



acteursdeleconomie.latribune.fr

Euronews, tout sur la stratégie de la dernière chance

Par Romain Charbonnier

(Crédits : Laurent Cerino / ADE)

Au pied du mur, Euronews cherche une porte de sortie. En difficulté financière, lancée dans une course contre la montre, la chaîne de télévision européenne d'information internationale en continu doit impérativement transformer son modèle sous peine, sinon, d'extinction. La prise de participation majoritaire au capital par l'homme d'affaires égyptien Naguib Sawiris, en 2015 – à l'issue d'un opaque montage dans les paradis fiscaux –, a été une première étape. La seconde sera l'application du plan stratégique, baptisé Next, qui dès 2017, doit bouleverser en profondeur culture d'entreprise et emploi, et devrait sceller l'alliance éditoriale et capitaliste avec NBC News. En exclusivité, Acteurs de l'économie - La Tribune en dévoile les contours. Second volet de l'enquête sur Euronews et sa stratégie de reconquête à découvrir d'ici jeudi 24 novembre.

"C'est le coup de ma vie !" Michael Peters l'affirme fièrement. Après plus d' "un an et demi" de négociations et "deux refus", le président du directoire d'Euronews aura réussi à convaincre Carolyn Gibson, responsable de la publicité de BBC World Wide, de rejoindre la chaîne européenne d'information en continu.

Arrivée le 7 novembre, elle a pris ses fonctions dans son nouveau bureau du siège de la télévision, installé depuis un an à la Confluence, à Lyon. Entrée au sein du groupe audiovisuel britannique en 1998, elle s'occupait depuis trois ans des revenus publicitaires et des partenariats de la chaîne internationale et d'internet, filiale internationale de la BBC. Un poste clé et stratégique pour le développement du média. Elle était à la tête d'une équipe de "200 personnes et d'un portefeuille de 150 millions de livres (170 millions d'euros, NDLR). Ici, ce sera 30 personnes", détaille Michael Peters, heureux d'avoir réussi à débaucher celle qu'il surnomme la "Leo Messi" de la publicité, une pointure dans le domaine des médias.

Image de marque

Cette signature prouve les ambitions du dirigeant lyonnais de permettre le grand retour de la chaîne parmi les poids lourds des médias d'information internationale et surtout d'être "la référence en Europe sur l'information européenne". Et pour convaincre cette anglaise de quitter Londres pour Lyon, il a créé le poste de directrice commerciale, responsable de l'ensemble des plateformes du groupe Euronews.

"Notre objectif est de vendre cher notre audience digitale, ce que jusqu'à présent, nous n'avions pu faire par manque d'expertise. Puis de développer les recettes télévisuelles grâce à l'image de marque que nous voulons obtenir."

La mission de Carolyn Gibson sera donc de "réorganiser l'ensemble de notre approche commerciale avec la rédaction notamment". Dans un contexte concurrentiel fort, tant sur internet qu'en diffusion satellitaire, dans un marché publicitaire paneuropéen "en recul de 15 %" et avec de nouveaux modes de consommation de l'information, le challenge s'annonce donc "ambitieux", mais crucial pour Euronews qui doit sortir du rouge et à nouveau être bénéficiaire (son revenu d'exploitation s'élevait à 73,5 millions d'euros en 2015, contre 75,6 un an plus tôt). En 2014, ses pertes s'affichaient à 10 millions d'euros, un an plus tard à 7,7 millions - conséquence, entre autres, du désengagement pour plus de 11 millions d'euros de la télévision publique ukrainienne NTU - alors qu'elle avait toujours dégagé un résultat net positif auparavant.

Lire aussi : Luxembourg, Îles Caïman, Jersey : Euronews aime les paradis fiscaux

Identité

Carolyn Gibson s'est donc mise au travail dès son arrivée, mais bénéficiera d'un budget beaucoup plus réduit que celui alloué par BBC World Wide. "Elle croit au projet et est consciente des enjeux", préfère souligner le président comme pour se rassurer que sa recrue sera celle qui fera redécoller le groupe.

L'enjeu est tel qu'une grande partie de l'avenir d'Euronews repose sur ses épaules. "Nous n'avons pas de plan B", prévient Michael Peters. La chaîne d'information européenne est en effet parvenue à un moment critique de son existence. En coulisse, observateurs, salariés et proches du dossier s'interrogent sur son avenir, sur sa place et son particularisme. "Que veut-on en faire ?" ; "Est-ce encore une chaîne de télévision européenne ?" ; "Quid de sa mission d'intérêt général d'information européenne ?" ; "Que veut-on dire aux téléspectateurs ?" Un technicien avance : "Peu à peu, notre identité s'est délitée et nous la cherchons désormais."

Titans

Créée en 1992 et lancée le 1er janvier 1993, Euronews se trouve dans une impasse.

