différences plateformes numériques. Il faut ensuite établir les plateformes qu'utilisent les différentes audiences, et comprendre quand elles les utilisent et quels sont leurs besoins. Si vous pensez d'abord aux audiences, celles-ci deviennent votre centre d'attention et vous vous efforcez d'établir quels sont leurs besoins et comment vous pouvez les satisfaire.

**Pouvez-vous également expliquer pourquoi, à TSE, nous avons tendance à parler d'audiences au pluriel ?**

**Alexandra Borchardt :** C'est parce que les habitudes et les besoins des lecteurs ont changé. Même si vous parlez des « jeunes », il ne s'agit pas d'une audience unique. Un jeune public urbain peut être très différent d'un jeune public rural. Parler d'audiences au pluriel vous oblige à réfléchir aux différents besoins de vos lecteurs, aux habitudes que vous voulez créer et aux différents produits dont vous avez besoin pour y parvenir.

**Lyndsey Jones :** De nos jours, les audiences sont très fragmentées, de sorte qu'il faut examiner vos données et comprendre quelles sont vos audiences clés dans votre région. Il peut s'agir de personnes qui aiment la musique ou la nourriture. Les femmes, qui sont souvent mal prises en compte, sont une audience qui revient souvent. Elles ne s'intéressent pas seulement aux histoires de famille ou à la beauté, elles veulent aussi en savoir plus sur l'économie et la finance. Comment les servez-vous ?

**Supposons que je veuille encourager un état d'esprit davantage axé sur les audiences dans ma rédaction. Comment dois-je m'y prendre ?**

**Lyndsey Jones :** En ce qui concerne Table Stakes, il s'agit de mettre en place une mini-équipe d'édition qui se consacre à une audience spécifique. L'équipe peut être très restreinte : un journaliste, peut-être un secrétaire de rédaction, et une personne du service de développement de produits ou de l'informatique. Cette équipe peut, par exemple, travailler sur une newsletter destinée à une audience spécifique.

Vous devez également commencer vos réunions avec une personne chargée de l'analyse de l'audience, qui vous présente les dix articles qui ont rencontré le plus de succès en ligne au cours de la journée, les raisons pour lesquelles un article a très bien fonctionné, et peut-être

aussi celles pour lesquelles un autre n'a pas aussi bien marché. Vous examinez ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas pour lancer le débat dans votre rédaction, et vous demandez à votre mini-équipe d'édition d'expérimenter une idée de sujet en pensant à une audience spécifique.

Les données sont très importantes à cet égard. Vous devez utiliser les données pour déterminer qui sont vos nouvelles audiences et quels sont les sujets qui pourraient les intéresser. Les données permettent également de favoriser le changement au sein de l'entreprise de manière plus générale, en termes de messages adressés à l'ensemble de la rédaction.

**Alexandra Borchardt :** Les données revêtent une grande importance, mais elles peuvent aussi servir d'excuse brillante. J'ai pu le constater dans de nombreuses équipes : « Oh, nous ne pouvons pas commencer, nous n'avons pas encore toutes les données... » Je vous conseille vivement de commencer quand même. Au départ, vous pouvez simplement discuter du concept des différentes audiences avec votre rédaction et voir ce que ses membres ont à proposer. Chaque rédaction peut receler des « perles cachées » – des personnes qui sont attachées à une audience particulière et qui ont des idées quant à la manière de répondre à ses besoins et à ses intérêts.

Il n'est pas nécessaire de déployer des efforts considérables. L'équipe de Reach que j'ai encadrée l'année dernière a mis sur pied une newsletter destinée à la communauté musulmane de Birmingham. Elle a été créée par une personne, une stagiaire, qui avait des liens avec la communauté et qui pensait bien comprendre ses besoins. Elle a lancé cette newsletter qui a connu un grand succès. Bien sûr, Reach est le plus grand groupe d'information régional du Royaume-Uni, de sorte qu'elle a pu compter sur une machine bien huilée en interne, mais c'est une seule personne qui a été à l'origine de l'initiative. [Vous trouverez plus d'informations sur cette newsletter dans [notre étude de cas.](#)]

**Existe-t-il des obstacles communs qui causent le blocage (voire l'échec) des projets de transformation ? Et comment ceux-ci peuvent-ils être évités ?**

**Alexandra Borchardt :** L'une des erreurs les plus courantes consiste à rendre les choses trop compliquées, à tout analyser, à planifier un énorme changement. La déception est alors immense lorsque les choses ne fonc-

tionnent pas. Le plus important, c'est de se lancer, de commencer à expérimenter, à très petite échelle s'il le faut.

En ce qui concerne les audiences, je vous conseille de commencer par en choisir plusieurs. Si vous vous concentrez sur une seule et que cela ne fonctionne pas, tout le monde sera frustré. Commencez par deux, voire trois, et vous disposerez alors d'éléments de comparaison.

Toutes les audiences n'obtiendront pas les mêmes résultats. L'audience de ceux passionnés de gastronomie par exemple, réussit généralement partout, parce que les gens

aiment manger. D'autres audiences sont plus difficiles à satisfaire, mais peuvent s'avérer très intéressantes en termes de monétisation. S'il s'agit d'une très petite audience, mais qu'elle s'intéresse énormément à ce que vous proposez, vous pourrez peut-être la monétiser et votre réussite prendra alors une autre dimension.

**Lyndsey Jones :** Je suis d'accord avec la nécessité de se lancer et d'expérimenter, mais il faut également absolument surveiller et examiner ce que vous faites. C'est très bien de démarrer rapidement, mais il est tout aussi important d'interrompre ce qui ne fonctionne pas. Si, au

## Erreurs les plus fréquentes dans les projets de transformation

Erreur	Explication
Ne pas se lancer parce que la direction n'en a pas donné l'autorisation.	Rien ne convainc la direction plus rapidement que des bons résultats.
Ne pas se lancer par peur de ne pas disposer de toutes les données.	Vous n'aurez jamais toutes les données.
Manque de diversité au sein des équipes.	Les équipes de la rédaction, du marketing et des données doivent coopérer. La participation de la rédaction est essentielle.
La rédaction n'est pas à l'aise avec le concept des audiences.	Une audience désigne des besoins partagés. Un même utilisateur peut appartenir à plusieurs audiences.
La rédaction surestime l'importance du contenu.	L'expérience utilisateur, les conversions ou le churn, les stratégies de tarification, la conception du produit et les méthodes de fidélisation sont également essentiels.
La rédaction surestime l'importance du contenu du journalisme traditionnel.	Le journalisme est au cœur du système, mais d'autres produits comme les recettes, les jeux et les services permettent de retenir les clients.
L'équipe en charge de l'innovation ne parvient pas à lâcher prise. Une dynamique d'opposition empêche toute croissance.	La délégation de responsabilités à des équipes dynamiques permet de diffuser la culture du changement à travers l'ensemble de l'organisation.

Source: Alexandra Borchardt

bout de 12 semaines, quelque chose ne fonctionne pas, commencez à y mettre fin. L'erreur que je constate le plus souvent concerne les projets qui s'éternisent, surtout s'ils sont dirigés par la personne qui en a eu l'idée et qui ne parvient pas à lâcher prise.

Si le contenu n'est tout simplement pas performant, il faut faire ce qui s'impose. Il se peut que vous puissiez sauver un contenu peu performant, par exemple en modifiant un titre ou en le publiant à un autre moment. Mais si les lecteurs ne s'y intéressent pas, vous devez y mettre un terme. Vous devez vous montrer assez impitoyable à ce sujet.

**Qu'en est-il de la résistance interne ? Comment gérer les collègues ou les responsables qui sont réticents voire hostiles au changement ?**

**Alexandra Borchardt :** Certaines équipes consacrent trop de temps et d'énergie à tenter de convaincre la direction, au lieu de se lancer, d'expérimenter, de recueillir des données, de rencontrer un certain succès, et d'ensuite aller voir la haute direction pour dire : « Regardez, cela fonctionne, pouvons-nous approfondir le sujet ? »

Et puis, comme le veut le dicton, il est plus facile de demander pardon que permission ! Ce conseil est important, car parfois la résistance des dirigeants est surtout dans votre tête, et il peut s'avérer que les dirigeants ne résistent pas vraiment.

L'histoire que j'aime raconter à ce sujet est celle d'une équipe qui a quitté son premier atelier Table Stakes en pensant qu'elle ne serait jamais capable de le faire. Ses membres pensaient qu'il existait une immense résistance au sein de leur entreprise, en particulier chez le rédacteur en chef. Ils lui ont alors demandé de rédiger une newsletter, et il a été tellement flatté qu'il s'est mis à l'écrire. La chance était de leur côté, car cette newsletter a obtenu le taux d'ouverture le plus élevé de toutes leurs newsletters. C'est ainsi qu'ils ont obtenu son soutien !

**Lyndsey Jones :** Plusieurs éléments doivent être pris en compte lorsqu'il s'agit de politique organisationnelle. Tout d'abord, si vos dirigeants n'adhèrent pas à votre projet, vous devez élaborer une stratégie qui vous permettra de les persuader et de les influencer. Si vous ne pouvez pas le faire vous-même, travaillez avec les personnes qui les conseillent. Je les appelle les consiglieri – vous devez faire en sorte que les consiglieri appuient le changement et se chargent de convaincre la haute direction.

Ensuite, si vos collègues se montrent réticents, la communication permet généralement d'adoucir leur point de vue. Vous devez envoyer des emails, organiser des réunions. Réunions individuelles, réunions d'équipe, réunions de service, voire une assemblée générale. Communiquez, communiquez, communiquez.

## La formule du changement

La probabilité qu'une personne change est une fonction composée de trois facteurs : insatisfaction (Dissatisfaction), vision (Vision) et processus (Processes). Les trois sont nécessaires pour que le changement ait lieu.



Pression envers un **changement**

=



Insatisfaction (**D**issatisfaction) envers la situation actuelle

×



Une vision (**V**ision) claire et partagée de la situation désirée

×



Des processus (**P**rocesses) qui jettent les bases de la situation désirée et en éliminent les obstacles

Source : Eric Abramson, Columbia Business School

Une fois que vous avez fait tout cela, l'étape suivante consiste à impliquer et à écouter. Il est essentiel d'être à l'écoute de ce que vos pairs et collègues pensent du programme de changement. Vous pouvez aussi leur confier certaines responsabilités, leur demander de vous aider, faire appel à des volontaires, et vous finirez par les rallier à votre cause.

**Pouvez-vous nous en dire plus sur l'importance de la communication ?**

**Lyndsey Jones :** Vous devez absolument vous répéter ; ce n'est pas parce que vous avez tenu une réunion et que vous avez exprimé votre message qu'ils l'ont entendu. Vous devez donc faire suivre les réunions de courriers électroniques dans lesquels votre message est clairement énoncé. Encore, et encore.

**Alexandra Borchardt :** Une personne a besoin de connaître l'objectif, et elle aura tendance à davantage s'engager si vous lui donnez une raison de changer. À Table Stakes, nous utilisons la formule DVP pour expliquer le changement : vous avez besoin d'insatisfaction (Dissatisfaction), d'une vision (Vision) et de processus (Processes) pour entraîner un changement. [Voir la formule DVP complète en page 15.] Sans processus, tout le monde est perdu et personne ne sait où aller. Sans vision, personne ne sait vers quoi il se dirige. Et si vous ne créez pas un sentiment d'urgence ou d'insatisfaction, tout le monde a pour réflexe de remettre les choses à plus tard.

Si votre projet de changement rencontre des difficultés, la formule DVP vous donnera les outils nécessaires pour analyser la source des problèmes. Votre vision doit-elle être clarifiée ? Ou peut-être devez-vous mettre en place des processus ? Ou le sentiment d'urgence ou d'insatisfaction est-il simplement insuffisant ?

**Pouvez-vous expliquer comment faire connaître dans toute l'entreprise le succès rencontré par les expériences menées à plus petite échelle ?**

**Lyndsey Jones :** La plupart des organisations de presse programment des réunions au cours desquelles vous devrez parvenir à présenter vos résultats. Par ailleurs, si le rédacteur en chef envoie un email en interne ou qu'une newsletter interne circule, cherchez également à y figurer.

Vous devez faire votre propre promotion. Il s'agit de promouvoir votre équipe, si vous la dirigez, ou de promouvoir votre marque personnelle, si vous êtes seul. Personne d'autre ne le fera à votre place.

**Alexandra Borchardt :** Il est également bon de célébrer les réussites. Certaines équipes prévoient à cet effet un tableau sur lequel elles inscrivent leurs victoires. La rédaction devra évidemment, à un moment ou à un autre, se familiariser avec les données et, tôt ou tard, ses membres devront être capables de lire et d'interpréter les données eux-mêmes.

**Il est désormais courant d'entendre que les rédactions doivent être prêtes à une évolution constante – « le changement est la nouvelle norme ». Dans quelle mesure est-il difficile d'encourager réellement cet état d'esprit au sein de la rédaction ?**

**Lyndsey Jones :** N'oubliez pas que vous avez affaire à des personnes. Et le changement est épuisant. Il peut être accablant de penser qu'il faut suivre le rythme du changement, qu'il faut continuer à s'adapter. Que si vous ne le faites pas, vous serez distancé et finirez par ne plus être pertinent.

De nos jours, tout le monde est tenu de se recycler, d'acquérir de nouvelles compétences, de regarder où va votre entreprise, d'observer les tendances. Vous devez toujours assurer l'avenir de vos compétences.

**Alexandra Borchardt :** Il peut s'agir d'une consolation pour certains, mais c'est la même chose dans tous les secteurs d'activité, il est donc impossible d'y échapper. La bonne nouvelle, c'est que ces nouvelles compétences sont utiles dans de nombreux emplois différents, ce qui vous rend beaucoup plus attractif sur le marché.

Lorsque Lyndsey et moi avons commencé à travailler comme journalistes, nous avions l'impression de ne pas pouvoir faire grand-chose d'autre. Aujourd'hui, les journalistes doivent posséder de nombreuses compétences différentes. Les données, la capacité à susciter le changement, peut-être certaines compétences en leadership, la connaissance des besoins des utilisateurs, la recherche sur les clients... Autant de compétences que vous pouvez facilement utiliser dans de nombreux endroits différents.



**Dans l'industrie de l'information, chacun devrait-il donc s'efforcer d'acquérir un large éventail de compétences ?**

**Lyndsey Jones :** En fait, vous devenez un super-spécialiste. Les journalistes peuvent devenir des super-spécialistes dans toutes sortes de domaines, dans la gestion du changement, dans l'analyse des audiences, dans la stratégie de contenu. Ces éléments n'existaient pas vraiment auparavant, ou du moins pas de la manière dont nous les concevons aujourd'hui.

**Alexandra Borchardt :** Le secteur est devenu beaucoup plus polyvalent et ouvert à d'autres talents. Auparavant, il fallait être un excellent auteur pour réussir dans le journalisme. Aujourd'hui, les possibilités sont bien plus vastes. Vous pouvez être un expert en science des données, un chercheur super compétent, ou encore un spécialiste de la vidéo. J'espère ainsi être amenée à voir beaucoup plus de diversité en termes de talent, mais aussi beaucoup plus de diversité au sein des rédactions.

**Enfin, de nombreuses rédactions sont aux prises avec les implications de l'Intelligence artificielle (IA) générative. Selon vous, quelle sera son incidence sur les processus de transformation des éditeurs ?**

**Lyndsey Jones :** Trois domaines principaux sont concernés : la production, la collecte d'informations et la distribution. Les grands modèles de langage sont, ou pourraient être, utilisés pour rationaliser les flux de travail afin de les rendre plus efficaces, renforcer la personnalisation et l'interaction avec les utilisateurs, traduire, conceptualiser des sujets, créer et produire des contenus tels que des articles, des listes à puces, des résumés d'actualités et des idées de titres, corriger les textes, faciliter les recherches, créer des textes, tels que des articles de blog, générer des images et animer le contenu, et retranscrire des entretiens.

Mais le plus grand défi pour les rédactions est de savoir comment repérer les fausses nouvelles avant leur publication. Quels sont les processus en place pour vérifier si une information est vraie et exacte ? La présence d'un être humain dans le processus de vérification des faits est essentielle pour protéger la réputation de la marque en matière de vérité et d'exactitude.

**Alexandra Borchardt :** Vous devez absolument définir une stratégie afin d'établir où utiliser l'intelligence artificielle, comment l'utiliser et comment ne pas l'utiliser, et ce que vous voulez réaliser avec son aide. La tentation sera grande de créer une quantité phénoménale de nouveaux produits, simplement parce que c'est possible. Sans stratégie, vous risquez d'inonder le marché de nouveaux produits, de nouveaux textes et de nouvelles vidéos dont personne n'a vraiment besoin. Et cela contribuera à laisser davantage encore les audiences de l'actualité

# Les audiences au cœur d'une refonte radicale de la rédaction

**Le journal local finlandais a complètement repensé sa rédaction sur la base des enseignements tirés de ses expériences de travail sur les audiences. L'objectif fondamental consistait à atteindre des abonnés numériques nouveaux et plus jeunes. « Tout ce que nous faisons au quotidien doit appuyer la réalisation de nos objectifs. Nous avons tenté de mettre sur pied une structure qui nous force à agir de la sorte », explique Jyrki Utriainen, directeur de la rédaction de Karjalainen.**

Karjalainen a commencé son aventure aux côtés de Table Stakes Europe par des expériences qui ciblaient deux audiences spécifiques dans la région de l'éditeur, dans l'est de la Finlande : les jeunes familles et les amoureux de la nature.

Bien que la portée de ces premiers projets pilotes ait été limitée, ce ne fut pas le cas de leurs résultats : Karjalainen avait déjà entrepris des efforts pour augmenter le nombre d'abonnements numériques avant TSE, mais ces nouveaux projets axés sur les audiences ont permis

d'accélérer encore la tendance à la hausse, puisque les abonnements numériques du journal sont passés de 6 000 à 7 400 entre janvier et septembre 2023, soit une augmentation de 23 %.

Qui plus est, plus de la moitié des nouveaux abonnés en ligne avaient moins de 55 ans.

L'objectif stratégique de l'entreprise consistant à augmenter le nombre d'abonnements numériques, en particulier auprès d'une audience plus jeune, ces expériences axées sur les audiences l'avaient clairement mise sur la bonne voie. L'éditeur a dès lors décidé de s'appuyer sur ces projets pilotes pour repenser complètement l'ensemble de sa rédaction.

« Notre nouvelle organisation nous permet de nous assurer que la rédaction travaille en pensant d'abord aux audiences, et que notre contenu est conforme à notre stratégie, qui vise à atteindre certaines audiences spécifiques, commente Anna Suoniemi, directrice de l'information de Karjalainen.

La rédaction de l'éditeur local étant relativement petite (une quarantaine de personnes), tous ses membres doivent absolument travailler dans la même direction, ajoute Jyrki Utriainen, le directeur de la rédaction : « Tout ce que nous faisons au quotidien doit appuyer la réalisation de nos objectifs. Nous avons tenté de mettre sur pied une structure qui nous force à agir de la sorte. »

## KARJALAINEN

Karjalainen est un journal régional créé en 1874 et basé à Joensuu, capitale de la Carélie du Nord, une région de Finlande de l'est habitée par quelque 160 000 personnes. L'éditeur a connu une réorganisation majeure en 2021, qui a aidé sa rédaction composée d'une quarantaine de journalistes à adopter des flux de travail axés prioritairement sur le numérique. Lorsque Karjalainen a rejoint Table Stakes Europe au début de l'année 2023, il atteignait au total 24 000 personnes, dont 6 000 étaient des abonnés numériques uniquement.



