

De Fimalac à Webedia

Une plongée dans un monde hyper-mobile

par

■ **Véronique Morali** ■

Présidente du directoire de Webedia

En bref

Tout en étant impliquée dans la direction de la holding Fimalac, créée en 1991 par Marc Ladreit de Lacharrière, Véronique Morali s'intéresse au numérique et fonde en 2008 le magazine féminin en ligne Terrafemina. Il se développe rapidement, mais il lui faudrait des moyens supplémentaires pour passer un nouveau cap. Quand Webedia, réussite française du web, cherche à ouvrir son capital, Véronique Morali convainc Fimalac d'investir pour créer un pôle conquérant dans la sphère digitale. L'opération est réalisée en 2013. C'est l'entrée dans un monde régi par une nouvelle grammaire de la communication et de la publicité, où toute compétence est frappée d'obsolescence à court terme et où les *business models* évoluent tous les dix-huit mois. Webedia s'y développe à grande vitesse, en Europe et dans le monde, tout en restant conscient que les cartes peuvent être rebattues à tout moment.

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

L'Association des Amis de l'École de Paris du management et Cap Digital organisent des débats et en diffusent des comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Ils peuvent également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Partant du monde feutré et institutionnel de l'ingénierie financière, étranger aux enjeux numériques, la holding Fimalac a entrepris en 2013 une transformation digitale aussi effrénée – et maîtrisée – que celle qui caractérise les nouveaux métiers qu'elle a fait siens. Pas moins de 365 nouvelles recrues ont rejoint l'aventure durant la seule année 2015, à la faveur de l'absorption de vingt sociétés. Webedia compte aujourd'hui 900 salariés en France et plus de 300 à l'international, aura réalisé 180 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2015 et affiche une bonne rentabilité. Ses sites attirent 25 millions de visiteurs uniques mensuels en France, auxquels s'en ajoutent 70 millions dans le monde.

Pour atteindre ces résultats exceptionnels, Webedia a bénéficié d'une alchimie et de recettes rodées par Fimalac. Elle intervient toutefois dans un univers où aucune compétence ne peut être durablement considérée comme acquise, et où les *business models* se redessinent tous les dix-huit mois.

Premiers pas dans le monde du Web

Afin de comprendre la dynamique qui a porté Webedia, il est utile de retracer un rapide historique de Fimalac. Quittant l'Inspection générale des finances, j'ai rejoint cette holding et son fondateur Marc Ladreit de Lacharrière en 1990. Sous son égide, nous avons développé plusieurs pôles d'activité (finance, immobilier, hôtellerie...) en appliquant invariablement une logique de *build-up*, c'est-à-dire de croissance par acquisitions successives d'entités entrant en complémentarités et en synergies. Prenons l'exemple de notre agence de notation Fitch Ratings: nous en avons planté les racines avec l'acquisition de la petite plateforme Euronotation en 1992, à laquelle a été adjointe en 1995 la société britannique IBCA. Il restait toutefois à accéder à l'agrément de la SEC (*Securities and Exchange Commission*), ce qui fut chose faite grâce au rachat de Fitch deux ans plus tard. S'en est suivie une OPA sur la Bourse de New York en 2000. Grâce à ce *build-up*, nous avons transformé en moins de dix ans une petite entreprise française dont personne ne connaissait l'existence en la troisième agence mondiale de notation. Cette recette, nous avons décidé de l'appliquer à Webedia.

C'est à mon initiative que Fimalac s'est intéressée à Webedia. Il se trouve, en effet, qu'à la suite d'une brève période durant laquelle j'avais quitté la holding pour prendre la présidence de Chanel, j'y suis revenue en souhaitant développer parallèlement ma propre entreprise, répondant à un engagement personnel. J'ai ainsi créé le magazine en ligne Terrafemina, ma première incursion dans le monde d'Internet. Deux ans plus tard, en 2010, j'ai fait évoluer le modèle économique du site en y intégrant des activités de conseil dans la transformation numérique et l'animation de communautés en ligne. En 2013, Terrafemina comptait trente-cinq salariés, réalisait un chiffre d'affaires de 4 millions d'euros et était profitable. J'étais toutefois consciente que nous étions loin de l'optimum en matière d'exécution. Or, comme nous le verrons pour Webedia, le business de l'internet recouvre 95 % d'exécution, nécessairement agile, et 5 % de stratégie.

