

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.