

## Philippe Carli (groupe Ebra) : « Transformer ne se fait pas sans questionnements et difficultés »



Philippe Carli © Illustration Léa Guiraud / Kibлинд

**Président d'EBRA depuis 2017, Philippe Carli pilote un groupe de presse réunissant neuf titres de presse quotidienne régionale diffusés sur une large partie de la façade est de la France. Avec 900 000 exemplaires quotidiens et près de 100 000 abonnés numériques, le groupe EBRA, qui édite en Auvergne-Rhône-Alpes *Le Progrès* et *Le Dauphiné Libéré*, revient sur la transformation du groupe entamée dès son arrivée.**

*[Cet entretien a été publié initialement dans OUR(S) la revue #11 Hiver 2022. Elle a été réalisée en novembre 2022]*

**Président du groupe EBRA depuis 2017, peu de gens vous connaissent. Vous avez un parcours professionnel singulier, après avoir commencé dans l'industrie lourde. Quel est le fil conducteur de votre parcours ?**

J'ai un profil plutôt scientifique et industriel avec une formation d'ingénieur et une maîtrise de physique du solide. *A priori*, rien ne me destinait à devenir patron de presse. J'ai travaillé dans l'industrie aérospatiale chez EADS, puis chez HP. Ensuite, j'ai dirigé Siemens France.

**Pourquoi avoir choisi le monde de la presse ?**

À l'orée de mes 50 ans, j'ai eu envie de sortir de ma zone de confort. J'ai eu l'opportunité de rejoindre le groupe Amaury que j'ai dirigé pendant cinq ans. Nous avons transformé *Le Parisien*, lequel a été cédé à LVMH. On a aussi accéléré le développement d'Amaury Sport Organisation [Tour de France, Dakar, NDLR].





Philippe Carli et Nicolas They © Alexandre Marchi

J'ai participé aussi à la transformation audiovisuelle de *L'Équipe* avec L'Équipe TV sur la TNT ou le développement du digital. Début 2016, j'ai rencontré Nicolas Théry, qui venait d'être nommé président du Crédit Mutuel [actionnaire unique du groupe EBRA, NDLR]. Il s'interrogeait sur l'avenir à donner au groupe de presse, qui était plutôt un conglomérat de titres. En septembre 2017, j'ai rejoint le Crédit Mutuel pour transformer le groupe et lui redonner une certaine pérennité. L'ambition était de revenir à l'équilibre d'ici 2021. En mars de cette même année, le groupe a regagné de l'argent et est aujourd'hui profitable.

**Vous avez été élu président de l'[Alliance pour la presse d'information générale \(APIG\)](#). Qu'est-ce qui dans votre parcours vous a amené à présider un groupe de presse ?**

J'ai travaillé sur les questions de la distribution de la presse comme président de la Coopérative de distribution des quotidiens ou comme membre du Syndicat de la presse quotidienne nationale. J'avais probablement une forme de légitimité.

Au sein de l'APIG, plusieurs sujets importants émergent dans un [contexte défavorable, comme l'explosion des coûts matières](#) (papiers, encres). Ces augmentations ne sont pas supportables pour garantir la pluralité de l'information. Nous allons aussi continuer à travailler sur le sujet des droits voisins après avoir signé des accords avec Google et Facebook.

**Quelle est votre vision de la presse régionale ?**

Il y a aujourd'hui une défiance des Français vis-à-vis des institutions, mais aussi des médias. La [presse quotidienne régionale](#) reste un média dans lequel les Français ont encore confiance. Elle fait partie de leur quotidien en étant proche des territoires. On l'a vu pendant la crise sanitaire en particulier en milieu rural : elle joue un rôle essentiel d'information, mais surtout de création de liens entre les acteurs du territoire.

