



ITHAQUE

5, rue de Charonne
75011 Paris
Tél. 01 47 00 55 34
ithaque@wanadoo.fr
ithaque-consultants.com

**BESOINS DE FORMATION
ET D'ACCOMPAGNEMENT
DES ENTREPRISES DE PRESSE
CONFRONTEES
AUX EVOLUTIONS NUMERIQUES**

ANNEXES

Etude réalisée par
Rémi Debeauvais
Claude Vaclare
Philippe Debruyne

Pour le comité de pilotage EDEC Presse
DGEFP – CPNEF Presse – Médiafor

17 septembre 2009

-
1. ANNEXE 1 : RESTITUTION DE L'ENQUETE DIRECTE
 2. ANNEXE 2 : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES
 3. ANNEXE 3 : RESTITUTION DE L'ENQUETE INTERNET
-

Besoins en emplois et en compétences
Besoins d'accompagnement en ressources humaines

Lecture transversale des enquêtes

Cette note de synthèse est rédigée à partir d'une lecture transversale des enquêtes directes que le cabinet Ithaque a réalisé du 29 juin au 31 août 2009 auprès d'un panel de 21 entreprises représentatives de la diversité des entreprises et agences de presse et de quelques personnes ressources. Au total, 61 professionnels (cf. liste jointe en annexe) auront été auditionnés au cours de cette phase. Que soient aussi remerciés nos interlocuteurs des organisations paritaires et professionnelles de la branche qui ont permis et facilité ces prises de rendez-vous.

Etape importante du diagnostic de l'étude, cette note dont les principaux résultats ont été présentés au comité de suivi de l'EDEC Presse le 27 août 2009, vise à restituer les éléments observés et entendus lors de cette enquête préalable.

Elle a servi de matériau de base, avec les résultats de l'enquête Internet, à la phase de synthèse et de propositions présentée dans le rapport final.

Liste des entreprises enquêtées

Effectifs Forme de Presse	200 salariés et +	De 20 à 199 salariés	Moins de 20 salariés	Total
Presse quotidienne nat. + pure player	Le Figaro		Rue89	2
Presse en régions	Ouest France La République du Centre	Le Courrier Cauchois Vosges Matin	La Presse de Vesoul La Voix de l'Ain	6
Presse magazine	Groupe Express Roularta Bayard Presse Mondadori France	Le Nouvel Observateur Motor Presse France	Témoignage Chrétien	6
Presse spécialisée	0	SIAC Agra Presse	Promotion Presse Internationale PYC Edition Revue Banque	4
Agences de Presse	Agence France Presse	Relax News	Infomédia MC	3
Total	7	6	8	21

Le document est organisé par grands thèmes :

1) LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DES ENTREPRISES RENCONTREES	2
2) L'IMPACT DE LA « REVOLUTION NUMERIQUE » DANS L'ENTREPRISE	3
3) L'IMPACT DE LA « REVOLUTION NUMERIQUE » SUR LES METIERS	5
4) LES COMPETENCES.....	8
5) LA FORMATION.....	8
5) LES ATTENTES VIS-A-VIS DE L'EDEC DE LA BRANCHE.....	9

1) LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DES ENTREPRISES RENCONTREES

- Une diversité de situations des entreprises enquêtées : type de presse, taille d'entreprise, de positionnement géo. international, national ou régional, appartenance à un groupe ou pas... → en revanche, **des positions et expressions assez homogènes** sur l'impact du numérique. Des effets « taille » et « type de presse » mais surtout des différences qui tiennent aux positions et aux stratégies adoptées par les directions générales : celles qui y croient / celles qui n'y croient pas ; elles qui y sont allés / celles qui y vont timidement...
- Peu d'entreprises enquêtées déclarent « ne pas avoir de positionnement ». Les rares qui sont peu ou pas positionnées sont en réflexion sur la stratégie pertinente. C'est une différence, due au mode de construction du panel, avec les résultats de l'enquête internet, où un tiers des entreprises déclare n'avoir « pas de positionnement multimédia » ou « un positionnement minimal ». Ce taux est presque de 2/3 pour les moins de 20 salariés.
- A l'inverse, le panel comprenait des entreprises « natives », un « pure-player » mais aussi une agence de Presse.
- L'enquête intervient à un moment où toutes **les entreprises vivent dans l'incertitude** : quel modèle économique pour le web ? quel avenir pour la presse ? → **Un management de l'incertitude** + encore beaucoup de zones de flou dans les stratégies directoriales...
- Paradoxe : tout le monde est convaincu qu'il faut « y aller » mais personne ne sait sur quel modèle se fonder : « **on n'a pas le choix, il va bien falloir trouver un modèle économique** ».
- Spécificité de la presse spécialisée qui peut envisager un modèle économique sans doute plus solide (info à valeur ajoutée), mais en même temps avec moins d'urgence (lectorat relativement captif) : « *cela va prendre du temps, mais il faut être capable d'où vient le danger sur son segment de marché* ».
- De fortes interrogations sur l'équilibre rédactionnel et économique à trouver entre print et web : « *comment se développer sans trop détruire de valeur ?* »
- Quelques sites marchands, des pistes de diversification, mais globalement une réflexion plus « médias » que « business »... or « *Internet est le médias du marketing !* ».
- Relativement peu d'accompagnement extérieur à la conduite du changement.
- Pour la plupart des entreprises : **un changement en plusieurs étapes** et toutes n'en sont pas à la même... Une constante : beaucoup ont commencé avec un site « vitrine » avant de concevoir un vrai site multimédia... Mais l'expérience passée (y compris depuis les années 90 et la télématique) ne donne pas beaucoup d'avantage concurrentiel aujourd'hui... Cela donne en revanche une meilleure idée des profils et des métiers requis.

2) L'IMPACT DE LA « REVOLUTION NUMERIQUE » DANS L'ENTREPRISE

- **Aspects économiques** : très large interrogation sur le modèle économique.
 - Une recherche de « **l'information à valeur ajoutée** » → Services en plus : accompagnement de l'audience et développement de l'interactivité (communautés, comparatif de prix, gestion des finances personnelles...). Achat par des grands titres de presse de start-up pour leur savoir faire en la matière.
 - Une recherche de « **plus produits** » (bundle) → e-marketing : CD, DVD... « *gagner des consommateurs, pas forcément des lecteurs* ».
 - Dans le même ordre d'idée : **revente de contenus clés en main et multimédias** (rich média, story telling...) se développent (syndication) → demande adressée surtout aux agences de presse et à la presse spécialisée.
 - A l'inverse, certains services et marchés historiques de la Presse ont migré vers Internet (PA, offres d'emplois, immobilier, infos services...).
 - La question des partenariats entre/avec les pure-players et entre la presse traditionnelle est posée.
 - La crise a renforcé le sentiment d'urgence et la prise de conscience des salariés vis-à-vis des ressources publicitaires. A l'inverse, l'image donnée par les Etats-généraux sur la situation économique de la Presse n'a semble-t-il pas aidé les négociations avec les annonceurs...
 - En conséquence, les investissements humains et financiers sur Internet sont comptés car a priori à fonds perdus : pas ou peu de recrutements dédiés dans les petites structures (et donc des besoins de formation), un diagnostic stratégique nécessaire pour tous, peu de capacité de développement technologique en interne pour les petites et moyennes entreprises ou groupes, d'où un risque de dépendance envers le prestataire (et donc un besoin d'expertise pour le choisir).
- **Aspects rédactionnel** :
 - On note une tendance croissante au rapprochement entre la rédaction classique et la rédaction numérique, le « print » et le « web » ; pour autant, encore peu de rédactions « fusionnées » sauf, par la force des choses, dans les plus petites rédactions.
 - Des difficultés à trouver une **ligne éditoriale commune pour les deux** → A la recherche d'une vraie ligne éditoriale bi-média → Mutualiser les ressources éditoriales.
 - La **mutualisation des ressources** peut s'opérer sous l'égide de « la marque » : du lectorat à l'audience par le biais de la réputation.
 - La question se pose de savoir s'il faut **réduire les contenus** (sur le web mais aussi sur le print) ? **Les différencier** ? Favoriser le contenu « intéressant » pour les lecteurs face au contenu jugé « important » pour le journaliste ? Gagner en réactivité et en convivialité tout en s'appuyant sur la renommée et le gage de qualité de « la marque ».
 - Une tendance globale à plus d'images animées (vidéos, animations graphiques et infographiques) et davantage de liens avec le public (interactivité, réseau, communauté).

- **Aspects organisationnels :**
 - Globalement, l'organisation des entreprises de Presse est lourde face aux impératifs d'« agilité » du web, certaines entreprises moyennes cumulant parfois circuits de décision trop longs et structure managériale sous-dimensionnée.
 - Le passage au web = impact sur la temporalité, sur la gestion du flux et sur l'organisation du travail : cet effet est au moins aussi important que l'impact sur les métiers et les compétences. En revanche, il est encore largement indéterminé et en recherche. C'est un sujet de préoccupation majeur des responsables enquêtés sur lequel les attentes en termes d'accompagnement et d'échange sont importants.
 - La question de la **séparation ou de la fusion des rédactions** print et web n'est pas totalement tranchée, mais la tendance est plutôt à la convergence, dans des articulations non stabilisées :
 - Des équipes séparées favorisent le développement plus rapide et réactif d'un projet web dans un environnement très mouvant et innovant, mais ne permettent pas de construire une culture d'entreprise bi-média : « *il n'y a pas de réponse idéale à la question de la bonne distance entre services print et web* ».
 - **Impact de la gestion de l'information en continue** (DMA : dernières minutes actualités) → Impact fort sur l'organisation du travail, voire, à terme, sur la périodicité.
 - Plusieurs entreprises ont mis en place « **un management de projet** » pour faire évoluer leurs services (pas seulement la rédaction).
 - Des interrogations sur **l'adhésion des salariés à ces projets** + une plus ou moins grande prise en compte de l'impact du projet sur les métiers + plus ou moins de communication sur les projets... Le constat généralement partagé d'un personnel à mobiliser.
 - Dans certaines entreprises, les services ou directions techniques (DSI) jouent un rôle important pour manager ces projets...
- Avec ou sans projet pour le numérique : « *il faut apprendre à vivre dans l'incertitude* » ; vers un « *management de l'incertitude* »... ; « *Sortir de la victimisation des évolutions du travail liées à la révolution numérique : banaliser le changement et travailler sur la ré-assurance* »... y compris au niveau des directions générales.

3) L'IMPACT DE LA « REVOLUTION NUMERIQUE » SUR LES METIERS

➤ Généralités

- Un constat préalable : globalement, **une faible compétence numérique au départ de la population actuelle**, à tous les niveaux de l'entreprise.
 - Ce faisant, chacun est susceptible – à tort ou à raison – de douter de son professionnalisme sur ce nouveau média : la direction générale pour définir une stratégie, le journaliste pour hiérarchiser l'info, le graphiste pour réaliser une créa, le commercial pour définir une offre, le responsable des ventes pour lancer une campagne...
- Un second constat important : développement de la communication, de la transversalité et des interrelations professionnelles → **un changement collaboratif** :
 - Au sein des rédactions, des régies, du marketing (direction des ventes), les compétences print et web devront collaborer plus qu'auparavant et s'enrichir mutuellement pour développer de l'audience et du business sur le web sans détruire la valeur de « la marque » ;
 - Entre les différents métiers, les frontières professionnelles devront être dépassées par de nouvelles relations de travail : éditorial et marketing, marketing et ventes, pub et PAO avec, au nœud de ces interrelations, l'innovation technologique.
- La **recherche de transversalité** → jusqu'au « rich media »¹ pour les métiers de la rédaction, jusqu'au « cross media »² pour les régies : fusion des formats et des supports pour enrichir les contenus et/ou l'investigation, d'une part, la puissance de la marque, d'autre part.
- Une recherche généralisée de la **double compétence « print » et « web »** → parallèlement, une recherche de la transversalité des organisations et une remise en question potentielle de la hiérarchie traditionnelle.
- **Un fossé qui se creuse** dans les entreprises entre ceux qui maîtrisent les nouveaux outils et les autres (ce qui justifie une approche pédagogique, beaucoup d'informations, d'accompagnement... et de faire le lien entre les projets développés et l'impact sur les métiers).
- Le numérique induit un nécessaire **rapprochement entre « éditorial » et « commercial »** pour être en prise non plus seulement avec le lectorat³ mais avec l'audience → Une autre façon de travailler.
- Un débat sur la **capacité d'adaptation des journalistes** en place dans les grandes rédactions : selon certains, ils ne seraient pas adaptables (ce sont en général les entreprises qui ont développé leur projet en s'appuyant sur des « natives ») ; pour d'autres, c'est avant tout un problème de management des rédactions, voire de lisibilité du projet stratégique ; enfin, certains ont pointé la question du contrat social (unité économique et sociale ou non ; unicité ou non des usages, accords et/ou conventions collectives applicables).

¹ - Mobilisation de l'ensemble des formats (texte, image, son, vidéo et animation) et supports (print, web, téléphonie...) pour mettre en forme et diffuser une information.

² - Mobilisation de l'ensemble des formats et supports pour mener une campagne de communication.

³ - On ne parle pratiquement plus de lectorat...

