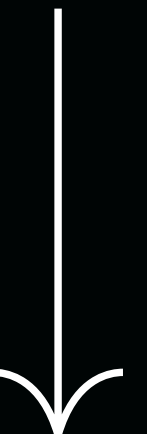


Le Monde

TABLEAU DE BORD

YOANN FEJEAN - BUT MMI 3



SOMMAIRE

Présentation du Média & Identité	3 - 4
Concept & Positionnement Stratégique	5
Diagnostic	6
Stratégie & Pilotage	7
Tableau de bord (vue globale)	8
Tableau de bord (Schéma de lecture)	9 - 14



1. PRÉSENTATION DU MÉDIA & IDENTITÉ

Le Monde a été fondé en 1944 par *Hubert Beuve-Méry* au lendemain de la Libération, ce dernier s'est imposé comme le quotidien de référence et le premier titre de presse d'information générale en France. Aujourd'hui, le média compte plus de 600 000 abonnés numériques, témoignant d'un pivot digital réussi où 86,8 % de sa diffusion payée est désormais purement dématérialisée.

Le Monde propose des informations sur l'actualité. au travers de différents canaux de communication :

- 
- Canaux Propriétaires : Un site web et une application mobile, complétés par des Newsletters thématiques et des podcasts.
 - Présence Sociale & Vidéo : Une distribution stratégique sur *TikTok*, *Instagram*, *YouTube*, *Facebook* et *X*, visant à capter de nouvelles audiences tout en maintenant ses standards d'exigence.
 - Héritage Papier : Le maintien d'une édition imprimée quotidienne, symbole historique de la hiérarchisation et de la profondeur de l'information.

Le Monde pratique un journalisme d'approfondissement. Sa mission est d'apporter un éclairage fiable et argumenté sur les enjeux globaux, en utilisant la technologie (vidéo verticale, data-journalisme) non pas comme une distraction, mais comme un outil pédagogique au service de la vérité.

1. PRÉSENTATION DU MÉDIA & IDENTITÉ



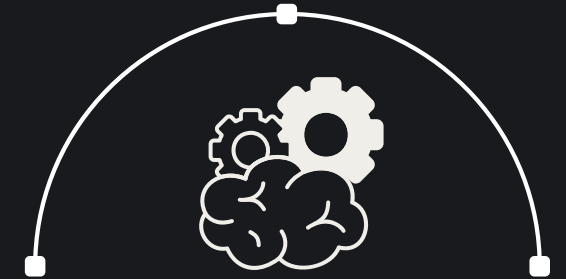
Nous pouvons identifier **4** valeurs que porte le média *Le Monde* :

Le Monde



L'Indépendance

C'est la garantie que le journal ne subit aucune pression politique ou économique, grâce à une structure où les journalistes et les lecteurs participent au contrôle du capital.



L'Adaptabilité

C'est la capacité du média à évoluer sans cesse pour rester moderne, comme le prouve son passage réussi du papier au numérique et son intégration intelligente des nouveaux outils comme l'IA.



L'Exigence

C'est l'engagement d'une rigueur dans la vérification de chaque information, afin d'offrir aux lecteurs un contenu fiable dans un monde de fausses nouvelles.



L'Universalité

C'est la volonté de traiter tous les sujets, des enjeux climatiques mondiaux à la culture, pour offrir un regard complet qui aide à comprendre la complexité de notre époque.

2. CONCEPT & POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE

Pour incarner sa vision et se différencier dans un paysage médiatique saturé, *Le Monde* appuie sa stratégie sur un concept de marque fort, articulé autour de l'innovation constante et de la maîtrise de ses propres canaux de diffusion :

- Hiérarchisation de l'information (explication de l'actualité plutôt qu'instantanéité).
- Formats pédagogiques (chroniques, analyses, data-journalisme).
- Développement des canaux propriétaires (app, newsletter), modèle économique fondé sur l'abonnement : indépendance.
- Nouveaux types d'abonnements, nouveaux formats numériques (verticals, podcasts) : innovation éditoriale et numérique.

Le Monde se positionne comme un média de référence indépendant, orienté pour aider les lecteurs à comprendre le monde contemporain, dans un environnement informationnel de plus en plus complexe, qui s'appuie sur l'innovation éditoriale et numérique.



3. DIAGNOSTIC

Malgré une forte notoriété sur les plateformes, *Le Monde* fait face à un problème de communication consistant à transformer des publics majoritairement occasionnels et dépendants des plateformes en abonnés engagés et fidèles, capables de percevoir durablement la valeur du journalisme indépendant qui constitue pourtant la principale source de revenus du média.

Comment *Le Monde* peut-il transformer efficacement sa visibilité numérique massive en abonnements durables et fidélisés, tout en réduisant sa dépendance aux plateformes externes, afin de sécuriser ses revenus et renforcer la relation directe avec ses lecteurs ?



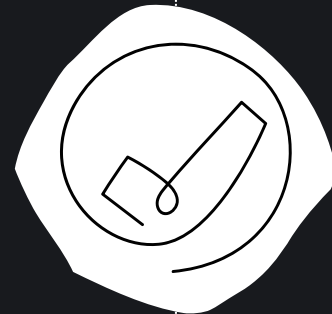
4. STRATÉGIE & PILOTAGE

Pour répondre aux enjeux de croissance et d'indépendance du journal, la stratégie s'articule autour de trois objectifs majeurs. Bien que l'objectif 3 soit crucial pour la stratégie globale, le tableau de bord se concentre prioritairement sur les leviers de fidélisation et de conversion (Objectifs 1 et 2).