**Jyrki Utriainen**  
Directeur de la rédaction,  
Karjalainen  
(Photo de Santeri  
Karjalainen)



**Anna Suoniemi**  
Directrice de l'information,  
Karjalainen

Cette restructuration s'est appuyée sur une réorganisation antérieure qui avait permis à Karjalainen de faire un grand pas vers des flux de travail numériques en 2021. Aujourd'hui, l'objectif est d'aller encore plus loin dans la transformation : passer d'un journalisme qui donne la priorité au Web à un journalisme qui l'accorde aux audiences.

## Une rédaction focalisée sur des audiences spécifiques et plus jeunes

À première vue, la nouvelle structure peut sembler assez classique, mais sous la surface, elle représente un changement profond par rapport au modèle de rédaction habituel.

L'une des principales différences réside dans l'attribution à chaque service d'une liste d'audiences spécifiques atteindre grâce au contenu.

Par exemple, l'équipe en charge de la santé et du bien-être se concentre sur des audiences cibles telles que les personnes désireuses de trouver une relation amoureuse, les adeptes des soins de beauté, les familles avec de jeunes enfants et les personnes intéressées par le bien-être mental et professionnel.

Lorsqu'il a été question de sélectionner les groupes cibles spécifiques pour les différents services, Karjalainen a pris une décision remarquable : seules les personnes âgées de moins de 50 ans seraient ciblées.

« Si aucun de nos contenus n'est spécifiquement destiné aux personnes de plus de 50 ans, nous savons qu'ils les intéresseront quand même. Nous savons par exemple que de nombreuses personnes de plus de 50 ans sont intéressées par le contenu conçu pour les passionnés de la nature. Mais notre objectif consiste uniquement à atteindre les audiences de moins de 50 ans », développe Anna Suoniemi.

La nouvelle structure vise également à briser les hiérarchies au sein de la rédaction. Les équipes sont censées travailler de manière autonome, chacune avec des objectifs « précis », notamment en ce qui concerne le nombre d'articles publiés, le trafic vers leur contenu et les abonnements générés.

Chaque service travaillant de manière plus indépendante qu'auparavant, le rôle du directeur de l'information a également évolué ; il supervise désormais les équipes et coordonne la production de contenu dans l'ensemble de la rédaction. Il incombe à chaque équipe de suivre un plan de contenu général – une simple feuille de calcul qui indique les heures de publication, les journalistes affectés, la longueur de l'article (S, M, L, XL) et les éventuels éléments multimédias.

Le tableau de la rédaction aborde cependant moins en détail le mode de production du quotidien imprimé de Karjalainen. La rédaction se concentre d'abord sur la version numérique, en publiant du contenu en ligne tout au long de la journée. Une équipe dédiée au papier s'occupe ensuite du contenu numérique et l'utilise pour créer le journal imprimé. La rédaction publie environ 30 articles en ligne par jour, dont 80 % à 90 % finissent par être imprimés.

## Une communication interne essentielle pour susciter l'adhésion

Une réorganisation d'une telle ampleur implique nécessairement de modifier le rôle de certaines personnes, et ces discussions ne sont pas toujours faciles à tenir. Dans le cas de Karjalainen, les employés ont été informés très tôt de la réorganisation et tenus au courant, ce qui a donné à chacun le temps de s'habituer au changement et de comprendre pourquoi il était nécessaire.



La rédaction de Karjalainen est désormais répartie en équipes thématiques, chacune ayant sa propre audience.

Julkaisu-aika	ajastettu/julkaistu	Aihe	Tekijä	Koko	Erytystä huomioitavaa	Editoitu	Tarkka mitta	Some	Radio	Printin julkaisu
kello 06.00	ajastettu	Susu koirien ohituslanteista	Taru Väinänen		Huom! Juttu tehty Joensuussa, joten jutun toisessa osiossa olevaa lausetta vciisi muokata näin ja otsikko perhepopoo					
kello 06.15	ajastettu	LEMMIKKI: Lemmikin ja lapsen yhteiselo	Simo Natunen	L			7100			4.10.
kello 07.00	ajastettu	Pikatesti: Korvapuustit	Olli Sorjonen	M		ok	2600			4.10., koska silloin on k
kello 08.00	ajastettu	LEMMIKKI: Akvaarioharrastajan haastis	Simo Natunen	M/L		ok				4.10.
kello 10.00	ajastettu	Huimoinnista lähtien taloustilanne	Sari Vaininen	L		ok	7200			
kello 12.00	ajastettu	Viekin lentokentällä lennetyt luvattomasti	Lieskan Lehti / Harri Ronkainen	M	linikkaa Lieskan lehteen					
kello 14.00	ajastettu	Aitte Purmonen JoMean plus Hirvosen Jaska	Jarmo Sieväläinen	S	julkaisu vapaa ke klo 14					5.10.
kello 14.00	ajastettu	Antiopalkalla-podcast	Jarmo Sieväläinen	S	podcast/radio					5.10.
kello 14.30	ajastettu	Kotilähden entisen sairaalan tloissa ilkiäitää	Aaro Virolainen	M						
kello 15.00	ajastettu	Ohjaaja Petri Kotwica Comeback-elokuvasta	Mia Hartikainen	L		ok	4400		on	
kello 15.00	ajastettu	JoKP:n uudet bisnekset	Pete H		julki klo 15					
kello 16.00	ajastettu	Einnakkaa Vaarojen maratonista	Petri Haapala	M		ok				
kello 16.00	ajastettu	Päivitystä hanhittilanteeseen	Heli Sallinen	S		ok	2700			
kello 17.00	ajastettu	Joensuun säästökoulu	Marita Jalakanen	S		ok	2800			
kello 18.00	ajastettu	Kehonrakentaja Dawda Badjen henkilöjuttu	Jarmo Sieväläinen	L	kruunu					5.10.
kello 18.20	ajastettu	Livelaähetyk: Boris-Chernomoretz koripalloa	Kari Viljakainen	S	suora lähetyk klo 18.20 alkaen, kuvia otellusta tulee toimituksen sähköpostiin M 5.10.					
kello 20.00	ajastettu	Tohmajärveläisen tuotantoyhtiön Lumipalloon	Mia Hartikainen			ok				
kello 21.00	ajastettu	Pääkirjoitus: Niin sanottu eheystöhdöt kuuluPasi Kookunaa								

La feuille de calcul du plan de contenu est un outil essentiel pour coordonner la production et la publication des articles des différentes équipes de la rédaction.

S'il s'est avéré très utile de communiquer de manière claire, certaines conversations sont restées « un peu difficiles », concède Jyrki Utriainen. « Mais je pense que les nouvelles équipes et la priorité désormais accordée aux audiences ont surtout suscité de l'enthousiasme », ajoute-t-il.

Les premières expériences axées sur les audiences (les jeunes familles et les amoureux de la nature) ont également aidé, l'équipe TSE ayant pu mettre en avant leurs résultats positifs face aux questions et aux doutes de la rédaction. Les expériences prometteuses de leurs collègues européens de TSE en matière d'approches axées prioritairement sur les audiences ont également été très encourageantes.

Karjalainen a décidé de ne pas annoncer la restructuration de la rédaction aux lecteurs externes. « Nous avons estimé qu'ils n'étaient pas aussi intéressés par notre organisation que par notre contenu », explique Jyrki Utriainen.

Alors que la transformation de l'éditeur se poursuit, Anna Suoniemi souligne combien il est important de ne pas perdre de vue la situation dans son ensemble – ce qui est à l'origine du changement. « Je pense que nous sommes traditionnellement insatisfaits lorsque quelque chose de négatif arrive à notre audience traditionnelle, comme une réduction du nombre de pages ou des problèmes avec la livraison de la version papier », énumère Anna Suoniemi.

« Je me suis efforcée d'expliquer que notre principale source d'insatisfaction devait résider dans le peu de personnes de moins de 40 ans abonnées à notre journal, quelle que soit sa forme. Il nous fallait pour une fois nous préoccuper d'eux, au lieu de nous inquiéter autant des audiences traditionnelles. »

### Remarques complémentaires :

Grâce à sa détermination à suivre des stratégies qui donnent la priorité aux audiences, Karjalainen est **en bonne voie pour faire passer le nombre de ses abonnés numériques de 6 000 (début 2023) à 10 000 début 2025**. L'entreprise a également commencé à **augmenter de manière considérable le nombre d'abonnés âgés de moins de 55 ans**. Elle s'est lancée dans d'autres expériences, notamment un **magazine en ligne sur l'habitat et la décoration d'intérieur**, qui est devenu un produit réservé aux abonnés, le même concept devant être étendu à d'autres audiences.

### Commentaire du coach :

« Karjalainen m'a surtout impressionnée par sa culture de l'expérimentation avant de rejoindre TSE, car cette approche leur a donné un énorme avantage au départ. Ils se sont directement lancés dans l'expérimentation de nouvelles audiences. Ils ont rapidement identifié ce qui fonctionnait et n'ont pas hésité à s'adapter si les données leur montraient quelque chose d'inattendu et à modifier leurs objectifs SMART en conséquence. Ils planifient désormais davantage de contenu et discutent plus tôt dans le processus éditorial de la manière dont une histoire donnée sera racontée. Le contenu final destiné à des audiences ciblées est ainsi bien mieux exécuté, qu'il s'agisse de la version papier ou numérique. Ils ont également étendu à l'ensemble de la rédaction l'approche des mini-équipes d'édition. »

– Lyndsey Jones

## Étude de cas n° 2 : Süddeutsche Zeitung, Allemagne

# Comment entraîner le changement lorsque les résultats sont déjà satisfaisants ?

**Lorsque la menace se fait pesante, les éditeurs n'ont d'autre choix que d'opter pour le changement et la transformation. Le Süddeutsche Zeitung (SZ) ne faisait pourtant face à aucune menace – du moins en termes d'abonnements numériques. Le plus grand quotidien allemand de qualité avait déjà subi de profonds remaniements au cours des dernières années – et était parvenu à augmenter son nombre d'abonnés mois après mois – avant même de rejoindre Table Stakes Europe.**

**Par Hannes Vollmuth, Rédacteur en chef de la stratégie numérique et de l'innovation**

Nous venions à peine de commencer lorsque nous avons constaté l'anomalie.

L'équipe Table Stakes du SZ – quatre rédacteurs, deux concepteurs et un analyste – se réjouissait d'apprendre grâce au programme. Nous avons été impressionnés par la méthodologie, la définition des problèmes et des solutions (« From/To »), le tableau du pouvoir et de l'opinion (« Power/Opinion ») et le cadre d'un journalisme axé sur les audiences, mis en œuvre par l'expérience et l'apprentissage. Nous avons aimé les outils, les formateurs et l'esprit du programme.

Mais nous nous sommes heurtés à un mur lorsque nous avons essayé d'appliquer ce que nous avons appris à

notre rédaction. Parmi les personnes approchées, aucune n'était réellement favorable à la moindre expérience.

Chaque fois que nous propositions des idées spécifiques après une séance d'atelier, les services, les équipes, les rédacteurs en chef faisaient marche arrière. Et nous restions coincés avec la théorie enseignée par Table Stakes.

### L'invention de la boutique SZ Abo

Nous n'avons réalisé ce qui se passait que quelques mois plus tard, en mars, lorsque le groupe de 2023 de Table Stakes Europe s'est réuni à Bruxelles. Au début de chaque transformation, de chaque défi de Table Stakes, un certain degré d'insatisfaction est nécessaire. Si vous ne reconnaissez pas que la situation actuelle ne vous convient pas, aucune transformation ne se produira.

En mars 2023, le SZ avait atteint la barre des 250 000 abonnés numériques, soit un énorme succès. Mais ce nombre d'abonnés dissimulait un problème. Notre marque est forte, nos produits numériques sont bons et nous avons déjà fait beaucoup pour donner la priorité au numérique. Mais nous n'étions pas encore parvenus à donner la priorité aux audiences. En d'autres termes, notre rédaction était tout à fait à l'aise pour écrire à destination du lectorat général du SZ – maintenant à l'aide d'outils et de flux de travail numériques.

Puis, à Bruxelles, le coach principal Doug Smith nous a dit quelque chose de très important : « Vous êtes la boutique SZ Abo ». Puis il nous a expliqué pourquoi.

## Süddeutsche Zeitung

Basé à Munich, en Bavière, le Süddeutsche Zeitung (SZ) est l'un des plus grands quotidiens allemands, avec plus de 500 journalistes et correspondants dans le monde entier. L'éditeur a introduit pour la première fois un paywall sur son site Web en 2015. Fin 2023, il comptait 170 000 abonnés à son journal papier et 295 000 à la version numérique.

Il existe quatre moyens d'obtenir l'adhésion des autres à une cause :

- Le patron vous dit que vous devez le faire (la manière classique)
- Une équipe dynamique le rend possible (la manière émotionnelle)
- Un groupe suit sa curiosité (la manière avant-gardiste)
- Une équipe vous rejoint pour obtenir quelque chose en échange (la manière donnant-donnant)

Nous avons opté pour (et conservé) cette dernière. Le donnant-donnant. Comme en affaires. Nous avons donc fait affaire – et « ouvert » la boutique SZ Abo (« Abo » pour « abonnement »).

Quel était notre rôle en tant que boutique SZ Abo ? Pour faire simple : Prendre contact avec les services, les équipes ou simplement les rédacteurs en chef et leur demander si développer une audience grâce à leurs contenus pourrait les intéresser. Nous n'avions pas de baguette magique pour faire augmenter le nombre d'abonnés numériques, mais nous possédions un cadre qui fonctionne.

### Se lancer en affaires : le service des technologies

L'un de nos premiers « clients », aux côtés de la section des livres politiques et de l'équipe chargée de l'éducation, a été le service technologies, une équipe de rédacteurs qui couvrait le thème de l'intelligence artificielle et travaillait d'arrache-pied depuis la mise en service de ChatGPT.

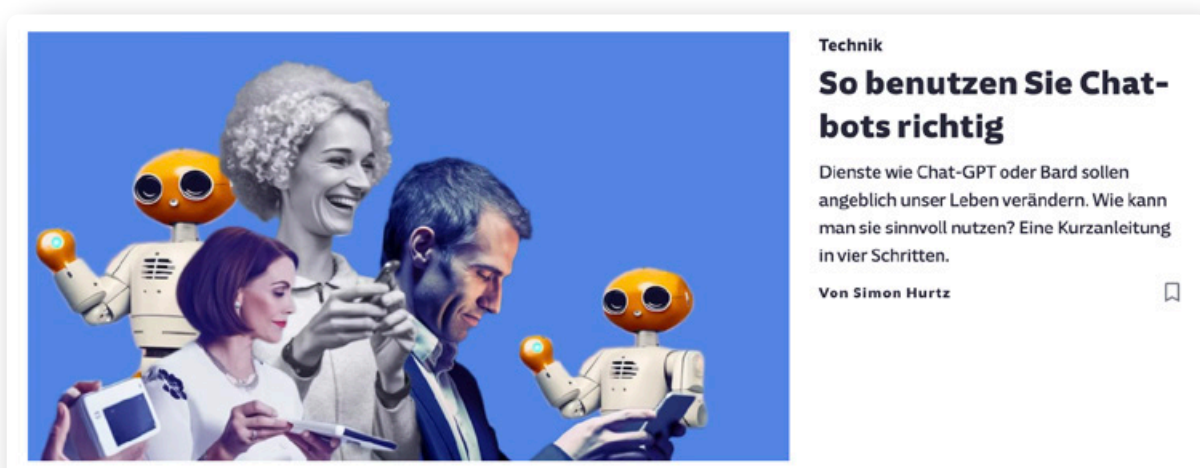
Au cours d'une réunion de 15 minutes, nous avons expliqué ce que nous pouvions leur offrir et ce dont

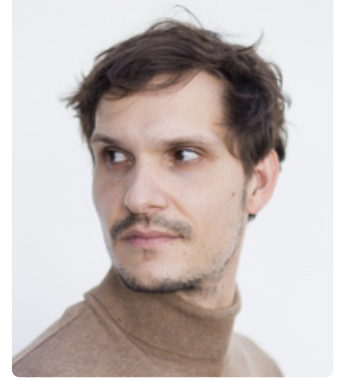
nous avions besoin en retour, à savoir du temps et du contenu – c'était notre tarif, en quelque sorte. Nous nous sommes ensuite entretenus brièvement à deux reprises par téléphone pour nous mettre d'accord sur le temps et les efforts qu'ils allaient consacrer à cette première expérience – comme une courte phase de négociation. Enfin, nous avons décidé d'organiser un atelier de 45 minutes (!) au cours duquel nous avons travaillé sur les cinq sujets suivants :

- Quelle audience du SZ voulions-nous atteindre avec du contenu lié à l'IA dans le cadre de cette expérience ? (réponse les 50/60 ans)
- Quels sont les besoins des utilisateurs de ce groupe ? (M'éduquer, m'aider)
- Quel est le format adapté à ces besoins ? (Reportage élaboré)
- Quelle quantité de contenu désirons-nous leur offrir par semaine (1 article) et quel angle choisir pour chaque article ?
- Quelles sont la date limite et la longueur de chaque article ? (Ce qui, dans notre rédaction, se décide généralement au tout début et non à la fin de chaque mission – soit dans l'ordre exactement inverse du nôtre)

Lorsque nous avons reçu l'article, nous l'avons édité et produit – en prenant soin de chaque aspect de son traitement sur toutes les plateformes possibles grâce à des échanges avec les responsables de la page d'accueil et les personnes en charge du service des réseaux sociaux et de la newsletter.

Résultat : le nombre de lectures par les abonnés a été multiplié par cinq par rapport à un article moyen traitant de technologie. Et lorsque nous avons encore affiné notre méthode, le nombre de lectures a été multiplié par sept.





**Hannes Vollmuth**  
 Rédacteur en chef de  
 la stratégie numérique  
 et de l'innovation,  
 Süddeutsche Zeitung  
 (Photo de Friedrich Bungert)

## Step 3: Tech Desk Experiment

**Audience** ●●●●

**The digital-skeptical-interested mom/dad**

- Is hearing about AI all the time, but hasn't quite figured out what to make out of it.
- Does this affect me in any way? Does it have anything to do with me?
- Fear 1: Is a bit worried, has reservations or at least reservations about what's coming.
- Fear 2: Will jobs be lost? Disinformation?
- Would like to be able to talk about it with his/her family (especially younger members).
- Maybe he/she would enjoy trying AI himself/herself, but needs a jump start on it.

