

La transformation digitale du groupe Amaury

par

■ **Philippe Carli** ■

Ancien directeur général du groupe Amaury

En bref

La presse quotidienne papier a-t-elle encore un avenir ? Face à une information désormais devenue instantanée du fait des réseaux sociaux, le métier de journaliste change, les publicitaires se tournent vers d'autres médias et les grands groupes de presse doivent repenser en profondeur leur modèle économique. Alors que *Le Parisien* perd de l'argent depuis vingt-cinq ans et que *L'équipe* décline doucement, la patronne du groupe Amaury demande à un industriel de s'attaquer à l'ordre établi et à la culture traditionnelle afin de désormais faire vivre son entreprise dans le nouvel écosystème digital. Six ans plus tard, les titres du Groupe ont renoué avec les bénéfices et les journalistes se sont ouverts à la maîtrise des outils numériques ainsi qu'à de nouveaux modes d'expression.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} avril 2017) :

Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Carewan • CEA • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • ENGIE • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma² • IdVectoR² • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique – DGE • Ministère de la Culture et de la Communication – DEPS • NEOMA Business School • Orange • PricewaterhouseCoopers • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

La presse est un domaine essentiel pour la vie démocratique, régulé pour assurer une pluralité de l'information. Actuellement, elle vit pourtant une transformation sans précédent que j'illustrerai en partant des tendances du marché des médias, la presse n'étant désormais plus qu'un élément parmi d'autres dans un système de production et de distribution de contenus divers.

Dans ce contexte général, j'ai été amené à conduire, après une carrière dans l'industrie chez Siemens, la très importante transformation du groupe de presse Amaury, l'un des derniers à être indépendants. Ce Groupe, familial à l'origine, a été créé par Émilien Amaury qui, au lendemain de la guerre, a repris l'ancien *Petit Parisien*, sous le titre *Le Parisien libéré*. Ce dernier deviendra ensuite *Le Parisien*, puis *Le Parisien – Aujourd'hui En France*, avec sa version nationale. Le Groupe reprendra également un très beau quotidien, anciennement intitulé *Le journal de l'auto* et qui va devenir *L'équipe*, média désormais présent sur l'ensemble des écrans. Il est, par ailleurs, propriétaire de nombreux événements sportifs, les journaux d'information étant capables de créer par eux-mêmes du contenu, notamment avec le Tour de France cycliste, manifestation emblématique, mondialement suivie, qui valorise le territoire national.

En 2010, quand j'arrive au sein du Groupe, sa situation est très contrastée. D'un côté, les événements sportifs sont en plein développement, mais, de l'autre, malgré de très beaux titres et des marques puissantes, les quotidiens souffrent : *Le Parisien* perd de l'argent depuis plusieurs années et *L'équipe*, fleuron du Groupe, commence également à en perdre.

Depuis cinq ans, le marché de la presse quotidienne a perdu environ trois milliards d'exemplaires papier, soit une baisse de 35 % en volume et de 25 % en chiffre d'affaires, ceci malgré une stratégie d'augmentation régulière des prix destinée à compenser les pertes mais qui entraîne, à son tour, une diminution du nombre de lecteurs. Alors que la diffusion de la presse quotidienne connaît une baisse de 3 à 4 % par an, en 2010, celle-ci s'accélère de façon régulière et, deux ans plus tard, elle sera de 12 %. Quel que soit votre métier, quand votre marché baisse de 12 % par an, il est urgent de réagir sauf à risquer de très vite disparaître.

Les tendances de fond qui expliquent cette chute de la diffusion de la presse papier française sont les mêmes que celles déjà en œuvre aux États-Unis avec cinq ans d'avance. Elles tiennent à l'évolution des mœurs, mais aussi à celles de la technologie, en particulier celle d'Internet. L'accélération du taux d'équipement des foyers en produits technologiques, tels les smartphones, a modifié les usages. Désormais, chacun a plus d'un écran à sa disposition et est en mesure d'accéder, à tout moment et en tout lieu, à l'information qui l'intéresse. En outre, la presse s'est emparée de ce sujet, tardivement et sans grande réflexion préalable, en mettant, sur le Net et les réseaux sociaux, de l'information de qualité variable, mais en accès libre. Il nous a donc fallu gérer cette migration du support papier vers le numérique et négocier la cohabitation délicate entre contenu payant et contenu gratuit, la génération des *digital natives* n'étant guère disposée à payer l'information.

Un modèle économique en question

Le modèle économique d'un groupe de presse repose sur trois sources principales de revenus. La première est la vente des journaux, soit au numéro, à travers un réseau de distribution, soit par abonnement. Ces deux modes de diffusion sont très différents : pour la presse régionale quotidienne, c'est l'abonnement qui prédominera alors que la vente de la presse quotidienne nationale se fera principalement au numéro. Il faut également savoir qu'à chaque génération, la diffusion des supports papier baisse d'un facteur 10, la moyenne d'âge des abonnés de la presse quotidienne, nationale ou régionale, se situant aujourd'hui au-dessus de la barre des 60 ans.