OBJECTIF 1

ACCELERER LA CROISSANCE ANNUELLE D'ABONNÉS (+15 % SUR UN AN)

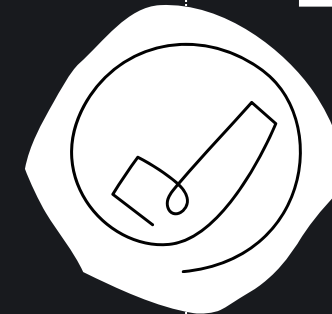
- Contexte : Depuis 2014, Le Monde enregistre une croissance annuelle moyenne de 8,8 % de sa base d'abonnés.
- Ambition : L'objectif de +15 % vise à dépasser cette tendance historique en capitalisant sur l'innovation numérique et les nouveaux formats pour conquérir des audiences plus jeunes et internationales.



OBJECTIF 2

RÉDUIRE LE TAUX DE PERTE D'ABONNEMENTS DE 10% SUR UN AN

- Contexte : Avec une durée moyenne d'abonnement de 3,3 ans, le taux de perte mensuel est estimé à environ 2,5 % (donnée modélisée).
- Ambition : Réduire cette érosion de 10 % en agissant sur la valeur perçue du contenu et la qualité de l'expérience utilisateur.



OBJECTIF 3

RÉDUIRE DE 10 % LA PART DU TRAFIC PROVENANT DES PLATEFORMES EXTERNES.

- Contexte : Face à l'évolution des algorithmes et de l'IA, la dépendance aux acteurs externes (Google, Meta) représente un risque structurel.
- Ambition : Transférer l'audience des plateformes tierces vers les canaux propriétaires (App, Newsletters) pour garantir une relation directe avec le lecteur.

5.

TABLEAU DE BORD

VUE GLOBALE

Ce tableau de bord est mis en place afin de répondre aux deux objectifs SMART que nous avons vu plus tôt. Ce dernier comporte huit KPI, divisés en trois sections distinctes : les KPI de Pilotage, qui suit les objectifs SMART (Abonnés, Churn, Durée) ; Les KPI d'Analyse, qui identifie les leviers opérationnels comme la conversion ou l'engagement ; et les KPI de Contexte, qui surveille les risques externes et la performance sociale. Chaque KPI est accompagné d'un seuil permettant de comprendre lorsque le cas est **normal**, **en alerte** ou bien **critique**.

Tableau de bord – Fidélisation & Abonnements

Objectifs ciblés : +15 % d'abonnés payants / -10 % de perte d'abonnement sur 12 mois



Pilotage

Objectif : 703 800 abonnés dans 1 an

Nombre d'abonnés payants actuel
612 000

+0.02% / 24 heures | 86.9 % de l'objectif final

SEUIL : NORMAL = ≥ 0.02% | ALERTE = < 0.02% | CRITIQUE = < 0%

Écart à combler : **91 800 abonnés**

Cas alerte : Augmenter la visibilité des articles payants sur les réseaux pour attirer du nouveau trafic.

Cas alerte : Lancer une campagne d'acquisition "flash" sur les réseaux sociaux (offre découverte à 2€) pour relancer le volume d'entrées.

Source données : Base de données CRM

Objectif : 2.16 % dans 1 an (baisse de 10%)

Taux de résiliation des abonnés payants
2.4 % / mois

-0.6 % / 7 jours | 90 % de l'objectif final

SEUIL : NORMAL = < -0.2 % | ALERTE = > -0.2 % à 0 % | CRITIQUE = > 0 %

Écart à combler : **-0.24 %**

Cas alerte : Envoyer une série d'e-mails de "réengagement" aux abonnés qui ne se sont pas connectés depuis plus de 7 jours.

Cas alerte : Mettre en place un questionnaire de départ obligatoire et proposer instantanément une réduction de 40% pendant 3 mois.

Source données : CRM Facturation

Objectif : Maintenir la moyenne à 3,3 ans.

Durée moyenne d'un abonnement payant
3.3 ans

+ 0.01 % / 30 jours | 100% de l'objectif final

SEUIL : NORMAL = ≥ 3,3 ANS | ALERTE = 2,5 – 3,2 ANS | CRITIQUE = < 2,5 ANS

Écart à combler : **0 an**

Cas alerte : Mise en place d'un programme de fidélité (événements exclusifs, accès archives).

Cas alerte : Inciter au passage à l'offre annuelle (2 mois offerts) pour stabiliser la durée d'abonnement.

Source données : CRM abonnés

Analyse

Objectif : Mesurer l'intérêt réel des abonnés pour les contenus, indicateur précurseur du KPI n°2.

Taux d'engagement des abonnés (Site & Applications)

Indicateurs :
Normal : Indice ≥ 100 = Bon Taux
Alerte : 90 – 99 = Diversifier les formats pour casser la lassitude de lecture.
Critique : < 90 = Utiliser les notifications push personnalisées à chaque profil.

Source données : Data Lake Interne
Formule : (Nombre d'abonnés s'étant connectés au moins 3 fois par semaine / Nombre total d'abonnés) * 100.

Objectif : Mesurer la réduction de la dépendance aux plateformes externes.

Part des abonnements issus des canaux propriétaires

Indicateurs :
Normal : ≥ 50% = Issus en majorité des canaux propriétaires
Alerte : 35% - 50% = Intensifier les campagnes de téléchargement de l'App auprès des lecteurs venant du web.
Critique : < 35% = Limiter les budgets de publicité payante (les Ads) et recentrer sur l'auto-promotion interne (comme les Newsletters)

Source données : CRM et plateforme d'attribution marketing.
Formule : (Abonnements via App + Newsletters / Nombre total d'abonnements) * 100.