**Le groupe EBRA est le premier groupe de presse quotidienne régionale (PQR). Que représente-t-il en 2022 ?**

Le groupe EBRA c'est plus de 500 millions d'euros de chiffre d'affaires pour 3 300 collaborateurs dont 1 400 journalistes et un important réseau de correspondants. Avec neuf titres (*Le Dauphiné Libéré*, *Le Progrès*, *Le Journal de Saône-et-Loire*, *Le Bien Public*, *L'Est-Républicain*, *Vosges Matin*, *Le Républicain Lorrain*, *L'Alsace* et les *Dernières Nouvelles d'Alsace*), nous couvrons 23 départements sur toute la façade est de la France, soit 15 millions de Français. Nous diffusons 900 000 exemplaires quotidiennement au travers de nos neuf titres.



© Groupe Ebra

**Dès votre arrivée en 2017, vous avez engagé un plan de restructuration. Quels étaient les besoins ?**

Nous avons mis en place une stratégie afin de rationaliser nos méthodes de travail pour être plus compétitifs. Nous avons voulu créer un groupe afin de mettre en commun un certain nombre de compétences, créer des synergies et adapter notre outil industriel à la réalité de notre diffusion. Nous sommes passés de six à quatre centres d'imprimerie. Nous avons par ailleurs regroupé les neuf titres en quatre pôles : Lorraine, Alsace, Bourgogne-Rhône-Alpes et Dauphiné. Ces quatre pôles ont chacun un DG, un rédacteur en chef, une équipe de vente et une régie commune à leur zone. Chaque pôle gère aussi son activité événementielle. Pour le reste, nous avons réuni les studios graphiques, le trafic digital et le support informatique au sein d'EBRA Services.

**Comment cela s'est-il déroulé sur le plan de l'harmonisation ?**

En structurant le groupe, nous sommes parvenus à homogénéiser aussi bien les méthodes de travail que les systèmes de rémunération variable pour les commerciaux ou nos offres publicitaires sur le print ou le digital. Au niveau du groupe, on a une organisation matricielle qui accompagne la structuration des pôles avec un directeur de la stratégie et du marketing, mais aussi une DRH, un directeur industriel et des achats, une directrice financière...

**Vous avez également pris le parti de miser sur le numérique ?**

Il fallait préserver notre modèle historique print tout en cherchant des pistes d'amélioration aussi bien sur le print que sur le digital. L'enjeu était donc de créer de la valeur à l'ère du digital. Nous avons passé toutes nos rédactions en *digital first* avec l'objectif de produire à la fois plus et dans des formats beaucoup plus riches qui peuvent mixer de la vidéo, du podcast, du datajournalisme.

Mais également des séries sur des faits divers comme nous l'avons fait sur l'affaire Daval ou Narumi. L'idée est de mieux coller avec les usages de lecture et de consommation de l'information. Nous avons mis en place une digital factory (20 personnes) pour refondre et uniformiser nos offres numériques, améliorer l'expérience utilisateurs, l'ensemble de nos sites Internet et applications.

### **Quels sont les premiers résultats de cette nouvelle politique sur le digital ?**

En septembre 2017, la part des revenus digitaux était de 2 % du CA. Aujourd'hui, nous sommes à plus de 10 %. L'objectif est de continuer à développer les revenus issus de ce canal [à l'image de l'[outil de revue de presse payant destinés aux professionnels](#), NDLR]. À la fin de l'année, nous ne serons pas très loin des 100 000 abonnés numériques avec une croissance de 30 % par an.1

### **Ce plan a été marqué par le départ de 600 personnes du groupe. Comprenez-vous les critiques autour des conditions de travail qui se seraient compliquées ?**

En quatre ans, nous sommes parvenus à réformer le groupe tout en maintenant un dialogue social au sein du groupe. Les accords ont toujours été signés majoritairement et l'ensemble des départs l'ont été sur la base du volontariat. J'entends ces critiques mais on n'a pas eu de mouvements sociaux très importants.