La deuxième source de revenus provient de la publicité qui, historiquement, était une publicité de notoriété, vendue à des tarifs élevés. Mais ce que nous vendions 100, sur le journal papier, ne se vend plus que 10 sur l'internet fixe et 1 sur le mobile. Si, dans l'industrie, on est habitué à une baisse prévisible des prix, du fait de la concurrence

ou des innovations technologiques, il en va autrement dans le monde de la presse. La simple réduction des coûts de production n'est, en effet, pas suffisante pour inverser la tendance, d'autant que de nouveaux acteurs apparaissent, tels les GAFA (Google, Amazon, Facebook, Apple), qui viennent capter la valeur en amont. L'industrie de la presse, qui était naguère un *process* de production de contenus et de fabrication bien huilé, s'en trouve profondément déstabilisée.

Les petites annonces, qui étaient une troisième et importante source de revenus, sont désormais captées par des sites internet généralistes, comme Le bon coin, ou plus spécialisés, comme c'est le cas dans le domaine de l'immobilier.

Ces trois facteurs conjugués imposent donc un profond travail de transformation du secteur.

En face de ce marché en baisse, se trouvent des organisations installées de longue date, avec des habitudes, assez lourdes mais bien ancrées : classiquement, le journaliste écrivait, son texte était lu par son rédacteur en chef, puis mis en forme par le secrétaire de rédaction et, enfin, corrigé par le relecteur. Par ailleurs, certains quotidiens, comme *Le Parisien – Aujourd'hui en France*, paraissent 7 jours sur 7 et 365 jours par an. Ils bouclent leur édition tard dans la soirée et leurs salariés travaillent de nuit, le week-end, etc. Assez logiquement, des systèmes de récupération ont donc été mis en place, le tout dans un contexte historique de forte syndicalisation, hérité de l'après-guerre et dominé par la CGT du Livre. Il faut cependant noter que le groupe Amaury était, avec les groupes du sud de la France, le seul à avoir eu des syndicats mixtes, CGT et FO, dans la production et la distribution. Pour tenir compte de ces contraintes horaires, chaque poste nécessite au moins deux personnes. Mais, face à des syndicats puissants, les patrons ont acheté la paix sociale par des accords d'entreprise très avantageux et coûteux, la presse étant à l'époque très profitable. Au fil du temps, on a ainsi laissé se créer un système avec de nombreux avantages intouchables et une masse salariale exagérément élevée.

La presse a également comme caractéristique d'être analogue à un produit frais. Dans l'industrie, si vous faites face à une grève, vous gardez vos produits en stock en attendant de les vendre plus tard. Dans la presse, ce qui a été imprimé et que vous ne vendez pas à l'heure dite est irrémédiablement perdu. Une journée de grève sur l'un des titres du groupe Amaury induit ainsi une perte sèche immédiate de 500 000 euros, impossible à compenser.

La rupture

Dans ce contexte, je lance, en 2010, le plan Amaury 2020 dont l'objectif est de réfléchir à ce que pourrait être le Groupe à cet horizon de dix ans, une réflexion sur une durée moindre ne permettant pas la transformation en profondeur dont l'entreprise a besoin.

La première action va être de modifier la structure de coûts, basée sur le volume, et de la conformer à un système devenu beaucoup plus versatile. La restructuration industrielle va se faire dans le cadre d'une consolidation nationale. Le groupe Amaury était très intégré et possédait ses propres imprimeries, ce qui naguère était un avantage, mais, dès lors que le marché baisse de 15% par an, un tel outil industriel, peu ajustable aux besoins, devient une forte contrainte. Nous avons échangé avec les différents imprimeurs présents en France afin d'identifier nos enjeux respectifs de productivité. Cela a abouti soit à des fermetures chez Amaury, avec transfert de l'impression chez d'autres imprimeurs, soit à des maintiens au sein du Groupe avec récupération de nouveaux marchés.

Ensuite, *Le Parisien* avait sa propre distribution en Île-de-France. Avec la baisse des volumes, l'outil était surdimensionné. Nous avons décidé de créer une filiale commune avec La Poste, Proximy, fusion de nos activités respectives de portage, qui a permis d'améliorer la logistique et de développer de nouveaux marchés sur la région. Enfin, nous avons rationalisé la gestion de nos différents titres – qui avaient l'habitude de vivre largement – de façon plus industrielle en contrôlant mieux nos frais généraux : achats et notes de frais, charges immobilières, etc. Nous avons également modernisé les processus en les rendant plus transparents et en investissant dans des outils informatiques plus opérationnels. Tout cela nous a amenés à réduire, sur cinq ans, nos coûts de 75 millions d'euros et nos effectifs de 20%, soit trois cents personnes environ.