Conséquence de la crise que connaît le secteur depuis 2011 et qui la fragilise, changer de cap est impératif si elle veut demeurer dans le top trois des chaînes d'information internationale.

Loin devant, BBC World News (dont le budget annuel serait de l'ordre de 400 millions d'euros) et CNN International (impossible de connaître son budget qui serait encore plus élevé)

trustent toujours le haut du classement, bénéficiant d'une image (très) puissante, internationalement reconnue, résultat d'une stratégie gagnante reposant sur des formats d'émissions et des contenus éditoriaux identifiés, mais surtout de l'aura de leurs chaînes mères, la BBC au Royaume-Uni et CNN aux États-Unis.

Des "titans" audiovisuels confortablement installés depuis des décennies, dont les chiffres d'affaires respectifs dépassent le milliard d'euros, et les effectifs plusieurs milliers. Ces groupes, cependant, connaissent eux aussi des difficultés, obligés de procéder à leur tour à

des coupes drastiques dans les emplois afin de compenser des pertes abyssales, devant réfléchir à des modèles innovants, en quête de ressources financières supplémentaires.

Modèle "low cost"

Si elle ne joue pas dans la même cour, ne dispose ni du même soutien ni de la même puissance de marque, Euronews n'a pas à rougir de son statut. Elle est reçue dans 426 millions de foyers répartis dans 158 pays. Et se trouve être la première chaîne dans la zone EMEA (Europe-Moyen Orient-Afrique), avec 299 millions de foyers la recevant, devant France 24 (251 millions), CNN International (189) et BBC World News (151), selon les mesures d'audience de comScore. Son président revendique être la "première chaîne d'information en Europe" avec 3,9 millions de téléspectateurs quotidiens, néanmoins en baisse depuis 2012. Mais au-delà de ces données flatteuses, Euronews doit réinventer son modèle qui ne fait plus recette. Un modèle "low cost" disposant d'un budget annuel de 60 millions d'euros, composé (avant l'arrivée du milliardaire égyptien au capital en juin 2015) à 60 % par la publicité, 25 % par la Commission européenne et 15 % par les 21 télévisions publiques nationales qui composent son actionnariat.

Michael Peters, président du directoire d'Euronews

Michael Peters est président du directoire d'Euronews. (Crédits : Laurent Cerino / ADE)

De plus, elle souffre surtout d'un déficit de notoriété face à ses grandes sœurs, l'objectif étant désormais clairement affiché :

"Nous voulons redevenir les premiers et faire de la chaîne le média référent en matière d'information européenne", annonce Michael Peters, conscient de cette problématique depuis sa prise de fonction à la présidence du directoire en 2011.

Il entend donc travailler sur un point fondamental : développer l'image du média. Pour y parvenir, celui qui est entré à Euronews comme directeur financier en 1998 s'emploie, depuis cinq ans, à revoir la stratégie, quitte à remettre en cause la culture de l'entreprise "afin d'éviter la fermeture ou la réduction de 30 % des effectifs, ce que les actionnaires publics pensent encore", avance-t-il. Il prend l'option de recourir à des fonds privés puisque les chaînes publiques n'investiront plus, pire, réduiront leur participation.

Il élabore plusieurs plans stratégiques, validés en interne et ouvre le capital de la chaîne à Naguib Sawiris en 2015 - qui en prendra la majorité à 53 % en injectant 35 millions d'euros (30 millions nets au final) - afin de lui donner les moyens de ses ambitions et de financer le dernier plan stratégique baptisé Next. Celui-ci implique de restructurer Euronews et de préparer son avenir, dans des conditions budgétaires contraintes et un climat social tendu.

Lire aussi : Euronews : Naguib Sawiris veut développer le numérique

PSE

Euronews au pied du mur, son président a donc élaboré le plan de la dernière chance, qu'il présente comme étant la meilleure solution pour permettre la pérennité du groupe, mais une stratégie qui implique tout de même un plan de sauvegarde de l'emploi, impactant 34 emplois (dont la moitié d'Ukrainiens qui n'entrent pas dans le plan Next, précise la direction) sur les

395 en contrat à durée indéterminée que compte la chaîne (800 au total avec les CDD, intermittents et pigistes).

"Pour mettre en place Next, je suis obligé de faire des économies, c'est mathématique. À mes actionnaires, je dois montrer les efforts consentis, sinon ils perdraient confiance en moi."

Le plan Next doit permettre une économie de six millions d'euros sur cinq ans, dont 1,5 est dû à la réduction de la masse salariale. "Malheureusement, nous sommes la variable d'ajustement", critique un syndicaliste préférant garder l'anonymat (comme toutes les personnes interrogées). De quoi cristalliser les tensions en interne depuis quelques mois au point que plusieurs assemblées générales de personnel ont été tenues régulièrement dans le réfectoire de la chaîne et qu'une menace de vote de défiance envers la direction a un temps été évoquée, mais finalement abandonnée. "Si, comme à iTélé, nous la votions, mais que la direction ne bougeait pas, qu'aurions-nous fait ?", lance un salarié.