Objectif : Mesurer l'efficacité de la transformation de l'audience gratuite en revenu.

Taux de conversion visiteur → abonné

Indicateurs :
Normal : ≥ 2% = Bon Taux.
Alerte : 1% - 2% = Pratiquer de l/A/B Testing sur les pages de paiement et les messages du "Paywall".
Critique : < 1% = Revoir l'offre de prix ou la clarté du CTA sur la page d'accueil.

Source données : Google Analytics
Formule : (Nombre d'abonnements souscrits / Nombre de visiteurs uniques total) * 100.

Contexte

Objectif : Ne pas dépasser 50% de trafic venant des plateformes externes (maintenir une indépendance)

Part du trafic provenant des plateformes externes

Indicateurs :
Normal : < 50 = Trafic propriétaire majoritaire
Alerte : 50% - 65% = Optimiser le référencement (SEO) sur les mots-clés de marque pour sécuriser le trafic Google.
Critique : > 65% = Urgence absolue : lancer une campagne de notoriété pour renforcer le réflexe "destination directe" vers lemonde.fr.

Source données : Outil d'analyse d'audience
Formule : (Visites issues de Google + Facebook + autres plateformes / Nombre total de visites) * 100.

Objectif : Mesurer l'attractivité de la marque auprès des nouvelles audiences

Taux d'engagement moyen sur les réseaux sociaux

Indicateurs :
Normal : ≥ 3.0 = Taux d'engagement moyen correct.
Alerte : 2.5 % - 3.0 % = Broadspiter les formats sous 48h (carrousels/stories) et intensifier la modération communautaire.
Critique : < 1.5 % = Pivoter vers une stratégie "100% vidéo courte" et réaligner les sujets sur les tendances Google (Top Trends) tion directe" vers lemonde.fr.

Source données : Statistiques natives (Meta, TikTok, X, YouTube)
Formule : (Interactions / Portée) * 100.

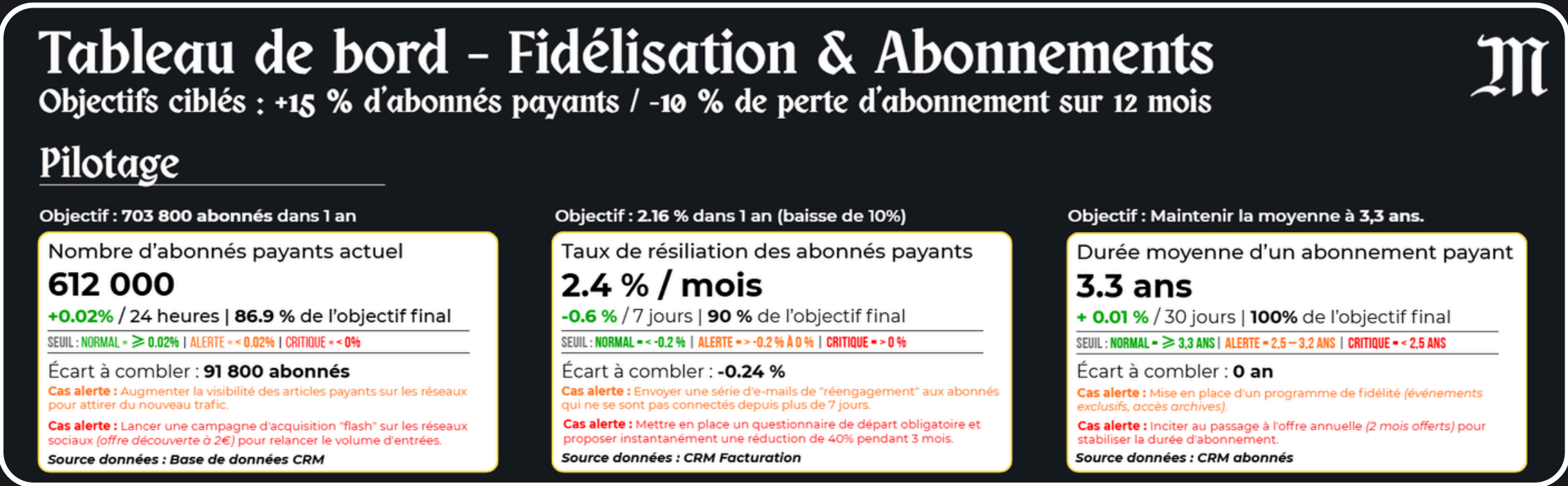
6.

TABLEAU DE BORD

SCHÉMA DE LECTURE

1. SECTION “PILOTAGE”

Le haut du tableau regroupe la section “Pilotage” des KPI, permettant de vérifier où nous en sommes dans nos objectifs. Elle est primordiale pour comprendre si les actions entreprises fonctionnent ou non.



Afin que le tableau de bord soit plus compréhensible, voici l'explication plus détaillée de chaque KPI de la section **Pilotage** :

Objectif : 703 800 abonnés dans 1 an

Nombre d'abonnés payants actuel

612 000

+0.02% / 24 heures | 86.9 % de l'objectif final

SEUIL : NORMAL = $\geq 0.02\%$ | ALERTE = $< 0.02\%$ | CRITIQUE = $< 0\%$

Écart à combler : 91 800 abonnés

Cas alerte : Augmenter la visibilité des articles payants sur les réseaux pour attirer du nouveau trafic.