Après cette amélioration de la performance industrielle, nous avons ciblé la performance opérationnelle. Chaque titre avait sa propre gestion des ressources humaines, sa propre informatique et ses propres règles comptables.

Au final, aucune comparaison n'était possible au sein même du Groupe. Nous avons donc rapidement homogénéisé tout le système de gestion en installant le progiciel SAP, ce qui nous a immédiatement permis d'avoir des références communes. Ensuite, dans la mesure où les méthodes de travail et les outils étaient homogènes, nous avons pu mutualiser les fonctions supports, ce qui nous a évité d'avoir des sous-effectifs critiques, par exemple en période de vacances. Enfin, si les conventions collectives étaient adaptées au travail des journalistes en compensant leur travail de nuit et de week-end par des avantages, ceux-ci n'étaient pas justifiés pour les autres catégories de salariés qui ne subissaient pas les mêmes contraintes. Nous avons donc regroupé ces derniers dans une société de service unique, dont la convention collective était un peu moins favorable. Évidemment, tout cela ne s'est pas fait en un jour, ni sans heurts, mais le dialogue social a pleinement joué son rôle, y compris avec les syndicats les plus difficiles, chacun étant bien conscient de ses responsabilités et les partenaires sociaux étant là pour rappeler ses obligations à la direction.

Nous avons également mis en place des systèmes d'édition modernes permettant aux journalistes d'écrire directement dans la forme, de supprimer l'étape de mise en page par les secrétariats de rédaction et d'utiliser des systèmes de correction automatiques performants en lieu et place des correcteurs.

Amorcer la transformation digitale

Tout cela a permis de bien améliorer notre situation. Mais nous n'avions pourtant réglé que 25 % du problème : le marché historique en décroissance nécessitait de chercher de nouvelles sources de revenus. Il a donc fallu réfléchir à la transformation digitale du Groupe.

En 2010, il existait, dans les journaux du Groupe, comme dans tous les groupes de presse, une petite guerre entre, d'une part, ceux qui écrivaient sur du papier, journalistes dont la grande valeur était incontestée, et, de l'autre, ceux qui développaient le numérique, tenus un peu à l'écart. Ainsi, pour *L'équipe*, c'était une société séparée qui développait tous les contenus numériques. Les arguments des premiers étaient parfaitement acceptables : ils ne comprenaient pas pourquoi ils auraient dû mettre à disposition gratuitement sur le Net, les contenus exclusifs qu'ils rédigeaient pour le journal et qui étaient payants. Le point sur lequel ils se trompaient était que la durée de vie moyenne d'un scoop est à présent de huit secondes, temps nécessaire pour qu'il soit partagé sur tous les réseaux sociaux ! De fait, le scoop n'existe plus et, pour le journaliste d'aujourd'hui, la question n'est donc plus de savoir s'il écrit pour le papier ou pour le digital.

Il a fallu faire preuve de beaucoup de pédagogie et confronter ces journalistes à des faits incontestables pour que, petit à petit, ils acceptent ce changement majeur de leur métier et des usages. Assez rapidement, j'ai donc été amené à prendre la difficile décision de regrouper les équipes. Dorénavant, elles produiraient un contenu qui serait ensuite édité, sous diverses formes, par d'autres professionnels venus du digital.

Une des difficultés du numérique est de parvenir à ne pas être reproductible. Si vous créez de la valeur pour le numérique, il va falloir vous assurer que ce que vous mettez en ligne gratuitement touche une audience qualifiée suffisante pour que vous puissiez obtenir, en retour, de la publicité de la part des annonceurs potentiels. Si, ensuite, vous voulez lui faire payer l'accès à vos contenus, il faut que le lecteur vive une expérience extraordinairement différente de celle qu'il vit quand il obtient gratuitement un contenu banalisé.

La première réforme était donc de réorganiser les rédactions pour qu'elles travaillent sur une approche très différente de l'information, désormais devenue instantanée. Nous avons ainsi créé un desk central sur lequel toutes les informations nous parviennent. Pour cela, nous avons transformé nos anciens locaux, ouvert le plafond entre les deux étages et mis tout le monde dans un *open space* paysagé, un peu sur le modèle des *news rooms* américaines alors à la mode. C'est ce desk qui décide de l'utilisation des informations : vont-elles directement sur Internet ? seront-elles approfondies au cours de la journée ? seront-elles reprises dans le journal papier du lendemain ? La rédaction ne produit donc plus, pour le soir, du contenu qui sera publié le lendemain, mais arbitre toute la journée entre ce qui fait du sens en étant gratuit et ce qui en fait en étant monétisé.

Si l'on veut vendre, cela signifie aussi que l'on a une stratégie. Pour *L'équipe*, le problème, durant un temps, a été que la version internet, gratuite, donnait parfois plus d'informations que la version papier. Nous avons

donc progressivement diminué cette part gratuite en limitant le nombre d'articles mis en ligne, sans toutefois risquer de perdre notre audience, les revenus publicitaires des contenus en ligne étant aujourd'hui supérieurs à ceux générés par la seule version papier.