Lire aussi : Eric Fottorino : "Face au pouvoir de l'argent, celui des journalistes est faible"

Grands bouleversements

Bénéficiant du soutien des groupes audiovisuels publics actionnaires de la chaîne et de Naguib Sawiris, Michael Peters ira jusqu'au bout et devrait donc appliquer le plan avec les conséquences qu'il induit. Dans le détail, Next vise à faire évoluer trois volets fondamentaux : l'éditorial, le commercial et le digital.

L'éditorial d'abord, avec la création d'une chaîne tout en anglais, dont le nom pourrait prendre la dénomination de "Euronews-NBC" ou "NBC-Euronews". Une vitrine à l'international. Pour cela, Euronews devrait s'associer avec un poids lourd de l'information : NBC News, intéressée de son côté par le marché européen. La chaîne européenne bénéficiera ainsi de la force de sa consœur américaine et de ses moyens. Si l'opération est conclue, NBC deviendra alors le second actionnaire privé de la chaîne, avec une prise de participation comprise entre "15 et 30 %". Les 21 groupes audiovisuels publics européens et du bassin méditerranéen actionnaires ainsi que les trois collectivités territoriales - pour l'heure, à 47 % de la chaîne -, verront quant à eux leur participation diminuer drastiquement. Et leur rôle se résumerait à "veiller à contrôler la mission d'intérêt général d'Euronews", justifie une source interne.

Euronews rédaction

(Crédits : Laurent Cerino / ADE)

Ce nouveau média révolutionnera la marque de fabrique d'Euronews avec plateaux, présentateurs, talk et rendez-vous réguliers, tout en conservant son multiculturalisme. De plus, la chaîne compte s'adresser plus précisément à ses audiences en proposant une offre "glocale", autrement dit, la diffusion d'information internationale "à travers ce prisme européen", mais personnalisée pour une audience linguistique donnée. "C'est un progrès que tout le monde reconnaît", déclare un journaliste. Un vrai bouleversement pour la chaîne qui a toujours eu cette particularité de ne diffuser que des images vidéo provenant d'agences de presse, montées par les techniciens, puis commentées par les 12 équipes de journalistes étrangers dans l'une des 12 langues qu'elle propose (arabe, anglais, français, allemand, grec,

hongrois, italien, perse, portugais, russe, espagnol et turque). Une caractéristique qui a fait sa renommée, mais s'est révélée un défaut avec les années. L'idée est "de faire du contenu qui aura plus de sens par rapport à nos différentes audiences". Six millions d'euros par an seront donc alloués pour mener à bien le projet.

Lire aussi : Luxembourg, Îles Caïman, Jersey : Euronews aime les paradis fiscaux

Le volet digital sera aussi fortement développé, avec la production de contenu spécifique afin qu'Euronews puisse être plus réactive et toucher une plus large audience. Elle souhaite ainsi la doubler d'ici cinq ans et atteindre le niveau du site de CNN International, qui affiche 30 millions de visiteurs uniques par mois. De cet ensemble découlera ensuite la stratégie commerciale, entièrement revue, avec cette volonté de développer activement les revenus publicitaires (dont le montant actuel n'est pas communiqué) en les multipliant par deux, tant sur les plateformes numériques qu'à l'antenne.

Introspection

Derrière l'ambition de redresser la barre du groupe et de transformer radicalement l'entreprise, le plan Next doit répondre à des problématiques qui étouffent la chaîne depuis sa création.

Euronews est en quête d'une identité, d'une image de marque qui lui fait défaut pour se considérer comme un grand média, comme ces deux rivaux CNN International et BBC World News et ce dont Michael Peters ainsi que les salariés sont conscients.

"Euronews a la force de ses faiblesses, analyse Laurent Colombani, associé en charge du pôle compétences médias et divertissement chez Bain & Company. Elle est multilingue et multiculturelle, ce qui en fait sa particularité, mais l'empêche de profiter de ses attributs de marque."

Euronews est un média qui se questionne sur son rôle et sur son avenir dans le paysage des chaînes d'information internationale en continu. Un média qui tente de retrouver une nouvelle jeunesse, après 23 ans d'antenne et peu de changements dans la forme. Un média qui recherche désormais la notoriété par plus d'incarnation de son antenne et par des exclusivités.

"La notoriété de la chaîne est liée à son positionnement. Aujourd'hui, Euronews constitue une chaîne d'information à flux qui relaie avant tout de l'information, mais sans positionnement marqué ni incarné", décrypte Sarah Perez, senior manager, spécialisée télécoms et médias au sein du cabinet Wavestone.