- Des objectifs partagés par plusieurs des entreprises rencontrées :
 - Nécessité de sensibiliser **tous les journalistes** (voire tous les salariés pour d'autres) au multimédia et à la culture internet (en complément ou en amont des formations techniques) : plusieurs expériences dans les groupes de Presse magazine notamment ;
 - Inciter les journalistes à acquérir des compétences complémentaires, voire un 2^{ème} métier, en développant la formation.
- Pour certains, le sentiment d'une **relative stabilisation technologique** mais encore beaucoup de flou dans les frontières entre métiers, pour d'autres à l'inverse, la conviction d'une **instabilité technologique inhérente** au web qui impose une immersion de tous dans l'« écosystème Internet ».

➤ **Les métiers impactés**

- « *Pas de **nouveaux métiers** mais tous vont changer* ». « *Ce sont les modes opératoires qui doivent changer, plus que les métiers* ».
 - « **On change l'organisation du travail...** mais on ne change pas le cœur du métier » + « *Il faut valoriser les compétences acquises avec les nouveaux médias* ».
 - D'une manière générale, « **de moins en moins de métiers d'exécution et de petites mains** » d'où la disparition de certains postes de travail et le transfert de leurs tâches – liées notamment aux outils numériques – vers des métiers plus qualifiés.
 - Le développement multimédia ne se fera pas par une addition de spécialistes mais par l'intégration par tous de nouvelles compétences (même si des spécialistes resteront nécessaires pour appuyer et supporter les journalistes notamment, dans des domaines spécifiques : infographie, vidéo, etc.) et de nouvelles collaborations : **aucun métier ne pourra plus vivre en ignorant les autres**.
- **Le management**
 - Ces évolutions nécessitent un accompagnement fort du management et donc un changement de posture de celui-ci :
 - C'est notamment le cas des journalistes où, traditionnellement, un chef de service ou un rédacteur en chef apparaît davantage comme « le meilleur d'entre-nous » que comme un « manager ».
 - **Les métiers de la rédaction**
 - **Les journalistes**
 - La plupart des entreprises leur demande de devenir **bi-média** (écrit et photo ; écrit-photo + web ; écrit + vidéos...) : « *être lu et être vu* » ;
 - Avec l'interactivité, le journaliste est également susceptible de devenir un médiateur, un animateur de communauté (variable selon les enquêtes) ;
 - Parallèlement, il est possible que les **journalistes « experts »** et/ou **les plumes** voient leur rôle renforcé → Plus rares, donc plus demandés, notamment pour les journalistes rémunérés à la pige.

- **Les secrétaires de rédaction** : un profil de plus en plus flou, en débat. Une reconversion vers des fonctions de « contrôle » de l'information ? De référencement ? Vers le graphisme ?... Certains pensent au contraire que le métier va se trouver revalorisé, qu'il faut réinvestir sur les compétences des SR (y compris vers le print).
- De plus en plus d'**infographistes** (tous journalistes ?).
- **Nouvelles compétences** à développer pour les rédactions :
 - Savoir écrire sur le web ;
 - Apprendre à référencer ;
 - Apprendre à coopérer ;
 - Se former à d'autres médias.
- **Nouvelles fonctions** (qui sont de vrais métiers pour certains) :
 - Réferenceur⁴
 - Editeur de page d'accueil⁵
 - Animateur de communauté⁶
- **Les métiers du graphisme** :
 - Les frontières du pré-presse qui bougent et s'ouvrent :
 - avenir impacté par une partie du transfert des tâches de la maquette aux journalistes ;
 - convergence entre la PAO éditoriale et la créa commerciale.
 - Nécessaire développement de compétences d'animation (flash).
 - **Directeur artistique** : doit intégrer, outre ses compétences graphiques, visuelles et de mise en scène éditoriale, les possibilités techniques et logicielles et la dimension ergonomique.
- **Les métiers commerciaux** :
 - Ces métiers deviennent **stratégiques** : ils ne vendent plus uniquement de la pub, mais aussi des services.
 - Approche multimédia de la vente pub (campagne « cross média »)
 - Les argumentaires changent de nature avec Internet (plus précis, plus quanti, plus techno) mais les compétences commerciales issue des pure-players sont aussi à adapter à la stratégie de marque (système de valeur, long terme...).
- **Le marketing** :
 - On en est au début de l'apprentissage du marketing sur internet, pas seulement dans la presse.
 - La promotion des ventes doit s'adapter au e-commerce (réseaux, sites communautaires, twitters...).
 - Développement nécessaire d'une culture de marketing relationnel⁷ :
 - avec des compétences issues du marketing direct et de la grande distribution ;
 - qui impacte l'ensemble des autres métiers : marketing éditorial, marketing commercial...

⁴ - Ces compétences sont relativement analogues à celles des documentalistes

⁵ - ou « frontpage editor », dont les compétences sont proches de celles de SR

⁶ - Indépendamment du métier exercé, les joueurs sur Internet semblent développer des compétences d'animateur de communauté...

⁷ - Customer Relationship Management

- **Les métiers de la documentation:**
 - Le passage au numérique rend possible la **valorisation des archives** (pour ceux qui en ont)⁸ → La fonction documentaire bouge : renforcement de la veille et utilisation du fonds documentaire.
 - Dans les entreprises où il y a des documentalistes, un besoin de passer d'un rôle de réponse à la demande à un rôle plus proactif en termes de projets de valorisation du fonds.

4) LES COMPETENCES

- Tendances au croisement des compétences : « *une légitimité réciproque sur son métier de base, une culture commune pour pouvoir travailler ensemble* ».
- **La recherche de double compétence prend différents aspects :**
 - Bi-média : écrit/image (a minima photo, souvent vidéo avec réalisation plus ou moins élaborée : vidéo simple, scénarisation, montage...)
 - Lorsque diversification des produits : journaliste et formateur...
 - Lorsque petite structure : journaliste et DRH...
- De nouvelles compétences autour de **l'évaluation et du contrôle** des contenus qui remontent des localiers, des pigistes... et des internautes (sites communautaires).
- Des tâches confiées au personnel d'accueil dans les petites structures (saisie annonces...)
- Recherche dans certaines entreprises d'une double compétence « éditoriale » et « marketing »
- Pour les pigistes : « *se maintenir à un bon niveau d'expertise, maîtriser les nouvelles technologies et avoir une culture marketing* »

5) LA FORMATION

- Jusqu'à présent, des formations assez empiriques, beaucoup d'autoformation, de « développement des compétences numériques » par capillarité (plaidoyer implicite pour le e-learning...).
- Le numérique renforce les besoins « classiques » : management, anglais, gestion de son temps, bureautique avancée... car un environnement évolutif implique de la réactivité et une bonne maîtrise de ces aspects fondamentaux.
- En complément des formations techniques proprement dites, nécessité d'impulser une **démarche d'apprentissage et d'innovation permanents** (imposée par le média numérique) → problématique de la conduite du changement et des modes de management des équipes (cf. infra).
- **Thématiques de formation évoquées**
 - **Conduite du changement** pour les directions
 - **Gestion de projet** pour l'encadrement rédactionnel mais aussi les directions techniques...
 - Management en général

⁸ - Un avantage sur les pure-players...

- **Culture numérique et formations multimédia** : Des demandes qui oscillent entre des formations « ouvertes », permettant d'acquérir une véritable culture du numérique, et des formations techniques pointues (les deux pouvant coexister au sein de la même entreprise)
 - Base écriture web, principes d'action web...
 - E-marketing, business internet... : comment gagner des annonceurs ?
 - Web design, animations...
 - Vidéo à différents niveaux (prise de vue sur équipement plus ou moins sophistiqué... jusqu'à la scénarisation et le montage) mais aussi TV : face à la caméra, lire un prompteur...
 - Vers l'élaboration de véritable cursus multimédias ? Une demande pour des parcours de formation itératifs sur plusieurs années.

➤ **Les modalités de mise en œuvre de la formation :**

- Le numérique impose de trouver de nouvelles **modalités de formation** :
 - Auto-apprentissage ;
 - Transmission par imprégnation, capillarité, tutorat, coaching, etc. ;
 - Développement d'organisations apprenantes.
- Jusqu'à présent, beaucoup de formation en intra, yc. Des formations conçues à façon + formation dispensées par les fournisseurs (Eidos...).
- Une demande pour des formations en externe.
- Des interrogations pour monter un projet autour du DIF prioritaire.
- Une dimension psychologique et symbolique du numérique qu'il faut prendre en compte dans les démarches de formation (réassurance, etc.), d'où l'intérêt des formes innovantes de transmission et d'acquisition.
- **Sur l'offre de formation** :
 - Pas vraiment de problème évoqués sauf pour **les commerciaux** :
 - Des formations techniques plus pointues : contrôle de gestion, outils logistiques...
 - Des formations commerciales adaptées à la presse : techniques de ventes, négociation GMS, portage...
 - « *Des formations trop vite ciblées sur la technique et pas assez sur l'évolution globale du métier* ».

5) LES ATTENTES VIS-A-VIS DE L'EDEC DE LA BRANCHE

- **L'EDEC est vu par les entreprises enquêtées comme « une opportunité »** à saisir en termes de :
 - Compléments de financement ;
 - Aide pour se projeter dans l'avenir ;
 - Veille concurrentielle⁹ ;
 - Accompagnement au changement, accompagnement de projet ;
 - Offre de formation mieux ciblée pour les ventes et le marketing ;
 - Solutions pour pallier l'absence des salariés en formation....

⁹ - Egalement nommée « benchmarking »

Annexe 2 : Rendez-vous de l'enquête préalable à l'EDEC Presse

Entreprises	Personnes rencontrées
Agence France Presse	Thierry Chappé (Formation) Juliette Hollier-Larousse (Directrice adjointe de l'information) Pascal Taillandier (Coordinateur du projet Multimédia) Patrice Cohen (Direction de la rédaction)
Bayard Presse	Paul-Dominique Pomart (Formation) Marie-Christine Martin (RRH La Croix et Presse jeune) Aude Poupard-Lafarge (RRH fonctions supports) François Ernenwein (Rédacteur en chef La croix + .com) Cédric Naux (Directeur du développement numérique Jeunesse)
Groupe Express Roularta	Jacques Bel (Formation) Christophe Barbier (Directeur des rédactions) Corinne Denis (Directrice des éditions électroniques) Sophie Gohier (Editrice web du pôle News et Culture)
Infomédia MC	Jean-Damien Châtelain (Directeur)
La Presse de Vesoul	Eric Lejeune (Directeur de la publication) Philippe Combrousse (Rédacteur en chef)
La République du Centre	Anne-Marie Philip (DRH) Christian Poplin (Directeur délégué et industriel) Frédérique Deplagne (Chef de service Arts graphiques) Hervé Le Roux (Attaché de direction) Denis Léger (Rédacteur en chef) Christine Broudic (Rédactrice en chef adjointe) Alain Manaranche (Directeur de la régie Alliance Médias) Valentin Dogbey (Chef de produit Internet)
La Voix de l'Ain	Bernard Bienvenu (Directeur de la publication) Nicolas Bernard (Rédacteur en chef)
Le Courrier Cauchois	Jean-Michel Maussion (Directeur de la publication)
Le Figaro	Christophe Victor (Secrétaire général) Valérie Rivas (Responsable Développement Carrières et Compétences)
Le Nouvel Observateur	Marie Cramail (Directrice des ressources humaines) Flore Ségalène (Directrice du site nouvelobs.com)
Mondadori France	Fabienne Mercier de Luze (DRH) Rémi Vincent (DRH adjoint) Giacomo Moletto (Directeur des synergies et fonctions supports) Sarah Herz (Directrice des éditions Digital) Valérie Camy (Directeur exécutive Publicité) Carole Fagot (Directrice pôle Femme & Haut de gamme)
Motor Presse France	Bruno Dussourt (DG adjoint + pôle Auto) Stéphane Archer (Directeur adjoint Activités numériques)
Ouest France	Pierre Baudhuin (DRH) Jean-Michel Rousseau (Responsable fabrication publicité) Raymond Horvais (Responsable de production Pré-presses) Jean-Luc Evin (Rédacteur en chef) Fabienne Guillou-Jaouen (Directrice des ventes)
Promotion Presse Internationale	Christian Guy (DG)
PYC Edition	Jean-Christophe Raveau (Directeur de la publication) Valérie Pons (Formation)
Relax News	Jérôme Doncieux (Directeur)
Revue Banque	Pierre Coustols (Secrétaire général) Elisabeth Coulomb (Rédactrice en chef)
Rue89	Arnaud Aubron (DRH et journaliste)
SIAC Agra Presse	Frédérique Carton (Directrice générale) Hervé Plagnol (Rédacteur en chef)
Témoignage Chrétien	Annie Guillem (Administratrice)
Vosges Matin	Jean-Pierre Verdolivo (Directeur général + développement EBRA)
Personnes ressources	<i>Maëlle Fouquenet (Responsable Internet AEPHR) Philippe Pham (DRH de Lagardère active) Yves Bonnefoy (Secrétaire général du Télégramme) Arnaud de Saint-Simon (Président du Directoire de Psychologies) Philippe Pouzeratte (DRH de Prisma Presse et président de Médiafor) Delphine Daniel (Responsable du développement RH à Prisma Presse)</i>

TRAITEMENT DE L'ENQUETE EN NOMBRE SUR LES BESOINS DES ENTREPRISES ET AGENCES DE PRESSE FACE A LA « REVOLUTION NUMERIQUE »

L'ENQUETE

Dans le cadre de l'étude préalable à l'EDEC Presse sur les besoins en emplois et en compétences face à la « révolution numérique » conduite par le cabinet Ithaque, une enquête en nombre a été administrée par mail du 6 juillet au 9 septembre 2009. L'envoi a été réalisé en parallèle par Médiafor¹ et les organisations professionnelles de la branche. Une relance a été organisée de la même manière à partir du 15 juillet. Au total, 272 réponses ont été reçues durant cette période, correspondant à un taux de réponses de 14% des 1952 entreprises de presse². 168 répondants (soit 62%) ont transmis leur adresse mail pour être informés des suites qui seront données dans le cadre de l'EDEC, adresses qui ont été transmises à Médiafor.