Nous étions quand même dans une situation à mon arrivée où l'actionnaire [s'interrogeait sur une éventuelle cession des titres](#). En interne, il y avait beaucoup d'incertitudes. Force est de constater que *Le Progrès* qui n'avait pas gagné de l'argent depuis très longtemps en a regagné et sera à l'équilibre cette année. Transformer ne se fait pas sans questionnements et difficultés.

### **Les changements d'usages des lecteurs et l'inflation du prix du papier vous amènent-ils à concevoir l'avenir de la PQR uniquement via le digital ?**

Le monde de la presse se transforme au fur et à mesure des changements d'usage et du rajeunissement des lecteurs. Le papier va perdurer, mais les nouveaux lecteurs consomment différemment. La PQR a cette qualité d'avoir été capable de garder des prix raisonnables malgré l'inflation. L'élasticité aux prix est limitée. En semaine, nos journaux coûtent 1,20 euro en moyenne, contre 3 euros pour la PQN. Par ailleurs, on convertit une partie de nos lecteurs papier au digital, mais toute une partie de notre lectorat est encore très attachée au papier pour des raisons d'usage ou d'âge.

Le papier va continuer de nombreuses années mais à terme se posera la question de la périodicité du papier. On en est encore loin. On a encore une diffusion papier quotidienne supérieure à 900 000 exemplaires. On continuera à rationaliser nos prix et nos imprimeries pour être capable d'être compétitif. À 1 000 euros la tonne de papier, ça devient de plus en plus compliqué.



Impression des quotidiens *L'Est Républicain*, *Le Républicain Lorrain* et *Vosges Matin* appartenant au groupe de presse EBRA sur la rotative KBA © Alexandre Marchi

**Dans une interview, vous expliquez avoir comparé le secteur de la musique et le modèle des plateformes. L'information locale peine-t-elle à séduire les jeunes ?**

Il faut aller [chercher les jeunes où ils sont](#). La formation aux médias, apprendre ce qu'est un journal, ce qu'est une information, il est important d'apprendre à savoir s'informer et à multiplier les sources d'information. On les sensibilise en même temps à nos marques via les réseaux sociaux. On s'interroge également sur la manière d'amener des formats innovants sur Twitch ou TikTok. On crée un lien entre les jeunes et nos titres, même si l'on en retire pas de revenus directs. Enfin, on s'aperçoit que par nos applications, on touche une population plus jeune de 10 ans en moyenne de moins que la cible que l'on touche avec les quotidiens papiers.

**Justement, l'appli [Asapp Lyon, dédiée aux jeunes urbains, a été stoppée quelques mois après son lancement](#). Avec un prix de cinq euros par mois, n'était-elle pas vouée à l'échec ?**

On s'est aperçu que l'on avait des taux de pénétration très importants sur nos territoires, mais qu'ils n'étaient pas aussi élevés dans nos métropoles et les jeunes urbains. On souhaitait les adresser avec un mode de lecture qui correspondait à leur habitudes. Visiblement, le modèle payant n'était pas le bon. On aurait pu continuer, mais cela avait quand même un coût. Je pense également que la culture du *test and learn* est intéressante pour le groupe. On a la chance d'être sur différents territoires et de pouvoir comparer. On a en revanche appris des choses sur l'utilisation de nos applications, sur ce qu'on peut moderniser éventuellement, comment utiliser certains formats sur les réseaux sociaux.

**Vous avez ouvert la deuxième phase du plan pour le groupe EBRA. Que recouvre-t-il ?**

Nous avons pour cette phase souhaité associer 70 personnes dont les comités de directions, les patrons de pôles et de

fonctions centrales et les différents métiers pour essayer d'élaborer une stratégie et la raison d'être : « Agir pour renforcer la confiance entre les acteurs du territoire ». Notre rôle est de recréer de la confiance. Derrière cela, il y a plusieurs engagements et notamment l'objectif de remettre le client au centre.