**TSE GOES TECH**  
 Experiment mit Jannis Brühl

**Zielgruppe**  
 Wer möchte haben wie er/sie?

- Professionals, die einen gewissen Überblick von der SZ bekommen
- Nicht-Experten, die verstehen und sich über weitere wollen
- Nicht-Experten, die verstehen wollen
- (SZ) in entscheidungsfähige Besondere/Erkenntnis sind (das wenige Frauen?)
- Durch die veränderbar werden, indem Medien sind schärfen den Wandel zeigen
- Aber auch Nicht-Ärztin, die sich nicht mehr genau mit dieser digitalen Welt auseinandersetzen und sich über weitere wollen

**Bedürfnisse**  
 Welche Probleme werden wir lösen? Was ist unser Ziel?

- Menschen können mit dem Bedärfnis, große Digitalisierungen verstehen zu wollen
- Menschen wollen an Top-Marketing-Lösungen zu großen Digitalisierungen schreiben können
- Informationen über Social Media/Digital-Marketing bekommen und sie verstehen, wie die Bedürfnisse dieser Welt zu verstehen

Sustainability Programme Google News Initiative

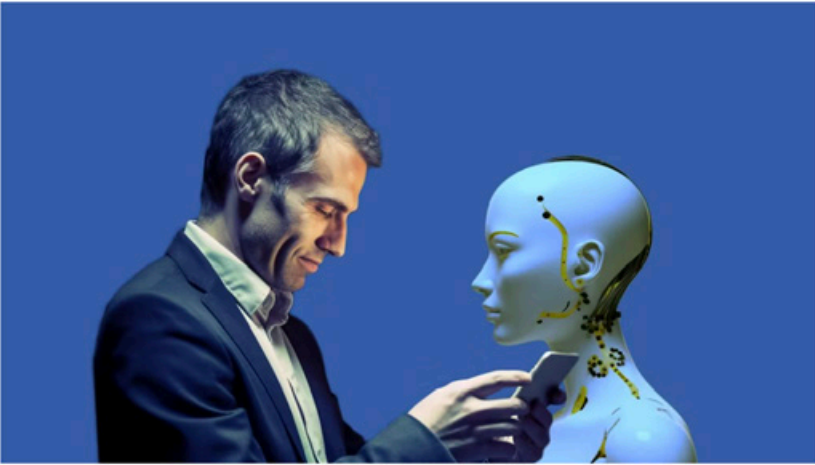
Au final, un journaliste nous a offert l'un des plus beaux compliments que nous avons reçus pendant l'année consacrée à la boutique SZ Abo : « Le texte n'aurait jamais été écrit de la sorte. ... J'ai à l'esprit une vague image de ce qu'est un lecteur moyen du SZ, de ses intérêts et de son niveau de culture, vers lesquels je m'oriente. Je n'ai jamais pensé que notre lectorat était si diversifié, ni qu'il pouvait être intéressant de s'adresser à certaines audiences spécifiques. »

### La liste des services de la boutique SZ Abo

Il s'agissait de la quintessence de la méthode de la boutique SZ Abo : Vous pouviez utiliser nos services, mais vous n'y étiez pas obligé. Il était toutefois difficile de résister. D'autant plus que le service se décline en plusieurs formules. Voici une liste non exhaustive de ce que nous avons proposé et fait pour divers « clients » internes, tou-

jours dans le but de créer un contenu qui donne la priorité aux audiences et susceptible d'augmenter le lectorat.

- Ateliers sur les audiences et les besoins des utilisateurs
- Services d'analyse des données
- Création de contenu
- Développement de format
- Édition, production et traitement
- Gestion des parties prenantes
- Séances sur les enseignements tirés
- Inspiration et documentation sur les audiences et leurs besoins sous toutes leurs formes
- Soutien et conseil en matière de changement
- Café



**Technik kurz erklärt**

### Wie gefährlich kann die KI uns werden?

Von Massenarbeitslosigkeit bis zum Ende der Menschheit: die akuten und langfristigen Gefahren von künstlicher Intelligenz für die Gesellschaft - und wie wahrscheinlich diese sind.

Von Jannis Brühl 🔖

La plupart des équipes qui ont participé à une expérience ont pu célébrer de grandes réussites. Les articles et les reportages, qui ont été créés aux fins des expériences, ont été si bien accueillis par les différentes audiences du SZ qu'à la fin de l'année, nous avons dû dire aux nouvelles équipes potentielles : « Prenez votre temps pour établir si cette approche pourrait vous convenir, mais gardez à l'esprit que nous sommes presque complets ».

## Les difficultés rencontrées par la boutique SZ Abo

Il ne faut pas oublier l'une des principales caractéristiques de la boutique SZ Abo, à savoir sa manière plutôt inhabituelle et épuisante de travailler dans le secteur de la transformation – qui implique de nombreux hauts, mais aussi des bas. Voici une autre liste non exhaustive des défis qu'il nous a fallu relever :

- Certaines équipes éditoriales et certains rédacteurs en chef n'étaient pas intéressés par notre service, souvent parce qu'ils étaient impliqués dans d'autres projets de transformation
- Certains ont accepté notre service, puis ont hésité et se sont finalement rétractés
- Les accords ponctuels n'étaient pas viables
- L'enthousiasme suscité par notre produit – des expériences qui donnent la priorité aux audiences – a toujours été grand au début, mais le coût – en temps et en contenu – a découragé certains rédacteurs en chef et journalistes
- L'élargissement de notre base de clients s'est fait très lentement, le décollage ne se produisant qu'après 10 à 11 mois

## Apprentissages

La méthode « donnant-donnant » demeure toutefois un outil que tout chef de file en matière de transformation devrait avoir à sa disposition. Notre boutique SZ Abo a fonctionné ! Notre démarche ne devrait pas être le seul moyen de pousser une rédaction à adopter à long terme un état d'esprit axé d'abord sur les audiences, mais elle est particulièrement efficace pendant la phase de lancement et pour convaincre certaines équipes et certains services spécifiques.

À la fin de l'année de notre boutique SZ Abo, nous avons parlé de nos expériences à notre rédacteur en chef (un autre argument). Il a tout de suite compris et a proposé que deux services travaillent avec ce cadre en 2024. Il ne s'agirait plus de la méthode « donnant-donnant », mais de la manière classique : le patron veut que vous le fassiez.

C'est peut-être là notre plus belle réussite : faire de la boutique SZ Abo une institution.

### Remarques complémentaires :

Propulsées par le concept de la « boutique SZ Abo » pour promouvoir le changement au sein de l'entreprise, les expériences du Süddeutsche Zeitung en matière de journalisme axé sur les audiences ont été couronnées de succès : **les explications sur l'IA destinées aux « non-technophiles » ont obtenu des résultats 10 fois supérieurs à la moyenne.** En ce qui concerne la transformation des flux de travail, **plus de 30 journalistes de l'entreprise** sont désormais directement impliqués dans les initiatives TSE.

### Commentaire du coach :

« Comment encadrer un grand journal qui rencontre déjà le succès ? Faites confiance à l'équipe pour se poser les bonnes questions. Puis insistez auprès d'elle pour que ses membres formulent les réponses les plus pertinentes et convaincantes. Puis insistez encore. Et encore. L'insistance fonctionne. »

– Stéphane Mayoux



## Étude de cas n° 3 : Hildesheimer Allgemeine Zeitung, Allemagne

# La réussite d'agents du changement déterminés qui ont fait des besoins des lecteurs une priorité

**Pendant l'année passée aux côtés de Table Stakes Europe, l'éditeur allemand a créé avec succès une nouvelle marque dédiée à la nourriture et à la gastronomie, et a transformé son approche en ce qui concerne la couverture des festivals de musique locaux. Ces initiatives ont, au même titre que d'autres axées sur les audiences, considérablement amélioré ses indicateurs de performance et ouvert la voie à une future croissance des revenus numériques.**

En ce qui concerne sa participation à Table Stakes Europe, il serait presque impossible d'identifier ce que l'équipe du Hildesheimer Allgemeine Zeitung (HAZ) n'a pas fait.

TSE privilégie l'adoption d'une mentalité de conception et de réalisation (design/do), où l'expérimentation constante permet de vérifier les hypothèses et d'accélérer l'apprentissage par l'expérience. Dès le départ, l'équipe du HAZ a lancé de nouveaux contenus, de nouveaux formats et de nouveaux produits autour des cyclistes, des gourmands et des jeunes familles.

TSE prône la création d'équipes pluridisciplinaires qui mélangent les compétences et les points de vue afin d'obtenir de meilleurs résultats. À Hildesheim, en juin 2023, une mini-équipe d'édition polyvalente autour de l'alimentation avait vu le jour. Les services de la rédaction,

des données, du marketing et des produits y étaient tous représentés.

Mais TSE insiste surtout sur la capacité à mesurer ses performances. En janvier 2023, près de 50 % des lecteurs du site Web du HAZ étaient des visiteurs ponctuels. En novembre 2023, ils n'étaient plus que 26 %. Au début de TSE 2023, les utilisateurs les plus fidèles du HAZ (plus de huit visites par mois) ne représentaient que 15 % de ses utilisateurs. À la fin de TSE, ils représentaient 40 %.

Comment ont-ils fait ? Voici un bref résumé de leur parcours dont pourront s'inspirer d'autres organisations.

### Ancré dans l'histoire, mais tourné vers l'avenir

Le Hildesheimer Allgemeine Zeitung est le principal journal quotidien de la région de Hildesheim, dont la population s'élève à environ 280 000 personnes. L'éditeur familial emploie plus de 150 personnes, et sa rédaction se compose de 29 journalistes et rédacteurs, dont quatre se focalisaient sur le numérique au début de Table Stakes Europe 2023.

L'entreprise possède un patrimoine véritablement historique : fondé en 1705, le Hildesheimer Allgemeine Zeitung est aujourd'hui considéré comme le plus ancien journal au monde à disposer d'une édition imprimée. Le HAZ a toutefois entamé son parcours de transformation numérique depuis un certain temps.

## Hildesheimer Allgemeine Zeitung

Hildesheimer Allgemeine Zeitung est un éditeur régional qui a vu le jour en 1705, ce qui en fait peut-être le plus vieux journal papier au monde. Basé à Hildesheim, il est le principal journal du Land de Basse-Saxe, avec ses 26 500 exemplaires imprimés et ses 6 300 abonnés numériques.



HAZ au service des gourmets de sa région avec une lettre d'information mensuelle sur l'alimentation et la gastronomie.

Si son tirage quotidien s'élève à environ 26 500 exemplaires, son contenu numérique attire 29 000 utilisateurs uniques, dont 80 % sur appareil mobile. Il compte 42 000 fans sur Facebook et plus de 23 000 followers sur Instagram. Sa newsletter la plus suivie est le Choix du rédacteur en chef, que reçoivent tous les jours 13 400 abonnés.

Tout cela semble assez sain. La croissance numérique n'a toutefois pas encore permis de compenser le déclin du tirage papier. Loin de là. L'ambition initiale de Table Stakes Europe consistait à développer les revenus numériques de l'éditeur en se concentrant sur des audiences spécifiques.



### Briser les tabous et se concentrer sur les problèmes urgents

De son propre aveu, le HAZ a dû commencer à briser certains tabous en matière de transformation numérique. Certaines questions fondamentales n'avaient pas été identifiées ou n'avaient pas été abordées.

Les premières étapes de TSE ont consisté à en définir certaines, en se penchant sur les forces et les faiblesses internes du HAZ. Pourraient-ils par exemple réduire le volume de papier imprimé ? Pourraient-ils fonder leurs décisions éditoriales sur des données plutôt que sur leur seul instinct ? Rien ne peut remplacer le véritable instinct journalistique, mais est-il suffisant ? Existe-t-il une seule audience à Hildesheim et dans ses environs, ou serait-il possible d'identifier diverses audiences aux besoins complexes et complémentaires ?

Le HAZ a ensuite décelé un nombre limité de problèmes critiques, à savoir les faiblesses les plus évidentes dans ses activités, et s'est concentré sur ces lacunes. L'éditeur s'est ensuite entendu sur quelques stratégies centrales, formulées en énonçant clairement les problèmes et leurs solutions (« From/To »), notamment :

Équipe TSE du Hildesheimer Allgemeine Zeitung (de gauche à droite) : Thomas Radtke, directeur des produits, Christin Himmelmann, directrice de l'édition du marché des lecteurs / directeur du segment entreprise-consommateur, Jana Hintz, directrice du numérique, et Christian Wolters, rédacteur en chef adjoint.



- Du remplissage de l'édition imprimée à la satisfaction des besoins des audiences
- Du travail dans un environnement familial (structures organisationnelles) au travail sur des projets interservices stimulants
- De la simple collecte de données à l'analyse des données, à l'application des résultats et à l'amélioration de la production journalistique quotidienne

Les véritables expériences ont alors pu commencer.

### Que fait-on lundi ? Ou comment prendre goût à l'expérimentation

Les participants de TSE optent souvent pour la nourriture et la gastronomie comme cibles faciles en matière de croissance numérique. Et ce choix s'avère souvent payant.



Jazztime, un festival de jazz organisé chaque printemps, a été l'occasion pour le HAZ d'axer sa couverture sur les besoins de l'audience, les histoires locales et l'incidence du festival sur la vie quotidienne de la population.

Le HAZ ne s'est pas contenté de répondre aux besoins des amateurs de cuisine locale. Son équipe a également créé de toutes nouvelles vidéos Instagram, qui ont été tournées et montées sur des smartphones par ses journalistes. Une itération « low-tech » (mais plus intelligente) de leurs précédentes tentatives de production vidéo. Le HAZ a par ailleurs créé une newsletter mensuelle d'actualité avec du contenu exclusif. Les articles pouvaient traiter de fraises, de barbecues ou de cocktails, en fonction de la saison... et des produits disponibles sur les étals des marchés locaux !

Ils ont non seulement créé un nouveau contenu sur de nouvelles plateformes au moyen de nouveaux produits, mais ils ont également créé une nouvelle marque : « HAZ geschmeckt », un jeu de mots en allemand basé sur le nom du journal, qui est devenu un projet multidisciplinaire, géré par une mini-équipe d'édition interservices.

L'équipe Table Stakes du HAZ reconnaît que ce projet n'est pas encore parfait et qu'il nécessite quelques ajustements. Dans le même temps, alors qu'ils visaient à l'origine 750 abonnés à la newsletter, 1 700 personnes la



suivent désormais. Le taux d'ouverture de la newsletter se situe aux alentours de 40 %, tandis que le taux de clics s'élève à 30 %.

Leur succès repose sur la collaboration, la fixation d'objectifs et la prise en compte des besoins des lecteurs. Leur mode de fonctionnement a influencé d'autres services et d'autres sujets.



### Commentaire du coach :

« Non seulement le HAZ a fait confiance au processus TSE, mais il l'a adopté sans réserve ! L'organisation s'est ouverte à de nouvelles réflexions et à de nouvelles façons de servir ses audiences. Des résultats quantifiables ont rapidement et inévitablement suivi. »

– Stéphane Mayoux

Depuis des années, la couverture des festivals artistiques locaux était devenue une corvée dénuée de tout élément de surprise. Jazztime, un festival de jazz au printemps, et M'era-Luna, un festival de musique gothique rock, occupaient la majeure partie des efforts éditoriaux en matière de programmation et de critiques de concerts, avec des résultats limités sur le site Web. Sous la direction et les conseils de l'équipe TSE, l'équipe en charge de la culture a changé de cap et s'est concentrée sur les besoins de son audience, les histoires locales et l'incidence de ces festivals artistiques sur la vie quotidienne. Le nombre de pages consultées et l'engagement ont grimpé en flèche.

Et pire encore, les journalistes ont annoncé avoir pris du plaisir à le faire !

### Un engagement accru des lecteurs fidèles ET des équipes de journalistes

L'un des principaux indicateurs clés de performance de l'équipe du HAZ est le temps d'antenne, une combinaison du nombre de pages consultées et de la durée d'engagement. Parmi sa base de fans fidèles (ou « utilisateurs intensifs »), le journal a doublé ses performances sur ce seul critère au cours de la durée du programme.

Le taux de survol de son site Web a considérablement diminué (de 47 % à 26 %). Dans le même temps, la proportion de fans fidèles (plus de huit visites par mois) a considérablement augmenté, passant de 15 % à près de 40 %.

Le HAZ a désormais quitté le stade de « pionnier » pour entamer la phase du « mouvement ». Un nombre sans cesse croissant de collègues du HAZ s'appuient sur l'élan initial déclenché par TSE. Ils réfléchissent aux besoins de l'audience lorsqu'il s'agit de créer du contenu, de développer des plateformes ou de lancer de nouvelles offres d'abonnement. Ils conçoivent des expériences, apprennent et extrapolent à partir de celles-ci.

Cela ne se transforme certes pas encore en de nouveaux revenus numériques. Mais cette augmentation spectaculaire en termes de fidélité et d'engagement des utilisateurs et des collègues permet de prédire avec précision la suite, à savoir la conversion de fans fidèles en abonnés payants.

L'équipe avoue sans détour que son prochain défi consistera à réduire le taux de désabonnement. Les outils et la philosophie de TSE devraient être utiles à cet égard en 2024.

## Étude de cas n° 4 : Grupo Joly, Espagne

# Transformer la rédaction à l'aide de données, de réunions et de guides internes

Lors de sa participation à Table Stakes Europe, l'équipe numérique de Grupo Joly s'est fermement engagée à adopter et à encourager de nouvelles habitudes au sein de la rédaction en restructurant les équipes et en améliorant les processus. Grâce au travail réalisé au cours de cette période, notamment la mise en place de nouvelles méthodes d'utilisation des données, la tenue de réunions et la création de guides stratégiques internes, l'entreprise dispose d'un plan ferme pour aborder l'avenir des médias numériques, fondé sur l'innovation et l'adaptation permanentes et, surtout, toujours axé sur l'identification d'audiences spécifiques.

Au cours des mois passés à travailler sur les fondamentaux du programme Table Stakes Europe, l'éditeur a notamment connu une hausse de 30 % du nombre d'utilisateurs enregistrés pour lire les contenus sur la Semaine Sainte à Séville, une augmentation de 20 % du volume de pages consultées dans cette section, ainsi qu'une progression du temps passé à lire ce type d'informations sur les appareils mobiles (+ 67%).

L'équipe de Grupo Joly a déclaré que sa participation au programme TSE avait été bénéfique pour tous, non seulement en raison des enseignements tirés des séances et des présentations, mais aussi pour ce qu'ils ont appris

sur eux-mêmes en tant qu'entreprise en appliquant les principes du programme.

Pour consolider les concepts, former l'ensemble de l'entreprise et actualiser ses connaissances en matière de numérique, Grupo Joly s'est principalement appuyé sur des réunions numériques en 2023 afin que tous les services de l'entreprise se mettent au diapason de son département numérique.

Comme l'a déclaré le directeur des produits du groupe, Pedro Moreno : « Nous savions qu'il existait un décalage qui devenait de plus en plus difficile à résoudre, car il créait d'importants blocages qui empêchaient l'entreprise d'évoluer ».

Ces réunions ont été bien suivies, avec environ 60 à 70 participants à chaque fois. Elles ont également reçu un très bon accueil de la part de l'ensemble des employés, comme l'a montré l'enquête de satisfaction réalisée à la fin du processus.

### Se concentrer sur les audiences grâce aux données

En ce qui concerne la restructuration interne, l'équipe de Grupo Joly considère la rédaction comme « un espace vivant, en constante évolution, dans lequel aucun compartiment n'est réellement étanche ». L'ère numérique et ses changements constants (algorithmes, nouveaux outils, crises commerciales permanentes) ont encore renforcé cette affirmation, et influent sur le travail des



**GRUPOJOLY**

Grupo Joly, fondé en 1867, est une entreprise de médias régionale basée dans le sud de l'Espagne, en Andalousie, où le groupe est présent dans sept des huit provinces. L'entreprise publie neuf quotidiens, dont Diario de Cádiz et Diario de Sevilla, ainsi que des livres et des magazines.

## Newsletter playbook |

### WELCOME AND PERSONALIZATION

It is important to address the reader by their name to gain their trust and increase their loyalty.

### STRUCTURE

Divide the newsletter into clear themes after analyzing what interests our readers the most.

### SUBJECT AND DESCRIPTION

Keep the subject short, between 4 and 8 words, and provide a brief description of 12-15 words, aiming to encourage clicks from the email.

### CLEAN AND ORGANIZED DESIGN

Make it visually appealing and easy to read, both on desktop and, especially, on mobile.

### BRIEF SUMMARY OF THE DAY

In 2-3 paragraphs, describe the most relevant aspects of the day that will be found later in the newsletter.

### SHORT AND CLEAR HEADLINES

Headlines don't necessarily have to be the same as those on the website; they should be adapted to this format.

### IMAGES

It is recommended to illustrate all information with high-quality photos that complement the content.