La deuxième transformation a ensuite été de nous adresser, non plus à des lecteurs, mais à des consommateurs. Le marketing, pratique peu généralisée dans le monde de la presse, est devenu un élément essentiel d'orientation. Nous avons mis en place un marketing client et un marketing produit, sachant que si l'on développe un produit, c'est pour le vendre en réponse à un besoin client. Un journal de presse quotidienne régionale, comme *Le Parisien*, doit vous apporter non seulement un contenu d'informations générales et locales, mais également un contenu, sous une forme ou sous une autre, qui vous dispense d'aller chercher ailleurs les informations et les services qui vous sont utiles. Pour y parvenir, nous avons observé les meilleures pratiques, en premier lieu celles des GAFAs. Si vous achetez un iPhone ou si vous allez sur Amazon, par exemple, vous donnez une fois pour toutes les informations de votre carte bancaire. Dans la presse quotidienne, à chaque achat, vous êtes généralement contraints d'entrer dans un tunnel pour, un grand nombre d'écrans plus tard et si vous n'avez pas déjà abandonné entretemps, redonner pour la énième fois ces mêmes informations. Désormais, en collaboration avec une société britannique, nous avons intégré un système de paiement *one click* contribuant ainsi à optimiser l'expérience client en facilitant l'acte d'achat.

Recréer les fondamentaux du numérique

Nous avons donc dû recréer les fondamentaux du numérique. Pour cela, nous avons fait un benchmark de ce qui se faisait ailleurs, par exemple dans le domaine de l'édition musicale, secteur qui a traversé avant nous les mêmes difficultés liées à la transition numérique. Des entreprises, comme Deezer ou Spotify, se sont emparées prioritairement de la facilitation de l'acte d'achat. Pour cela, elles ont créé des systèmes intelligents qui vous permettent de goûter au produit, de faire vos *playlists*, sachant qu'au terme de cette période d'essai, si vous ne vous abonnez pas, vous les perdrez. Avec les rédactions et nos équipes digitales, nous nous sommes demandé comment nous approprier ces méthodes en rendant l'acte d'achat de nos contenus générateur de plaisir pour le consommateur. Nous avons mis en place une gestion de la relation client (CRM) performante, se substituant à celle préexistante pour la gestion de nos abonnements papier, mais devenue inadéquate pour le suivi et la fidélisation de nos clients. Ce nouvel outil a permis à nos équipes de travailler sur les habitudes des consommateurs de nos marques pour pouvoir mieux répondre à leurs attentes. Pour tout cela, nous avons réuni les services concernés de *L'équipe* et du *Parisien* afin d'éviter les redondances et d'être plus rapidement présents sur le marché.

Changer la culture du Groupe

Ces fondamentaux du numérique, en nous alignant sur les meilleures pratiques du marché et en nous mettant en phase avec les habitudes d'usagers rodés aux achats en ligne, n'ont cependant toujours pas été suffisants. Il nous fallait désormais aller au-delà et changer notre culture. Or, depuis que le groupe Amaury s'était lancé dans le numérique, nous avons une culture plutôt centrée sur l'audience et le recrutement d'abonnés papier, mais pas assez sur la vente de contenus, ce qui est un métier fondamentalement différent. Il nous a fallu aller chercher des talents différents, non pas dans la presse mais dans des entreprises comme Canal+, Amazon, etc. Nous nous sommes alors aperçus qu'animer ces ventes relevait d'un travail quotidien.

Une des caractéristiques du digital est qu'il requiert une organisation plus transversale et moins pyramidale. Nous avons donc introduit quelque chose de bien connu, notamment dans l'industrie automobile : la gestion par projets. Pour développer le digital payant, nous avons mis en place des équipes-plateau en réunissant, en un même lieu, des gens issus de services différents. Nous nous sommes ainsi affranchis de discussions interminables avec les partenaires sociaux puisque nous ne changions pas fondamentalement l'organisation en nous contentant de faire travailler ensemble des salariés sous l'autorité fonctionnelle d'un seul responsable. En vingt-quatre mois, nous sommes ainsi passés de quelques milliers d'abonnés payants à plus de cinquante mille, sur Internet et mobile.

