

Développer une culture de curiosité

Philippe Carli, Groupe EBRA

Guillaume Azéma : Ingénieur de formation, Philippe Carli a démarré sa carrière dans l'industrie chez EADS, Hewlett Packard, Siemens France dont il a appris la présidence. Puis il a basculé ensuite dans le domaine de la presse et est devenu le patron du groupe Amaury — *L'Équipe, Le Parisien* — et de ses filiales notamment Amaury Sport Organisation — tout ce qui est événementiel sportif. Puis il est devenu le président du groupe EBRA, le pôle presse du Crédit Mutuel qui regroupe plusieurs titres de la presse quotidienne régionale (*L'Est Républicain, Le Dauphiné Libéré* et bien d'autres).

Je l'ai rencontré plusieurs fois et j'ai, à chaque fois, été fasciné par son expérience des différents domaines qu'il a été amené à diriger et surtout, vous l'entendrez, la curiosité qu'il a mise en œuvre et qu'il a utilisée pour faire pivoter les entreprises qu'il a dirigées. Bonjour Philippe ! Merci d'avoir accepté le principe de cette interview. Alors je l'ai dit en introduction : votre carrière est jalonnée de secteurs, d'environnements différents, tout cela la rend absolument passionnante. Dans votre parcours, quel a été le moteur de curiosité ?



Philippe Carli : Je suis curieux à titre personnel et ma carrière a été jalonnée et souvent menée par cette curiosité. J'ai démarré dans l'industrie, ensuite j'ai changé complètement de secteur et suis allé dans les médias et l'événement sportif et, aujourd'hui, je travaille dans une banque. Cela montre un peu cette soif d'apprendre et de curiosité. Et puis, au-delà de ces secteurs, la gouvernance était aussi complètement différente : j'ai travaillé dans l'entreprise nationale,

l'entreprise cotée, l'entreprise familiale et, aujourd'hui, dans un groupe mutualiste. Donc voilà, c'est vraiment la curiosité qui m'a guidé et qui me guide tous les jours.

GA : Où a-t-elle eu un rôle particulier dans les transformations de ces entreprises ?

PC : À cette curiosité vient en fait un autre élément : j'ai de nombreuses convictions, mais plus ça va, moins j'ai de certitudes et, finalement, c'est important lorsque l'on veut transformer des entreprises. Dans ma carrière, j'ai été amené à transformer des entreprises, des entreprises dont l'avenir était incertain qui, si on ne les aidait pas, allaient dans le mur. Lorsque vous prenez une entreprise en difficulté, dont les métiers changent, cette curiosité permet de se poser, de regarder ce qui se fait à l'extérieur, de *benchmarker*, de regarder les meilleures pratiques et ce pas forcément dans le secteur dans lequel vous agissez, mais sur d'autres secteurs qui peuvent être inspirants. Je vais prendre un exemple sur les médias. On est allé *benchmarker* plutôt la musique ou alors par exemple les plateformes pour les séries sur leur mode de production, sur la transformation de leur modèle économique — un modèle de propriétaire qui est passé à un modèle de *streaming*²². Cette curiosité est donc importante justement pour se remettre en question et aller chercher la solution qui, parfois, est très proche mais que l'entreprise n'arrive pas à trouver.

GA : Vous l'avez dit, les entreprises dans lesquelles vous avez travaillé et celles parfois que vous avez *benchmarkées*, sont dans des moments assez particuliers, limite un peu crise — c'est ce qu'on vit en ce moment. Est-ce le seul moment dans lequel l'entreprise peut être curieuse, doit être curieuse ?

PC : Non je ne crois pas. La curiosité doit être continue. D'abord parce qu'une entreprise, comme tout corps vivant, doit évoluer, évolue régulièrement. Il est donc important régulièrement de se poser la question si ce que l'on fait, on le fait de la manière la plus efficace et puis ce qui est vrai à un moment ne l'est plus demain. Si on prend l'exemple de la pandémie, il y avait un regard, je dirais, assez inquiet du management de manière générale sur la capacité des salariés à travailler à distance : pouvait-on leur faire confiance ? pouvait-on les manager de la même manière ? Dans cette période de pandémie, un peu par obligation, on a mis tout le monde en télétravail et on s'aperçoit que cela marche bien et, aujourd'hui, la curiosité est de se demander comment ces modes différents de travail peuvent être utilisés pour améliorer encore l'efficacité de l'entreprise, voire la qualité de vie des salariés.

Une entreprise, comme tout corps vivant, doit évoluer, évolue régulièrement.

22. Le *streaming* (flux, lecture en continu, lecture en transit, diffusion en continu ou diffusion en mode continu) est un procédé de diffusion d'un flux audio ou vidéo en « direct » ou en léger différé.