Cas alerte : Lancer une campagne d'acquisition "flash" sur les réseaux sociaux (offre découverte à 2€) pour relancer le volume d'entrées.

Source données : Base de données CRM

KPI n°1 : Nombre d'abonnés
(Objectif : +15 %)

Rôle et pertinence : C'est le baromètre de l'indépendance du média. Plus ce chiffre est élevé, plus le journal est financé par ses lecteurs plutôt que par la publicité ou des aides.

Lien objectif : C'est le moteur principal. Atteindre +15 % permet de développer davantage l'indépendance financière de *Le Monde*.

Objectif : 2.16 % dans 1 an (baisse de 10%)

Taux de résiliation des abonnés payants

2.4 % / mois

-0.6 % / 7 jours | 90 % de l'objectif final

SEUIL : NORMAL = $< -0.2\%$ | ALERTE = $> -0.2\%$ À 0 % | CRITIQUE = $> 0\%$

Écart à combler : -0.24 %

Cas alerte : Envoyer une série d'e-mails de "réengagement" aux abonnés qui ne se sont pas connectés depuis plus de 7 jours.

Cas alerte : Mettre en place un questionnaire de départ obligatoire et proposer instantanément une réduction de 40% pendant 3 mois.

Source données : CRM Facturation

KPI n°2 : Taux de résiliation /
Churn (Objectif : -10 %)

Rôle : C'est l'indicateur de satisfaction. Si un lecteur se désabonne, c'est qu'il ne trouve plus de valeur dans le contenu. Réduire ce taux permet de prouver la pertinence du média.

Lien objectif : Il est inutile de recruter de nouveaux abonnés si le média en perd en parallèle. Réduire le Churn de 10 % est le moyen le plus économique de stabiliser la croissance économique.

Objectif : Maintenir la moyenne à 3,3 ans.

Durée moyenne d'un abonnement payant

3.3 ans

+ 0.01 % / 30 jours | 100% de l'objectif final

SEUIL : NORMAL = $\geq 3,3$ ANS | ALERTE = 2,5 – 3,2 ANS | CRITIQUE = $< 2,5$ ANS

Écart à combler : 0 an

Cas alerte : Mise en place d'un programme de fidélité (événements exclusifs, accès archives).

Cas alerte : Inciter au passage à l'offre annuelle (2 mois offerts) pour stabiliser la durée d'abonnement.

Source données : CRM abonnés

Durée moyenne d'abonnement
(Objectif : Maintenir > 3,3 ans)

Rôle : Il mesure la fidélité des lecteurs. Une durée longue signifie que nous *Le Monde* réussissons à bâtir une relation de confiance durable et une réelle fidélisation.

Lien objectif : Il garantit la qualité sur le long terme du média. Maintenir la moyenne de 3.3 ans permet de s'assurer que les 15 % de nouveaux abonnés s'inscrivent dans la durée et ne sont pas juste des lecteurs de passage.

2. SECTION "ANALYSE"

Le milieu du tableau regroupe la section "Analyse". Les KPI d'analyse sont des indicateurs qui mesurent l'efficacité des leviers d'action afin d'expliquer les variations des résultats (visibles grâce aux KPI de pilotage vu précédemment) et d'orienter les ajustements techniques.

À leur tour, chacun des **3 KPI** comporte :

Son objectif →

Nom du KPI →

Les différents seuils du KPI →

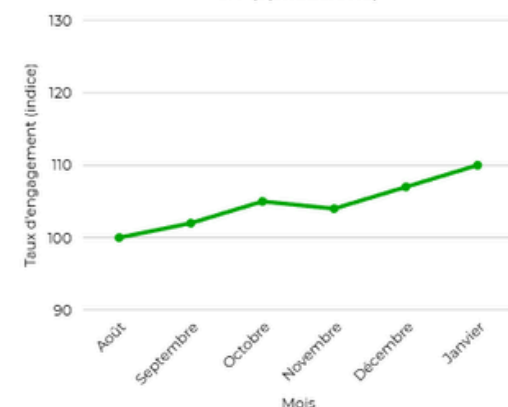
La source des données →

La formule de calcul →

Analyse

Objectif : Mesurer l'intérêt réel des abonnés pour les contenus, indicateur précurseur du KPI n°2.

Taux d'engagement des abonnés (Site & Applications)



Indicateurs :

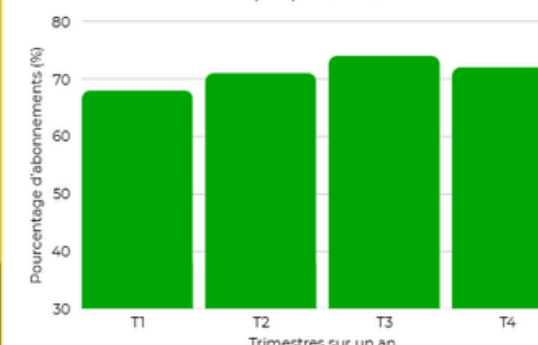
Normal : Indice ≥ 100 → Bon taux
Alerte : 90 - 99 → Diversifier les formats pour casser la lassitude de lecture.
Critique : < 90 → Utiliser les notifications push personnalisées à chaque profil.

Source données : Data Lake interne

Formule : $(\text{Nombre d'abonnés s'étant connectés au moins 3 fois par semaine} / \text{Nombre total d'abonnés}) * 100$.

Objectif : Mesurer la réduction de la dépendance aux plateformes externes.