Dans le secteur du numérique, 75 % du marché publicitaire est capté par des acteurs qui ont des moyens bien plus importants que ceux que peuvent avoir les groupes de presse, sachant que le seul marché actuellement en croissance est celui du mobile qui en représente à lui seul plus de 60 %. Internet change également les règles du jeu puisque les annonceurs peuvent désormais mesurer, avec précision et en temps réel, les retours sur leurs investissements. Là aussi, il nous a fallu nous doter d'outils performants afin de mieux connaître les caractéristiques de notre audience. Sur mobile, les vidéos génèrent une partie importante de l'audience et, de ce fait, les annonceurs sont prêts à payer plus cher pour leur diffusion. Les groupes de presse ont alors dû se doter de moyens vidéo. Il a fallu que les journalistes deviennent plurimédias et soient capables, y compris avec un smartphone, de réaliser des vidéos et de travailler ensuite avec Dailymotion, YouTube, etc., pour créer un flux plus attractif. L'étape suivante a été de travailler avec les contributions du lecteur : en effet, sur un journal local, si vous voulez de l'information très fraîche, il faut accepter de travailler avec la personne qui vit l'information au moment où elle se passe. Le rôle du journaliste est alors de la récupérer, de la valider, puis de la mettre dans une forme adaptée pour qu'elle puisse s'insérer dans un flux d'informations vérifiées.

Enfin, quand vous avez des inventaires publicitaires importants sur le numérique, il faut être capable de les commercialiser. Comme les montants unitaires sont très faibles, vous ne pouvez plus vous permettre d'avoir, derrière chaque publicité, quelqu'un qui s'en occupe. Tout cela est désormais automatisé, avec des systèmes électroniques d'échange, les plateformes d'*ad exchange*, qui fonctionnent sur le principe des enchères inversées. Ce que l'on vend désormais aux annonceurs, ce sont des cibles très spécifiques sur lesquelles nous pouvons garantir, au plus offrant, un retour sur investissement mesurable, non plus sur une seule publication mais sur un ensemble de journaux, afin de créer un maximum de valeur.

Lorsque l'on caractérise un site internet, deux points sont pris en compte : le nombre de visiteurs uniques et, beaucoup plus significatif, le nombre de pages que chacun consulte et le temps qu'il y passe. Des journaux comme *L'équipe* ont des audiences élevées avec plus de douze millions de visiteurs uniques par mois et 1,4 milliards de pages vues dans le même temps, alors que *Le Parisien*, à nombre de visiteurs équivalent, ne comptera que 600 millions de pages vues. Pour créer de la valeur sur la publicité, la tendance, venue des États-Unis, va désormais être de valoriser ce qui fait la différence entre les journaux et les GAFAs, en essayant de convaincre les rédactions de quelque peu participer au jeu en prenant en considération dans ses contenus des *digital contents*, c'est-à-dire la présence des marques. Par exemple, à un article sur la technologie des trains à grande vitesse, on associera un fabricant comme Alstom. Bien que différentes de publipédagogiques, car ne mettant pas en cause la qualité de l'information, ces pratiques suscitent évidemment de vifs débats, voire, si elles sont mal gérées, des risques de blocages des rédactions.

Nous avons également la publicité programmatique et les titres de presse s'équipent de plus en plus de *Data Management Platform (DMP)*. Ce sont des systèmes de management des données qui permettent de consolider un très grand nombre d'informations concernant votre audience afin, pour la régie publicitaire, de pouvoir s'adresser très spécifiquement à un panel de clients, ou, pour la rédaction, de pousser des contenus dont la probabilité d'achat par un segment donné de clientèle sera très élevée.

Vers un nouveau modèle économique

La dernière phase stratégique que j'ai souhaité développer, face à ces nouveaux métiers qui évoluent très rapidement et qui requièrent des expertises très fortes, a été de déterminer quel pouvait être le bon modèle économique. Il a donc fallu créer un environnement favorable à l'innovation, à la recherche et au développement, notions quasiment inconnues dans le monde des médias. Pour cela, nous avons joué sur deux leviers. Tout d'abord, nous avons créé une structure de marketing stratégique et développement, avec un benchmark systématique des meilleures pratiques dans le monde en mettant en place une lettre d'information, des petits déjeuners sur l'innovation, etc. En second lieu, cette équipe de marketing stratégique s'est interrogée sur la diversification de nos métiers et des synergies, éventuellement partielles, avec des activités pouvant avoir des points communs avec les nôtres et avec lesquelles nous nous sentirions à l'aise. Nous avons regardé, par exemple, le groupe BIC qui, à l'origine, fabriquait des stylos. Mais son vrai savoir-faire était d'être capable de thermomouler des éléments

en plastique. Assez logiquement, BIC est ainsi passé des stylos aux briquets jetables, aux parfums, puis aux planches à voile et ainsi de suite. Nous nous sommes alors demandés quels étaient les métiers sur lesquels nous avions une expérience forte et, parmi ceux-ci, en particulier dans le digital, quels étaient ceux nous permettant de nous diversifier. Après étude, nous avons fait quelques acquisitions d'entreprises compatibles.