### LINKS

To capture the highest number of clicks, offer several link options in the following elements:

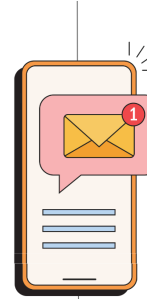
- a. Headlines
- b. Images
- c. Buttons

### SENDING

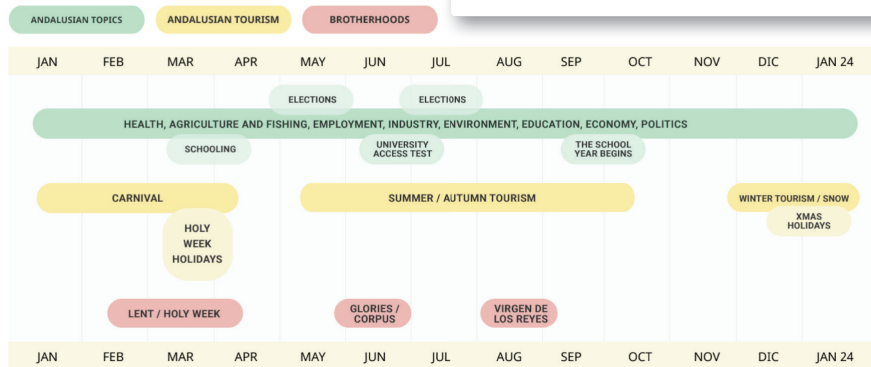
It is essential to adhere to a specific schedule. Subscribers should know when to expect your newsletter

### ANALYSIS AND OPTIMIZATION

Track key metrics such as open rate, click-through rate, and unsubscribe rate for analysis and optimization.



## AudienceS Timeline |



journalistes. En 2023, plusieurs réorganisations ont été effectuées en fonction des différents besoins en matière d'information : deux élections, la semaine de Pâques à Séville, le carnaval de Cadix, le tourisme, le renforcement de l'information régionale en Andalousie, etc.

Des équipes spécifiques ont été constituées pour couvrir le carnaval et Pâques, travaillant comme des « mini-éditeurs ». Il ne s'agit que d'un début, car d'autres changements départementaux devraient avoir lieu dans les prochains mois afin de renforcer le secteur numérique.

Selon Ana Ferrand, responsable de l'analyse et des données Web, il était vital de s'engager à prendre des décisions sur la base des données : « Ces derniers mois, nous nous sommes efforcés d'habituer la rédaction à penser au lecteur, en nous concentrant sur l'audience pour laquelle le contenu est écrit. Nous avons essayé de contrôler ce que nous pouvions 'arrêter de faire' ou 'moins faire' afin de consacrer plus de temps à l'amélioration des processus et des tâches et d'en renforcer la qualité. Nous avons utilisé l'analyse Web pour démontrer, sur la base de données, ce qui fonctionnait et ce qui ne fonctionnait pas. Notre stratégie en matière de médias sociaux en est un exemple. Face à une baisse progressive du trafic, nous avons opté pour un niveau d'automatisation plus élevé afin de consacrer davantage de temps à la création de contenu vidéo et d'images au niveau local. »

Il a également été décidé d'intégrer de nouveaux profils professionnels, tels qu'un spécialiste de la fidélisation et de l'inscription qui, selon le coordinateur du référencement Manuel Galvín, « apporte une nouvelle vision des stratégies de croissance, allant de changements dans la conception des promotions liées aux inscriptions à des suggestions sur de nouvelles newsletters d'auteurs, en passant par la promotion de jeux-concours, l'amélioration du recyclage interne, ou encore l'attrait pour les jeunes ».

## Des réunions pour diffuser les apprentissages

Pour coordonner et réduire la charge de travail cet été, l'équipe a mis au point un « calendrier des audiences » qui regroupe les contenus pertinents pour la saison qui se sont avérés intéressants pour les lecteurs. L'équipe éditoriale peut ainsi savoir quand insister sur un sujet particulier, en se basant sur les données qui indiquent la direction à prendre.

Du point de vue de l'organisation du temps, des réunions ont été organisées avec les personnes directement responsables et celle qui dirige l'une des mini-équipes d'édition (celle de la Semaine Sainte à Séville), afin d'expliquer et d'éclaircir les principaux points du programme TSE.

(G-D) Ana Ferrand, responsable du service Analyse et données web, Manuel Galvín, coordinateur SEO, et Pedro Moreno, chef de produit.



En octobre, une nouvelle publication en ligne – Jaén Hoy – a été lancée et, après discussion avec son directeur, il a été décidé de créer également une mini-équipe d'édition centrée sur la ville de Linares.

L'équipe chargée des données organise également des réunions régulières avec l'équipe éditoriale, au cours desquelles elle lui transmet les idées tirées de TSE. Des réunions occasionnelles ont également eu lieu avec l'équipe des ventes pour rendre compte des actions éditoriales en cours et pour présenter des données et des possibilités de projets collaboratifs.

## Des guides stratégiques pour partager les pratiques exemplaires

En outre, afin de faciliter le travail des journalistes et de transmettre des informations claires et transparentes aux audiences, ainsi que d'assurer la cohérence des informations en matière de style, de ton et de format, quatre guides stratégiques ont été produits sur les sujets suivants :

- **Audiences** : pour identifier des audiences spécifiques et travailler avec celle-ci.
- **Newsletters** : conseils et pratiques exemplaires pour la rédaction de newsletters.
- **Référencement** : brèves lignes directrices pour les rédacteurs sur l'optimisation du contenu.
- **Questions éditoriales** : questions visant à établir si le contenu répond aux besoins de l'audience et si un article donné peut être réservé aux lecteurs inscrits.

Grâce à ces guides stratégiques, Pedro Moreno souligne que « nous pouvons normaliser et automatiser certaines tâches tout en atténuant les erreurs les plus courantes causées par un travail journalistique de plus en plus

complexe. À l'instar des réunions, ils nous aident à introduire des concepts et à consolider des idées qui nous permettront de nous adapter aux changements constants du secteur. »

Jusqu'à présent, les seules réalisations présentées sont celles d'El Palquillo, un site Web spécialisé dans l'information sur la Semaine sainte à Séville.

Lors de réunions avec les responsables du site Web, Pedro Moreno a noté que « des conclusions essentielles ont été tirées quant à la voie à suivre, en particulier pour la prochaine Semaine Sainte. Une fois le programme terminé, une présentation interne est prévue afin d'analyser les efforts réalisés et de voir ce qui a fonctionné, mais aussi d'évaluer ce qui peut être amélioré et d'identifier les blocages à éliminer pour concentrer nos efforts avec les ressources à notre disposition. »

### Commentaire du coach :

« Grupo Joly a travaillé dur pour mettre sur un pied d'égalité ses différents services, en insistant sur l'importance des données et en recherchant des processus et des canaux de communication internes. En repensant le format des réunions, en créant des guides stratégiques et en adaptant son tableau de bord, il a obtenu des changements durables au sein de son organisation. Les bons résultats de Grupo Joly montrent qu'accorder davantage d'attention aux audiences et suivre la méthodologie Table Stakes permet aux médias locaux de trouver la voie de la durabilité. »

– Pepe Cerezo Gilarranz

# Continuer sur la lancée de TSE : « Il arrive un moment où cela se fait naturellement »

**Pour sa deuxième année à Table Stakes Europe, l'éditeur allemand a poussé davantage sa rédaction à donner la priorité aux audiences, a tiré parti de ses produits axés sur les audiences et a lancé de nouveaux projets.**

Le General-Anzeiger a participé à deux reprises à notre programme Table Stakes Europe, lors de la deuxième édition de TSE en 2020-2021, puis à nouveau au quatrième cycle de TSE en 2023.

Nous avons demandé à Sylvia Binner, responsable du développement éditorial du General-Anzeiger (GA), basé à Bonn, et qui faisait partie de la première équipe du GA, de nous raconter comment ils ont préservé la dynamique au sein de leur rédaction après la fin du premier cycle il y a quelques années.

« Le moteur le plus important pour nous a certainement été notre recours à la méthode de travail enseignée, qui est axée sur des objectifs mesurables, encourage l'expérimentation et recherche des solutions interservices, dans presque tous nos projets », explique Sylvia Binner. « Il arrive un moment où cela se fait naturellement. Nous nous

réunissons aussi régulièrement avec les autres membres de notre équipe interne Table Stakes. Et afin d'injecter un peu de sang frais dans ce noyau dur, une deuxième équipe du GA a pris part à Table Stakes cette année. Le nombre d'adeptes ne cesse donc de croître.

« Nous tentons d'impliquer progressivement tous les collègues, de leur transmettre des connaissances et de les encourager à travailler de manière autonome », ajoute-t-elle. « Nous disposons pour ce faire de trois mini-équipes d'édition qui traitent des gourmets, des jeunes parents et de la santé, de désormais 15 newsletters et de quatre podcasts, mais aussi de projets plus restreints, comme des séries, des livres ou des campagnes en direct avec nos lecteurs. Nous apprenons ensemble, ce qui rend la tâche amusante. Cette atmosphère ne change que lorsque nous devons enterrer l'une de nos coqueluches parce qu'elle n'a pas été aussi bien accueillie par l'audience que par la rédaction. Nous devons alors observer une minute de silence et faire notre deuil. »

Les newsletters ont notamment constitué un domaine d'intérêt et de réussite particulier pour le GA, qui a lancé une newsletter populaire réservée aux gourmets et appelée « Bonn Appetit » lors de sa première participation à TSE. Celle-ci a ensuite remporté le European Digital Media Awards de WAN-IFRA pour la meilleure newsletter en 2022, la première année où un prix spécial était réservé aux newsletters.

Aujourd'hui, 6 200 gourmets reçoivent Bonn Appetit tous les jeudis.

« Nous en sommes fiers, mais nous ne nous reposons pas sur nos lauriers », précise Sylvia Binner. « Nous continuons donc à travailler à l'augmentation du nombre de

## General-Anzeiger

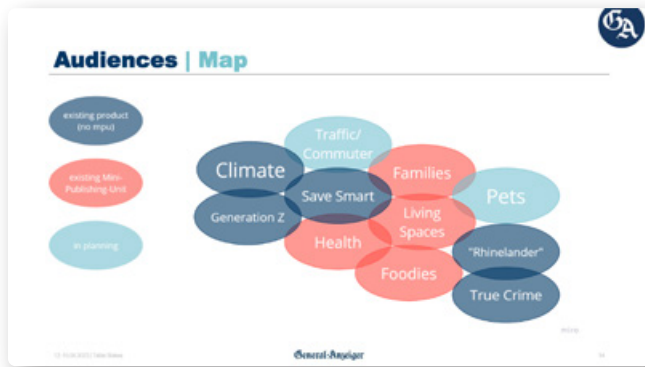
Le General-Anzeiger Bonn est le principal quotidien de Bonn et de ses environs, avec 67 500 abonnés au total, dont 50 000 à la version imprimée, 10 500 à la version numérique et 7 000 au journal électronique. L'entreprise emploie plus de 130 personnes, dont environ 90 composent son équipe éditoriale.

Outre la rédaction principale située à Bonn, l'éditeur possède des bureaux locaux dans cinq autres villes.





**Sylvia Binner**  
Responsable du développement éditorial,  
General-Anzeiger



Le GA Bonn a créé une carte des audiences qui lui permet de suivre les audiences spécifiques ciblées par des produits dédiés ou des verticales.

nos abonnés et à l'élargissement de notre communauté. Les tirages au sort, les jeux-concours et les campagnes de participation sont les produits qui ont le plus d'effet à court terme. Mais la gestion des relations à long terme est également payante. En ce moment (début décembre 2023), nous vendons un pack de vins de Noël à un prix spécial en coopération avec un négociant en vins et des viticulteurs de la vallée de l'Ahr, une petite rivière tranquille de notre zone de distribution qui a débordé à l'été 2021 et provoqué des inondations qui ont coûté la vie à au moins 135 personnes. Nous pouvons ainsi aider la région durement touchée et créer en parallèle une certaine proximité entre nos utilisateurs et nous. »

## De nouvelles réussites pour une newsletter sur l'immobilier et des manifestations organisées pour les gourmets

Le GA a depuis lancé plusieurs autres newsletters thématiques, dont la plus récente porte sur l'immobilier et s'intitule Lebens-Räume (Espaces de vie). Elle a été lancée le 1er septembre 2023 et paraît tous les vendredis après-midi. La liste de diffusion compte déjà plus de 700 abonnés, indique Sylvia Binner.

« Étonnamment, le nombre de clients payants que nous avons généré pour notre abonnement numérique GA+ avec cette newsletter est plus élevé que pour d'autres newsletters », ajoute-t-elle. « Nous avons conquis 205 nouveaux clients payants en deux mois grâce à cette newsletter. Nous essayons maintenant de comprendre pourquoi. La tangibilité de ce thème attire-t-elle toutes ces personnes qui n'utilisent pas nos autres produits ? S'agit-il de la conception de la newsletter ou des sujets qu'elle aborde ? Sommes-nous en train de nous améliorer parce que nous travaillons pour répondre aux besoins des utilisateurs ? Les questions sont comme toujours nombreuses lorsque nous tentons d'apprendre comment pérenniser un succès. Et la prochaine newsletter est déjà

en préparation : En cette année nouvelle, nous lancerons une newsletter dédiée aux amoureux des animaux. »

Dans le cadre de sa newsletter destinée aux gourmets, le General Anzeiger a organisé des événements lorsque les confinements ont été levés en Allemagne. Selon Sylvia Binner, les manifestations organisées pour les gourmets se sont poursuivies.

« En novembre, mon collègue Kai Pfundt a préparé du homard et d'autres crustacés avec des lecteurs, en coopération avec une école de cuisine locale. Cet événement a également rencontré un grand succès. Nous avons aussi notamment affrété un bus pour ramener tout le monde à bon port après une dégustation de vin dans la vallée de l'Ahr, goûté du bœuf de Kobe en compagnie d'un chef étoilé, ou encore dégusté de la bière artisanale. Les lecteurs ne sont pas les seuls à se réjouir et à nous écrire ; notre équipe se montre également très enthousiaste. Rien ne remplace le contact personnel, même à l'ère du numérique », conclut Sylvia Binner.



# Comment avancer dans la transformation lorsque le modèle d'entreprise s'effondre ?



Le Wiener Zeitung est un quotidien national fondé en 1703 et basé à Vienne, la capitale de l'Autriche, qui compte environ 9 millions d'habitants. Au cours des deux dernières décennies, il a été envisagé de fermer le journal public et, en octobre 2022, ce scénario s'est confirmé. Cette fermeture a lancé le processus de transformation stratégique de l'entreprise en une entreprise financée par l'État exclusivement numérique. La rédaction a connu une réorganisation majeure en 2023, avec la fermeture du plus ancien journal du monde à la fin du mois de juin et, le 1er juillet, le lancement d'un nouveau site Web, rebaptisé WZ pour ne plus être considéré comme couvrant uniquement Vienne (Wien en allemand) et destiné aux jeunes de 20 à 29 ans.

Lorsque le WZ a rejoint Table Stakes Europe en janvier 2023, 8 000 personnes au total étaient abonnées à son journal. Le prestataire de services du WZ a indiqué qu'entre son lancement et novembre 2023, le nouveau site Web ravivé du WZ avait compté jusqu'à 3 millions d'utilisateurs. Le WZ a également lancé une nouvelle chaîne TikTok qui était suivie par 11 500 personnes en novembre 2023, tandis que son nombre d'abonnés sur Instagram a augmenté de 46 % entre juillet et novembre 2023.

**L'éditeur de presse public autrichien a mis un terme à son quotidien imprimé au cours du programme Table Stakes Europe, a remanié son site Web et sa rédaction et a utilisé des expériences axées sur les audiences pour tester différents formats d'information. L'objectif principal était de réinventer le journalisme de service public en Autriche en s'éloignant de l'héritage de siècles de notifications imprimées pour se tourner vers les possibilités illimitées de la circulation par voie numérique des nouvelles et des informations dont les audiences autrichiennes ont besoin pour améliorer leur vie.**

Lorsque l'équipe du Wiener Zeitung a rejoint le programme Table Stakes Europe, le défi à relever était immense.

Elle était non seulement confrontée à la possible fermeture du plus ancien quotidien national au monde, mais elle devait également développer un site Web ainsi que cibler et construire de nouvelles audiences, en particulier la génération Z, avec de nouveaux formats de contenu.

Le sort du journal était en suspens, alors que la loi était sur le point d'être modifiée au début de l'année 2023, et que sa fermeture allait être annoncée plus tard dans l'année.

Les entreprises n'allaient plus être tenues de payer pour publier des annonces publiques, ce qui signifiait que le quotidien ne serait plus rentable et qu'il devrait fermer ses portes le 30 juin. (D'ailleurs, cette fermeture a probablement fait d'un autre participant de TSE, le journal allemand Hildesheimer Allgemeine Zeitung, le plus ancien journal imprimé du monde.)

Le nombre de journalistes devait être réduit d'environ 60 %, passant de 55 à 20 personnes.

Si la résistance interne à la transformation était prévisible, elle s'est faite intense et a accentué la pression sur les agents du changement de TSE.

Pour l'équipe, dirigée par Hannah Schaefer, chef de projet, et Katharina Schmidt, responsable de produit, il s'agissait d'un nouveau défi à relever, les journalistes faisant campagne pour conserver l'édition imprimée et les décideurs politiques débattant de l'avenir du journal au sein du parlement autrichien.

Mais le lectorat du journal était en déclin, avec un tirage de 8 000 exemplaires, principalement destiné à des personnes âgées de plus de 65 ans. Il était dès lors nécessaire de changer d'orientation et d'identifier de nouvelles audiences pour assurer la viabilité de l'entreprise.

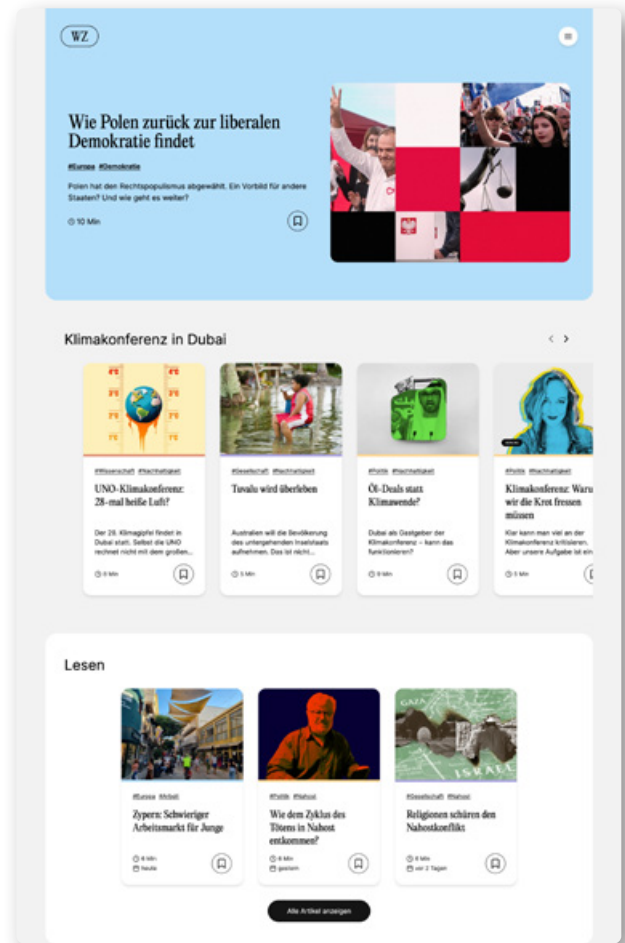
Dans ce contexte, l'équipe TSE a développé un nouveau site Web avec de nouveaux formats, dont le lancement était prévu pour le 1er juillet, tout en conservant une certaine souplesse en ce qui concernait les projets, y compris la possibilité de produire un magazine, dont le tirage et la fréquence devaient encore être décidés.

L'équipe TSE était également confrontée à une autre contrainte : la loi l'obligeait à ne couvrir que certains sujets tels que la politique, l'éducation, l'Autriche en tant que puissance économique, l'histoire, la science et l'Union européenne.