GA : On a envie d'en savoir un petit peu plus maintenant sur comment cela se traduit dans l'organisation, dans les pratiques au sein d'EBRA.

PC : La première chose est de prendre le temps d'écouter et de rencontrer les gens de terrain. À titre personnel, et j'invite aussi les membres de mon Comex à faire la même chose, c'est d'être présent, un vieux concept qu'on appelait le management *between the doors* : plutôt que de recevoir les gens dans votre bureau, aller au contact des salariés pour écouter et s'intéresser à ce qu'ils font et les difficultés qu'ils rencontrent. Parce que la solution est souvent à l'intérieur de l'entreprise, la difficulté étant d'avoir suffisamment de sources d'information différentes en interne, mais aussi en

Inciter les uns les autres à regarder et à rencontrer l'ensemble des parties prenantes.

externe pour essayer de trouver le bon compromis. C'est une première chose : inciter les uns les autres à regarder et à rencontrer l'ensemble des parties prenantes; j'ai parlé des salariés, mais c'est aussi vrai avec les clients, c'est vrai avec les pairs.

Et puis se permettre la possibilité de systématiser la comparaison, le benchmark déjà à l'intérieur l'entreprise : sur le groupe EBRA, c'est neuf titres de presse²³ dans des régions différentes, avec des modèles économiques un peu différents — la part d'abonnés, la part des ventes au numéro, la part du digital est très différente d'un titre à un autre. C'est regarder ce qui marche, ce qu'ils ont fait, pourquoi ils l'ont fait, de quelle manière. Donc en systématisant cela, en le comparant, on arrive à s'améliorer. Et évidemment, il faut que cette demande de curiosité soit portée par l'ensemble du *top management*.

GA : Et entretenue du coup ?

PC : Et entretenue au quotidien.

GA : Avec l'écosystème autour de votre groupe de presse, comme dans vos autres entreprises, vous avez réfléchi à stimuler la curiosité en important aussi de la ressource externe ou des start-up ?

PC : Dans notre environnement, la presse, ce sont souvent des entreprises qui ont une longue histoire. La majorité de nos titres ont plus de 80-90 ans d'existence et ont traversé plusieurs révolutions comme la télévision, comme internet, etc. Ce qui est

23. Le Groupe EBRA regroupe neuf titres : *Le Dauphiné Libéré*, *Le Bien Public*, *Le Journal de Saône et Loire*, *Le Progrès*, *L'Est Républicain*, *Le Républicain Lorrain*, *Vosges Matin*, *L'Alsace*, *Dernières Nouvelles d'Alsace*.

donc important, c'est de créer des sources d'inspiration. Il y a plusieurs moyens pour cela. D'abord on accompagne un certain nombre de start-up en prenant des participations, mais ce n'est pas suffisant. On a notamment créé un incubateur au sein d'EBRA et en particulier à Strasbourg, l'idée étant d'avoir, à l'intérieur des locaux, des entreprises complètement en rupture par rapport à nos métiers ou qui font des choses qui peuvent potentiellement avoir des synergies avec nous, mais pas nécessairement ; et déjà d'avoir ces entreprises au sein d'EBRA, la manière dont ils s'organisent, y compris la manière dont ils vivent dans les locaux, est très différente. C'est donc déjà une première source d'inspiration. La deuxième source d'inspiration, comme on a beaucoup de demandes pour nous rejoindre, est d'associer un maximum de salariés à la sélection de ces entreprises lors de *speed dating* que l'on organise. Vous voyez, c'est à nouveau l'idée, de forcer un peu le destin en mettant en relation des personnes qui, *a priori*, ne se croiseraient pas naturellement et donc évidemment de créer des sources de curiosité pour les uns et pour les autres, y compris pour les start-up.

GA : C'est extrêmement intéressant. Vous disiez, dans l'incubateur, on a des sociétés avec lesquelles on peut créer des synergies et c'est ce qu'on voit dans la plupart des incubateurs – les banquiers vont chercher des *Fintechs*, etc. – vous, vous acceptez d'aller chercher les structures qui n'ont rien à voir avec le monde de la presse ?

PC : Oui ! En fait, c'est un peu comme le principe de la Recherche et Développement. Si vous faites que de la Recherche et Développement appliquée, il n'est pas certain que vous transformiez le monde. C'est souvent des recherches théoriques qui ont amené à découvrir des éléments permettant une transformation profonde de métier. Je vais prendre un exemple sur une entreprise que nous avons incubée : une start-up qui a créé un service et un usage assez sympa qui est d'aller livrer la baguette et les croissants aux clients qui le souhaitent tous les matins. Donc c'est simple : vous allez sur une appli et vous dites « Tiens, ce matin, j'aimerais bien quelques croissants et pains au chocolat et puis trois baguettes et venez me livrer. » Si vous regardez le métier de la presse : qu'est-ce que l'on fait avec nos abonnés ? On leur apporte le journal tous les matins avant 7 heures du matin ; c'est un métier de portage focalisé sur le journal.