Comme nous jugions que tout cela n'avancait pas assez vite, et que nous n'arrivions pas à suffisamment innover en interne, nous avons choisi d'intégrer dans le Groupe des personnes un peu "marginales", curieuses et créatives, en créant, avec le concours de la Ville de Paris, un incubateur média, le premier en son genre. Nous avons ainsi donné l'occasion à des start-up de bénéficier de la mise à disposition des expertises du groupe Amaury, par exemple pour tester une idée sur un véritable échantillon du public potentiellement concerné. Nous avons notamment aidé une start-up qui voulait organiser un championnat d'e-gaming pour les utilisateurs des jeux de football en ligne. Elle avait besoin, pour cela, d'outils de mesure de l'audience, aide que nous avons pu lui apporter sur la base de la grande expertise de *L'équipe*. Cette compétition a ensuite été retransmise sur la chaîne de télévision du journal. Deux fois par an, nous proposons désormais à de jeunes entreprises de concourir et, à l'issue de cette sélection, nous offrons aux lauréates de les coacher pendant un an, ce qui peut éventuellement déboucher, si l'intérêt est réciproque, sur une prise de participation de notre part dans leur capital. Cela a aussi l'intérêt pour nous de mettre cette jeune génération d'entrepreneurs au contact de nos équipes de manière à faire cohabiter des écosystèmes très différents.

Tout cela a évidemment dû se faire avec beaucoup de détermination. À mon arrivée, les titres de presse du Groupe perdaient annuellement 50 millions d'euros sur un chiffre d'affaires de 450 millions environ. Fin 2015, nous avons vendu *Le Parisien* au groupe LVMH, dans de très bonnes conditions et sans conséquences sociales majeures. À cette date, *Le Parisien* était revenu à l'équilibre, après vingt-cinq ans de pertes, et *L'équipe*, bénéficiaire, touche aujourd'hui plus de vingt-trois millions de personnes sur l'ensemble de ses supports : télévision, tablettes, smartphones et papier. Par ailleurs, les activités d'Amaury Sport Organisation (ASO), naguère majoritairement liées au Tour de France, se sont diversifiées et également digitalisées puisque, désormais, les bases de données d'ASO sont partagées avec celles de *L'équipe*.

Débat



Négociateur au niveau de l'entreprise

Un intervenant : *Comment avez-vous fait pour qu'un tel changement, dans les habitudes et les identités professionnelles, se passe sans conflits majeurs ?*

Philippe Carli : Tout ne s'est pas passé sans heurts ! Néanmoins, à la différence de ce qu'ont subi d'autres organes de presse, nous n'avons effectivement pas vécu de psychodrames. Avant tout, cela a été une expérience managériale. Pour mener cette transition, Marie-Odile Amaury n'avait pas souhaité embaucher quelqu'un issu du monde de la presse. Quant à moi, je venais de passer vingt-trois ans chez Siemens et, en Allemagne, j'avais pris l'habitude du dialogue social. Mais je crois surtout que le niveau de management, dans les groupes de presse, était souvent assez faible, les rédactions ayant tendance à se considérer comme le cœur de l'entreprise, hébergées par un aubergiste, le directeur général, et nourries par l'actionnaire, toléré pour sa contribution financière. Tout le travail a été de changer cela.

Quand j'ai été accueilli dans le groupe Amaury, j'ai été surpris de constater que la direction ne déjeunait jamais au restaurant de l'entreprise. Je m'en suis étonné car, chez Siemens, tous les dirigeants prenaient leur repas à la cantine, et j'avais l'habitude de m'asseoir avec les salariés à leur table. Ce dialogue, plus ou moins naturel, permettait de sentir le niveau de compréhension des stratégies de la direction et de palper l'atmosphère.

Je me suis également aperçu que, si l'on discutait beaucoup de ces nouvelles dispositions avec les syndicats dans les comités d'entreprise (CE), il suffisait parfois d'un tweet syndical émis discrètement durant la réunion pour que le personnel, en ébullition, nous attende dès notre sortie. Nous avons progressivement changé ces habitudes en faisant un très gros travail de communication sur le terrain et en invitant systématiquement, après chaque CE, tous les salariés à une présentation de ce qui avait été discuté. Comme cela avait déjà été présenté en CE, nous ne relevions plus du délit d'entrave, et cela nous permettait d'expliquer les réformes de telle manière que cela suscite des questions directes.

Dès mon arrivée, j'avais des thèmes importants à aborder, le premier étant la décision de ne pas vendre *Le Parisien*, mais de le réformer avec un plan social à la clé, sachant que les deux tentatives précédentes avaient échoué, le management ayant reculé sous la pression des syndicats puis de l'actionnaire. Nous avons donc ouvert, très franchement, la discussion, ce qui n'était pas dans les habitudes. J'ai fait le tour des services et demandé à rencontrer tous les syndicats. Face aux représentants de la CGT du Livre, j'ai annoncé d'emblée que, bien que nouveau venu dans la presse, mon expérience de l'industrie me suggérait qu'il fallait fermer trois imprimeries. Je leur ai ensuite dit de ne pas s'inquiéter, que ce ne serait pas une décision unilatérale et que nous allions regarder ensemble ce qu'il convenait de faire. Cela a planté le décor et, depuis, nous avons toujours gardé cette ligne de franchise, avec le plein soutien de notre actionnaire. Mon message a toujours été : pédagogie, prise en compte de la réalité, présence et explications franches sur le terrain. Et les seules grèves que nous ayons eues se sont toujours déroulées avant les discussions, juste afin d'établir le rapport de force.