LES QUESTIONS POSEES

Le questionnaire a été conçu pour être court et centré sur quelques questions clés relatives à l'impact de la « révolution numérique » sur les entreprises et leurs besoins en compétences, en formation et en accompagnement :



Enquête Presse écrite : vos besoins face à la « révolution numérique »

Suite aux Etats-Généraux de la Presse écrite, la Commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation (CPNEF Presse) a obtenu de l'Etat un engagement de développement des emplois et des compétences (EDEC). **Ce dispositif, porté par Médiafor, permettra de financer des actions de formation au profit des entreprises et agences de Presse et de leurs salariés.** Nous avons confié au cabinet Ithaque l'analyse préalable des besoins, pour définir les publics et les actions prioritaires, tant en termes de formation que d'accompagnement des entreprises.

Ce questionnaire est un des moyens mis en oeuvre pour réaliser ce diagnostic. **Il est court (4 questions) et simple à remplir.** C'est grâce à vos réponses que Médiafor sera mieux à même d'accompagner les entreprises et financer leurs efforts de formation pour faire face à la « révolution numérique » et inventer la Presse de demain !

Vous serez bien entendu informé des résultats de cette étude et des suites que nous lui donnerons dans le cadre de l'EDEC.

Michel Brunot, président, et Paul-Dominique Pomart, vice-président de la CPNEF Presse

L'impact de la « révolution numérique »

1. Pour vous, la "révolution numérique" représente-t-elle avant tout un défi en termes ...

- De modèle économique
- De stratégie marketing
- D'innovation éditoriale
- De changement d'organisation
- D'évolution des frontières de métiers
- De nouveaux besoins en compétences

(Choisissez 3 réponses parmi celles proposées ci-dessus et classez-les de 1 à 3 par ordre d'importance)

Avez-vous un commentaire à ajouter à cette question ?

[CLIQUEZ ICI pour aller à la page suivante](#) Page 1/3

¹ Le fichier d'adresses mails de Médiafor correspond à 1336 entreprises

² Selon les statistiques 2007 de l'Observatoire paritaire des métiers de la Presse ; ce taux de réponses est de 20% au regard du fichier d'adresses mails de Médiafor qui a servi de base à l'envoi du questionnaire.



Enquête Presse écrite : vos besoins face à la « révolution numérique »

2. Pour vous, les métiers les plus impactés sont ceux...

- De la rédaction
- De la mise en page, du pré-presse
- De la documentation
- Du marketing
- De la publicité
- Des services techniques, de la maintenance
- Des services généraux et fonctions supports

(Choisissez 3 réponses parmi celles proposées ci-dessus et classez-les de 1 à 3 par ordre d'importance)

3. Concrètement, qu'avez-vous mis en œuvre à ce jour ?

	Déjà réalisé	En cours	En projet	Pas encore de projet défini
Intégration d'Internet dans la stratégie de l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Développement d'un projet éditorial en ligne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Accompagnement, formation...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. D'une manière générale, quels sont vos besoins d'accompagnement, de management, de développement des compétences, de formation... dans les mois qui viennent ?

[Retourner à la page précédente](#) [CLIQUEZ ICI pour aller à la page suivante](#) Page 2/3



Enquête Presse écrite : vos besoins face à la « révolution numérique »

Votre entreprise

Quelle est votre forme de Presse ?

- Presse quotidienne nationale
- Presse quotidienne régionale ou départementale
- Presse hebdomadaire régionale
- Presse magazine
- Presse d'information spécialisée
- Agence de Presse

Quelle est votre stratégie multimédia ?

- Pas de positionnement multimédia
- Positionnement minimal
- Rédactions séparées
- Bi-média
- Cross-média

Appartenez-vous à un groupe ?

- Nous **sommes** nous-même un groupe de Presse
- Nous **appartenons** à un groupe de Presse
- Nous appartenons à un groupe **hors Presse**
- Nous n'appartenons à aucun groupe

Quel est votre effectif salarié ?

- 200 salariés et plus
- Entre 20 et 199 salariés
- Moins de 20 salariés

MERCI D'AVOIR REPONDU A CE QUESTIONNAIRE.

Si vous souhaitez être directement informé des suites qui seront données à cette enquête, merci de nous laisser votre adresse e-mail :

@

VALIDEZ VOTRE QUESTIONNAIRE

[Retourner à la page précédente](#) [Retourner au début du formulaire](#) Page 3/3

PROFIL DES REpondANTS

Les répondants se répartissent comme suit selon la forme de presse et l'effectif salarié :

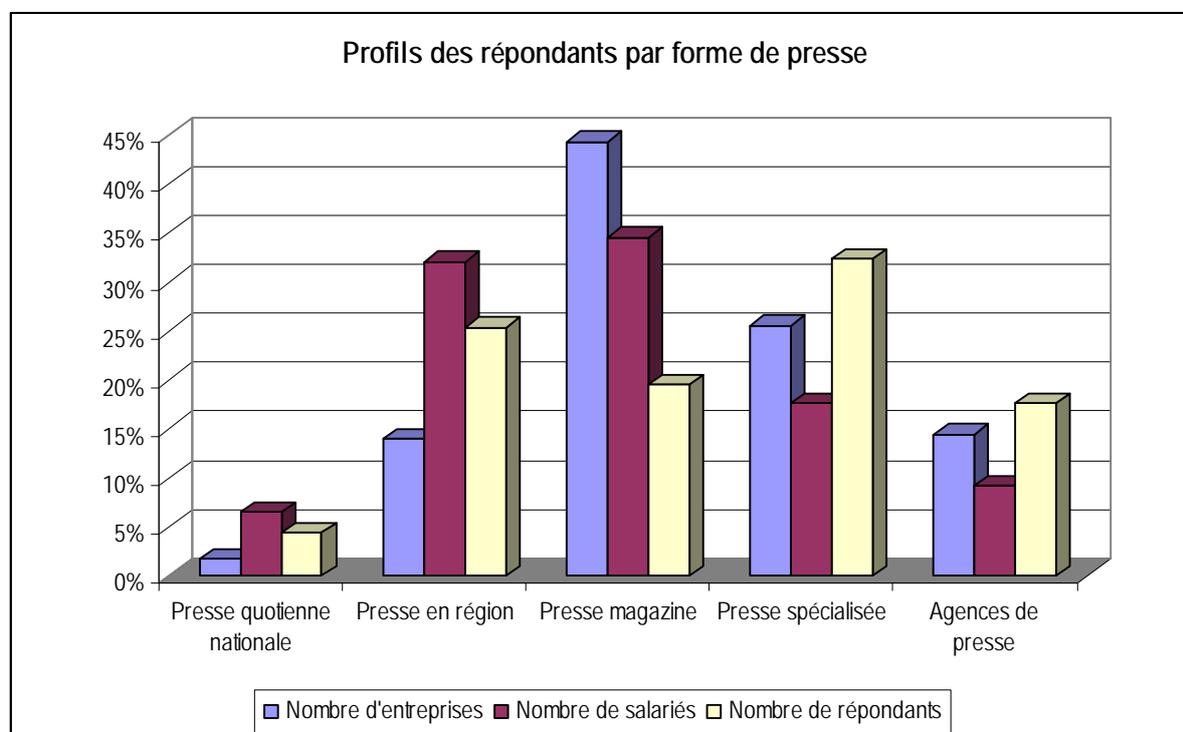
Tri croisé : 8. Quelle est votre forme de Presse ? / 11. Quel est votre effectif salarié ?

Forme de presse	Effectifs	Non réponse	200 salariés et plus	Entre 20 et 199 salariés	Moins de 20 salariés	Total
	Non réponse					2
Presse quotidienne nationale			10	2		12
Presse en région			14	27	28	69
Presse magazine	1		15	17	20	53
Presse d'information spécialisée	1		3	25	59	88
Agence de Presse			3	7	38	48
Total		2	45	78	147	272

Soit en pourcentages :

Forme de presse	Effectifs	200 salariés et plus	Entre 20 et 199 salariés	Moins de 20 salariés	Total
Presse quotidienne nationale		3,7	0,7		4,5
Presse en région		5,2	10,0	10,5	25,7
Presse magazine		5,6	6,3	7,5	19,4
Presse d'information spécialisée		1,1	9,3	22,0	32,5
Agence de Presse		1,1	2,6	14,2	17,9
Total		16,8	29,1	54,1	100,0

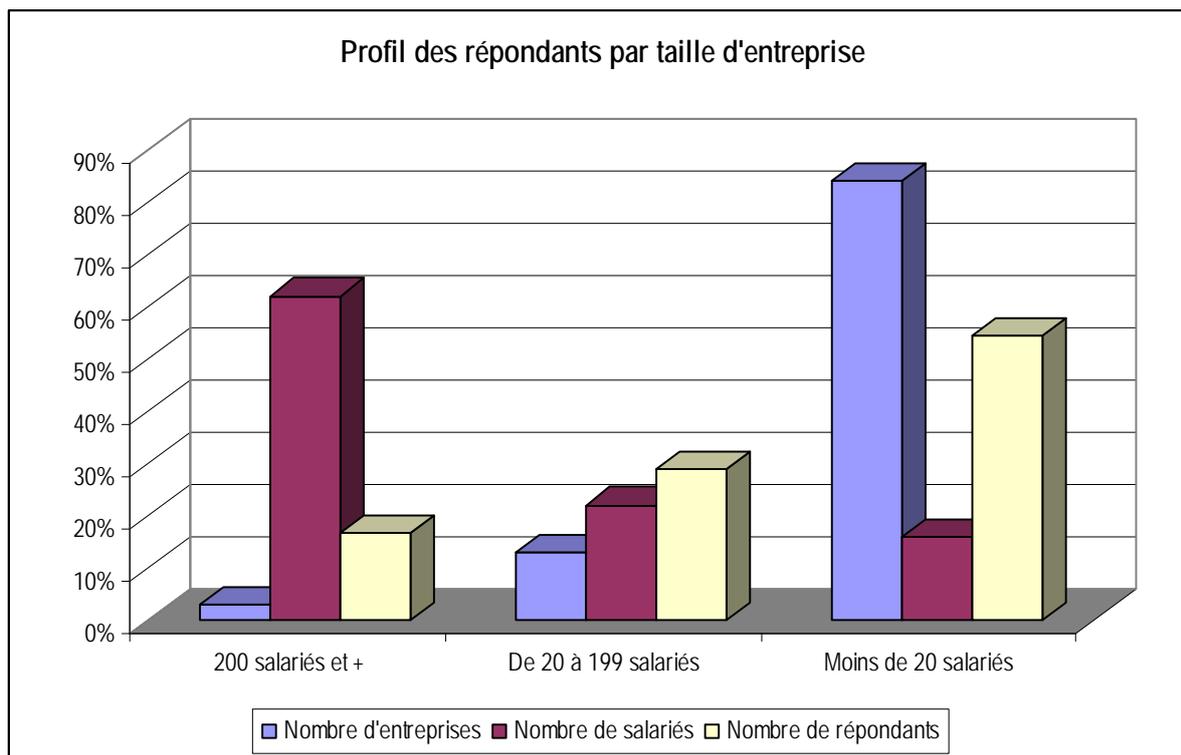
Les graphiques ci-après rapportent le profil des répondants aux nombres d'entreprises et de salariés de chaque forme de presse et de chaque tranche d'effectifs³ :



On observe que la presse magazine est sous-représentée alors que la presse spécialisée et les agences de presse sont surreprésentées. La presse quotidienne nationale et la presse

³ Selon les statistiques 2007 de l'Observatoire paritaire des métiers de la Presse.

en région sont également surreprésentées, mais pas au regard du nombre de salariés qui y travaillent.



On observe comme dans toutes les enquêtes en nombre une surreprésentation des plus grandes entreprises et une sous-représentation des plus petites. Les entreprises de moins de 20 salariés représentent néanmoins plus de la moitié des répondants, et les entreprises entre 20 et 199 salariés sont bien représentées.