## Créer de nouveaux formats et canaux

Pendant ce temps, l'équipe TSE, notamment les chefs de projet Jan Forobosko et Verena Götzner, a adopté une approche de produit minimum viable (PMV) pour lancer le site Web à temps et a procédé à de petits essais par les utilisateurs sur des articles couvrant l'économie, la société, l'Europe et l'environnement.

Elle a choisi une démarche de contenu personnalisé où les utilisateurs pouvaient décider de lire, d'écouter ou de regarder le contenu et de construire une liste d'écoute ou de lecture. Ils ont donc également testé d'autres formats tels que les podcasts et les vidéos, y compris la création de contenu pour TikTok qui était prêt à être lancé.



L'équipe a travaillé en fonction d'objectifs, comme la production de quatre épisodes de podcast pour le mois de juillet, au cours duquel le produit a été lancé, et la publication de nouveaux épisodes chaque semaine.

Elle s'est également fixé un objectif de 14 articles pré-rédigés et s'est efforcée de publier un à trois articles par jour après le lancement. Le projet de magazine a été reporté à 2024.

« Avec nos ressources existantes et la multitude de fournisseurs sur le marché, nous nous sommes rendu compte qu'il n'était pas possible pour nous de devenir la première source d'informations de dernière minute. Nous avons ainsi délibérément choisi de publier un contenu adapté à notre audience cible, de la plus haute qualité et de nature constructive », expose Hannah Schaefer.



**Hannah Schaefer**  
Chef de projet,  
Wiener Zeitung



**Katharina Schmidt**  
Responsable de produit,  
Wiener Zeitung

Plusieurs améliorations ont rapidement pu être constatées :

- Moins de difficultés techniques ;
- Respect du nombre requis d'articles préparés ;
- Production d'un PMV comprenant une nouvelle page d'accueil et du contenu pour les médias sociaux destiné à une audience plus jeune, ainsi que des podcasts et des vidéos ; et
- Développement d'indicateurs clés de performance, y compris le temps passé sur la page pour chaque produit d'information.

À mesure que l'échéance de la fermeture du journal se rapprochait, la colère dans la rédaction a commencé à se dissiper.

Après les licenciements, la direction de la rédaction a pu poursuivre la restructuration de cette dernière et créer un effectif plus inclusif afin de rassembler ses membres et de résoudre les problèmes rapidement. Dans ce contexte, un système de binômes a été mis en place afin de permettre aux nouveaux membres de l'équipe numérique qui avaient auparavant travaillé dans la presse écrite de

pouvoir s'adresser à quelqu'un en cas de problème ou de question de formation.

Au fil de l'avancement du projet, l'équipe TSE a également repensé son image sur les médias sociaux, identifié de nouvelles audiences, produit 16 podcasts, publié de courts documentaires sur YouTube vus à plus de 580 000 reprises, produit deux newsletters et deux séries spéciales sur TikTok. Le recours à des entreprises externes, telles que l'éditeur numérique qui produit le contenu des médias sociaux du WZ, s'est avéré crucial.

L'équipe s'est également penchée sur ce qu'elle pouvait cesser de faire, à savoir :

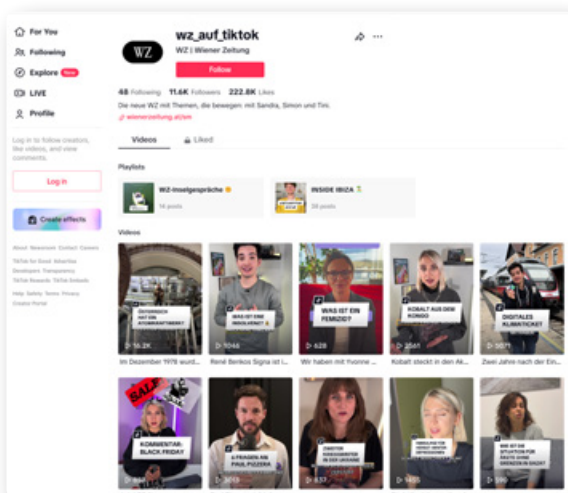
- Ne plus couvrir les conférences de presse ;
- Ne plus publier les textes de base des agences de presse ; et
- Réduire le nombre de réunions.

## Paver la voie du succès numérique

À la suite du lancement, le site comptait 750 000 utilisateurs uniques par mois et les chiffres sur Instagram ont augmenté d'un tiers au cours des trois premières semaines. En septembre, le WZ a lancé une newsletter dédiée à la politique, d'autres newsletters thématiques étant prévues pour les mois à venir.

Depuis, il a obtenu qu'un célèbre influenceur écrive pour eux afin d'attirer les utilisateurs de la génération Z. Un article d'opinion sur l'antisémitisme est devenu viral, représentant plus de 5 % de toutes les visites jamais enregistrées et entraînant la multiplication par deux du nombre de pages consultées entre septembre et octobre.

Le nombre d'utilisateurs sur Instagram a augmenté de 46 % pour atteindre 17 400, pour 11 500 sur TikTok, tandis que le nombre d'abonnés à la newsletter est désormais de 12 000.



Dans l'ensemble, l'équipe a établi de nouveaux canaux et connu une croissance constante à ce jour en termes de followers et d'engagement. Son prestataire de services l'a informée qu'en novembre, le WZ avait atteint les 3 millions d'utilisateurs depuis son lancement.

« Chacun commence à trouver ses marques dans le travail avec des audiences cibles », explique Katharina Schmidt. « Tout le monde est ouvert aux nouvelles formes de journalisme et l'état d'esprit est axé sur l'audience au sein de la rédaction. En outre, notre mode de journalisme semble faire une différence et a été abondamment cité. »

Le travail est loin d'être terminé, et l'objectif est d'accroître la portée de tous les produits et de les réunir sous la marque WZ en 2024. La rédaction prévoit d'augmenter le nombre d'abonnements à ses newsletters de 50 %, de doubler le nombre d'auditeurs de ses podcasts et d'accroître le nombre de visites d'articles d'un mois sur l'autre, le tout d'ici à juillet 2024.

### Commentaire du coach :

« Il s'agissait d'un cas extrêmement difficile, l'équipe sachant que le plus ancien journal du monde allait probablement fermer ses portes six mois après le début du programme. Lorsque le journal a finalement fermé, l'histoire a été couverte au niveau international. L'équipe de lancement du WZ a été impressionnante dans sa façon de naviguer au cours d'une période aussi difficile, en poursuivant ses expériences, en construisant de nouveaux formats, en testant des produits et en commandant du contenu destiné à la génération Z en particulier. Elle dispose désormais d'un produit fantastique qui compte plus d'utilisateurs que jamais et a jeté les bases d'un avenir durable pour le journalisme. »

– Lyndsey Jones

**WZ**

**Einfach Politik.**

Ein Newsletter mit Georg Renner.

**Servus,**

In den vergangenen Tagen ist mir gleich zweimal die Finanzlage der niederösterreichischen Landeshauptstadt St. Pölten begegnet. Erstens, [bei der Ankündigung](#) ihres eher unerfreulichen Budgets: 2024 will die 57.000-Einwohner-Stadt planmäßig rund 262 Millionen Euro ausgeben, aber nur 235 Millionen Euro einnehmen – ein Saldo von rund 27 Millionen Euro. Jetzt könnt ihr, wenn ihr nicht St. Pöltner:innen seid, durchaus mit Recht fragen, was interessiert mich der Haushalt einer mittelgroßen Stadt irgendwo, da soll sich die örtliche Politik darum kümmern (es gibt eine [recht bunte Debatte dazu im Gemeinderat](#)).

Da kommt das zweite Mal ins Spiel, als mir St. Pölten in den Nachrichten begegnet ist: Der dortige Bürgermeister Matthias Stadler (SPÖ) saß am Dienstag bei einer Pressekonferenz des Zentrums für Verwaltungsforschung (KDZ) als Vertreter des Städtebunds auf dem Podium: Die Kosten für die Gemeinden würden in allen Bereichen – von Personal- über die Sach- bis zu „extremen“ Baukosten – in einem Ausmaß steigen, wie man das in den vergangenen Jahren nicht gekannt habe.

Was uns dazu führt, was [das KDZ](#) – das Zentrum für Verwaltungsforschung, eine Institution mit ausgewiesener Expertise für öffentliche Finanzen – diese Woche mitgeteilt hat: St. Pölten, das im Vorjahr sogar noch einen Überschuss budgetiert hatte, wird mit seinem massiven Schwenk in die roten Zahlen wohl nicht allein bleiben. Nachdem Bund, Länder und Kommunen sich auf einen neuen Finanzausgleich geeinigt haben, hat das KDZ eine neue Prognose erstellt, wie sich die Finanzen der 2.093 Kommunen Österreichs – ohne Wien – entwickeln werden und darauf basierend analysiert:

- Wie die Anteile der Gemeinden am Steuerkuchen gegenüber ihren Kosten steigen
- Was das für ihren Investitionsspielraum bedeutet
- Welche Auswege es aus dieser Differenz geben könnte

# Attirer des audiences spécifiques

Lorsque les rédactions se réorganisent autour de stratégies axées sur le numérique et les audiences, comme l'explique le chapitre précédent, une partie du processus consiste à réaligner leur mode de journalisme pour répondre aux besoins et aux intérêts de groupes d'audience spécifiques. Dans le paysage hyperconcurrentiel des médias numériques d'aujourd'hui, il ne suffit plus de servir des informations « générales » à une audience « générale » pour réussir.

Les études de cas de ce chapitre montrent comment les éditeurs de Table Stakes Europe ont construit des relations plus fortes avec leurs lecteurs au moyen d'un journalisme qui attire des segments d'audience spécifiques.

Photo d'arrière-plan par Hamburger Abendblatt

## Étude de cas n° 7 : Our Media SR, Slovaquie

# Atteindre un public plus jeune en aidant les personnes qui souffrent de troubles de l'alimentation

**Participer à Table Stakes Europe devait permettre à Our Media de commencer à s'éloigner de l'image d'un média conservateur pour se rapprocher de celle d'un média nouveau et moderne afin d'atteindre les plus jeunes. L'éditeur souhaitait également accroître l'engagement de son audience en produisant davantage de contenu de qualité. L'une des principales mesures consistait à suivre le temps passé par l'audience sur le contenu.**

Our Media, basé à Bratislava, s'est appuyé sur une expérience à court terme pour démontrer à son audience qu'il était une source d'informations de qualité qui pouvait les aider à résoudre des problèmes réels dans leur propre vie. Le média s'est attaqué aux troubles de l'alimentation, un problème de santé courant mais grave, en particulier chez les jeunes.

Le sujet a été suggéré par Monika Kabele, chef de projet d'Our Media, qui a constaté que les troubles de l'alimentation devenaient un problème au sein de sa propre famille, ainsi que chez nombre de ses amis et connais-

sances. C'est aussi un problème qu'elle a elle-même combattu et surmonté il y a 20 ans.

« Je connais une dizaine de personnes – des jeunes filles ou leurs parents – qui luttent actuellement contre les troubles de l'alimentation », explique Monika Kabele. « C'est ainsi que j'ai réalisé que les troubles de l'alimentation étaient sans aucun doute un problème grave et que ce sujet pouvait être utile pour les lecteurs qui essaient de trouver de l'aide, car l'audience est suffisamment large. Bien que l'idée ait été soulevée 'dans nos bureaux', ce cas démontre clairement que nous faisons aussi partie de nos audiences. »

Une petite équipe composée de Monika Kabele et de cinq autres personnes a ensuite planifié un projet multiplateforme visant à examiner les troubles de l'alimentation sous plusieurs angles, de leur identification aux effets qu'ils peuvent avoir sur les relations, en passant par la manière dont les professionnels de la santé peuvent aider les personnes qui luttent contre ce problème.

Les six principaux responsables du projet étaient :

- Un journaliste qui couvre les questions de santé
- Un journaliste qui écrit sur la maternité et les problèmes de l'enfance
- Un journaliste qui traite des problèmes actuels de la société
- Un responsable de la production vidéo



Our Media SR est l'une des entreprises médias majeures en Slovaquie. L'une de ses principales marques est Pravda, le plus ancien journal du pays avec un tirage quotidien de 24 000 exemplaires. Pravda.sk est l'un des cinq premiers sites Web d'information du pays, mais ne proposait pas d'abonnements numériques au début de l'année 2023. Les autres marques de l'entreprise comprennent un magazine et un site Web de cuisine, ainsi que des sites Web de médias populaires et de sports.



- Un responsable des médias sociaux
- Un membre de l'équipe marketing

### Production de contenu et flux de travail

« L'équipe s'est réunie et mise au travail très rapidement, ne disposant que d'environ deux semaines entre sa création et la publication de contenu », explique Monika Kabele.

Le service marketing a conçu le logo et le nom du projet, les principaux thèmes (de l'identification du problème aux solutions possibles, en passant par les traitements et les contacts avec les centres d'assistance), ainsi que le calendrier de publication et les plateformes. Un chef de projet s'est également occupé de l'ensemble du contenu.



L'objectif était de publier et de diffuser le contenu sur une période de deux semaines à partir du 2 juin, qui est la Journée mondiale d'action contre les troubles de l'alimentation.

L'équipe a ainsi créé une gamme complète d'articles et d'entretiens susceptibles d'aider les lecteurs et les spectateurs à comprendre l'ampleur du problème. Les produits suivants ont notamment été publiés :

- Un dépistage des troubles de l'alimentation
- L'histoire vraie d'une mère et de sa fille
- Un entretien vidéo avec un psychologue
- Un entretien vidéo avec un nutritionniste
- Un rapport d'un hôpital psychiatrique
- Des contacts utiles
- Un entretien vidéo avec un patient qui a surmonté un trouble de l'alimentation

« Nous voulions que le projet profite aux personnes qui luttent contre les troubles alimentaires et qu'elles puissent trouver de l'aide dans les articles, c'est pourquoi nous avons essayé de faire en sorte que le projet couvre le problème dans son ensemble – des premiers signes et de l'identification de la maladie (dépistage, entretien avec un psychologue qui a mis en évidence les premiers signes), à l'approche des parents et de l'environnement (entretien





**Monika Kabele**  
Chef de projet,  
Our Media SR

avec un spécialiste de la nutrition et un psychologue), en passant par l'aide professionnelle (entretien avec un représentant d'une association communautaire qui aide les personnes souffrant d'anorexie), un reportage sur une mère et sa fille (l'histoire vraie et pleine de promesses d'une famille), ou encore un reportage sur un hôpital psychiatrique, qui est la dernière possibilité d'aide », énumère Monika Kabele.

Les contenus les plus performants ont été le reportage sur un hôpital psychiatrique et l'histoire vraie d'une mère et de sa fille, chacun d'entre eux ayant obtenu un « temps passé sur l'article » de plus de 5 minutes. Monika Kabele indique en outre que l'histoire vraie d'une mère et de sa fille a été le deuxième article le plus lu dans la section « Santé » d'Our Media pour le mois de juin.

La mesure du « temps passé sur l'article » devient de plus en plus importante, à la fois pour les éditeurs qui veulent connaître les histoires et les sujets qui intéressent leur audience, mais aussi pour les agences de publicité, qui se renseignent de plus en plus souvent aussi sur les taux d'engagement plutôt que sur le seul nombre de pages consultées. « C'est essentiel, c'est la clé », note le coach de l'équipe Table Stakes, Stéphane Mayoux, qui ajoute que l'équipe d'Our Media a également partagé davantage de retours sur l'engagement envers ses articles avec le reste de la rédaction.

## Retours des lecteurs et des professionnels de la santé

La série sur les troubles alimentaires a également reçu des réponses positives.

« Les médecins et les lecteurs étaient heureux que nous nous intéressions à un sujet aussi difficile et sensible », explique Monika Kabele. « Nous avons reçu des réactions positives, en particulier pour le reportage sur l'histoire vraie d'une mère et de sa fille. Le nombre de lecteurs n'a pas été tellement élevé (tout de même plus de 7 000), mais le temps passé sur l'article a été supérieur à 5 minutes, ce qui est un bon signe pour un contenu de qualité. »

L'équipe prévoit de revenir sur ce sujet en 2024.

« Nous allons certainement relancer le sujet. Il intéresse les jeunes audiences, et l'acquisition de jeunes audiences fait partie de nos défis pour l'année prochaine », poursuit Monika Kabele.

« Nous commencerons certainement à nous préparer plus tôt. »

Sur la base des réactions positives que son équipe a reçues, Monika Kabele a déclaré que Our Media envisageait également de développer d'autres séries portant sur d'autres problèmes de santé mentale courants aujourd'hui, tels que la dépression, le burn-out, la dépression post-partum, l'alcoolisme et l'addiction aux jeux d'argent.

### Remarques complémentaires :

Au cours de son année TSE, **Our Media a pris des mesures importantes pour mettre en place des flux de travail axés sur le numérique** : la rédaction suit désormais de près les performances en ligne des articles, l'équipe éditoriale a été interrogée sur ses compétences numériques (avant de recevoir une formation intense dans un second temps), et la collaboration entre les services s'est considérablement renforcée. L'éditeur **a lancé des expériences ciblant des audiences spécifiques**, telles que les personnes touchées par des troubles alimentaires, et **a accru la notoriété de la marque auprès des jeunes** grâce à une stratégie fructueuse sur les médias sociaux.

### Commentaire du coach :

« L'équipe TSE d'Our Media a fait montre de courage, de persévérance et d'innovation. Ses membres n'ont eu de cesse de repousser et de remettre en question les limites internes de leur propre organisation. »

– Stéphane Mayoux

# Diversifier le marché en ciblant les femmes qui travaillent dans la finance

L'entreprise de médias française a décidé de cibler les femmes qui travaillent dans le secteur de la finance après avoir décelé une faille critique dans les données démographiques de ses abonnés et des personnes qui participent à ses événements. L'objectif est d'aider les femmes à faire carrière dans la finance en produisant du contenu qui les aide à se construire des parcours professionnels ambitieux et en leur offrant la possibilité de se créer un réseau.

Les jeunes femmes qui se lancent dans une carrière dans le secteur de la finance en France constituaient un terrain de recrutement idéal pour L'AGEFI afin d'accroître sa portée et sa valeur.

Au cours du programme Table Stakes Europe, le groupe de médias français a renforcé sa stratégie numérique afin de consentir plus d'efforts pour atteindre cette audience sous-représentée d'étudiantes, de jeunes diplômées et de jeunes professionnelles.

## L'AGEFI

L'AGEFI, fondée en 1911, est une société française de médias destinés aux entreprises qui se consacre aux personnes actives dans des secteurs tels que la finance, la banque, l'assurance et les marchés de capitaux. Elle organise également des événements pour les professionnels de la finance. L'entreprise compte 110 employés, dont 50 journalistes.

L'AGEFI a été l'un des pionniers de la publication en ligne : l'entreprise a fermé son édition papier et est devenue exclusivement numérique en 2005. Aujourd'hui, 55 % de son chiffre d'affaires provient des activités numériques.

L'AGEFI, qui se consacre à la couverture du contenu d'environ 250 000 professionnels de la finance, disposait déjà d'une solide stratégie en ligne qui représentait 55 % de son chiffre d'affaires. Mais le groupe de médias voulait aller plus loin.

Il a non seulement décelé une faille dans les données démographiques de ses abonnés et des personnes qui participent à ses événements, mais aussi découvert que la question de la diversité et de l'inclusivité au travail ne ferait qu'augmenter le nombre de ses clients professionnels et profiterait à ces derniers.

En France, les femmes représentent plus de la moitié des étudiants en finance, mais elles sont sous-représentées dans les postes à responsabilité lorsqu'elles entrent sur le marché du travail.