Au final, nous avons fermé une partie des imprimeries, nous en avons transféré une autre chez un sous-traitant en gardant une partie du capital, le tout avec des accords, ce qui prouve qu'en France aussi, on peut négocier avec les partenaires sociaux. L'idée de ramener la négociation au niveau de l'entreprise, là où tout se passe, est une très bonne idée.

Int. : *Quelle est la part, dans cette réussite, des spécificités de L'équipe ?*

P. C. : Pour moi, la plus grande réussite n'est pas celle de *L'équipe* mais celle du *Parisien* qui, depuis vingt-cinq ans, perdait de l'argent et continuait à s'enfoncer. Lorsqu'elle m'a embauché, Marie-Odile Amaury m'avait dit qu'elle avait l'impression que *Le Parisien* entraînait tout le Groupe dans sa chute, ce à quoi je lui avais répondu que mon impression était qu'elle voulait le vendre moins par option stratégique que par dépit. Après quelques semaines passées dans le Groupe, j'ai rapidement été convaincu que *Le Parisien* était réformable, comme n'importe quelle autre entreprise, et que, si l'on décidait à l'avenir de le vendre, ce serait alors dans une véritable perspective stratégique. Son redressement a donc été ma priorité, d'autant que *L'équipe* n'allait alors pas si mal, même s'il gagnait beaucoup moins d'argent qu'à sa grande époque.

Potentiellement, *L'équipe* a un contenu de passion, mais avec une multitude de nouveaux concurrents comme les radios et télévisions BFM, RMC Sports, etc. *L'équipe* s'est donc retrouvé dans un environnement concurrentiel très important dont il n'a pas pris immédiatement la mesure, confortablement installé dans sa position forte sur le papier. Face à une baisse de revenus à laquelle il n'était pas préparé, sa transformation a été finalement plus douloureuse et la résistance plus forte qu'au *Parisien*, habitué de longue date à perdre de l'argent.

Vivre dans l'écosystème digital

Int. : *Qu'attendez-vous de votre incubateur ?*

P. C. : Tout d'abord, nous ne l'avons pas fait seuls et nous sommes tournés vers la Ville de Paris qui avait l'expérience sur plusieurs sites ainsi que des locaux équipés disponibles. Il s'est avéré que le thème des médias n'avait peu ou pas été abordé. Il fallait, au préalable, bien définir ce que l'on pouvait apporter comme plus-value aux start-up. En effet, beaucoup d'entre elles n'attendent pas après vous pour trouver des financements et il faut

donc que vous soyez attractif sur d'autres plans. Nous avons eu un grand débat et la règle que nous nous sommes fixée était que le groupe Amaury ne devait pas nécessairement être actionnaire des entreprises hébergées dans son incubateur. Entretemps, avec la cellule de marketing et développement que j'avais créée, nous avons déjà regardé une centaine de cibles potentielles pour comprendre leurs attentes. Nous nous sommes aperçus que, si nous pouvions leur apporter quelque chose de vraiment utile, c'était sur l'expérience managériale et dans d'autres domaines sur lesquels les "startups" ne sont généralement pas formés. Au regard de leurs besoins, notre valeur repose sur nos bases de données, nos clients, nos réseaux, etc.

Enfin, avant la création de l'incubateur, certaines de nos premières expériences de rachat de start-up digitales n'avaient pas été concluantes. Ce métier s'apprend et, pour cela, il faut être dans l'écosystème digital. J'ai donc convaincu notre actionnaire de continuer à scanner ce type d'entreprises tout en prenant des participations dans des fonds d'investissement possédant une vraie expertise dans le domaine digital. L'idée était non seulement d'être associés à leur *deal flow*, mais aussi de comprendre leur mode de fonctionnement et leurs critères de sélection. Alors seulement, nous avons créé notre incubateur en bénéficiant d'une certaine crédibilité.

Int. : *Désormais, dans les médias digitaux, lorsque quelqu'un pose une question, il obtient une réponse variable en fonction de ses préférences. Aujourd'hui, dans le groupe Amaury, quelle part relative reste-t-il alors au journalisme ?*

P. C. : Je suis toujours parti du principe que, s'il ne devait rester que quelques salariés dans le Groupe, ce serait des journalistes. Au reste, dans le compte d'exploitation d'un journal, le coût des journalistes est intégré dans la marge brute, comme un coût matière en quelque sorte, car sans journalistes, il n'y a pas de produit. Avec eux, tout comme dans les fonctions support, la difficulté est de les amener progressivement à un nouvel état d'esprit. Ils ont la responsabilité d'écrire, de le faire correctement, et que le résultat soit juste, car c'est la confiance qu'a en eux le lecteur qui fait la puissance de la marque. Cela est d'autant plus vrai que nous sommes dans un contexte où le citoyen fait de moins en moins confiance aux institutions. Les journalistes constituent donc la majeure partie des salariés de *L'équipe* et du *Parisien*.