10. Appartenez-vous à un groupe ?

	Effectifs	%
Nous sommes nous-mêmes un groupe de Presse	55	20%
Nous appartenons à un groupe de Presse	56	21%
Nous appartenons à un groupe hors Presse	14	5%
Nous n'appartenons à aucun groupe	145	54%
Total	270	100%

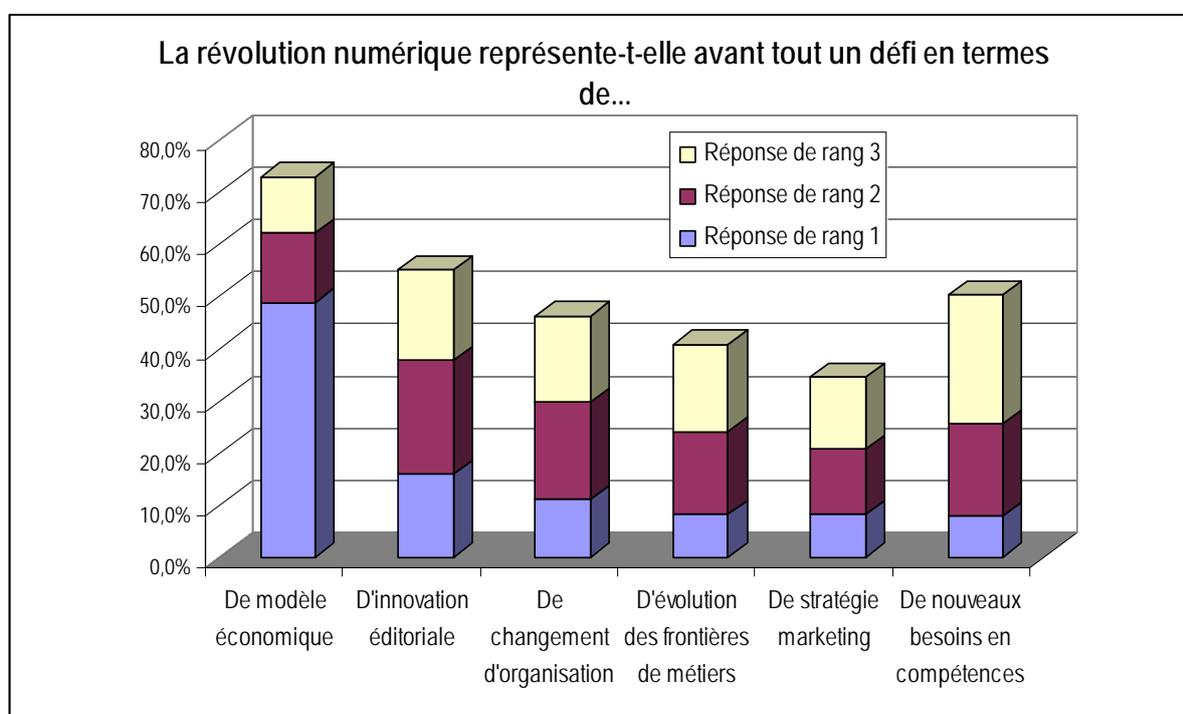
Plus de la moitié des entreprises ayant répondu n'appartiennent à aucun groupe de presse (73% des entreprises de moins de 20 salariés). 41% sont ou appartiennent à un groupe de presse (80% des entreprises de 200 salariés et plus).

TRAITEMENT DE L'ENQUETE

1. Pour vous, la « révolution numérique » représente-t-elle avant tout un défi en termes :

	Rang 1		Rang 2		Rang 3		Global		Rang moyen
	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%	
De modèle économique	132	48,8	36	13,3	29	10,7	197	73,0	1,47
D'innovation éditoriale	43	15,9	59	21,8	47	17,4	149	55,2	2,02
De changement d'organisation	30	11,1	50	18,5	45	16,6	125	46,3	2,12
D'évolution des frontières de métiers	22	8,1	43	15,9	45	16,6	110	40,7	2,20
De stratégie marketing	22	8,1	34	12,5	37	13,7	93	34,4	2,16
De nouveaux besoins en compétences	21	7,7	48	17,7	67	24,8	136	50,4	2,33
Total/ réponses	270	100	270	100	270	100	810		

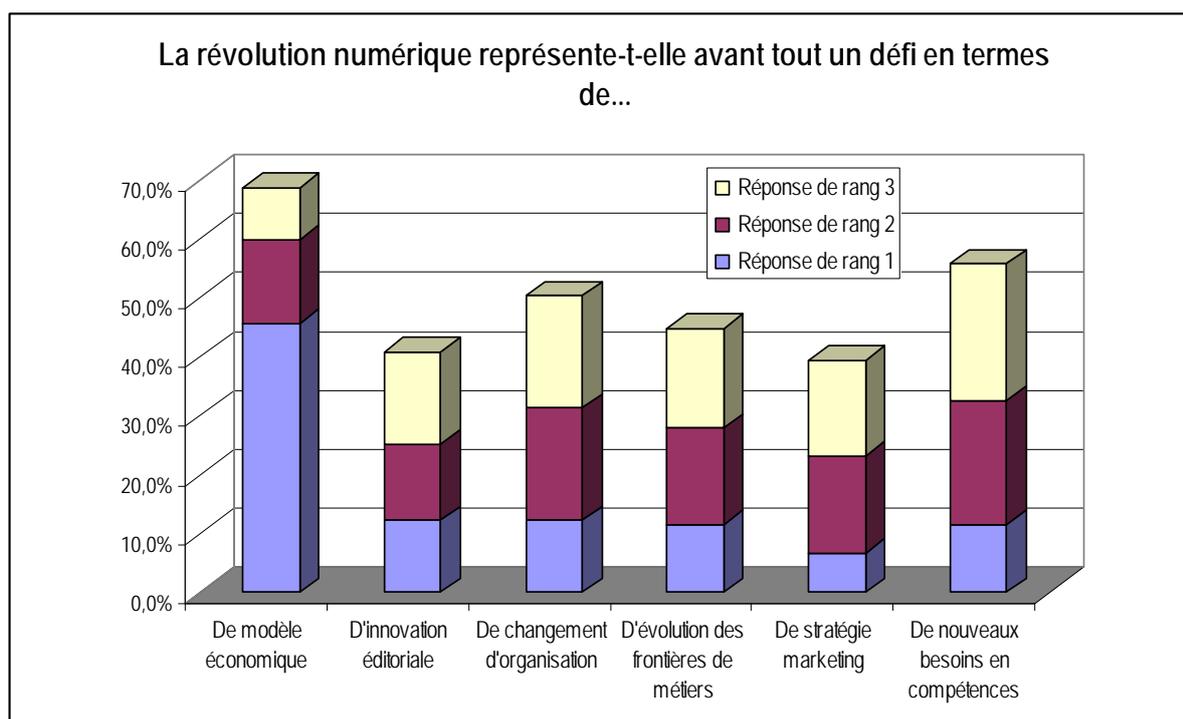
Chaque répondant devait choisir 3 réponses parmi celles proposées et les classer de 1 à 3 par ordre d'importance. Le tableau se lit comme suit : 21 répondants soit 7,7% ont classé en 1 « de nouveaux besoins en compétences », 48 répondants soit 17,7% ont classé cette réponse en 2 (après avoir fait un autre choix classé en 1), 67 répondants soit 24,8% ont classé cette réponse en 3 et, au global, 136 répondants soit 50,4% ont classé cette réponse en 1, 2 ou 3.



En tout premier lieu, la révolution numérique représente un défi en termes de modèle économique pour les entreprises. Ce résultat ne dépend pas des caractéristiques des entreprises (même si, naturellement, il est encore plus fort pour les entreprises qui sont elles-mêmes un groupe de presse). Le défi de l'innovation éditoriale arrive en deuxième. En troisième lieu, apparaît le changement d'organisation pour les réponses de rangs 1 et 2. Les nouveaux besoins en compétences sont les moins cités en rang 1, mais arrivent en revanche en 3^{ème} position si l'on considère les trois rangs de réponse.

Ces réponses semblent indiquer que les besoins en compétences sont réels, mais ne sont pas exprimés en première analyse, tant les entreprises sont confrontées à d'autres défis face à la révolution numérique. Ceci plaide en conséquence pour un accompagnement fort des entreprises de presse dans leurs efforts de formation et de développement des compétences de leurs salariés.

Le graphique suivant montre les réponses des entreprises de moins de 20 salariés :



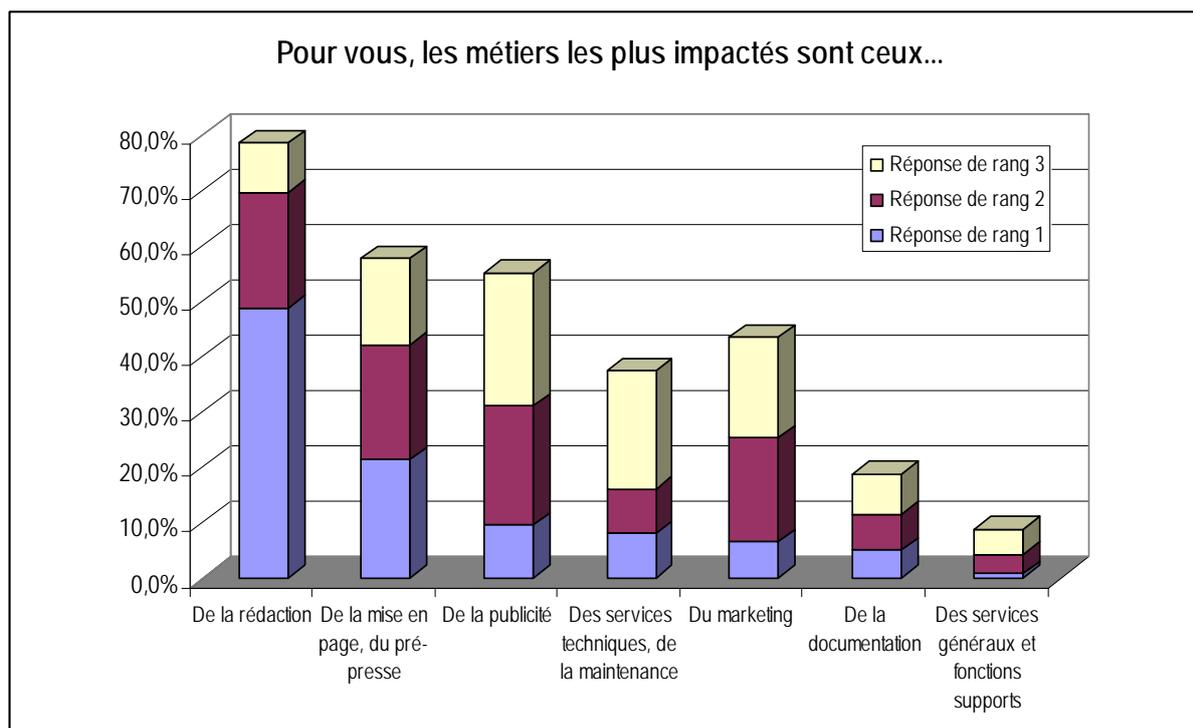
Les entreprises de moins de 20 salariés, si elles sont comme les autres confrontées au défi du modèle économique, le sont davantage que les autres à celui des nouveaux besoins en compétences.

Les autres croisements donnent peu d'écarts significatifs en fonction des différentes caractéristiques des entreprises ayant répondu. Seul le défi de la stratégie marketing apparaît-il plus aigu pour la presse d'information spécialisée que pour l'ensemble des entreprises de presse.

2. Pour vous, les métiers les plus impactés sont ceux...

	Rang 1		Rang 2		Rang 3		Global	
	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
De la rédaction	128	48,8	54	20,7	23	8,9	205	78,8
De la mise en page, du pré-presse	56	21,3	54	20,7	40	15,5	150	57,7
De la publicité	25	9,5	56	21,5	62	24,0	143	55,0
Des services techniques, de la maintenance	21	8,0	21	8,0	55	21,3	97	37,3
Du marketing	17	6,4	49	18,8	47	18,2	113	43,5
De la documentation	13	4,9	17	6,5	19	7,3	49	18,8
Des services généraux et fonctions supports	2	0,7	9	3,4	12	4,6	23	8,8
Total/ réponses	262	100	260	100	258	100	780	

Chaque répondant devait choisir 3 réponses parmi celles proposées et les classer de 1 à 3 par ordre d'importance. Le tableau se lit comme suit : 17 répondants soit 6,4% ont classé en 1 « du marketing », 49 répondants soit 18,8% ont classé cette réponse en 2 (après avoir fait un autre choix classé en 1), 47 répondants soit 18,2% ont classé cette réponse en 3 et, au global, 113 répondants soit 43,5% ont classé cette réponse en 1, 2 ou 3.



En tout premier lieu, les métiers considérés comme les plus impactés par la révolution numérique sont ceux de la rédaction. Les métiers de la mise en page et du pré-presse arrivent en deuxième.

Ces deux familles de métiers représentent 70% des réponses de rang 1.

En troisième lieu, apparaissent les métiers de la publicité.

Contrairement à la question précédente, les deuxième et troisième rangs de réponses n'apportent pas de changements importants, sauf pour le marketing.

L'ensemble de ces réponses dépendent partiellement des caractéristiques des entreprises, comme le montrent les tris croisés ci-dessous⁴ :

Tri croisé : 2. Pour vous, les métiers les plus impactés sont ceux... / 8. Quelle est votre forme de Presse ?