L'AGEFI a voulu aider les femmes à faire carrière dans la finance en produisant du contenu qui pourrait aider ces utilisatrices à rechercher et à obtenir une promotion, ainsi qu'à se constituer un réseau lors des événements du groupe.

Pour mener à bien cette stratégie d'audience, L'AGEFI a abattu les cloisons au sein même de son entreprise – en mettant en place une équipe TSE transversale possédant une expertise du marketing, des ventes, de l'édition et de la technologie.

Cette équipe, dirigée par François Robin, directeur général, comprenait Stéphanie Elorin, directrice marketing, Johann Corric, rédacteur Web, et Laurent Luiset,



**François Robin**  
Directeur général,  
L'AGEFI

directeur commercial. Ils ont utilisé les données pour identifier leur audience primaire, composée d'étudiants, de jeunes diplômés et de jeunes professionnels, âgés de moins de 30 ans.

Ils ont également repéré un marché secondaire composé de femmes occupant déjà des postes à responsabilité, qui pourraient servir de modèles et prodiguer des histoires inspirantes, des témoignages et des entretiens, autant d'éléments susceptibles de susciter de nouveaux abonnements et de contribuer à la fidélisation de la marque.

## Un journalisme qui répond aux besoins des audiences

Pour répondre aux besoins des utilisateurs, L'AGEFI souhaitait étudier des idées de contenu sur la manière dont les femmes pouvaient faire progresser leur carrière dans le secteur de la finance, de la gestion d'actifs et des banques de détail à la technologie financière et au capital-investissement.

Ce projet consistait notamment à pousser la rédaction à se concentrer davantage sur les audiences et sur ce qui est utile à ses utilisateurs, tout en continuant à fournir un contenu spécifique de haute qualité à ses audiences ciblées. Il s'agissait également d'utiliser les données de manière stratégique pour suivre les habitudes de consommation et définir des objectifs.

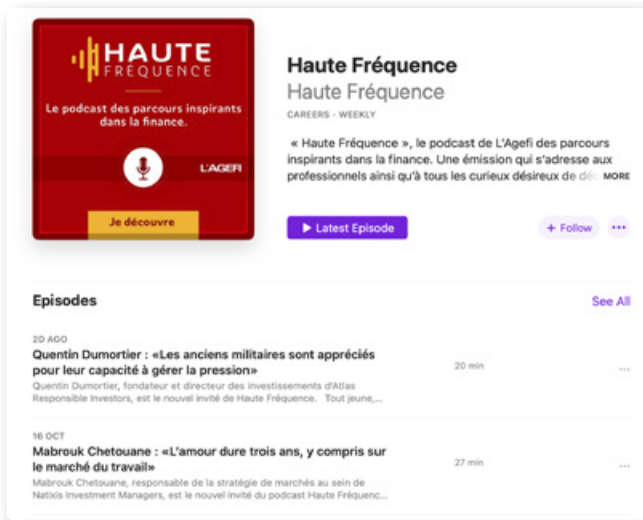
Certains obstacles devaient toutefois être surmontés, comme la crainte que ce nouveau projet n'alourdisse la charge de travail des journalistes et la nécessité de répondre aux besoins des utilisateurs plutôt que de se contenter de produire du contenu en masse pour alimenter le cycle de l'information.

L'entreprise a mis en place une mini-équipe d'édition, composée de sept journalistes, dont un rédacteur en chef et un rédacteur chargé des événements, afin de concevoir un nouveau produit – une newsletter hebdomadaire rédigée de manière à attirer les femmes actives dans la finance, avec l'objectif plus large de reproduire l'expérience avec d'autres audiences essentielles pour L'AGEFI d'ici à la mi-2024.

En ciblant les femmes dans la finance, L'AGEFI visait à :

- Augmenter son audience
- Augmenter son nombre d'abonnements
- Renforcer la fidélité de ses utilisateurs à la marque





- Créer des produits commerciaux dédiés à destination de l'audience.

Un partenariat avec Dogfinance, un site d'offres d'emploi dédié aux métiers de la finance, a également été mis en place. Cette association a débouché sur l'intégration du site d'offres d'emploi dans le site de L'AGEFI, tandis que le groupe de médias continue de développer des partenariats avec des entreprises qui recrutent.

« Cibler cette audience nous permettra de renforcer notre image de référence auprès de nos lecteurs réguliers », explique Stéphanie Elorin. « L'axe 'ressources humaines' entraînera par ailleurs la création de synergies au travers de notre partenariat avec Dogfinance. »

« Enfin, nos nouveaux produits, tels que notre newsletter et nos événements, pourraient intéresser les entreprises du secteur qui peinent à recruter, notamment des

### Commentaire du coach :

« J'ai été impressionnée par la rapidité avec laquelle L'AGEFI s'est lancé dans ce projet après avoir décidé de changer de direction en plein milieu du programme. Son équipe a débuté ses expériences rapidement et a véritablement adopté la stratégie des femmes dans la finance, en comprenant vraiment comment le sujet pouvait bénéficier à son écosystème, qu'il s'agisse du contenu, du recrutement ou des événements. »

– Lyndsey Jones

femmes, ce qui pourrait donner lieu à davantage d'annonces et de partenariats », poursuit Stéphanie Elorin.

Et ils se sont fixé des objectifs spécifiques :

- Nombre moyen de pages consultées par article : 2 000
- Nombre d'inscriptions aux newsletters d'ici à la mi-2024 : 5 000
- Un taux d'ouverture de la newsletter de 40 %
- Objectif de consommation des podcasts : 1 000 écoutes
- Trouver un sponsor pour la newsletter d'ici à juin 2024
- Créer un événement dédié en janvier 2024 et intégrer le thème des femmes dans la finance dans un événement organisé en mai pour les professionnels du secteur financier.

### La voie vers « Ambitions », de nouvelles audiences

D'ici à la mi-2024, le groupe prévoit de créer une page dédiée au thème, appelée « Ambitions », qui mettra en avant tous les articles écrits sur le sujet, et regroupera le portail d'emplois, les rendez-vous et les événements.

Il compte également recentrer son podcast dédié aux carrières remarquables dans la finance sur les carrières des femmes et promouvoir la newsletter hebdomadaire au moyen de formulaires d'inscription sur tout site Web ainsi que de messages sur les médias sociaux, y compris LinkedIn, et d'échanges avec les écoles et les universités.

Une autre newsletter est également prévue pour permettre à L'AGEFI d'établir un contact direct avec ses lecteurs.

L'AGEFI organise chaque année une trentaine d'événements de premier ordre, animés par ses journalistes, qui permettent aux professionnels de haut niveau de nouer des contacts. L'un de ces événements sera désormais réservé à environ 1 000 étudiants, jeunes diplômés et jeunes actifs dans le secteur de la banque, de l'assurance et de la finance, et permettra aux professionnels de la génération Z de s'informer sur les tendances du marché, de participer à des ateliers et de se créer un réseau afin de faire avancer leur carrière.

L'AGEFI continue ainsi à fidéliser sa marque et à développer ses communautés pour l'avenir.

## Étude de cas n° 9 : Hamburger Abendblatt, Allemagne

# Comment l'accent mis sur la culture a contribué à créer « l'effet Galilée »

**Nageant à contre-courant, l'équipe de l'Abendblatt a prouvé, grâce à Table Stakes Europe, que le contenu culturel régional, lorsqu'il est bien réalisé, peut attirer de nouveaux abonnés numériques. La réussite du service culturel est aujourd'hui une source d'inspiration en matière de changement pour l'ensemble de la rédaction.**

Certains principes irrévocables faisaient autrefois partie du quotidien de nombreux éditeurs de presse. Pendant des décennies, ils ont été appliqués et rarement remis en question. L'ère numérique et l'évolution constante des habitudes du marché ont mis fin à cette situation. Mais même dans cette nouvelle ère, certaines théories sont considérées comme quasiment inattaquables. Il est par exemple coutume de dire qu'un contenu culturel régional

ne vous apportera que peu, voire pas du tout, d'abonnés numériques.

Mais l'équipe du Hamburger Abendblatt, un journal appartenant au groupe de médias FUNKE en Allemagne, a réussi à produire l'effet Galilée avec le programme Table Stakes Europe : elle a prouvé ce qui était considéré comme presque indémontrable. Galileo Galilei a un jour affirmé que la terre se déplaçait autour du soleil, alors que le contraire était admis depuis des millénaires. Nous savons qu'il avait raison, mais à l'époque, il était seul à défendre sa thèse.

« Nous étions convaincus dès le départ qu'un contenu culturel de haute qualité pourrait persuader de nombreux utilisateurs de souscrire un abonnement numérique », développe Maïke Schiller, directrice de l'équipe de la culture éditoriale de l'Abendblatt. Pour y parvenir, elle a posé sa candidature à Table Stakes Europe – aux côtés de son collègue Felix Freudenthal, du service marketing et événements, et de la rédactrice en chef adjointe Cordula Schmitz.

Le défi était centré sur une audience culturelle, ce qui constituait une « idée géniale et audacieuse que nous nous réjouissons d'appuyer », poursuit Martin Fröhlich, le coach TSE de l'équipe de l'Abendblatt et directeur du Digital Revenue Network de WAN-IFRA. « Lorsque je travaillais dans des maisons d'édition régionales, j'ai également été confronté à plusieurs reprises à la théorie selon laquelle il est très difficile d'atteindre une audience culturelle régionale par voie numérique. Et c'était généralement vrai. »

### Hamburger Abendblatt

Basé dans la ville allemande de Hambourg, le Hamburger Abendblatt est largement tourné vers l'information locale et couvre la zone métropolitaine de la ville à travers les différentes sections du journal. Il fait partie depuis 2014 du groupe de médias FUNKE, le troisième plus grand éditeur de journaux et de magazines d'Allemagne.


Le Hamburger Abendblatt a un tirage payant de 124 000 exemplaires du lundi au vendredi et de 148 000 exemplaires le samedi, tandis que 28 000 personnes sont abonnées à la version électronique. Il a été le premier journal allemand à proposer des articles payants en ligne (2009) et dispose d'un paywall depuis 2016.

"Lumos", der neue Harry Potter Podcast - Die besten Tipps der kommenden Tage  
Newsletter [hier](#) im Browser lesen.

Hamburger Abendblatt

## Zugabe

Der Kultur-Newsletter des Abendblatts



**Guten Tag, liebe Leserin, lieber Leser,**

"Dann zündet man die Bombe und ist schon weg, wenn sie explodiert", freut sich **Benjamin von Stuckrad-Barre** - ja, der [Hype um seinen explosiven Schlüsselroman](#) hat diesen Autor doch ziemlich entzückt. Sein Satz fällt in unserem exklusiven Doppelinterview mit Stuckrad-Barre und dem Theaterregisseur Christopher Rüping, die am Freitag die Saison am **Thalia Theater** mit der Uraufführung von "Noch wach?" eröffnen. Ein Knaller. Vielleicht.

Denn da sind natürlich noch ein paar Fragen offen: Kann man gegen das [enorme Getöse um den Roman](#) überhaupt aninszenieren? Wie ist das mit der Gewaltenteilung zwischen Autor und Regisseur? Und haben sich eigentlich die [Springer-Anwälte](#) schon beim Thalia Theater gemeldet? Auch darüber hat unsere Autorin Annette Stiebele mit den beiden gesprochen. Morgen erscheint das Gespräch - und schon am [Sonntag](#) verraten wir Ihnen selbstverständlich auf [abendblatt.de](#), ob sich auch der Theaterbesuch lohnt.

Wir halten es da wie **Die Sterne**, die gestern [ein ausverkauftes Best-of-Konzert im Kreuz](#) gegeben haben: "Denn von allen Gedanken/ Schätzen wir doch am meisten/ Die interessantesten". Immer schön, wenn Musiker, die wir mögen, nicht in den Ruhestand gehen. Apropos: Waren Sie in den vergangenen Tagen auch auf der Trabrennbahn? Bei [Cro](#) oder bei [Peter Fox](#) oder bei der fetten Abschiedsdoppelrunde von **Fettes Brot**? Was für 'ne Party - wir waren sowohl [am Freitag](#) als auch [am Sonntag](#) live dabei. "Erdbeben, was geht'n..." Ehrlich, wir freuen uns jetzt schon auf das Comeback!

Bis dahin aber tun wir alles, um Ihnen die Wartezeit bestmöglich zu vertreiben. Weshalb ich an dieser Stelle direkt einen weiteren "Welthi" aus dem Hut zaubere: **Harry Potter!** Denn auch wenn wir hier natürlich eine astreine Muggel-Postille sind, wissen wir, was der Zauberspruch "Lumos" bewirkt. Und nachdem erst kürzlich schon das [Hamburger Rathaus zur Außenstelle von Hogwarts](#) wurde, beleuchten wir von heute an mit "Lumos", dem neuen **"Harry Potter Podcast"** des Hamburger Abendblatts, die wilde Welt der Magie und Ihre enge Verbindung zur Hansestadt. In der ersten Folge hat Gastgeberin Birgit Reuther die drei Hauptdarsteller Harry, Ron und Hermine aus "Harry Potter und das verwunschene Kind" vor dem Mikro. [Hören Sie doch mal rein!](#)

Wir sehen uns im Foyer.

Ihre Maïke Schiller

Staatsober Hamburg

Ludwig van Beethoven  
**Fidelio**

Al dem 10. November 2023

L'une des composantes essentielles de la stratégie du service culturel est la newsletter culturelle du Hamburger Abendblatt, Zugabe (« Rappel »). Les plus de 5 100 abonnés à la newsletter se sont vu proposer une offre d'abonnement exclusive à prix réduit, et l'équipe a sondé les abonnés à la newsletter pour mieux comprendre leurs centres d'intérêt.

Lumos - Der Harry-Potter-Podcast

PODCAST

LUMOS - DER HARRY-POTTER-PODCAST

EPISODEN

LUMOS - DER

14.11.2023

Folge 6: Der Mann, der Harry Potter nach Deutschland holte

Klaus Humann hat die Buchreihe 1998 als Verleger von Carlsen in Hamburg veröffentlicht. Er erzählt von dieser fantastischen Erfolgsgeschichte. **JETZT ANHÖREN**

## « Comment font nos collègues de la culture ? »

Mais Maïke Schiller et son collègue Holger True connaissent la force de leur ville. « Hambourg est un centre culturel régional et national exceptionnel qui compte de nombreuses personnes intéressées par tous les types de culture », expliquent-ils. Même avant Table Stakes, le service de la culture rapportait régulièrement des abonnements numériques.

Au bout d'un an auprès de Table Stakes Europe, le contenu du service a atteint un niveau de performance qui surprend les autres départements éditoriaux et les incite à s'intéresser à la question. La question revient souvent : « Comment font nos collègues de la culture ? »

Le nombre d'abonnements générés par les contenus culturels est passé de 508 en 2022 à 696 (+ 37 %) en 2023 – alors que le nombre d'articles publiés a légèrement baissé. Le nombre d'abonnements par article est passé de 0,54 à un incroyable 0,81. La portée a également bénéficié de la nouvelle approche : le nombre moyen de pages consultées par article est passé de 2 344 à 4 575, soit une augmentation impressionnante de 95 %.

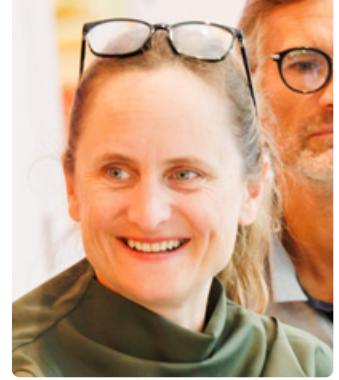
Le chemin n'a pas été facile dans la ville de l'Elbphilharmonie, de l'Ohnsorgtheater, de la Laeiszhalle et de toutes les autres grandes salles de spectacle. D'autant plus qu'en 2023, l'Abendblatt a dû faire face à d'autres transformations de grande envergure, comme l'introduction d'un nouveau système éditorial et le passage d'un flux de travail éditorial à un flux axé en priorité sur le numérique. « Il s'agissait d'une part de défis supplémentaires pour l'équipe culturelle, et d'autre part, cette situation a finalement favorisé le processus du programme Table Stakes », précise Cordula Schmitz.

Le flux de travail axé en priorité sur le numérique est l'un des éléments fondamentaux de la réussite du programme de TSE. Il est également primordial de se concentrer sur les intérêts d'audiences spécifiques. L'équipe de Hambourg a commencé par se demander de quelles informations les lecteurs de ses articles culturels avaient besoin.

« Il est rapidement apparu que les informations de service sur les événements étaient très bien accueillies par l'audience », souligne Holger True.

## Générer des abonnements à l'aide du contenu culturel

Conformément à l'une des idées de base de Table Stakes, le service culturel du Hamburger Abendblatt est devenu une mini-équipe d'édition culturelle. Une équipe qui ne se contente pas de produire du contenu éditorial, mais qui pense et travaille également comme une petite maison d'édition.



**Maike Schiller**  
Directrice de l'équipe  
de la culture éditoriale,  
Hamburger Abendblatt

L'audience composée par les amateurs de croisières, ciblée depuis peu par l'Abendblatt, en est un exemple. Les croisières présentent un grand potentiel thématique dans la plus grande ville portuaire d'Allemagne et ses environs. L'équipe de Felix Freudenthal a publié un deuxième guide des croisières mieux adapté à l'audience. Les recettes publicitaires ont rapidement augmenté de 40 %.

« Avec une newsletter régulière, un site Web amélioré et le prix du guide des croisières, nous cherchons à créer une communauté de lecteurs fidèles », explique Felix Freudenthal.

Le concept d'audience ponctuelle, une audience qui n'existe que temporairement mais qui présente un besoin intense d'informations, s'est avéré particulièrement adapté à la mini-équipe d'édition culturelle au cours de l'année Table Stakes. « Nous avons choisi comme événement le concert de Bruce Springsteen à Hambourg », explique Maike Schiller.

Au lieu de fournir une critique d'ensemble de la prestation de la légende du rock, comme c'est le cas habituellement, l'équipe a proposé toute une série de contenus liés au concert. L'effort s'est avéré payant : 71 lecteurs ont pris un abonnement à des contenus liés au Boss.

Et comme si l'effet Galilée ne suffisait pas, l'entreprise nord-allemande a également prouvé que même les comptes rendus de concerts de musique classique pouvaient persuader les lecteurs de souscrire un abonnement numérique. « Ce contenu rencontre un tel succès que nous proposons désormais encore plus de comptes rendus de concerts qu'auparavant et que nous recherchons de nouveaux auteurs. Ce succès nous a aussi surpris », admet l'équipe culturelle.

L'Abendblatt poursuivra sur la voie de Table Stakes. Dans une deuxième phase d'expansion, l'équipe culturelle se concentrera sur de nouvelles audiences culturelles spécifiques. Il s'agit tout d'abord des lecteurs intéressés par le succès du spectacle Harry Potter à Hambourg. Un nouveau podcast a été créé à cet effet, sponsorisé par les organisateurs du spectacle, ce qui a permis de le monétiser sans délai.

Les 40 000 hommes et femmes qui chantent dans les chorales de Hambourg constituent une autre de ces audiences. Un contenu éditorial personnalisé leur sera destiné, ainsi que des activités visant à accroître l'engagement envers la marque Abendblatt. « Nous prévoyons une grande manifestation chorale à Hambourg et nous pensons même créer une chorale de lecteurs », se réjouit Maike Schiller.

En interne, le principe éprouvé des mini-équipes d'édition sera transféré à d'autres services de la rédaction. « L'équipe culturelle est devenue le moteur de ce changement pour nous », conclut Cordula Schmitz. L'Abendblatt vient donc peut-être ainsi de trouver son nouveau principe irrévocable.