Part des abonnements issus des canaux propriétaires



Indicateurs :

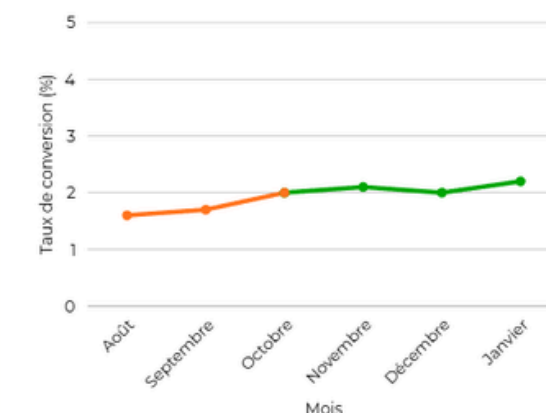
Normal : $\geq 50\%$ → Issus en majorité des canaux propriétaires
Alerte : 35% - 50% → Intensifier les campagnes de téléchargement de l'App auprès des lecteurs venant du web
Critique : < 35% → Limiter les budgets de publicité payante (les Ads) et recentrer sur l'auto-promotion interne (comme les Newsletters)

Source données : CRM et plateforme d'attribution marketing.

Formule : $(\text{Abonnements via App} + \text{Newsletters} / \text{Nombre total d'abonnements}) * 100$.

Objectif : Mesurer l'efficacité de la transformation de l'audience gratuite en revenu.

Taux de conversion visiteur → abonné



Indicateurs :

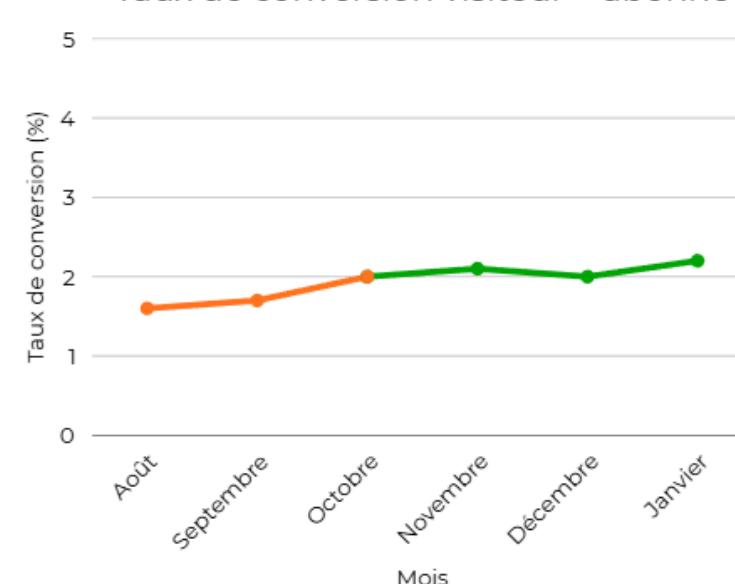
Normal : $\geq 2\%$ → Bon Taux.
Alerte : 1% - 2% → Pratiquer de l'A/B Testing sur les pages de paiement et les messages du "Paywall".
Critique : < 1% → Revoir l'offre de prix ou la clarté du CTA sur la page d'accueil.

Source données : Google Analytics

Formule : $(\text{Nombre d'abonnements souscrits} / \text{Nombre de visiteurs uniques total}) * 100$.

Objectif : Mesurer l'efficacité de la transformation de l'audience gratuite en revenu.

Taux de conversion visiteur → abonné



Indicateurs :

Normal : $\geq 2\%$ → Bon Taux.
Alerte : 1% - 2% → Pratiquer de l'A/B Testing sur les pages de paiement et les messages du "Paywall".
Critique : < 1% → Revoir l'offre de prix ou la clarté du CTA sur la page d'accueil.

Source données : Google Analytics

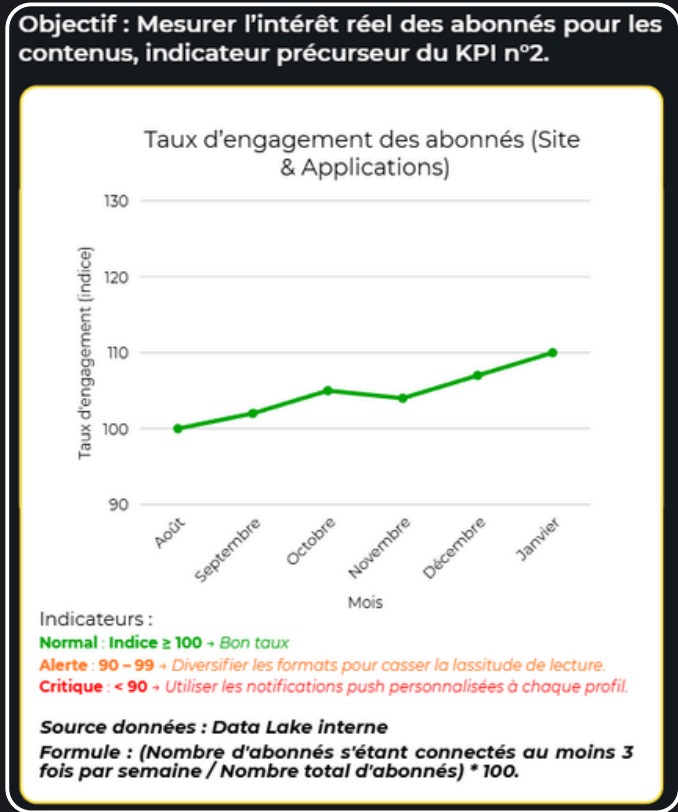
Formule : $(\text{Nombre d'abonnements souscrits} / \text{Nombre de visiteurs uniques total}) * 100$.