On a développé une stratégie en quatre axes autour du renforcement des offres de contenus créateurs d'engagement et de valeur et du développement d'un système de revenus croissant en misant sur nos abonnés numériques. Ensuite, cela passe par un effort d'investissement dans de nouveaux relais de croissance et par l'engagement collaborateurs.

**Vous êtes sortis de votre pré carré avec [le rachat du groupe Humanoid](#) en début 2022. Pourquoi ce choix ?**

Ce rachat entre dans notre objectif d'investir dans de nouveaux relais de croissance. Nous avons eu l'opportunité de rencontrer l'équipe du groupe Humanoid qui détient trois titres : Frandroid, Numerama et Madmoizelle. L'intérêt pour nous était triple : une audience beaucoup plus jeune (18-30 ans), une très forte maîtrise du SEO, de l'affiliation et des contenus de marques. Enfin, ce sont des activités très profitables. Évidemment, il y a des synergies à venir dont on va bénéficier aussi bien sur le digital que sur l'événementiel.

**D'autres titres vont-ils rejoindre le groupe ?**

Dans notre stratégie de croissance, on s'autorise à aller prendre des participations dans une dynamique de relais de croissance. Cela peut être sur des acteurs 100 % digitaux, sur de l'événementiel... On ne s'interdit rien en croissance externe.

**Le groupe EBRA prend des participations dans des start-up. Pourquoi cette stratégie ?**

On a l'incubateur Hop Lab en Alsace dont l'objectif est de détecter en amont un certain nombre de nouveaux business et de créer l'opportunité pour nos collaborateurs d'être plus proche de cette culture de start-up. En parallèle, aux côtés du groupe Rossel et d'Ouest-France on a créé la société Roof Media destinée à prendre des participations dans des sociétés qui nous semblent pertinentes. C'est le cas par exemple de Digiteka, spécialisée dans la monétisation de vidéos.

**Le groupe a participé au lancement en janvier de [Diverto](#), le nouveau magazine TV. Pourquoi ?**

L'offre week-end est importante pour nous et la partie télévision, indispensable. Nous sentions depuis quelques années déjà que le produit *TV Magazine* ne correspondait plus forcément aux attentes et que *Le Figaro* (son éditeur, NDLR) se posait des questions sur l'intérêt de poursuivre sa production.

Depuis la crise sanitaire, on s'est dit que ce produit était essentiel et qu'on ne pouvait pas dépendre d'un titre national dont la stratégie est nécessairement différente sur la publicité. On prend notre avenir en main avec la création de ce GIE Diverto (EBRA, Centre France, Sud Ouest, Rossel, La Dépêche du Midi et Sipa Ouest-France se sont associés dans le GIE, NDLR). C'était aussi l'occasion d'avoir une offre davantage tournée vers le digital.

**La dimension événementielle est également un levier sur lequel compte jouer le groupe. Comment comptez-vous mettre cela en place ?**

Nous avons déjà une forte activité événementielle autour de deux axes : d'une part, les événements propriétaires construits autour d'une partie éditorialisée et éventuellement d'un salon et d'autre part, des événements d'entreprises en répondant à des appels d'offres. Cette [activité](#) représente près de 4 % de notre chiffre d'affaires et nous souhaitons aller plus loin en ciblant notamment [des événements liés au sport](#) et aux valeurs qui touchent les territoires où nous sommes implantés.

**Le groupe vient tout récemment de revoir l'ensemble de sa plateforme de marques, mais aussi de l'ensemble de ses titres médias. Quel est l'objectif de cette refonte globale ?**

L'idée première était de donner une consistance au groupe EBRA. Toutes les sociétés en dehors de nos titres ont pris le nom d'EBRA. C'était important d'avoir [une identité unique](#). Cette refonte nous permet de coller avec notre raison d'être. On va communiquer autour de ces marques. Pour nos neuf titres, on a également une unité commune et les mêmes codes graphiques. L'idée est de mieux incarner ce que nous sommes et faire bénéficier à nos annonceurs l'ensemble de l'offre du groupe. La dimension de marque employeur est importante pour les nouveaux collaborateurs avec des possibilités d'évolution au sein du groupe.