Le management a un rôle à jouer pour favoriser cette curiosité.

Quand on regarde finalement ces deux métiers, on s'aperçoit que l'acte est le même : on vient apporter un service et un produit à un moment de la journée important avant de partir au travail. Quand on partageait nos secteurs géographiques, on s'est aperçu finalement qu'ils étaient présents à des endroits où nous-mêmes

n'allions pas et inversement. Typiquement, cette start-up, aujourd'hui, en plus des croissants et des baguettes, elle peut vous apporter votre journal quotidien.

GA : On n'est pas dans le même métier, mais on a quand même des vraies synergies dans le *process*, dans l'organisation ?

PC : Exactement ! À nouveau parce que des deux côtés, on a été curieux.

GA : Quand je vous ai contacté pour vous proposer ce podcast, vous m'avez parlé de l'académie EBRA. Pouvez-vous nous en dire plus ?

PC : Ce qui est important, c'est que le management a évidemment un rôle à jouer pour favoriser cette curiosité. Mais, au-delà, il est important aussi qu'à l'intérieur de l'entreprise, on développe une culture de curiosité et que l'on aide l'ensemble des salariés à faire des parcours qui vont leur permettre d'ouvrir plus rapidement leurs chakras. Pour faire cela, on a créé une académie, l'académie EBRA. Son objectif est évidemment de former l'ensemble des salariés pour être plus experts dans leur métier, mais aussi pour les aider à faire des parcours initiatiques permettant d'élargir leurs expériences et de changer de métier. Dans ce cadre-là, on a même défini des parcours qui nous permettent d'aller chercher des gens à l'extérieur et, grâce à cette académie, de leur permettre d'accéder, par une filière différente, à des métiers. Je vais prendre l'exemple des journalistes. L'idée est de pouvoir recruter des journalistes qui potentiellement n'ont pas fait forcément une école de journalisme mais qui, au travers de l'académie EBRA, vont devenir journalistes. C'est en fait une vraie volonté de diversité de nos recrutements parce que je crois foncièrement que la curiosité et l'innovation sont intimement liées à la diversité que vous avez à l'intérieur de l'entreprise.

S'inspirer, non pour copier, mais pour tout simplement se dire comment ces initiatives prises ailleurs peuvent nous aider à nous poser les bonnes questions.

GA : Vous parliez de *benchmark*. Avant de rentrer dans ce que vous avez changé chez EBRA et fait évoluer avec vos équipes : qu'avez-vous regardé comme groupe de presse, chez vos homologues, peut-être à l'international ?

PC : Ma mission au sein d'EBRA quand je suis arrivé était de transformer ce groupe de presse qui était, de manière paradoxale, le leader de la presse quotidienne régionale mais qui, par contre, perdait de l'argent. Normalement la place de leader vous donne un avantage compétitif ; ce n'était pas le cas. La première chose qu'on a faite — et qui était importante — était de sensibiliser les uns et les autres à la situation de l'entreprise et, finalement,

à l'urgence de se transformer. Pour cela, on est allé regarder un très grand nombre de groupes de presse, des groupes de presse français — de la presse quotidienne régionale, de quotidienne nationale — qu'on a élargi à l'Europe, y compris sur des *pure players* digitaux²⁴, et puis ensuite sur des expériences aux États-Unis. On le sait, aux États-Unis, il y a un certain nombre de milliardaires, notamment le patron d'Amazon et autres, qui ont pris des participations dans des entreprises de presse ; non seulement ils ont pris des participations mais ils y ont apporté un peu leur curiosité. On est donc allé regarder tout ça pour dire « quelle est notre situation, où en est-on, qu'ont fait les autres ? » et, par rapport à notre culture d'entreprise, à notre ADN, quels sont les éléments dont on peut s'inspirer, non pour copier, mais pour tout simplement se dire comment ces initiatives prises ailleurs peuvent nous aider à nous poser les bonnes questions et créer un programme qui soit LE programme d'EBRA.

GA : Concrètement qu'a généré toute cette curiosité ?