← Visualisation de la tendance

← Les différentes périodes

← Les actions à réaliser si le seuil de performance du KPI est en état **alerte** ou **critique**

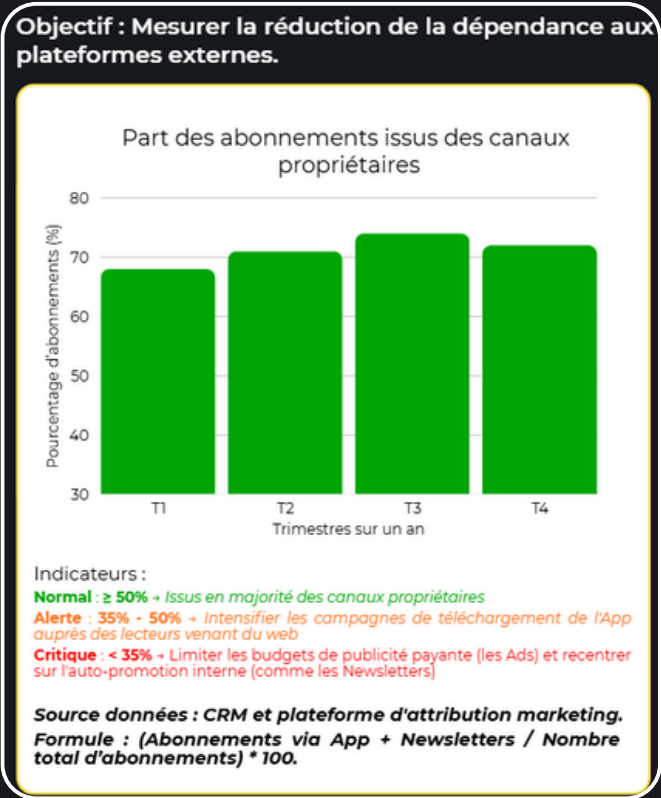
Voici l'explication plus détaillée des 3 KPI de la section **Analyse** :



KPI n°4 : Taux d'engagement des abonnés (Site web et Applications)

Rôle et pertinence : C'est l'indicateur de l'habitude de lecture. Un abonné qui se connecte 3 fois par semaine est un lecteur fidèle au média.

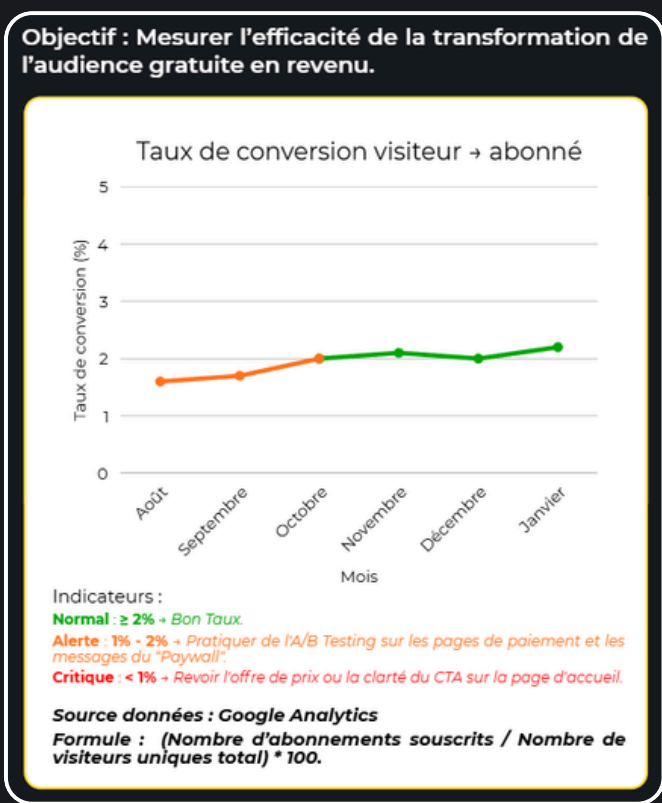
Lien objectif : Ce KPI contre directement le Churn. Un lecteur engagé n'a aucune raison de résilier.



KPI n°5 : Part des abonnements issus des canaux propriétaires

Rôle et pertinence : Il mesure l'autonomie. Plus les abonnements viennent des propres outils du média, moins il dépend de l'extérieur (Google, Meta...).

Lien objectif : Cela sécurise les revenus sur le long terme, puisque si l'abonné a souscrit depuis les outils propriétaires, il y a plus de chance qu'il reste abonné.



KPI n°6 : Taux de conversion (Visiteur $\rightarrow$ Abonné)

Rôle et pertinence : C'est l'instant précis où un lecteur juge que l'article qu'il vient de lire mérite d'être payé.