Pierre Fanneau, DG du Progrès, dévoile le nouveau logo du journal en façade du siège social de l'entreprise à Lyon © Le Progrès

**Comment manage-t-on une entreprise de cette taille, éclatée géographiquement ?**

Lorsque l'on veut manager une équipe nombreuse sur un large territoire, il faut déjà une stratégie claire et partagée et la faire porter par des relais en interne. Nous avons besoin d'une gouvernance simple et compréhensible autour de nos quatre pôles avec chacun un patron, cinq rédacteurs en chef avec celui d'EBRA Info [l'agence de presse nationale du groupe, NDLR].

On a en parallèle, les directions du groupe qui se réunissent régulièrement. J'ai un comité de direction que je réunis toutes les six semaines pour valider certaines décisions. Chaque titre est ensuite piloté avec un point direct et régulier avec les membres du codir. Il faut une confiance dans la délégation et s'assurer que le management intermédiaire comprenne bien les enjeux et les explique aux collaborateurs.

**Actu.fr (Groupe Sipa-Ouest-France) a développé une présence dans de nombreuses villes avec la volonté de développer les annonces légales notamment. Comment appréciez-vous cette stratégie ?**

Ils ont plutôt une belle réussite en termes d'audience. Pour nous, c'est un acteur parmi d'autres sur l'information locale, à partir

du moment où ils respectent les règles de déontologie dans la presse comme le fait de citer leurs sources. Évidemment, ils sont de plus en plus sur nos territoires, mais c'est une forme de concurrence normale.

**Le groupe était propriétaire de TLM jusqu'en 2010. Quelle est votre stratégie sur ce segment face à BFM TV ou le réseau Vià qui se déploient en région ?**

Le groupe s'était séparé de l'ensemble de ses télévisions locales avant mon arrivée. L'audiovisuel est un sujet important de notre diversification, pour autant je ne crois pas que cela passe par une télévision. Être capable de produire du magazine, du documentaire et le mettre à disposition sur nos sites et potentiellement sur des plateformes, ça a du sens avec EBRA Studio. C'est d'ailleurs pour cela que l'on a pris [une participation l'an dernier dans Territoires TV](#) pour avoir accès à un certain nombre de contenus locaux. Nous sommes co-actionnaires avec plusieurs acteurs de la PQR.

**Vous détenez aussi plusieurs marques comme EuroLégales ou Libra Memoria. À quoi servent ces marques ?**

Libra Memoria est un site d'annonces de décès mis à disposition des pompes funèbres et des Français. Nous avons mis en place un modèle mixte en faisant bénéficier le site des audiences des titres du groupe mais également des titres du groupe Rossel (L'Essorsavoyard.fr, La Voix du Nord... NDLR). Ce n'est pas à proprement parler une source de revenus directs, mais le modèle est davantage basé sur de l'affiliation et génère de fortes audiences. EuroLégales est un site dédié aux annonces légales. C'est un service supplémentaire à disposition de nos lecteurs et annonceurs qui génère de l'audience.

**Vous avez créé l'Académie EBRA. À quels besoins répond cette structure ?**

Nous avons fait un gros effort d'investissement de plusieurs millions d'euros dans la formation avec l'Académie EBRA, un centre de formation où l'ensemble des salariés ont été formés à l'acculturation au digital. On a mis en place des formations pour les managers, les journalistes, les partenaires sociaux. On est dans un monde qui bouge beaucoup avec parfois des difficultés de recrutement. Avec l'académie, on veut favoriser le développement personnel de nos collaborateurs.

1 Depuis la réalisation de cette interview, Philippe Carli a reconnu devant le Club de la presse Strasbourg Europe le 16 janvier 2023 que le groupe Ebra allait « reperdre de l'argent en 2022 », après des résultats positifs en 2021.