Tableau : % Colonnes. $\chi^2=48,5$ ddl=30 $p=0,018$ (Val. théoriques < 5 = 8)

	Presse quotidienne nationale	Presse quotidienne régionale ou départementale	Presse hebdomadaire régionale	Presse magazine	Presse d'information spécialisée	Agence de Presse	Total
De la rédaction	33%	32%	25%	27%	24%	26%	26%
De la mise en page, du pré-presse	14%	20%	17%	19%	22%	19%	19%
De la documentation	8%	5%	4%	3%	7%	12%	6%
Du marketing	22%	8%	14%	20%	13%	11%	14%
De la publicité	17%	27%	25%	20%	17%	9%	18%
Des services techniques, de la maintenance	6%	8%	13%	11%	13%	17%	13%
Des services généraux et fonctions supports			2%	1%	4%	7%	3%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

⁴ Les chiffres sont les pourcentages des 3 rangs cumulés par rapport à l'ensemble des réponses ; les différences significatives sur des populations suffisamment nombreuses apparaissent en grisé.

Tri croisé : 2. Pour vous, les métiers les plus impactés sont ceux... / 11. Quel est votre effectif salarié ?

Tableau : % Colonnes. $\chi^2=18,3$ ddl=12 p=0,106 (Val. théoriques < 5 = 1)

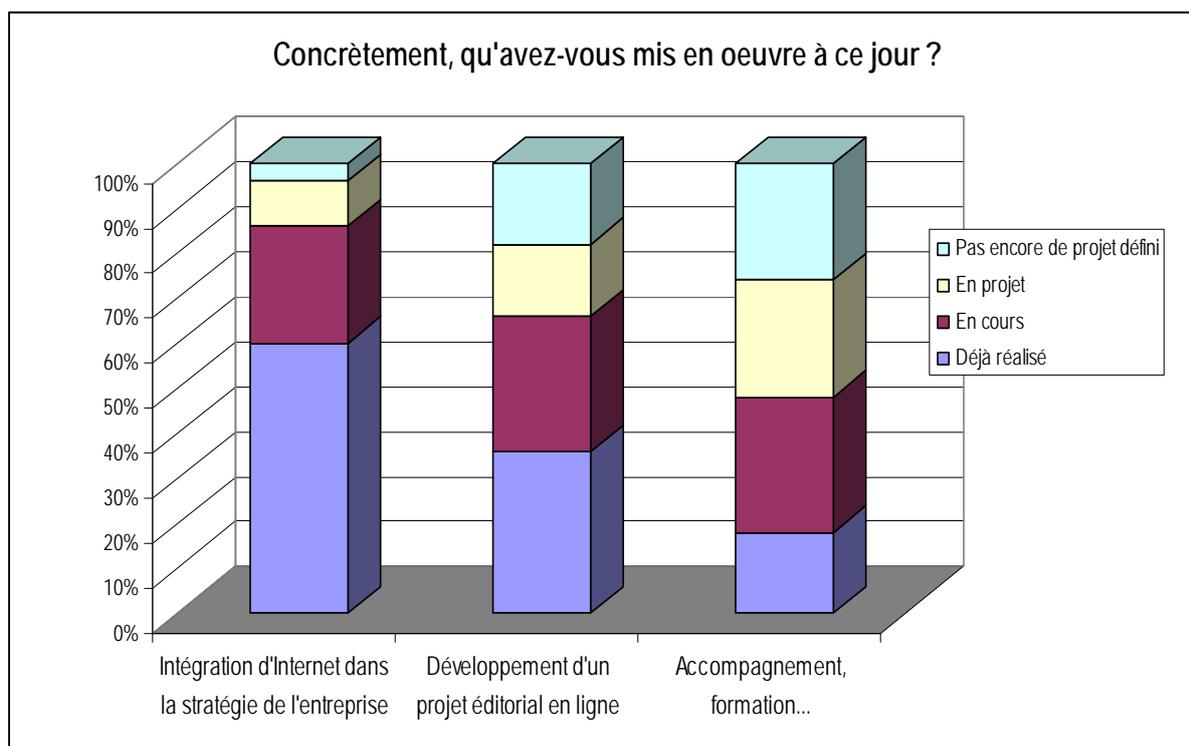
	200 salariés et plus	Entre 20 et 199 salariés	Moins de 20 salariés	Total
De la rédaction	31%	28%	24%	26%
De la mise en page, du pré-presse	17%	20%	19%	19%
De la documentation	5%	4%	8%	6%
Du marketing	17%	16%	13%	15%
De la publicité	21%	18%	18%	18%
Des services techniques, de la maintenance	8%	12%	14%	12%
Des services généraux et fonctions supports	1%	1%	5%	3%
Total	100%	100%	100%	100%

Ainsi, il apparaît que :

- les métiers de la rédaction sont un peu moins cités par les moins de 20 salariés ;
- les métiers de la documentation sont plus cités par les agences de presse et moins cités par la presse magazine ;
- les métiers du marketing sont plus cités par la presse magazine ;
- les métiers de la publicité sont plus cités par la presse hebdomadaire régionale et moins cités par les agences de presse ;
- les services généraux et fonctions supports sont moins cités par la presse magazine et plus cités par les agences de presse et les moins de 20 salariés.

3. Concrètement, qu'avez-vous mis en œuvre à ce jour ?

	Déjà réalisé	En cours	En projet	Pas encore de projet défini	Total
Intégration d'Internet dans la stratégie de l'entreprise	60%	26%	10%	4%	100%
Développement d'un projet éditorial en ligne	36%	30%	16%	18%	100%
Accompagnement, formation...	18%	30%	26%	26%	100%



Si 60% des entreprises considèrent avoir intégré Internet dans leur stratégie, seules 36% ont développé un projet éditorial en ligne et 18% (soit la moitié de ces dernières) ont mis en œuvre des actions d'accompagnement ou de formation de leurs salariés.

A l'inverse, près d'un cinquième des entreprises n'ont pas défini de projet éditorial en ligne et plus de la moitié n'ont pas défini de projet d'accompagnement ou de formation.

Les réponses dépendent sensiblement des formes de presse, comme l'indiquent les tris croisés ci-dessous :

Tri croisé : 8. Quelle est votre forme de Presse ? / 4. Intégration d'Internet dans la stratégie de l'entreprise

Tableau : % Lignes. Khi2=22,1 ddl=15 p=0,106 (Val. théoriques < 5 = 11)

	Déjà réalisé	En cours	En projet	Pas encore de projet défini	Total
Presse quotidienne nationale	58	33	8		100
Presse quotidienne régionale ou départementale	71	29			100
Presse hebdomadaire régionale	43	36	15	6	100
Presse magazine	53	40	6	2	100
Presse d'information spécialisée	61	22	11	6	100
Agence de Presse	77	8	10	4	100
Total	60	26	10	4	100

Tri croisé : 8. Quelle est votre forme de Presse ? / 5. Développement d'un projet éditorial en ligne

Tableau : % Lignes. Khi2=15,9 ddl=15 p=0,387 (Val. théoriques < 5 = 6)

	Déjà réalisé	En cours	En projet	Pas encore de projet défini	Total
Presse quotidienne nationale	50	33	8	8	100
Presse quotidienne régionale ou départementale	55	35	5	5	100
Presse hebdomadaire régionale	21	32	19	28	100
Presse magazine	42	35	12	12	100
Presse d'information spécialisée	32	30	18	20	100
Agence de Presse	38	23	17	23	100
Total	36	30	15	18	100

Tri croisé : 8. Quelle est votre forme de Presse ? / 6. Accompagnement, formation...

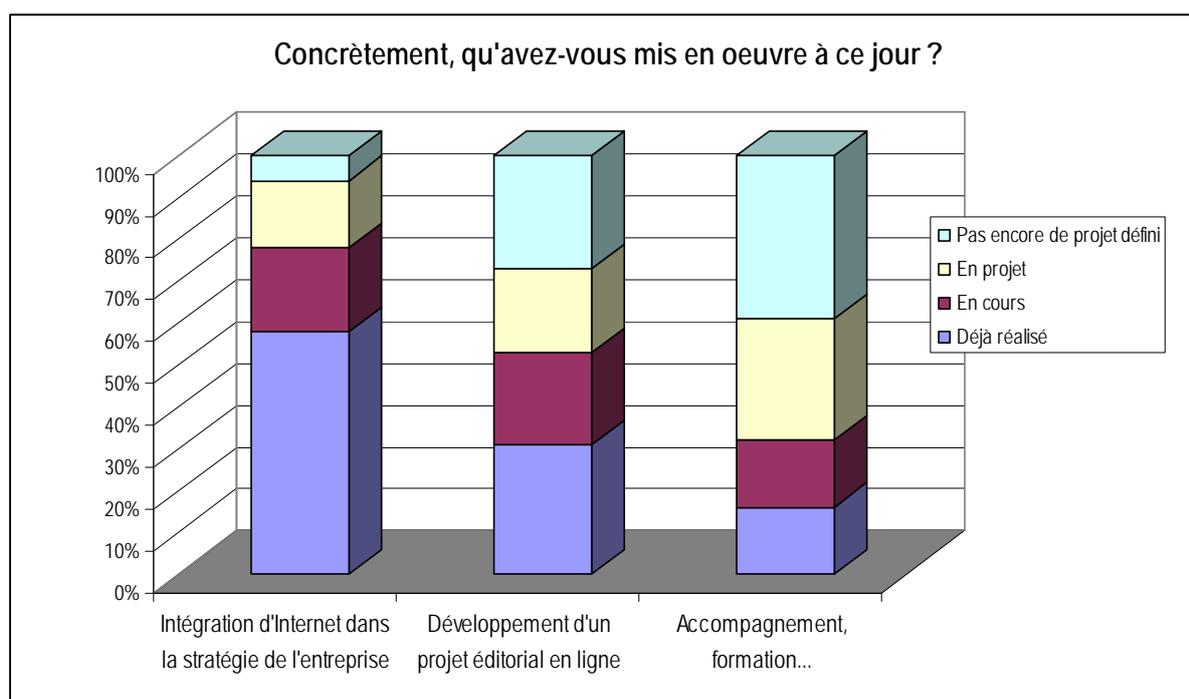
Tableau : % Lignes. Khi2=31,5 ddl=15 p=0,008 (Val. théoriques < 5 = 5)

	Déjà réalisé	En cours	En projet	Pas encore de projet défini	Total
Presse quotidienne nationale	8	50	33	8	100
Presse quotidienne régionale ou départementale	20	50	25	5	100
Presse hebdomadaire régionale	9	20	36	36	100
Presse magazine	25	40	23	12	100
Presse d'information spécialisée	15	27	20	38	100
Agence de Presse	26	21	28	26	100
Total	18	30	26	26	100

Ainsi, il apparaît que :

- **la presse quotidienne régionale et départementale :**
 - a plus que les autres développé un projet éditorial en ligne ;
 - est plus que les autres en cours de mise en œuvre d'actions d'accompagnement et de formation ;
 - est moins que les autres sans projet d'accompagnement et de formation défini ;
- **la presse hebdomadaire régionale :**
 - a moins que les autres intégré Internet dans sa stratégie ;
 - a moins que les autres développé un projet éditorial en ligne ;
- **la presse magazine :**
 - est plus que les autres en cours d'intégration d'Internet dans sa stratégie ;
 - est moins que les autres sans projet d'accompagnement et de formation défini ;
- **la presse d'information spécialisée :**
 - est plus que les autres sans projet d'accompagnement et de formation défini ;
- **les agences de presse :**
 - ont plus que les autres intégré Internet dans leur stratégie ;
 - sont moins que les autres en cours d'intégration d'Internet dans leur stratégie.

Le graphique ci-dessous représente les réponses de la sous-population **des entreprises de moins de 20 salariés :**



Elles sont ainsi :

- à peine la moitié à développer un projet éditorial en ligne ou à l'avoir fait (soit - 13% par rapport à l'ensemble des répondants) ;
- plus des deux tiers à ne pas avoir commencé de processus d'accompagnement ou de formation des salariés (soit + 16% par rapport à l'ensemble des répondants).