En 2013, j'ai eu écho de l'ouverture du capital de Webedia, petite société (18 millions d'euros de chiffre d'affaires) que ses fondateurs avaient astucieusement positionnée dans un champ encore relativement délaissé par les médias en ligne, l'actualité des célébrités. Elle reposait sur le site Purepeople – aujourd'hui leader en France toutes catégories avec 9 millions de visiteurs uniques mensuels – qu'elle avait décliné dans diverses thématiques: la musique, les médias... Contrairement à Terrafemina qui achetait encore des mots-clés pour être référencé dans Google, Webedia s'était dotée d'un savoir-faire technologique, porté par des équipes d'ingénieurs et de développeurs, qui permettait à ses sites de jouir d'une audience naturelle. Grâce à une fine analyse des processus de référencement de contenus, elle était parvenue à placer Purepeople en tête des requêtes sur les célébrités dans le moteur de recherche. Autre activité extrêmement intéressante, Webedia avait acquis une expertise dans le *brand publishing*, c'est-à-dire la production de contenus pour les marques, façon ingénieuse pour ces dernières de faire parler d'elles dans la sphère numérique sur un mode plus attrayant que des publicités éphémères, souvent jugées intrusives par les internautes.

Les ingrédients de la recette Webedia

Tous ces arguments ont conduit Fimalac à acquérir Webedia, dont je suis devenue présidente du directoire et que je codirige avec son fondateur Cédric Siré. Ce faisant, nous entrions dans un monde purement numérique dont nous avons beaucoup à découvrir. Nous y avons dessiné quelques grands principes d'action : la constitution de "verticales" thématiques, le développement international, ou encore la mise à jour permanente de nos métiers et compétences.

Des "verticales" thématiques

Face aux géants américains, il serait illusoire de vouloir remporter la bataille de la puissance sur Internet. Cela ne signifie pas pour autant que nous n'y avons pas notre place. À la différence des GAFA (Google, Amazon, Facebook, Apple) qui couvrent tous les champs de la sphère digitale, nous avons fondé notre stratégie sur la diffusion de contenus dans quelques "verticales" du divertissement, de l'amont à l'aval, sur des thématiques dans lesquelles la France peut planter son drapeau à l'international comme la mode, la cuisine, le jeu vidéo, le cinéma et le tourisme. Nous y appliquons la logique de Fimalac en acquérant des sites leaders, pépites de l'Internet dont nous maintenons les fondateurs afin qu'ils participent au développement de leur affaire comme de notre Groupe. En cela, Webedia est une ruche d'entrepreneurs.

La première de nos verticales est celle du cinéma, autour d'AlloCiné (acquis très peu de temps après Webedia) ou encore de Côté Ciné qui commercialise des billets dans des salles indépendantes.

Vient ensuite la verticale des jeux en ligne. Outre la licence du leader mondial IGN que nous détenons pour la France et le Brésil, nous avons repris le numéro deux mondial Jeuxvideo.com ainsi que la guilde Millenium qui détient les plus grandes équipes de *gamers*. Dans ce segment ludique, nous couvrons toutes les catégories de joueurs, qu'ils soient occasionnels, réguliers ou s'adonnent à des championnats internationaux. Le e-sport connaît en effet une véritable explosion : des compétitions retransmises en direct drainent des centaines de millions d'internautes et des milliers de spectateurs physiques.

Notre verticale culinaire est également très puissante grâce à 750 grammes, deuxième site de recettes en France après Marmiton, ou encore à l'Académie du goût, joint-venture créée avec Alain Ducasse donnant accès aux recettes des chefs. Nous testons dans ce cadre un modèle *freemium*, gratuit avec options payantes.

J'ai déjà évoqué la verticale du glamour, de la mode et du féminin qui réunit les sites Terrafemina, Purepeople et Puretrend.

Enfin, nous avons initié très récemment une verticale dans le tourisme via le rachat du site Easyvoyage, l'un des premiers comparateurs français de séjours. Nous avons également acquis un comparateur de campings et lancé le site Le Bon Guide, info-médiateur financé par la publicité qui permet aux hôteliers de promouvoir leur offre gratuitement, avec une mise en valeur optionnelle sur abonnement. C'est en quelque sorte un anti-Booking. Le tourisme est aujourd'hui l'un des segments les plus actifs sur Internet. Il fait l'objet d'une forte consolidation, avec le rachat par les grandes plateformes de sites comme Tripadvisor ou autres Expedia. La France y a de réels atouts à jouer.

C'est grâce à notre réactivité que nous avons pu opérer toutes ces acquisitions. Nous étions certes en concurrence potentielle avec TF1, M6 ou Lagardère, mais ceux-ci n'avaient pas encore totalement fourbi leur stratégie dans le numérique. De fait, le marché manifestait alors une certaine atonie. Il s'est réveillé depuis, secoué notamment par les velléités d'Altice Numéricable de racheter de grands médias. Depuis mi-2015, les acquisitions et consolidations vont bon train : celles du producteur NEWEN par TF1, de Dailymotion par Vivendi, de droits de retransmissions sportives, entre autres, par Patrick Drahi...

Bien que cette stratégie verticale nous permette de creuser des sillons, Google ou Facebook peuvent décider d'investir des territoires semblables du jour au lendemain. Nous sommes menacés par leur puissance de feu financière, mais aussi et surtout par la mainmise qu'ils exercent sur les règles du jeu du référencement des contenus. Google renouvelle ainsi ses algorithmes à un rythme presque annuel, et en profite pour apurer le marché de tous