PC : La première chose a été un changement profond de fonctionnement de nos journaux. Historiquement, les journaux ont toujours été organisés de manière très industrielle pour permettre, dès le matin, de définir le chemin de fer du journal et s'assurer qu'à 7 heures du matin, le journal était imprimé et distribué. C'était une espèce de rituel très, très processé, systématique. Puis internet est venu se greffer dessus où on mettait en ligne au fur et à mesure un certain nombre d'informations, ce qu'on appelle des *breaking news*, l'information du jour. De toutes les expériences qu'on a pu observer, on s'est dit qu'il fallait changer le concept : il ne faut plus produire le journal, mais produire de l'information et apporter de l'information et des services tout au long de la journée, selon les usages des clients et en adaptant la forme de ces contenus par rapport à la vie quotidienne. On est donc passé d'un mode que j'ai décrit à un mode où, de 6 heures du matin jusqu'à 23 heures, on a des journalistes qui travaillent, qui vont produire de l'information de la manière la plus adaptée : soit pour faire le journal qui sera délivré le lendemain matin, soit pour générer un podcast pour la personne qui, le matin, est dans les transports, ne peut pas lire — notamment quand il conduit sa voiture — ou sur une forme vidéo où on va avoir la synthèse des informations importantes de ce qu'il faut savoir en fin de journée, etc. indépendamment du support. Les journalistes travaillent, produisent au cours de la journée en *digital first*²⁵ avec, en fin de journée, une transformation, ce qu'on appelle en *reverse publishing*, de l'information

24. Un *pure player* est une entreprise exerçant dans un secteur d'activité unique non diversifié. En France, l'expression s'est toutefois popularisée pour désigner les entreprises œuvrant uniquement sur internet, et particulièrement les sites web d'information sans édition papier.

25. Dès qu'une information est produite, elle est disponible sur les supports numériques.

— évidemment le système d'information est adapté en conséquence — pour produire le journal papier. On ne travaille donc plus pour faire le journal papier ; on travaille pour apporter la bonne information, au bon moment, sous la bonne forme, toute la journée et, évidemment, en fin de journée, on produit un journal qu'on imprime pendant la nuit et qu'on va livrer dans tous les départements et les villes où on est présent.

Donner la perspective à long terme

GA : Cela a considérablement changé le profil de la population de journalistes que vous avez dans le groupe, n'est-ce pas ? Et autre question, un peu poil à gratter : comment avez-vous fait dans un groupe de presse, où on sait que les changements ne sont pas forcément faciles ? La curiosité a-t-elle là aussi joué son rôle ?

PC : Comme je l'ai dit tout à l'heure, on a d'abord fait un très, très gros effort de formation pour les journalistes. Pour vous donner une idée : on a 1400 cartes de presse et on a dépensé, ces trois dernières années, en moyenne un 1,5 million d'euros pour former les journalistes, les acculturer d'un point de vue digital ; on les a tous équipés de *smartphones* avec des micros dédiés pour pouvoir aussi faire potentiellement une vidéo ou une photo ; on a changé tous les appareils photos aussi de nos photographes pour les rendre plus habiles ; on a formé les journalistes à tous ces nouveaux outils ; puis on a différencié ce qu'on appelle les journalistes qui font de l'investigation, qui vont écrire de ceux qui vont éditorialiser. C'est un gros travail. Évidemment, au départ, il y a une forme d'inquiétude mais il y a un très, très gros travail de pédagogie justement en apportant des *benchmarks*, en montrant pourquoi on peut le faire, que cela fait du sens, beaucoup de *off* aussi avec les partenaires sociaux pour expliquer pourquoi on fait cela. Je pense que dans toutes les transformations, ce qui est important est de toujours donner la perspective à long terme. Comme vous le savez sur EBRA, on avait des sujets de résultat, donc on a fait une transformation profonde du fonctionnement mais évidemment il y a eu aussi des impacts sociaux, on a restructuré nos usines. Mais cela s'est en fait bien passé parce qu'on a expliqué quelle était la situation — une vraie prise de conscience — on a sensibilisé la curiosité des uns et des autres pour dire pourquoi ce qui est en train d'être proposé pourrait marcher et puis, si je fais une analogie à la voile, on a donné le cap en donnant très clairement la perspective qu'on allait traverser de très fortes tempêtes mais qu'à la fin de la tempête, on se retrouverait dans les alizés, en vent portant et dans une situation beaucoup plus forte et en étant un vrai leader novateur.

GA : Et aujourd'hui, cela marche ?

PC : Et aujourd'hui, cela marche puisqu'après 3 exercices de

transformation, le groupe EBRA, à la fin du premier trimestre de cet exercice, est à nouveau l'équilibre et, pour l'instant, on fait le pari que cet exercice EBRA sera redressé. Pour certains titres présents au sein du groupe depuis plus de dix ans, ce sera quelque chose de très nouveau.

GA : Merci beaucoup Philippe pour ce moment !

PC : C'est moi qui vous remercie pour votre temps aussi !

Enregistrement réalisé en juin 2021