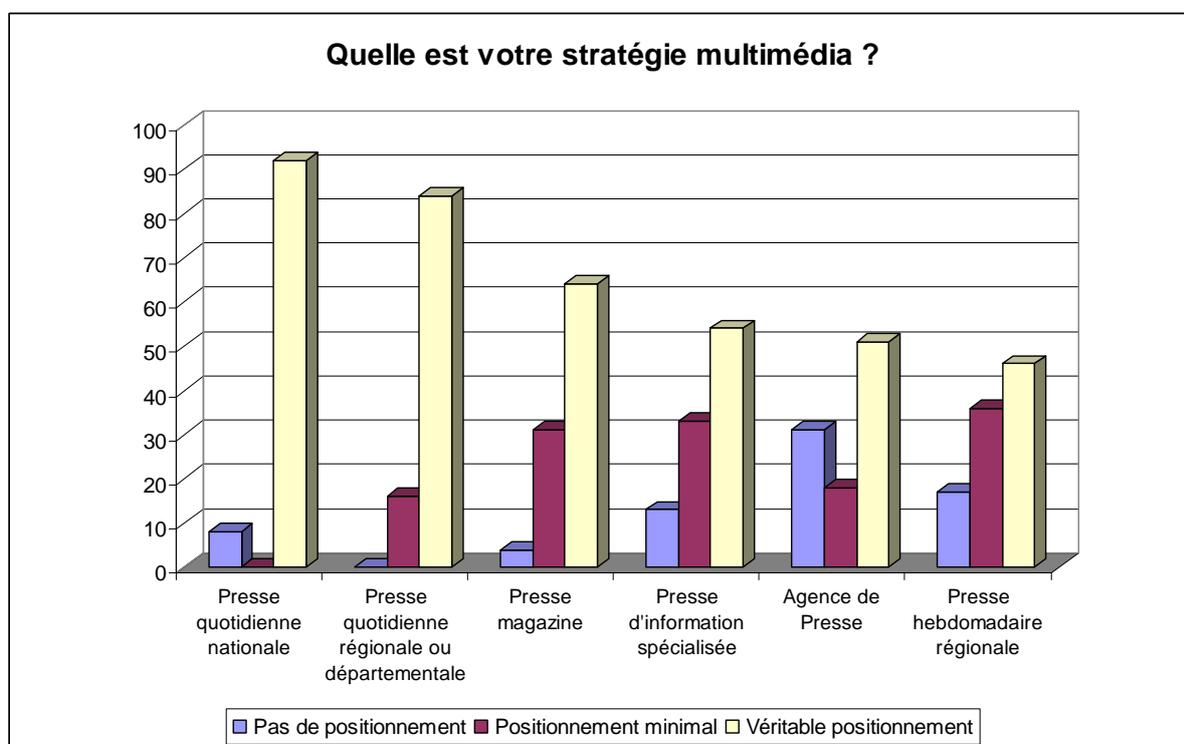
9. Quelle est votre stratégie multimédia ?

	Effectifs	%
Pas de positionnement multimédia	37	14%
Positionnement minimal	71	27%
Rédactions séparées	16	6%
Bi-média	83	32%
Cross-média	52	20%
Total	259	100%

A l'analyse, il paraît difficile de différencier ce que représentent pour les répondants les items « rédactions séparées », « bi-média » et « cross-média ». Nous les avons donc regroupés pour pouvoir mieux interpréter les résultats.

Ainsi, 58% des répondants ont un véritable positionnement multimédia de leurs rédactions.

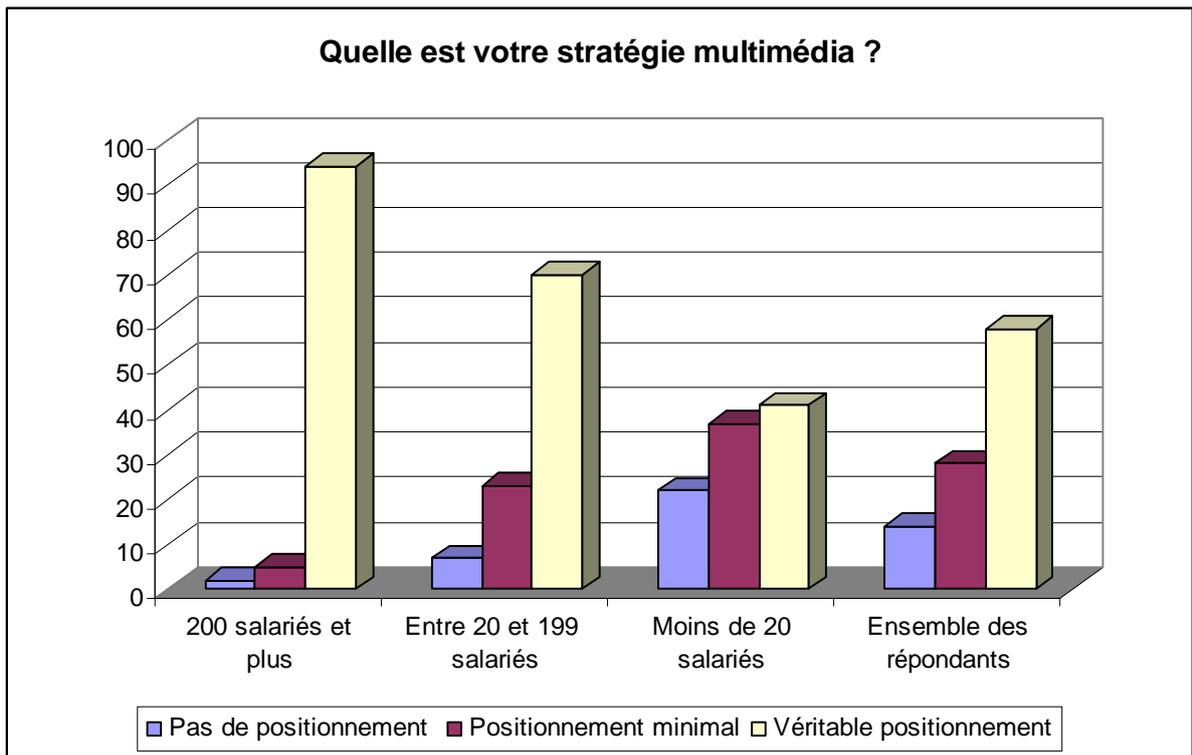
Cette segmentation en trois types de positionnement permet de mettre en évidence des différences de stratégie multimédia des entreprises qui dépendent à la fois de la forme de presse et de l'effectif salariés :



La presse hebdomadaire régionale est celle qui a le moins de véritable positionnement multimédia. Bien que davantage engagée, la presse spécialisée présente un positionnement assez similaire. La presse magazine présente également des caractéristiques voisines, mais avec bien moins d'absence de positionnement.

Les agences de presse sont celles qui ont le plus répondu ne pas avoir de positionnement multimédia, ce qui correspond sans doute à la spécificité « B to B » de l'activité de ces entreprises.

Le fort positionnement multimédia est voisin pour l'ensemble de la presse quotidienne, qu'elle soit nationale ou territoriale.



Nonobstant les différences liées à la forme de presse, le graphique ci-dessus montre que le principal critère déterminant le positionnement multimédia des entreprises est leur taille.

EXPLOITATION DES QUESTIONS OUVERTES DE L'ENQUETE

- *L'enquête proposait 2 questions ouvertes permettant une expression plus large sur les thèmes du numérique et de son impact sur les métiers.*
- *Les résultats obtenus sur ces 2 questions apportent des éclairages complémentaires intéressants, fondés sur l'expression directe des répondants. Nous les présentons ci-dessous, sur chaque thème développé, à travers des exemples de verbatim.*

REMARQUES GENERALES SUR LE DEFI QUE REPRESENTA LE NUMERIQUE POUR LA PRESSE

La question n°2 engageait le répondant à formuler des remarques ouvertes sur le défi numérique et son impact sur la presse.

38 réponses ont été apportées qui peuvent être regroupées en 2 thèmes principaux:

Thème 1 : Absence de modèle économique viable. "Nous développons des projets numérique mais comment rentabiliser nos investissements ?"

- *La question de la viabilité économique est évidemment au coeur des interrogations des éditeurs et de leurs régies publicitaires. A ce jour, hélas, personne n'a trouvé de solution durable et viable. La coexistence des deux médias est-elle possible ou condamnée à terme plus ou moins rapproché: les mauvais exemples américains sont d'autant plus inquiétants qu'il n'existe pas de véritable alternative au glissement progressif de l'écrit payant au numérique gratuit...sauf si la révolution technologique du "papier numérique" qui crée un papier de substitution, permet dans l'avenir, de retrouver un journal quotidien payant lisible comme les quotidiens papier payants d'aujourd'hui ???*
- *Pas facile de s'adjoindre de nouvelles compétences pour développer un support qui ne gagne pas d'argent dans l'immédiat... Pas facile non plus d'argumenter auprès des décideurs quand on n'a pas idée de la rentabilité future d'internet. Les financiers veulent un retour sur investissement rapide et sur, et là, on est dans le flou.*
- *Le "modèle économique " aussi est concerné, mais on n'y voit pas encore très clair. Jusqu'où la gratuité des infos web, par exemple?*
- *nos entreprises structurellement fragiles avec un modèle économique classique en perte de vitesse depuis plusieurs années, auront-elles "le temps" d'attendre qu'un nouveau modèle économique s'impose pour rentabiliser les investissements numériques et renflouer le modèle print ?*
- *On n'a toujours pas trouvé comment gagner de l'argent sur le web...*
- *Nous avons déjà mis en place une diffusion d'informations numériques : fil et lettre hebdomadaire; Les questions qui se posent à nous sont l'adaptation des métiers de la presse au multimédia, la rémunération des droits d'auteurs et la fiabilité du modèle économique. Ceci suppose en amont, une reconnaissance de l'utilité des agences de presse.*
- *Le problème est le modèle économique dans la mesure où le numérique est coûteux et ne rapporte guère de ressources...*
- *Juste une remarque, pour le moment, dans aucun pays du monde, un modèle économique viable pour la presse en ligne n'a été trouvé ! On peut donc*

légitimement se poser la question des centaines de millions investis à perte depuis quelques années ?

- *Tout ce que l'on peut lire à longueur de temps sur l'évolution ou la révolution numérique concerne avant tout les grands médias. Mais il y a pléthore de "petits" médias, de petits éditeurs, qui sont de plus en plus concurrencés par le web parce que, notamment, les jeunes vont plus facilement chercher une réponse gratuite à leur question sur le web, plutôt que payante dans la presse spécialisée et toute la difficulté du virage à prendre réside là, pour nous : comment concilier la nécessité de faire payer la valeur ajoutée que nous ajoutons par notre travail et nos compétences avec les habitudes de gratuité et d'immédiateté du web ?*

Thème 2 : importance des mutations engagées ; c'est bien l'ensemble des métiers et des organisations qui sont percutés.

- *L'important est de savoir que ce changement est à double sens: il nous implique mais aussi, il implique les consommateurs, les publics. Connaître leurs besoins (qui évoluent aussi vite que l'évolution des outils technologiques) et leurs attentes, au bout de la chaîne, est une nécessité absolue.*
- *C'est surtout l'occasion d'une nécessaire redéfinition des métiers de l'entreprise et une remise en cause de l'ensemble des process acquis.*
- *Il est certain qu'en terme éditorial, c'est un passage obligé qui, par conséquent, impacte sur l'organisation. Il y a donc nécessité d'adapter les équipes à ces nouveaux défis qui devraient impulser la dynamique de nos journaux.*
- *Le modèle économique de nos journaux à l'avenir passera nécessairement par ces nouvelles technologies. Il nous faut trouver le bon équilibre entre commercialisation des contenus éditoriaux sur le web et recherche de l'audience maximum (contenus gratuits) pour conforter nos chiffres d'affaires de publicité*
- *C'est une révolution globale. Tout est lié, tout est décisif...*
- *C'est un défi pour les 6 critères (ceux proposés par la question précédente).*
- *Le besoin d'information sera toujours aussi présent dans nos sociétés mais le média papier disparaîtra progressivement pour l'information générale, économique et professionnelle remplacé par internet. Ce phénomène va entraîner deux mutations pour lesquelles nous avons du mal à discerner les contours. D'une part, la présentation de l'information va changer comme quand nous sommes passés du tout papier à l'apparition de la radio, puis pour la radio avec l'avènement de la télévision (demain de l'hertzien au numérique) et nous avons encore du mal à définir les formats. Enfin, la question reste entière sur le modèle économique car les habitudes d'usage d'internet en font aujourd'hui un média gratuit avec lequel nous ne savons pas encore comment rémunérer une rédaction. **Plus que de formation, nous avons besoin, pour l'heure, de perspectives.***

Cette dernière remarque établit clairement le lien entre les 2 thèmes : celui du modèle économique - qui reste à trouver - et celui du changement des métiers, des pratiques et des organisations dont il faut engager les mutations ... sans avoir de perspectives.

LA QUESTION DES BESOINS FORMATION

Les demandes des entreprises couvrent un spectre assez large : de la construction de la stratégie de l'entreprise aux formations techniques, en passant par l'accompagnement du management.

Les différents thèmes sont détaillés à partir des réponses apportées à la question ouverte du questionnaire internet :

"D'une manière générale, quels sont vos besoins d'accompagnement, de management, de développement des compétences, de formation... dans les mois qui viennent ? "

Cette question a recueilli 128 réponses que nous avons recodées selon **5 catégories principales**. Plusieurs réponses abordent plusieurs thèmes et ont été classées sur 2 ou 3 catégories.

REPERAGE DES THEMES PRINCIPAUX ET CLASSEMENT DES REPONSES

. **5 thèmes** principaux ont été repérés :

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1 - Aide à la construction d'une stratégie numérique et à une meilleure appréhension de la demande2 - Demande d'échange d'expérience, de bonnes pratiques et d'information3 - Besoin d'accompagnement dans la mise en œuvre opérationnelle et la conduite du changement dans l'entreprise4 - Formation-sensibilisation globale et culturelle de tous les salariés de l'entreprise5 - Besoins spécifiques de formation pour les différents métiers de l'entreprise |
|---|

Ces 5 thèmes sont souvent exprimés de façon complémentaires par les entreprises, et plusieurs réponses ont été recodées selon 2 ou 3 catégories. Une 6^e catégorie regroupe les réponses qui abordent de façon transversale l'ensemble de ces thèmes.

Enfin, quelques entreprises indiquent n'avoir à l'heure actuelle aucun besoin de formation.