### Commentaire du coach :

« Je l'admets volontiers : j'étais sceptique lorsque Maike et Holger ont expliqué désirer générer beaucoup plus d'abonnements numériques avec du contenu culturel. Je me souviens de l'époque où je travaillais au sein de rédactions et de la difficulté souvent inhérente au contenu culturel. Mais j'ai été impressionné par le courage et la persévérance de leur entreprise. Et après seulement quelques mois, nous avons tous réalisé que l'objectif était précisément celui qu'il fallait. Cela montre également que l'équipe de l'Abendblatt a très bien compris dès le départ ce que les audiences intéressées par la culture attendaient d'elle. J'ai trouvé particulièrement instructif le fait que les intérêts des lecteurs de la version imprimée et de la version numérique diffèrent clairement dans ce cas. La forte demande de comptes rendus de concerts de musique classique en est la preuve : les études sur le comportement des lecteurs de la presse écrite indiquent généralement que ces comptes rendus obtiennent des résultats inférieurs à la moyenne. En revanche, sur support numérique, ils constituent l'un des atouts de l'Abendblatt. »

– Martin Fröhlich

# Devenir la « Champagne Nation »

**Le choix des audiences à cibler dans le cadre de leur projet Table Stakes s'est rapidement imposé à l'équipe de Rossel Est Médias. Opérant dans une zone géographique profondément attachée à la production de Champagne, le groupe a décidé de s'adresser à « ceux qui font le vin et ceux qui l'aiment ».**

Les départements français de l'Aube et de la Marne comptent près de 16 000 viticulteurs, 130 coopératives, 370 grandes maisons de Champagne, et plus de 30 000 emplois liés à cette activité (hors saison des vendanges). Plus largement, ce sont près de 400 000 personnes qui vivent autour de ces vignobles. Une autre population s'intéresse aux paysages du Champagne, celle des touristes qui visitent chaque année cette région. Depuis l'été 2015, les coteaux, maisons et caves de Champagne sont inscrits au patrimoine mondial de l'UNESCO, suscitant la curiosité des amateurs d'œnotourisme. À leur manière, les collaborateurs de L'union et de l'Est éclair sont également proches de cet univers particulier : anciens employés d'une maison de Champagne, marié à un viticulteur, fils ou filles de, voisins, amis... ou simplement fiers du rayonnement national et international de leurs départements.

Malgré l'évidence de leur choix, les membres de l'équipe TSE de Rossel Est Médias avaient quelques questions à résoudre : comment cibler à la fois une filière professionnelle et une audience plus grand public ? Il n'y a pas un Champagne, mais plusieurs répartis sur deux départements, donc couverts par deux quotidiens aux rédactions distinctes : devaient-ils poursuivre deux projets différents ? Les acteurs majeurs du monde du Champagne soutiendraient-ils leur initiative ? Parviendraient-ils à intégrer dans la feuille de route technologique du groupe les adaptations nécessaires au lancement d'un nouveau « produit » non prévu ? (quelques épineuses questions au project manager IT/Data Éric Binachon). Quid de la monétisation d'un tel projet : abonnement spécifique, e-commerce, publicité, événements, salons ? Enfin, si l'œnotourisme était l'un des objectifs du projet, comment se faire connaître au-delà de leurs départements de diffusion ?

## GROUPE ROSSEL

Rossel Est Médias fait partie du Groupe Rossel, premier groupe de presse belge francophone, et est présent principalement en Belgique et dans le Nord de la France. Rossel Est Médias comprend quatre marques de presse quotidienne et une régie publicitaire. Deux de ses journaux - L'union et L'Est éclair - sont basés au cœur de la région de Champagne en France.

## Priorités, communication et FOCUS

L'Est éclair et L'union n'ont pas attendu Table Stakes pour couvrir toute l'actualité du Champagne. Mais en 2023, ils ont pris la décision de devenir la destination incontournable de ceux qui travaillent dans ce secteur ou qui aiment l'art de vivre lié au Champagne, indépendamment de leur génération. « Incarnez la 'Champagne Nation' et ses habitants » leur a conseillé Doug Smith lors de leur présentation du projet.

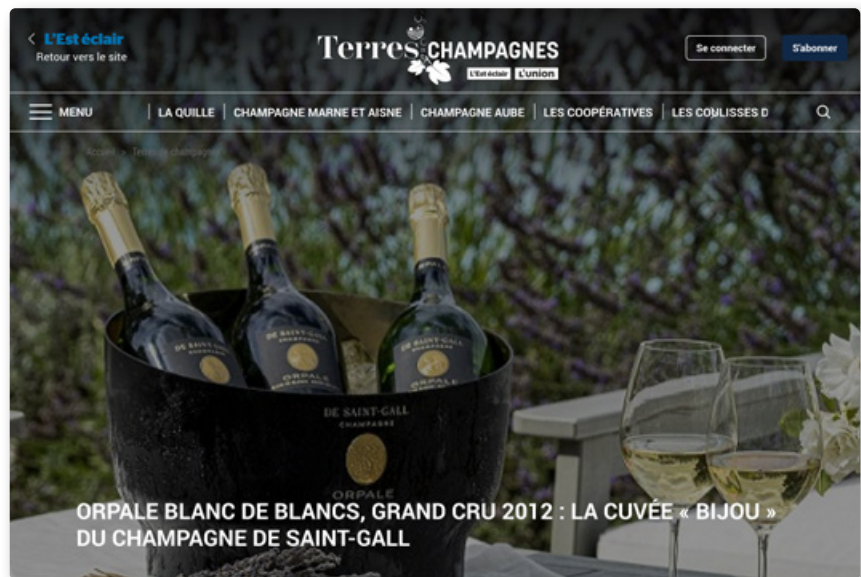
Les six premiers mois du projet ont été consacrés au lancement de la nouvelle marque « Terres de champagnes », à la fois en interne (communication régulière dans l'entreprise, envers les rédactions locales) et en direction des acteurs de la filière Champagne. Le pluriel de leur



marque acte la décision de créer un projet commun aux départements de l'Aube et de la Marne avec les deux spécialistes Champagne de chacun des quotidiens (Yann Tourbe et Thomas Crouzet) aux commandes et en soutien (et souvent moteur) Carole Lardot, directrice adjointe des rédactions de Rossel Est Médias et son équipe (Anne-Lise Fournier, Robin Philippot). L'objectif était d'augmenter la couverture éditoriale et d'alimenter quotidiennement une future verticale « Terres de champagnes » sur leurs plateformes digitales.

Depuis le mois de mars, cette montée en puissance se traduit, chaque vendredi matin, par une newsletter très éditorialisée, avec une sélection d'articles parus et des rubriques spécifiques. Ce rendez-vous s'adresse aux vignerons, aux coopératives, aux Maisons de Champagne, et s'intéresse aussi plus globalement à l'économie de cette filière vin, aux campagnes de communication des marques, aux personnalités, ou à des sujets « chauds » qui peuvent faire l'actualité au-delà de la région (parfois issus du domaine des faits divers ou de sujets de société). La newsletter n'a jamais manqué son rendez-vous, y compris au cœur de l'été. Les journalistes des locales ont pris le relais de Yann et Thomas pendant leurs vacances.

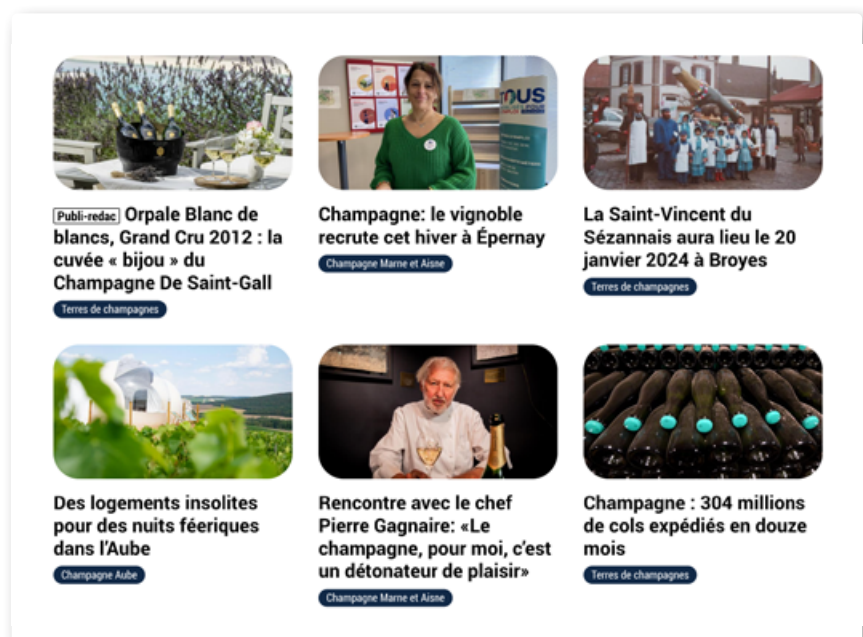
Près de huit mois après son lancement, la newsletter « Terres de champagnes » dépasse les 8000 inscrits. Elle doit encore améliorer son taux d'engagement, mais a quelques leviers à actionner : plus d'interactivité et tester le bon compromis dans son offre éditoriale car sa richesse peut suffire aux lecteurs. Or l'objectif est de les amener vers la nou-



velle verticale « Terres de champagnes » sur les deux sites des quotidiens (<https://www.lunion.fr/terres-de-champagnes> et <https://www.lest-eclair.fr/terres-de-champagnes>). La verticale reprend l'identité visuelle créée pour Terres de champagnes, les grandes rubriques et met en valeur l'une des grandes forces des deux quotidiens qui est la production vidéo. Les équipes multiplient les idées et ont produit des séries autour de personnalités, de la production et de la dégustation de Champagne, qui sont ensuite réutilisées sur leurs réseaux sociaux.

## Aller plus loin : Monétisation et Diversification

En parallèle du travail éditorial, l'équipe dirigée par Damien Dubois (comprenant également Jade Bizouaird, Marie-Camille Cuif) a lancé une



vaste campagne de communication auprès de l'ensemble des acteurs du secteur. « Pour présenter notre projet à l'ensemble des acteurs B2B et des partenaires potentiels, nous avons élaboré un dossier de presse complet fournissant des informations détaillées sur « Terres de champagnes », notre identité, nos ambitions, une vidéo sur le projet, ainsi que des exemples de notre newsletter.

Ce dossier de presse est conçu pour offrir une présentation standardisée et complète du projet, adaptée à l'utilisation par n'importe qui au sein de l'entreprise » explique Damien. « Avec l'aide de toutes les rédactions locales et de notre agence de vente publicitaire, nous sommes en train de constituer une base de données qui inclura tous ceux qui comptent pour notre projet ».

Côté réseaux sociaux, LinkedIn et Instagram ont été privilégiés. En seulement trois mois, la marque a trouvé son public sur LinkedIn, enregistrant une croissance constante (plus d'un millier de followers à la fin du programme Table Stakes). Instagram cherche encore son identité mais reste stratégique pour la seconde phase du projet, axée sur l'œnotourisme et s'adressant à un public plus large.

Sous l'impulsion d'Alizée Szwarz (équipe diversification), des partenariats ont été établis pour des projets de commerce en ligne, des événements et, en collaboration avec le service publicité, la commercialisation de publiereportages adaptés à la verticale. Deux suppléments annuels dont elle a la responsabilité ont trouvé une nouvelle vie sur le digital, prolongeant leur visibilité et ils seront directement associés à la marque « Terres de champagnes » dès l'année prochaine (en été : « Terres de champagnes : l'œnotourisme en Champagne », 55 000 exemplaires, et en fin d'année « L'Instant spécial Champagne par Terres de champagnes », 5 000 exemplaires).

Baptiste Haleux, le représentant publicitaire au sein de l'équipe, teste des propositions de partenariats à plus long terme autour de la nouvelle marque, mais il a besoin de plus de temps et de notoriété pour commercialiser un dispositif inhabituel pour les annonceurs (audience newsletter, verticale dédiée). Actuellement, le format le plus adapté semble être celui des publiereportages.

Toute cette année a été ponctuée de nombreuses discussions sur la manière de traiter la question de l'abonnement numérique et de l'approche à adopter. « Les lecteurs doivent s'abonner à L'Union ET L'Est éclair pour accéder à tout le contenu premium de Terres de champagnes, et nous savions que cela créait une expérience client inacceptable », explique Damien Dubois.

Un premier scénario envisageait de proposer un paiement supplémentaire pour l'accès à l'intégralité du contenu Champagne des deux quotidiens (les informations des deux départements), mais pour le moment « Terres de champagne » sera un « plus » offert aux abonnés des deux quotidiens.



**Terres de CHAMPAGNES**  
L'Est éclair L'Union

Newsletter du Lundi 04 décembre 2023

**ÉDITO**

**Les raisins sont fragiles, les hommes aussi**

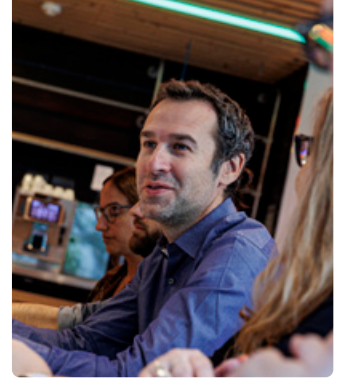
Difficile, la vendange 2023 ? Certainement beaucoup plus compliquée que ce qu'on aurait pu prévoir au mois de juin. À ce moment-là, la Champagne avait réussi à éviter les gels de printemps, la pression sanitaire restait minimale et la fleur s'était déroulée de façon idéale.

Le vignoble en appellation le plus septentrional de France n'avait pas prévu de passer l'été au Pays basque. Le botrytis s'est invité à la fête et, même s'il paraît qu'on n'attrape pas les mouches avec du vinaigre, **les nuages de drosophiles** qui bourdonnent dans les rangs et les pressoirs laissent peu de doute quant au prochain ennemi.

Sans oublier le mercure. Vendanger par 35°C à l'ombre, au mois de septembre, c'est inouï. Cette chaleur a prélevé son écot. Sur les raisins, c'est vrai, avec une perte de 10 à 20 % de volume sur les noirs. Mais, surtout, sur les vendangeurs. Quatre morts en une semaine, c'est du jamais-vu. Alors, dans le vignoble, on surveille les niveaux de gluconique et d'acide acétique et on se démène pour que l'épinette passe avant que tout ça parte en sucette. Les raisins sont fragiles. Les hommes aussi.

YANN TOURBE  
JOURNALISTE

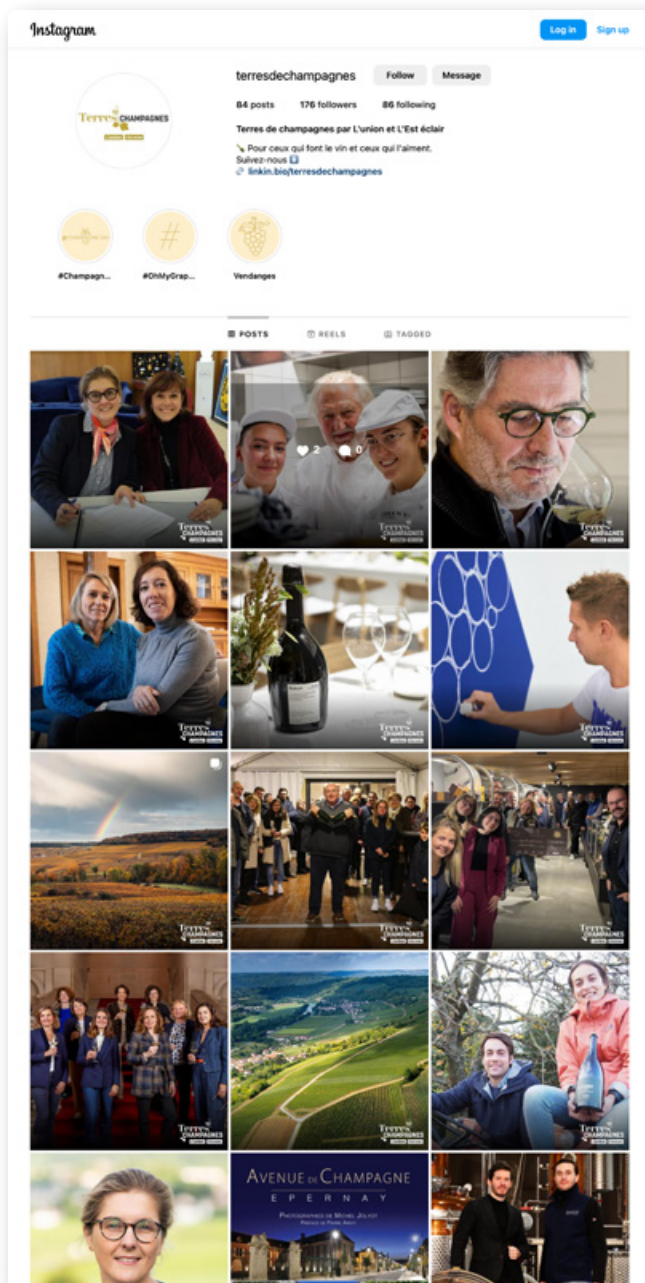
Partagez la newsletter avec un ami  
[Cliquez ici](#)



**Damien Dubois**  
Directeur marketing,  
digital et communication,  
Rossel Est Médias



Chaque année, la période des vendanges est un rendez-vous éditorial crucial pour les deux journaux. Mais cette année, les audiences record du mois de septembre, comparées à celles de l’année précédente, ont conforté les équipes dans l’idée que leurs efforts portent leurs fruits.



Ceux qui ne s’intéressent qu’à l’actualité du Champagne vont en revanche pouvoir s’abonner pour 6,90 € par mois. Ils auront accès aux contenus « Terres de Champagnes », recevront les deux suppléments magazines à domicile et des avantages (invitations à des tests, propositions de partenariats). Le défi du début de 2024 sera de commercialiser cette offre auprès d’une cible relativement nouvelle pour Rossel Est Médias.

### Commentaire du coach :

« Un peu moins de dix mois après le démarrage de son projet, Rossel Est Médias a créé une nouvelle marque et s’est mobilisé pour faire de « Terres de champagnes » la référence pour ses audiences locales et probablement au-delà des frontières de leur zone de diffusion. Ce qui a fait leur force est la constitution de l’équipe, dès le départ du projet, comprenant la rédaction, le marketing, des interlocuteurs pour les sujets IT/Data, le service diversification/innovation et la publicité. En se retrouvant pour leur sessions hebdomadaires de travail, les membres de l’équipe pouvaient aborder toutes les dimensions du projet, partager leurs idées et prendre rapidement des décisions ».

– Valérie Arnould

# Comment le contenu automobile a contribué à stimuler l'esprit d'innovation de la rédaction

**Soucieux de rafraîchir son image de marque et d'attirer davantage de lecteurs masculins, l'éditeur hongrois a profité de sa participation à Table Stakes Europe pour commencer à travailler sur de nouveaux types de contenu automobile, notamment autour du journalisme de service et explicatif. Sa réussite dans ce domaine a créé une dynamique pour d'autres expériences au sein de la rédaction, qu'il s'agisse d'autres audiences ciblées telles que le vin ou la technologie, ou d'un projet pilote autour de la monétisation du contenu.**

Ringier Hungary a été confronté à un défi rare dans l'industrie de l'information : une part démesurément faible de lecteurs masculins. Alors que de nombreux organes de presse peinent à attirer les femmes, le contenu axé sur les célébrités et les rumeurs de Blikk, le produit le plus populaire de Ringier, atteint une audience majoritairement féminine, mais ces contenus ne contribuent pas à l'image et à la crédibilité de la publication.

L'équipe TSE de Ringier a donc décidé de travailler sur les deux tableaux. D'un côté, elle souhaitait renforcer la tranche masculine de son lectorat afin d'obtenir un meilleur équilibre entre les sexes.