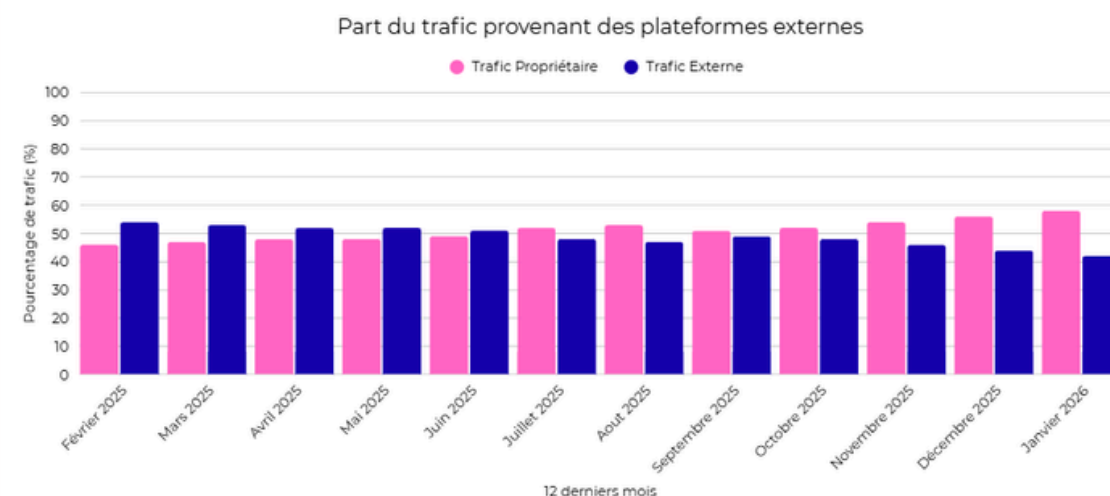
Lien objectif : C'est le levier direct pour l'objectif de +15 %. Si la conversion monte, chaque article produit par la rédaction contribue davantage à la croissance financière.

3. SECTION "CONTEXTE"

Le bas du tableau regroupe la section "Contexte". Cette section surveille l'environnement et le rayonnement du média permettant d'anticiper les risques de dépendance et de mesurer l'attractivité du journal auprès des nouvelles audiences.

Contexte

Objectif : Ne pas dépasser 50% de trafic venant des plateformes externes (maintenir une indépendance)



Indicateurs :

Normal : < 50 - Trafic propriétaire majoritaire

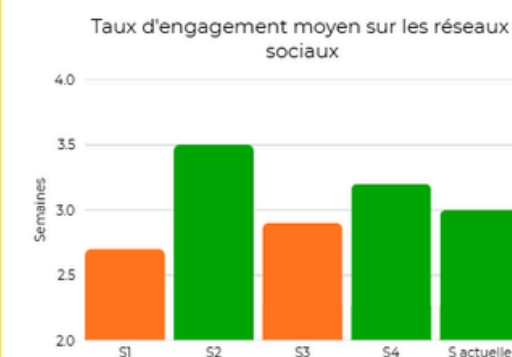
Alerte : 50% - 65% - Optimiser le référencement (SEO) sur les mots-clés de marque pour sécuriser le trafic Google.

Critique : > 65% - Urgence absolue : lancer une campagne de notoriété pour renforcer le réflexe "destination directe" vers lemonde.fr.

Source données : Outil d'analyse d'audience

Formule : $(\text{Visites issues de Google} + \text{Facebook} + \text{autres plateformes} / \text{Nombre total de visites}) * 100$.

Objectif : Mesurer l'attractivité de la marque auprès des nouvelles audiences



Indicateurs :

Normal : ≥ 3.0 - Taux d'engagement moyen correct.

Alerte : 2.9 % - 1.5 % - Réadapter les formats sous 48h (carrousels/stories) et intensifier la modération communautaire.

Critique : < 1.5 % - Pivoter vers une stratégie "100% vidéo courte" et réaligner les sujets sur les tendances Google (Top Trends).tion directe" vers lemonde.fr.

Source données : Statistiques natives (Meta, TikTok, X, YouTube)

Formule : $(\text{Interactions} / \text{Portée}) * 100$.

Chacun de ces 2 **KPI** comporte :

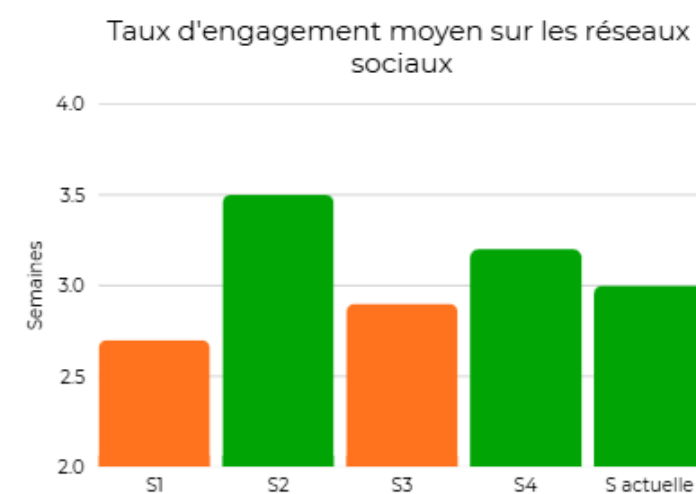
Son objectif →

Nom du KPI →

Les différents seuils du KPI →

La source des données et la formule de calcul →

Objectif : Mesurer l'attractivité de la marque auprès des nouvelles audiences



Indicateurs :

Normal : ≥ 3.0 - Taux d'engagement moyen correct.

Alerte : 2.9 % - 1.5 % - Réadapter les formats sous 48h (carrousels/stories) et intensifier la modération communautaire.

Critique : < 1.5 % - Pivoter vers une stratégie "100% vidéo courte" et réaligner les sujets sur les tendances Google (Top Trends).tion directe" vers lemonde.fr.

Source données : Statistiques natives (Meta, TikTok, X, YouTube)

Formule : $(\text{Interactions} / \text{Portée}) * 100$.