CLASSEMENT ET ILLUSTRATION DES REPONSES A PARTIR D'EXEMPLE DE VERBATIM

Thème 1 : Aide à la construction d'une stratégie numérique et à une meilleure appréhension de la demande.

- 18 réponses soit 14% des répondants
- Plutôt des entreprises de moins de 20 salariés, toutes formes de Presse

Quels sont vos besoins ?	Forme de presse	Effectifs
<i>Apprendre à vendre notre fond</i>	Presse d'information spécialisée	Moins de 20
<i>Compréhension du nouveau modèle économique. Comment faire vivre une entreprise. Comment gagner de l'argent ?</i>	Agence de Presse	Moins de 20
<i>La question est de savoir quelles sont les attentes des clients en ce domaine pour mieux adapter notre structure.</i>	Agence de Presse	Moins de 20
<i>Le modèle Internet étant en constante évolution, la difficulté est de se doter des compétences techniques nécessaires à accompagner voire anticiper sur ses propres évolutions à venir. Par ailleurs, nous souffrons d'une méconnaissance des besoins de nos lecteurs.</i>	Presse d'information spécialisée	Moins de 20
<i>L'intention est louable, mais pourquoi donc créer des "nouveaux métiers" de la presse alors que pour le moment, aucun média n'a trouvé le moyen de financer autrement qu'à fonds perdus leurs développements numériques.</i>	Presse magazine	Moins de 20
<i>Nos besoins ? Qu'on nous prouve (via des expériences déjà réalisées) que la "révolution numérique" peut générer un modèle économique efficace...</i>	Presse hebdo régionale	Entre 20 et 199
<i>Nous avons surtout besoin de visualiser à quoi ressemblera notre métier demain avec ce nouveau média et son mode de rémunération. Je ne sais pas si quelqu'un peut apporter, aujourd'hui, la réponse.</i>	Presse hebdo régionale	Moins de 20
<i>On a besoin de définir notre ligne de développement et d'engager des moyens pour atteindre nos objectifs.</i>	Presse hebdo régionale	Entre 20 et 199

Thème 2 : Demande d'échange d'expérience, de bonnes pratiques et d'information

Quels sont vos besoins ?	Forme de Presse	Effectifs
<i>Besoin d'information sur les résultats observés dans les autres titres, sur les modèles qui marchent et ceux qui ne marchent pas. Besoin d'information sur les modèles d'organisation (répartition des tâches entre rédaction et l'équipe qui gère internet). Besoin de financement, l'équipe actuelle ne pouvant probablement pas prendre en charge plus que ce qu'elle gère déjà. Et bien sûr, formation.</i>	Presse magazine	Moins de 20

Thème 3 : La demande de conseil stratégique est également associé à un besoin d'accompagnement dans la mise en œuvre opérationnelle et la conduite du changement dans l'entreprise.

- 15 réponses soit 11% des répondants
- Plutôt des entreprises de 200 salariés et plus, toutes formes de Presse

Quels sont vos besoins ?	Forme de presse	Effectifs
<i>Accompagnement et aide pour la mise en oeuvre de dossier de FSE, Formation pour les entretiens formation des managers, Développement des compétences vers les métiers émergents (en associant les travaux de l'observatoire des métiers).</i>	PQR ou PQD	200 et plus
<i>Adhésion des équipes managériales presse / web. Formation aux outils Web. Adaptation des contenus sur le Web.</i>	Presse quotidienne nationale	200 et plus
<i>Concevoir une stratégie de développement et faire partager la vision à l'ensemble de l'entreprise. Développer un cycle de formation ouvert à toutes les fonctions de l'entreprise : analyse de l'environnement et des évolutions technologiques récentes.</i>	Presse magazine	200 et plus
<i>Conduite du changement et management. Rédaction multimédia : écriture (style, angle, etc.), outils sociaux (blog, twitter, blog, etc.)</i>	Presse magazine	200 et plus
<i>D'accompagnement et de formation pour satisfaire aux besoins que vont créer les nouveaux marchés</i>	Presse magazine	Moins de 20
<i>Formation multimédia dans les 2 ans à venir (2009-2010) concernant toutes les catégories professionnelles :</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Formation maintenance destinée aux services électrique et mécanique.</i> ○ <i>Formation sur le nouvel outil Eidos.</i> ○ <i>Formation suite à la nouvelle politique commerciale.</i> ○ <i>Formation management animation d'équipe destinée aux chefs d'agences et de service.</i> 	PQR ou PQD	200 et plus
<i>Formation permanente aux outils multimédia (son et vidéo) des journalistes et des personnels de statut employé de la rédaction. Formation des chefs de service (tous secteurs) aux techniques de management d'équipe. Formation aux outils Photoshop et Illustrator et de Webdesign. Infrastructure web pour les informaticiens.</i>	PQR ou PQD	200 et plus
<i>Le principal besoin sera celui de conduite du changement dans l'entreprise.</i>	Presse magazine	200 et plus
<i>Les besoins seront essentiellement à destination des équipes rédactionnelles afin d'intégrer internet comme support réflexe de diffusion de l'information à égalité avec le support papier. Des besoins en formation seront nécessaires ainsi qu'une réflexion sur l'équilibre de publications sur les deux supports et la hiérarchisation de ceux-ci.</i>	Presse quotidienne nationale	Entre 20 et 199
<i>Management : renforcement du "middle management". Gestion du temps. Conduite du changement.</i>	Presse quotidienne nationale	Entre 20 et 199

Thème 4 : Beaucoup de réponses ont du mal à définir des priorités tant les besoins sont grands et diversifiés. Ils insistent sur la nécessité d'une **formation-sensibilisation globale et culturelle de tous les salariés de l'entreprise** au numérique et son impact sur les métiers.

- 35 réponses soit 27% des répondants
- Toutes formes de Presse, toutes tailles d'entreprises

Quels sont vos besoins ?	Forme de presse	Effectifs
<i>Concernant les besoins internes ils sont réalisés par l'entreprise. Cette formation mériterait cependant un complément de formation extérieur permettant une meilleure compréhension de la stratégie et des projets de nos abonnés. Ceci, afin d'en prendre compte dans nos applications éditoriales et techniques.</i>	Agence de Presse	200 et plus
<i>Des formations dans le cadre de la période de professionnalisation.</i>	PQR ou PQD	200 et plus
<i>Développement des compétences et formation.</i>	Agence de Presse	Moins de 20
<i>Développement d'une plateforme en ligne de récupération de contenu (centralisation de la rédaction). Formation sur les nouveaux supports (beaucoup de nos journalistes n'ont pas la formation à la fois presse écrite et audiovisuelle, c'est actuellement l'un ou l'autre).</i>	Agence de Presse	Entre 20 et 199
<i>En agence, on est obligé d'intégrer la dimension numérique en première intention. Chez les clients, c'est moins évident, mais ça avance.</i>	Agence de Presse	Moins de 20
<i>Essentiellement la formation aux nouvelles technologies dérivant du Web.</i>	Agence de Presse	Moins de 20
<i>Formation de l'ensemble de l'effectif (hors administration) aux techniques du web</i>	Presse d'information spécialisée	Moins de 20 sal.
<i>Formation de mise à jour des compétences des 9 salariés.</i>	Agence de Presse	Moins de 20
<i>Formation du personnel en matière multimédia.</i>	Agence de Presse	200 et plus
<i>Introduction des outils multimédia dans les rédactions de presse écrite !</i>	Presse magazine	Entre 20 et 199
<i>La formation se fait en permanence. Grosses difficultés psychologiques pour les services commerciaux qui ont la sensation de vendre des produits inutiles ! Pour info, nos produits éditoriaux (domaine juridique) ne comportent pas d'espaces publicitaires : existe-t-il des formations pour traiter l'info comme des jeux pour enfant ?</i>	Presse d'information spécialisée	Entre 20 et 199
<i>L'essentiel sera la "culturation" des personnes issues du papier aux nouveaux défis du numérique.</i>	Presse quotidienne nationale	200 et plus
<i>Nos besoins sont grands !</i>	Presse hebdo régionale	Moins de 20
<i>Nous avons d'ENORMES besoins de formation et d'accompagnement... mais pas les budgets nécessaires !</i>	Presse hebdo régionale	Entre 20 et 199
<i>Nous sommes en train de travailler sur la mise en place d'un site web démontrant les capacités de notre média à s'ouvrir plus largement sur son territoire. La plus importante mission pour nous sera de faire adhérer le personnel au projet (métier nouveau finalement) et de lui démontrer les gains de temps, et les potentialités supplémentaires offertes par la toile.</i>	Presse hebdo régionale	Moins de 20
<i>Projet de créer notre site internet avec l'offre de la AESPHR et de devenir le portail de notre petit territoire de diffusion. Besoin de formation important et de développement de nos compétences internes.</i>	Presse hebdo régionale	Moins de 20
<i>Toute mesure visant à accélérer les évolutions métiers et accompagner nos collaborateurs dans ce changement.</i>	Presse magazine	200 et plus
<i>Veille, évaluation des besoins, évolution permanente des compétences, anticipation des moyens à mettre en oeuvre (outils et formation) pour être créatif.</i>	Presse d'information spécialisée	Entre 20 et 199

Thème 5 : Plus de la moitié des répondants (67 soit 52%) pointent des besoins spécifiques de formation pour les différents métiers de l'entreprise :

Quels sont vos besoins ?	Forme de presse	Effectifs
<i>A mon sens, la formation des journalistes au mode éditorial web est essentielle. Le "savoir vendre" les contenus internet également. La formation des commerciaux à la publicité vendue "cross média"</i>	Presse quotidienne nationale	200 et plus
<i>Accompagnement de personnes devant "écrire" sur des supports numériques. Faire en sorte que les salariés de notre entreprise, concernés par l'impact du numérique sur l'organisation de la distribution de produits (plate-forme d'e-commerce, kiosque numérique...) puissent obtenir les informations et la formation qui leur permet d'être rapidement opérationnels.</i>	Presse quotidienne nationale	200 et plus
<i>Accompagner les journalistes dans le cadre du traitement de l'information en Multimédia.</i>	Agence de Presse	Moins de 20
<i>besoin de former les personnes rédactionnel et maquettiste à l'environnement technique d'internet.</i>	Presse magazine	Moins de 20
<i>Classement des infos et photos.</i>	Presse d'information spécialisée	Moins de 20
<i>Comment faire la promotion d'un site web efficacement et à moindre coût.</i>	Presse magazine	Moins de 20
<i>Compétences techniques pour le web - rédiger pour le web. Développer l'interactivité (forum, commentaires etc.) Développer son offre commerciale en y intégrant le web</i>	Presse magazine	
<i>Création d'un site d'ici 2010 : formation technique par rapport à ce nouveau support.</i>	Presse d'information spécialisée	Moins de 20
<i>Développement compétences services fabrication, web et rédactionnel (maquette en particulier).</i>	Presse magazine	200 et plus
<i>Développement de compétences : expert en référencement. Formation : écriture "web". Management : coordination entre les problématiques éditoriales, marketing et techniques spécifiques au fonctionnement d'internet</i>	Presse magazine	Entre 20 et 199
<i>Essentiellement l'adaptation de la rédaction aux nouveaux métiers de l'internet sauf à confier les nouvelles tâches à des gens totalement différents</i>	Presse d'information spécialisée	
<i>Formation à la gestion d'un site internet</i>	Presse magazine	Moins de 20
<i>Formation à l'utilisation des outils multimédia (prises de vues vidéos), rédiger pour le web, créer et animer un blog dans une rédaction, programmation web.</i>	Presse magazine	Entre 20 et 199
<i>Formation aux techniques éditoriales en ligne</i>	Presse magazine	Entre 20 et 199
<i>Formation d'approche technique de rédaction numérique</i>	Agence de Presse	Moins de 20
<i>formation d'équipes papier magazine a l'écriture web</i>	Presse magazine	200 et plus
<i>Formation des commerciaux sur les nouveaux supports publicitaires que représente un site internet</i>	Presse d'information spécialisée	Moins de 20 sal.
<i>Formation des journalistes à la mise en ligne du contenu.</i>	Presse hebdomadaire régionale	Moins de 20
<i>Formation du personnel de la rédaction sur de nouveaux outils rédactionnels plus performants. Formation du personnel technique pour la mise à jour et l'entretien du site internet.</i>	PQR ou PQD	Entre 20 et 199
<i>Formation en matière de marketing opérationnel, rédaction d'articles.</i>	Presse d'information spécialisée	Moins de 20
<i>Formation pour actualiser et alimenter le site internet de l'agence. Formation au développement commercial sur internet.</i>	Agence de Presse	Moins de 20
<i>Formation suivi technique imprimerie formation informatique.</i>	Agence de Presse	Moins de 20
<i>Formation sur le référencement internet, sur le développement d'un site commercial en ligne, sur la conception de sites de presse en ligne.</i>	Presse d'information spécialisée	Moins de 20