Ringier Hungary, qui fait partie du conglomérat suisse de médias Ringier AG, possède un large éventail de marques de médias sur le marché hongrois, notamment Blikk, le quotidien le plus lu du pays avec un lectorat de 512 000 personnes, et son équivalent numérique, Blikk.hu. Les autres marques de l'entreprise comprennent des magazines de divertissement et des magazines féminins, ainsi qu'un important site Web d'offres d'emploi.

D'un autre côté – le plus important, elle souhaitait donner un sérieux coup de jeune à sa marque : passer d'un contenu sensationnel rempli de pièges à clics à un contenu utile. La tâche à accomplir consistait à poursuivre la croissance de l'entreprise tout en restant le numéro un du marché hongrois de l'information. Pour libérer un nouveau potentiel de croissance, l'équipe de l'éditeur a fait le pari d'attirer de nouveaux groupes de lecteurs tout en augmentant la qualité du contenu.

Lors de l'élaboration de la stratégie visant à atteindre ces objectifs, l'équipe s'est d'abord efforcée d'identifier les audiences cibles les plus appropriées. En se concentrant sur l'automobile, la technologie et le vin, elle s'attendait à attirer principalement des hommes. Mais cette démarche serait-elle également payante pour la marque ?

## Les nouveaux formats pour le contenu automobile portent leurs fruits

L'équipe, dirigée par Zsuzsa Kekesi, directrice de la stratégie numérique, et Gabor Tibay, rédacteur en chef adjoint de Blikk, a commencé à travailler avec la rédaction. Dans l'esprit de Table Stakes, qui consiste à tester et à expérimenter, il a fallu intensifier la production de contenu dans les trois domaines. L'équipe a estimé qu'entre 80 et 100 articles par semaine devaient suffire. Pour produire une quantité considérable de contenu automobile, un rédacteur a été engagé, tandis qu'un contrat de licence avec

le contenu numérique d'Auto Bild du groupe allemand Axel Springer a été conclu (Axel Springer était auparavant un partenaire de coentreprise du groupe suisse Ringier).

Les premiers succès ne se sont pas fait attendre, notamment en ce qui concerne le contenu automobile. Mais l'équipe n'était pas entièrement satisfaite. Les contenus frappants, comme les accidents de la route exceptionnels, généraient des clics, mais elle estimait qu'il s'agissait précisément de ce qui sapait la valeur de la marque. Il a été conseillé à la rédaction d'exclure le contenu sensationnel et de se concentrer sur le service et le contenu explicatif ou légèrement émotionnel.

L'abandon par la marque automobile Opel de son logo traditionnel a rencontré un grand succès. La nouvelle est arrivée sous la forme d'un simple communiqué de presse, mais un collègue a rédigé un article sur l'histoire des logos automobiles qui s'est avéré captivant et a suscité un sentiment de nostalgie chez de nombreux utilisateurs qui se souvenaient de leur première voiture ou de celles qu'ils avaient abandonnées depuis longtemps.

Pour ne pas perdre l'intérêt des femmes, des articles contenant des conseils pour réparer les automobiles ont été publiés, afin d'aider les clients – qui ne sont probablement pas que des femmes – à ne pas se ridiculiser lorsqu'ils se rendent au garage. En l'espace de trois mois seulement, le contenu automobile est devenu une section phare de Blikk, générant 150 000 pages consultées par semaine.

### Expériences auprès d'autres audiences et monétisation

L'équipe a tenté de reproduire cette réussite avec d'autres audiences, à savoir les personnes intéressées par la technologie et les amateurs de vin. Mais elle s'est vite aperçue que chaque audience devait être servie d'une manière différente. Des modèles commerciaux différents étaient parfois nécessaires. Le vin, par exemple, constituait davantage une opportunité de publicité et de commerce électronique.

Heureusement, les résultats du programme ont incité d'autres membres de l'équipe éditoriale à lancer leurs propres expériences. Un studio vidéo a vu le jour, tandis que des mini-équipes d'édition ont été formées pour servir ceux qui s'intéressaient au cinéma et aux histoires criminelles.

L'équipe a connu un tournant lorsqu'un collègue qui, par le passé, était plutôt sceptique à l'égard du numérique, a changé son fusil d'épaule et a demandé expressément à faire partie de l'équipe chargée de recommander des films. Parfois, définir des audiences permet aux rédactions de découvrir des trésors cachés !

## CARS – **A case study:** How to turn a simple press release into a top story?



- 1., Base: press release about changing Opel logo. How to create unique content?
- 2., Graphics designer involved to create more attractive content
- 3., Making series about changing car logos of the world



Table Stakes a généré beaucoup d'énergie pour reconstruire la marque Blikk autour de la promesse d'une explication courte et utile. La communication interne et la prise de décision fondée sur les données sont devenues des processus beaucoup plus conscients dans la vie quotidienne des équipes.

L'enthousiasme au sein de la maison d'édition a même suffi pour lancer une expérience de contenu payant – une nouvelle méthode pour une entreprise dont l'activité numérique était jusqu'alors entièrement axée sur la portée. L'équipe a estimé qu'il y avait quelque chose à tenter avec toutes ces utilisatrices fidèles déjà engagées dans un funnel de conversion.

Alors que les hommes s'habituent peu à peu aux marques de Ringier, les femmes s'apprentent à passer à l'étape suivante : s'habituer à s'inscrire et à payer pour certaines offres.

### Commentaire du coach :

« J'ai été très impressionné par l'équipe TSE de Ringier. Elle s'est emparée des outils qui lui ont été présentés et s'est mise immédiatement au travail. Alors qu'elle opérait dans une culture traditionnelle du papier, elle a réussi à contaminer la rédaction avec de l'énergie et un optimisme pragmatique. Cette manière de répandre l'esprit d'expérimentation est cruciale pour tout effort de transformation numérique ».

– Alexandra Borchardt

# Comment une réforme sociale inspire une audience au quotidien

**Le quotidien L'Opinion a démarré Table Stakes avec le projet d'accélérer sa transformation digitale et de s'appuyer sur l'année de ses 10 ans pour augmenter le nombre de ses abonnés numériques. L'actualité s'est finalement invitée dans sa roadmap et c'est en se focalisant sur ses audiences que l'équipe Table Stakes a travaillé ses sujets d'organisation et de monétisation.**

En janvier 2023, alors que l'équipe Table Stakes de l'Opinion commençait à peaufiner son projet, le gouvernement français a lancé une réforme des retraites repoussant l'âge de départ de 62 à 64 ans.

Une annonce suivie de semaines de manifestations massives et débats parlementaires houleux. Très en pointe sur les sujets politique et économie, la rédaction de l'Opinion était fortement mobilisée. Au sein de l'équipe projet Table Stakes, le sujet de cette réforme – et comment traiter cette actualité en s'interrogeant sur les besoins des audiences du quotidien – est devenu central. Près de 58% des visiteurs des plateformes digitales du journal ont plus de 44 ans et ils représentent un peu plus de la moitié des abonnés existants (l'âge moyen des nouveaux abonnés en 2023 était de 48 ans).

## **l'Opinion**

L'Opinion est un quotidien français fondé en 2013 qui se concentre sur la politique, l'économie et l'actualité internationale. La publication s'adresse spécifiquement aux «influenceurs clés» : les cadres dirigeants, les hommes et femmes politiques, les investisseurs et les leaders d'opinion. L'Opinion a une diffusion quotidienne de 39 000 exemplaires et emploie 40 personnes, dont 30 journalistes.

Certes, c'est encore un peu loin de la retraite, mais en France, le passage de la cinquantaine est un cap psychologique pour beaucoup de managers. Cette réforme s'est rapidement transformée en une interrogation plus large sur la nécessité de changer les mentalités dans les entreprises et de permettre aux collaborateurs expérimentés de reprendre le contrôle de leurs vies professionnelles. « Près de 2 millions de personnes qui font partie de notre audience potentielle sont ou seront impactées par cette réforme : que pouvons-nous leur apporter ? » résume Rémi Godeau, rédacteur en chef de l'Opinion (également vice-président de Bey Médias).

### **Du choix d'une audience à une interrogation plus systématique sur les autres audiences**

Rémi Godeau s'est impliqué personnellement sur ce projet un peu atypique pour la rédaction de l'Opinion. Il a défini une mission éditoriale et trouvé un titre pour la newsletter qui devait chaque vendredi s'adresser à cette cible : « nous avons décidé de nommer notre newsletter X.O. comme « eXtra Old » car, comme un bon Cognac, l'âge améliore la qualité. X est pour l'expérience (expertise) et O pour Optimum et un clin d'œil à la première lettre l'Opinion. Notre promesse est que lire X.O permettra d'optimiser les 15-20 dernières années de sa vie active d'un point de vue professionnel et personnel – sans stress ! Ce sera accéder à des informations utiles et inspirantes pour construire une fin de carrière épanouie et découvrir des analyses originales sur le management, le patrimoine, la santé... ».

## Senior advisors: qui sont-ils? que font-ils vraiment?



Ce sont des professionnels aguerris, souvent en seconde partie de carrière, qui mettent leur expérience, leurs connaissances, leur notoriété, leurs réseaux au service d'une ou plusieurs entreprises à temps partiel et de manière non exclusive

[Lire l'article](#)

Vendredi 24 novembre 2023 — Risque

**BONJOUR!** Oui, je sais, les partenaires sociaux entament des [négociations sur l'emploi des seniors](#). Et le patronat a donné sa to-do list : entretien de fin de carrière, baisse de cotation employeur, formation... Pour suivre l'actualité au plus près, [lisez l'Opinion!](#) Mais pour prendre un peu de recul, Génération X.O vous conseille un ouvrage : *Le goût du risque*, par Andrea Marcolongo, Patrice Franceschi et Loïc Finaz ([éditions Grasset](#)).

**Liberté.** Ce petit livre de 129 pages est un régal. De réflexion : « Nous devons refuser la crainte de la mort car cette crainte mène à la servitude. » De culture : « Shakespeare affirmait que la paix et la prospérité engendrent des nations de couards ». D'utilité : « Considérer le risque comme facteur de joie plutôt que source d'angoisse est le seul remède à notre portée pour n'en être pas troublé. »

**Pratique.** Allez, prendre des risques peut être une source d'épanouissement professionnel inattendue. C'est l'opportunité de sortir de sa zone de confort, d'explorer de nouvelles passions et de découvrir des facettes de soi-même jusqu'alors ignorées. Un expert, poète, me souffle : « En osant, on embrasse la possibilité de clôturer sa carrière avec une note d'aventure et d'accomplissement, défiant les attentes préétablies pour mieux révéler son potentiel. »

**Actualité.** Une fois vos lectures achevées, revenez quand même à l'actu. Sur l'emploi, le gouvernement veut avancer. Et notamment sur la durée d'indemnisation chômage des seniors. Après 55 ans, elle est de 27 mois maximum, contre 18 mois pour les actifs plus jeunes. « Une hypocrisie », a prévenu Bruno Le Maire. Votre newsletter va suivre ce dossier de près...

**Génération X'O.** Vous aider à trouver l'équilibre optimum entre liberté, risque et précaution, c'est ça l'objectif de cette newsletter hebdomadaire. N'oubliez pas, Génération X'O, c'est un X comme eXpérience et un O comme Opportunité (ou... Ouï!). Parce que X=O. [Partagez X'O](#) et écrivez-nous!

Bonne lecture!  
Rémi Godeau

La réaction de ses journalistes a été au départ plutôt sceptique : Quels sujets pourraient bien intéresser cette audience et allaient-ils devoir abandonner les secteurs qu'ils avaient l'habitude de traiter ? Mais L'Opinion publie déjà de nombreux sujets qui peuvent intéresser cette audience. La difficulté pour les journalistes était plus de s'assurer qu'ils prenaient en compte les besoins de leur audience X.O en écrivant leurs articles.

Le quotidien a également un partenariat avec le Wall Street Journal et accès à des sujets que la rédaction ne couvre pas. Rémi Godeau a choisi d'intégrer au projet une journaliste freelance dont la mission est de trouver des angles originaux, notamment pour parler plus systématiquement des changements de vie, de carrières, de l'entrepreneuriat après 50 ans...

Enfin, il utilise une des valeurs Table Stakes qui est de nouer des partenariats. Une grosse organisation, APEC (Association pour l'emploi des cadres) a fait de l'optimisation des fins de carrières son cheval de bataille pour les années à venir. L'APEC travaille avec les entreprises et les institutions pour faciliter l'insertion professionnelle des cadres, favoriser leur mobilité, et contribuer à leur développement personnel et professionnel. Rémi Godeau et Cécile Desjardins, la rédactrice en chef en charge des événements de l'Opinion, ont créé une première conférence X.O avec le soutien financier de l'APEC. La seconde étape serait de les impliquer dans la newsletter, peut-être sous la forme d'une série thématique écrite par leurs experts.

La newsletter X.O a fait un bon démarrage dans l'univers de l'Opinion. Comme le souligne Stéphanie Elorin, directrice du marketing et selon les analyses de son équipe (Nolwenn Benmamar et Lucie Debray), X.O est la newsletter qui performe le mieux (taux d'ouverture et réactivité) au sein des newsletters éditées par L'Opinion. Elle approche les 5000 inscrits et Benjamin Gentil (responsable produits éditoriaux) et Raphaël Proust (responsable desk digital), qui ont rejoint l'équipe TSE cet été, vont diffuser la newsletter sur LinkedIn afin d'élargir sa notoriété.

Les performances d'X.O ont suscité des questions sur les autres newsletters : l'adéquation des contenus avec les audiences recherchées, la forme, le ton, leur design. Durant l'été, l'équipe a revisité le positionnement de deux newsletters phares sur la fiscalité et l'Europe (qu'attendent les lecteurs de l'Opinion sur ces sujets ?), incluant plus de personnalisation et de recommandations de leurs journalistes experts dans ces domaines.



Lors d'une session de Table Stakes Europe, Rémi Godeau, rédacteur en chef (à gauche), et Benjamin Gentil, responsable produits éditoriaux, discutent des progrès réalisés par L'Opinion avec la newsletter X.O.



Stéphanie Elorin, directrice du marketing, Raphaël Proust, responsable desk digital, et Benjamin Gentil, responsable produits éditoriaux.

Photo par  
Hamburger  
Abendblatt



Les premiers résultats à l'automne montrent une progression de l'intérêt des abonnés aux newsletter...

Un signe encourageant, à amplifier dans les mois qui viennent. Rémi Godeau est d'ailleurs en discussion avec des partenaires pour renforcer le contenu de ces verticales.

### Déployer l'organisation digitale, faire monter en puissance les outils d'abonnements

L'Opinion a vécu durant son année Table Stakes quelques bouleversements qui auraient pu déstabiliser ses projets audiences et le travail de transformation à la rédaction. Parmi ces bouleversements, une refonte totale de ses plateformes digitales et le déploiement d'une nouvelle solution Paywall (Piano) avec toutes les nouvelles fonctionnalités pour l'analyse, l'orchestration du parcours clients, la personnalisation des contenus et les possibilités multiples de tests d'offres commerciales ... En collaboration avec Guillaume Tardy, directeur digital du groupe, Stéphanie Elorin et son équipe vont pouvoir tester toutes les nouvelles possibilités en 2024.

Pour la rédaction en chef, l'important ces derniers mois était de garder le cap et de guider la rédaction vers une priorité du digital, de se libérer des contraintes du print : «Le matin, la conférence de rédaction commence par une revue des données d'audience.

Ensuite, nous décidons des articles qui seront en tête des newsletters numériques de 13 heures et 18 heures avant

même de discuter de la une du journal imprimé. Notre prochaine étape est de nous concentrer tout au long de la journée sur les audiences numériques et en fin de journée de nous occuper du produit imprimé.» explique Rémi Godeau.

En parallèle, Benjamin Gentil déploie une boîte à outils pour les journalistes, leur donnant accès aux outils numériques qui pourront faciliter leur travail et la communication entre les différents services de la rédaction : « La journée de travail des journalistes doit être plus fluide et plus efficace pour qu'ils puissent se focaliser sur le rythme de la production digitale » explique Benjamin Gentil. « Notre boîte à outils a été conçue pour les accompagner dans leurs différentes tâches ».

#### Commentaire du coach :

« Le travail sur l'audience X.O a permis de poser des bases de travail autour des audiences et l'équipe s'est très rapidement saisi de la démarche pour s'interroger sur le positionnement de toutes les audiences et newsletters, démarrant plusieurs projets en parallèle. Je crois qu'ils ont gagné en agilité et également totalement ouvert l'horizon de ce qu'ils peuvent lancer, tester, arrêter ou changer ».

– Valérie Arnould

# Autres ressources WAN-IFRA



Consultez notre outil Knowledge Base sur <https://wan-ifra.org/cases> pour découvrir d'autres études de cas de TSE

**World Association of News Publishers**

## Knowledge Base

Find the case studies that most relate to your newsroom challenges or browse by category below

search case studies...

**TABLE STAKES EUROPE**

The Table Stakes programme is designed to accelerate the transition of journalism from print to digital, to help newsrooms change their practices, reach new audiences and better engage their communities. Since 2019, a total of 57 news publishers have participated in Table Stakes Europe, structured around 7 core principles for digital sustainability, and above all, audiences first. Read on for the stories of some of those teams.

- #1 Serve targeted audiences with targeted content/experiences
- #2 Publish on the platforms used by your targeted audiences
- #3 Produce and publish continuously to match your audience's lives
- #4 Funnel occasional users into habitual, valuable and paying loyalists
- #5 Diversify and grow the ways you earn revenue from the audiences you build
- #6 Partner to expand your capacity and capabilities at lower and more flexible cost
- #7 Drive audience growth and profitability from a "mini-publisher" perspective

WAN-IFRA Report | July 2023

## Data champions in the newsroom

Nine cases of global best practice

**WAN-IFRA** World Association of News Publishers



Télécharger notre rapport sur les meilleurs études de cas sur <https://wan-ifra.org/insight/data-champions-in-the-newsroom>

**WAN-IFRA** Executive News Service Newsletter

The most important news of the news publishing industry, in collaboration with our Knowledge Partner, McKinsey & Company

### How AI is Changing the Craft of News

A READING LIST CURATED BY WAN-IFRA

**ENGLISH**

Changing Newsrooms 2023: Media leaders struggle to embrace remain cautious on AI disruption (by Reuters Institute)

A deep dive into the future and AI with Schibsted Future Report

USA: New Market Report from News/Media Alliance Provides Valuable News & Magazine Audience for Advertisers (by News USA)

USA: Hearst officially acquires indie puzzle platform Puzzmo

Here's how 13 news outlets are using LinkedIn newsletters (by Paving the way to resilience: Strengthening public sector ad

**WAN-IFRA** Reader Revenue Newsletter

News about the digital subscription industry with the support of our Partner, Protocmedia

...subscribing! If you like what you read, please share it with your colleagues.

### metrics for subscriber engagement

Engagement Level	Days	Percentage
Dormant	1 day	1%
Light	3 days	7%
Middle	4 days	15%
Loyal	5 days	25%
Super Loyal	5 days	52%

**WAN-IFRA** World Editors Forum Newsletter

### Faces of tragedy: journalists killed in Israel-Hamas war

Parade by CHANNELDRAW

Gaza's journalists are risking death every hour of every day to do whatever they can to get news to the outside world. Over the past 49 days, a staggering number have lost their lives doing so, as well as colleagues from Israel and Lebanon. The killing must stop.

[Read More](#)



Inscrivez-vous à nos lettres d'information gratuites incontournables dans le monde des médias d'information sur <https://wan-ifra.org/newsletters>

**LAD** x Chartbeat x tubular

### How LADbible Built a Site & Social Ecosystem to Engage Younger Audiences

Presented by:  
- **Jon Birchall**, Director of Editorial Strategy, LADbible  
- **Anna Cole**, Research & Insight Manager, LADbible

**WEBINAR**