Si l'on prend ensuite la peine de leur expliquer les contraintes économiques auxquelles est confronté leur journal, ils sont parfaitement en mesure de les comprendre et d'adhérer à une stratégie de création de valeur, notamment par le digital, ce qui n'était pas leur préoccupation première quand la presse était plus riche. Nous avons donc commencé à travailler sur ce que l'on appelle de *nouvelles écritures*, puisque le digital met à disposition du journaliste quantité de moyens dont il ne pouvait disposer sur le papier. Il existe par exemple un très beau produit, exclusivement numérique, intitulé *L'équipe explore*, qui, à partir d'un travail de *data mining* – de sélection de sources – explore toutes les dimensions d'un thème donné en y intégrant du texte, des historiques (les bases de données de *L'équipe* et du *Parisien* ayant été numérisées de longue date), des photos, des vidéos, des graphiques, des liens avec d'autres sites, etc. Ce produit passionne les journalistes et ne peut être fait que par eux, bien que cela les oblige à solliciter d'autres compétences issues du digital, et il génère à lui seul plus de trois cent mille visiteurs uniques par mois.

Vers la fin de la presse quotidienne ?

Int. : *Le système que vous avez monté sera-t-il pérenne ? jusqu'à quand, sachant que, de toutes parts, on nous annonce la fin de la presse papier, voire de la télévision ?*

P. C. : Je pense que la presse quotidienne papier disparaîtra à terme, sans doute dans les dix années à venir. Il subsistera peut-être des éditions papier le week-end, lorsque les gens ont plus de temps pour lire. Compte-tenu de la baisse régulière, de génération en génération, du nombre de personnes qui lisent du papier ainsi que de l'évolution des outils numériques et des réseaux sociaux – ce dont les habitudes de nos enfants témoignent – je pense néanmoins que, sur le long terme, le papier va devenir un objet sensuel, comme les alcools rares que l'on ne consomme que dans les grandes occasions.

Désormais, les quotidiens nationaux ont, dans l'ensemble, réussi la transition du digital gratuit au payant, avec des offres premium, par exemple, comme c'est le cas pour *L'équipe*, ou avec ce que l'on appelle des "murs payants" qui vous permettent de lire gratuitement cinq articles par mois, le reste étant payant. Ces modèles, dont les Américains ont essayé les plâtres, ne sont pas des panacées. Pour ma part, j'ai toujours prôné le *test and learn* :

on tente, on regarde si ça marche et on fait évoluer en permanence. Cela a, en outre, l'avantage de mobiliser en permanence les partenaires sociaux et de les contraindre à évoluer.

Notre industrie marche bien dans la mesure où elle peut avoir une diffusion de masse. À Montréal, au Canada, il existe une expérience très intéressante, dénommée *La Presse+*. Confrontés aux mêmes difficultés que nous, ils ont créé une application sur iPad, extrêmement bien faite et ludique, mais en complète rupture avec ce qu'est un journal papier. Contrairement à toute attente, ils ont choisi de l'offrir gratuitement, en se disant que le seul moyen de rebondir était de créer une autre industrie de masse. Comme nous, ils ont dû réorganiser complètement leur rédaction mais, alors qu'ils étaient, au départ, moins avancés que nous, ils sont allés beaucoup plus loin. Ce qui est intéressant, c'est que désormais, ils vendent la publicité au même prix sur cette application que sur le papier. Cela montre qu'il reste encore beaucoup de voies à explorer.

■ Présentation de l'orateur ■

Philippe Carli : diplômé de l'École supérieure d'électricité et de la Fuqua School of Business de l'université de Duke (USA), titulaire d'une maîtrise de physique du solide de l'université d'Aix-Marseille; il débute sa carrière en 1985 à l'Aérospatiale (EADS), puis rejoint Siemens AG en Allemagne; après un passage chez Hewlett-Packard, Siemens le rappelle en 1991 où il devient président de Siemens France, puis vice-président secteur Énergie Siemens Europe du Sud-Ouest; en 2010 il rejoint le groupe Amaury comme directeur général et administrateur où il restructure le pôle presse et développe les événements sportifs, menant une transformation digitale sans précédent; depuis 2011, il préside la Fondation Supélec et, depuis 2015, siège au conseil d'administration de CentraleSupélec; il est, par ailleurs, administrateur de Cyclopharma SA et d'Euler Hermes dont il préside le comité d'Audit; il est également membre du conseil de surveillance de la Chambre franco-allemande de Commerce et d'Industrie et membre du Deutsch Industrie Kreis; il siège au conseil d'orientation de l'Institut de l'entreprise.

Diffusion avril 2017