<i>Formation vendeurs.</i>	Presse magazine	Entre 20 et 199
<i>Formation: mise en page, site, actualisation du site, recherche on-line d'abonnés et d'annonceurs, recherche d'abonnés dans le monde francophone, Newsletter pour les abonnés, connaissance de Photoshop, etc..</i>	Presse magazine	Moins de 20
<i>Former l'ensemble de l'équipe rédactionnelle au maniement des outils concourant à l'écriture en ligne (podcast et videocast).</i>	Agence de Presse	Moins de 20
<i>Gestion de projet rich-media.</i>	Presse d'information spécialisée	Moins de 20
<i>Intégrer de véritables RSI (responsables de systèmes d'information) à la fois très polyvalents (systèmes éditoriaux, systèmes de gestion, technologie web, hébergement, etc.) et très spécialisés dans nos problématiques elles-mêmes multiples : édition, marketing, événement, réseaux sociaux/réseaux professionnels, base de données, etc.</i>	Presse d'information spécialisée	Moins de 20
<i>Journaliste vidéo en ligne.</i>	Presse spécialisée	Moins de 20
<i>La formation sur un chemin de fer et un ERP sont déjà validés par Médiafor</i>	Presse d'information spécialisée	Entre 20 et 199
<i>Management Ecriture pour le web</i>	Presse d'information spécialisée	Moins de 20
<i>Management du luxe Marketing Photoshop in design ... Web designer</i>	Presse magazine	Moins de 20
<i>Nos besoins sont : formation des journalistes à l'écriture multimédia et à l'utilisation des produits dérivés : sons et images, infographies.</i>	Agence de Presse	Moins de 20
<i>Nos besoins sont : une formation de notre équipe sur l'archivage numérique, le traitement de l'image et sa diffusion, les nouvelles stratégies de marketing (e marketing).</i>	Agence de Presse	Moins de 20
<i>Notre site web fonctionne déjà très bien. Nous aurions plutôt besoin de nous améliorer sur la technique : retouche d'images, animation flash, etc..</i>	Presse d'information spécialisée	Moins de 20
<i>Nous aurons certainement besoin d'apprendre à nos journalistes à "écrire pour le web" et surtout à identifier un style réellement polyvalent, permettant de jouer la complémentarité de l'écrit et de l'écran.</i>	Agence de Presse	Moins de 20
<i>Nous aurons certainement besoin d'une formation complémentaire pour perfectionner et compléter les compétences de notre développeur informatique notamment pour améliorer notre référencement et pour sécuriser l'accès aux parties réservées aux abonnés. Les abonnés ont la fâcheuse tendance à communiquer leurs codes et nous sommes dans l'impossibilité de traquer les lecteurs munis de ces codes et non abonnés, c'est notre problème le plus crucial sur internet.</i>	Presse d'information spécialisée	Moins de 20
<i>Nous avons un site internet mais nous ne sommes pas satisfaits de notre contrat de maintenance - Parallèlement, nous souhaitons évoluer d'un site à une plate-forme professionnelle et pour cela nous devons faire appel à une compétence technique plus poussée.</i>	Presse d'information spécialisée	Moins de 20
<i>Poste de rédacteur-éditeur-iconographe pour les structures moyennes comme la nôtre.</i>	Agence de Presse	Moins de 20
<i>Publicité et vidéo Référencement Formation à la recherche et au tri d'information</i>	PQR ou PQD	200 et plus
<i>Référencement</i>		Moins de 20
<i>Reprise en main de la compétence technique qui était externalisée à l'étranger auparavant.</i>	Presse magazine	200 et plus
<i>Savoir créer et diffuser des newsletter par mail. Savoir gérer la mise à jour d'un site internet pour l'alimenter en informations. Savoir vendre de l'espace publicitaire sur internet.</i>	Presse magazine	Moins de 20
<i>Sur la création et la maintenance d'un site internet simple à gérer.</i>	Presse d'information spécialisée	Moins de 20
<i>Technologies web, Google, databases.</i>	Presse d'information spécialisée	Moins de 20
<i>Un besoin grandissant en marketing et stratégie, suivi d'un besoin de formation.</i>	Presse d'information spécialisée	Moins de 20

Les thèmes qui sont le plus souvent mentionnés pour ces formations spécifiques sont les suivants :

- **Pour la rédaction**
 - formation aux outils de la rédaction Web
 - écriture pour le Web
 - gestion de contenu Print-Web
 - traitement de l'image
 - Référencement
 - vidéo et photo (prise de vue pour les journalistes)
- **Pour les autres métiers**
 - commercialisation
 - marketing
 - systèmes d'information : sécurité, logiciels de gestion de site, développement de la fonction support à la rédaction, gestion de site
 - management
 - Droit du numérique

Plusieurs réponses abordent de façon conjointe **l'ensemble des thèmes** cités ci-dessus de façon conjointe, exprimant ainsi un besoin d'accompagnement global de leur démarche dans le cadre du développement d'un projet numérique :

Quels sont vos besoins ?	Forme de presse	Effectifs
<i>Aide à définir une stratégie par le biais d'études marketing sur les habitudes des internautes et ce qu'ils sont disposés à payer. Informations/formations sur les outils de commercialisation de contenus rédactionnels. Informations/formations sur la valorisation possible de contenu rédactionnel existant sous forme papier. Les magazines que nous avons publiés jusqu'à présent représentent effectivement une base de connaissance importante, dont la mise à disposition sur le web, structurée et payante, ainsi que l'enrichissement, constituerait un plus certain. Mais comment mettre cela en forme, trouver les bons partenaires, structurer l'offre ?</i>	Presse magazine	Moins de 20
<i>Au fil de la réalisation de notre projet éditorial, nous constatons que notre organisation traditionnelle pyramidale (journaliste, chef de rub, réd chef) touche à ses limites. A la fois nous avons besoin d'une validation éditoriale et de grande rapidité. Or, la première ralentit beaucoup trop la seconde. Notre rédaction en chef a du mal à se libérer le temps pour une pensée bi-média des sujets (recherche de complémentarité, peur de la concurrence des supports web/papier). Enfin, nous sommes bien ignorants de la question du téléphone mobile et des applications possibles. Pour nos services généraux, le service abonnement a bien intégré le travail demandé (nous offrons un accès gratuit à nos abonnés papier à une partie réservée du site internet). Mais, notre service VPC (vente en ligne de revues, DVD) ne parvient pas à utiliser les outils web (mise en ligne des produits). Ceci dit une auto formation est en court au sein même de l'entreprise.</i>	Presse magazine	Entre 20 et 199
<i>Besoin de formation pour opératrice intégration de flux xml. Besoin de formation sur le marketing en ligne : comment vendre en ligne? quelles campagnes ? Formation, échanges de bonnes pratiques professionnelles avec professionnelles pratiquant les ventes en ligne, l'édition en ligne</i>	Presse d'information spécialisée	Moins de 20
<i>Concevoir une stratégie de développement et faire partager la vision à l'ensemble de l'entreprise.</i>	Presse magazine	200 et plus

<i>Développer un cycle de formation ouvert à toutes les fonctions de l'entreprise : analyse de l'environnement et des évolutions technologiques récentes.</i>		
<i>Développement des compétences en matière d'infos en ligne. Formation à un nouveau logiciel éditorial. Formation à une nouvelle salle d'expédition : maintenance et utilisateurs. Développement des compétences pour dynamiser les ventes de produits en ligne.</i>	PQR ou PQD	200 et plus
<i>Formation permanente aux outils multimédia (son et vidéo) des journalistes et des personnels de statut Employé de la rédaction. Formation des chefs de service (tous secteurs) aux techniques de management d'équipe. Formation aux outils Photoshop et Illustrator et de Webdesign - Infrastructure web pour les informaticiens.</i>	PQR ou PQD	200 et plus
<i>Les besoins sont très importants. Cette mutation impacte tous les domaines de l'entreprise et, dans les mois à venir, nous aurons besoin de personnes pour redéfinir les offres, de personnes au marketing, à l'informatique, à la gestion et au suivi client. Enfin, outre ces compétences et besoins complémentaires, il nous faudra former une grande partie de notre personnel dans presque toutes les fonctions de l'entreprise.</i>	Presse d'information spécialisée	Entre 20 et 199
<i>L'objectif est de créer le site dans moins d'un an. Les formations doivent donc s'opérer avant le lancement. C'est vrai pour la rédaction, mais aussi pour les commerciaux, l'administratif et les services techniques. Il convient également de bien cerner les besoins de la personne qui coordonne l'ensemble.</i>	Presse hebdomadaire régionale	Moins de 20
<i>Poursuite pour la Rédaction des formations à l'internet. Ainsi que pour le Prépresse, en ce qui concerne plus spécialement la fabrication des publicités webs (formations déjà engagées au cours des 12 derniers mois avec succès grâce notamment à une mutualisation de DIF effectuée avec le soutien de Médiafor) et plus largement réflexion sur l'évolution possible de ces métiers avec l'internet : infographies, images animées, formation à la vidéo des photographes, entre autre...</i>	PQR ou PQD	200 et plus
<i>Quelques pistes : Rédaction : Sensibilisation pour une évolution vers le bi-média. Compréhension des contraintes liées par exemple à un CMS pour un enrichissement adapté. Savoir écrire pour le Web, pour le print. Rédaction en chef : Comment distinguer l'information pour le Web pour le Print. Comment organiser son temps entre le Web et son "bouclage permanent" et le temps du mensuel. Temporiser l'info dont on dispose pour optimiser son exploitation Print /Web. Manager son équipe de rédaction bi-média (entre la "satisfaction intellectuelle de l'écrit" et le plaisir de l'info tout de suite du web"). Chef de pub : Quel sont les critères retenus pas les annonceurs, comment déployer son argumentaire, packager les offres ? Quelles obligations légales, outils de contrôle, etc. Approche marketing : il s'agit de structurer et d'organiser les informations clients utiles dont la collecte et le traitement sont parfois un trop "intuitifs" et dispersé. Comment accompagner ce changement. Comment valoriser des archives ? Conduite du changement : Redéfinition des tâches de chacun, implication, etc.</i>	Presse d'information spécialisée	Entre 20 et 199

Enfin, quelques entreprises (9% des répondants, plutôt des entreprises de moins de 20 salariés) ne mentionnent **aucun besoin de formation**, soit par absence de projet dans le domaine du numérique, soit au contraire qu'elles estiment en avoir une maîtrise suffisante et déjà ancienne.

Elles sont majoritairement de petite taille.

Quels sont vos besoins ?	Forme de Presse	Effectifs
<i>A préciser au dernier trimestre 2009.</i>	Presse magazine	Entre 20 et 199
<i>Aucun.</i>	Presse d'information spécialisée	Moins de 20
<i>Dès que nous connaissons les exigences demandées par le gouvernement français ainsi que la réglementation européenne sur les annonces légales, nous pourrions nous organiser. Pour l'instant, rien n'est encore précisé.</i>	Presse d'information spécialisée	Entre 20 et 199
<i>Je n'ai besoin de rien. Internet ne concerne pas la presse locale. Cela n'a rien à voir, à mon sens et pour le moment.</i>	Presse hebdomadaire régionale	Entre 20 et 199
<i>Le boulot est fait, mais nous devons réduire la voilure en raison de la crise.</i>	Presse d'information spécialisée	Moins de 20
<i>Le choix à faire est de maîtriser en interne ces nouvelles technologies ou sous-traiter. Nous avons choisi la 2ème option. Nous n'avons donc pas pour le moment de besoins particuliers.</i>	Presse d'information spécialisée	Moins de 20
<i>Pas de besoin encore clairement défini.</i>	Presse magazine	Moins de 20
<i>Rien de précis dans l'immédiat. Projet de création d'un site Internet pour 2010-2011, sans doute pas avant.</i>	Presse hebdomadaire régionale	Moins de 20
<i>Rien de spécial, la presse est "numérisée" depuis plus de 15 ans...</i>	Presse d'information spécialisée	Moins de 20
<i>Tant qu'Internet ne proposera pas de modèle économique fiable, aucun.</i>	Presse magazine	Moins de 20
<i>Une fois de plus, vous oubliez que certains cotisants sont "natifs web". Enfin bon, la mise au point de ce questionnaire prouve que l'on progresse un peu...</i>	Presse d'information spécialisée	Moins de 20

TRI CROISE PAR TYPE DE PRESSE

	Agence de Presse	Presse d'info spécialisée	PHR	Presse magazine	Presse quotidienne nationale	PQR / PQD	Total
Aides à la construction du modèle, compréhension de la demande	17	7	26	12			12
Echanges de bonnes pratiques et d'informations		2	5	2			2
formations spécifiques aux différents métiers	37	52	11	46	56	50	43
conduite du changement, formation du management		5	5	15	33	21	10
Développement des compétences Web en général pour toutes les catégories	33	17	37	15	11	29	23
Pas de besoins pour l'instant	3	14	11	10			8
Recrutement de nouvelles compétences	10	2	5				3
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

TRI CROISE PAR TAILLE

	Moins de 20 salariés	20 à 199 salariés	200 sal et +	Total
Aides à la construction du modèle, compréhension de la demande	14	14	5	12
Echanges de bonnes pratiques et d'informations	4			2
formations spécifiques aux différents métiers	44	36	43	42
conduite du changement, formation du management	4	11	22	10
Développement des compétences Web en général pour toutes les catégories	20	25	27	23
Pas de besoins pour l'instant	10	11	3	8
Recrutement de nouvelles compétences	5	3		3
Total	100 %	100 %	100 %	100 %