← Visualisation de la tendance

← Les différentes périodes

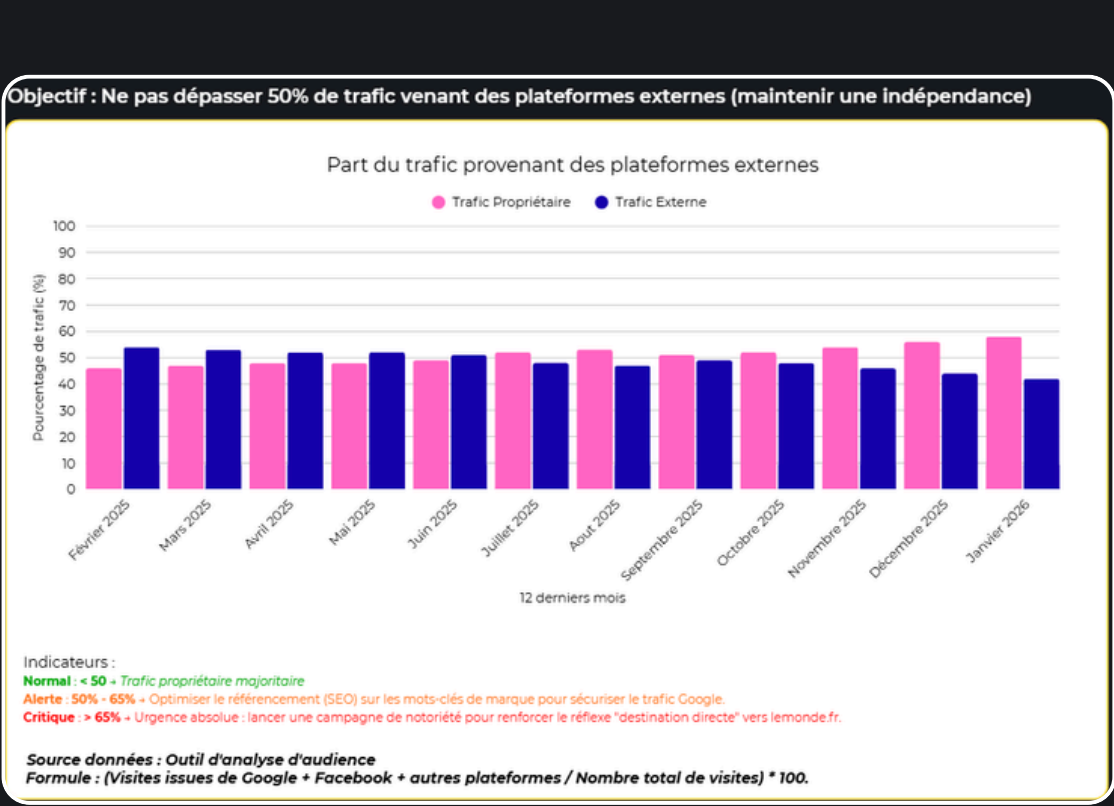
← Les actions à réaliser si le seuil de performance du KPI est en état **alerte** ou **critique**

6.

TABLEAU DE BORD

SCHÉMA DE LECTURE

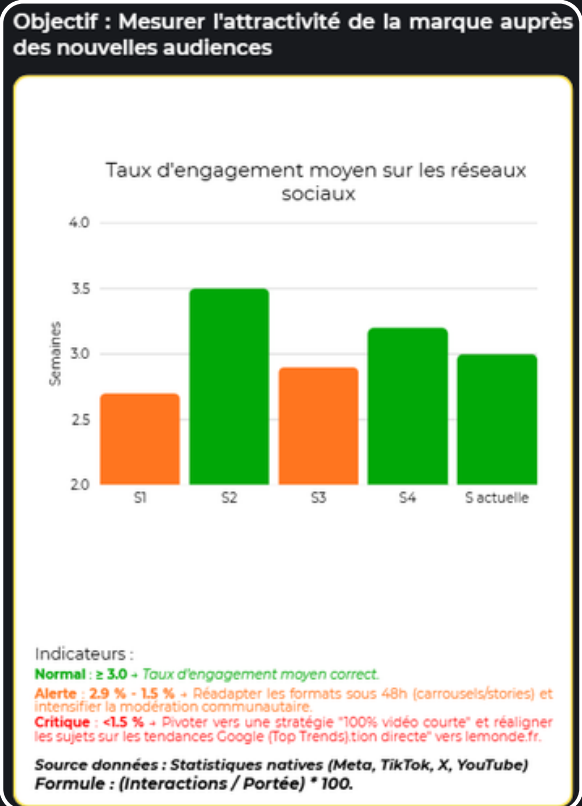
Pour terminer, voici les descriptifs des deux KPI de la section **Contexte** :



KPI n°7 : Part du trafic provenant des plateformes externes

Rôle et pertinence : Il surveille à quel point Le Monde est dépendant des algorithmes de Google ou Facebook pour être lus. (Il se rapproche du KPI n°5 vu précédemment).

Lien objectif : Si ce chiffre monte trop, la croissance du média dépendra trop d'un changement extérieur.



KPI n°8 : Taux d'engagement moyen sur les réseaux sociaux

Rôle et pertinence : Ce KPI mesure si le contenu du média sur les réseaux sociaux marque un intérêt, notamment sur les plus jeunes.

Lien objectif : Une forte interaction sur les réseaux sociaux participe à l'objectif SMART de +15 % d'abonnés en 1 an.

Le Monde

TABLEAU DE BORD

YOANN FEJEAN - BUT MMI 3