Fête fastueuse

La crise que traverse Euronews est sans doute la plus grande depuis sa création. Elle prend même racine bien avant 2011, lorsque les groupes d'audiovisuel publics, contraints à des baisses budgétaires, ont souhaité réduire leur participation, voire ne plus injecter d'argent frais pour soutenir les développements de l'entreprise dans un contexte économique contrasté. La situation s'est donc avérée très rapidement compliquée pour la chaîne. Pourtant cette crise est loin de l'image qu'elle a pu renvoyer ces deux dernières années avec le déménagement

de son site d'origine à Écully, à quelques kilomètres de Lyon, pour un bâtiment flambant neuf, dans le quartier de la Confluence à Lyon.

Euronews siège

Le siège d'Euronews, à La Confluence. (Crédits : Laurent Cerino / ADE)

Un immense cube vert, pensé par le cabinet d'architectes Jakob & MacFarlane, dont le coût avoisine les 30 millions d'euros. Bien que ce projet ait été pensé avant le plan Next et le PSE, mais également avant l'arrivée du milliardaire égyptien, un syndicaliste fait le rapprochement : "On en paye le prix aujourd'hui." À cela s'ajoute une "fête fastueuse" d'inauguration, en octobre dernier, qui aurait coûté jusqu'à 700 000 euros, selon certaines sources. Une soirée qui, un an après, laisse un goût amer.

Reconnaissant les difficultés de mettre en place un tel plan stratégique et l'impact qu'il peut avoir sur les salariés et la vie de l'entreprise, Michael Peters assure rencontrer l'ensemble des équipes afin d'apporter des réponses à leurs inquiétudes. Un véritable coup de poker pour l'enfant d'Euronews, qui pourrait jouer là son avenir à la tête de la chaîne.

No comment

Euronews entend donc convaincre téléspectateurs, annonceurs et décideurs politiques que son rôle de média européen, informant sur l'actualité européenne, reste bien sa singularité. Une singularité qu'il s'agit dorénavant de porter différemment. "Les pionniers d'Euronews étaient des passionnés, défenseurs ardents du projet européen", évoque, nostalgique, une source interne. D'aucuns prient pour qu'Euronews, créée par des groupes audiovisuels publics avec une mission d'intérêt général, conserve cette dimension et qu'elle ne soit pas bafouée par le plan Next et les évolutions au capital. Avec l'arrivée probable de NBC News et la dilution de l'actionnariat public, l'ambition originelle de la chaîne sera-t-elle sauvegardée ? À l'image du "No comment", son programme phare qui décrypte l'actualité en image et sans commentaire, chez la majorité des salariés, le silence est d'or. Très peu osent commenter les décisions prises et celles à venir par peur de perdre une place plutôt confortable pour l'ensemble. Les rares interrogés reconnaissent qu'un changement doit être opéré par la chaîne, mais reprochent ou s'inquiètent que la mission de service d'intérêt général ne soit pas conservée.

"Cette télévision a été abandonnée à elle-même, s'exprime, défaitiste, l'un d'eux. On en oublie notre mission de service public car les partenaires publics nous ont quittés. La chaîne est peu à peu démembrée."

En écho à Michael Peters, Gilles Marchand, directeur de la Radio Télévision Suisse et membre du conseil de surveillance, est de son côté catégorique :

"L'intention est de développer Euronews en une chaîne d'information européenne, la première avec ce focus, dans le respect complet des valeurs de service public. Soit l'équilibre des informations et des points de vue, le souci d'explication et de décodage et l'exhaustivité thématique. La présence d'actionnaires privés dans le capital ne pose aucun problème de

principe dans la mesure où ils s'engagent à respecter ces valeurs et que les processus et chartes de la chaîne le garantissent."

Garde-fous

Du côté de la Commission européenne, qui commande chaque année pour plus de 20 millions d'euros de programmes, mais assure ne pas s'immiscer dans le contenu éditorial, les évolutions ont fait débat. Et pour apaiser les tensions, des "garde-fous" ont été mis en place le 19 juin 2015, lors de l'assemblée générale extraordinaire relative au changement de capital. Parmi eux, un comité éditorial indépendant a été installé, afin de permettre à la chaîne de conserver son indépendance éditoriale et sa mission de service d'intérêt général européen. Avec cette transformation de culture d'entreprise, une nouvelle page s'écrit pour la chaîne, un "pari" ambitieux, mais nécessaire, comme le soutient Chris Vandervinne, directeur financier de la RTBF (groupe audiovisuel belge, actionnaire de la chaîne avec moins de 1 %) :

"Avant l'arrivée de l'actionnaire privé, Euronews avait une vision très "service public".

Désormais elle la combine, dans une grande complémentarité, avec l'aspect commercial. Et ce qui fera son succès sera aussi de conserver cet aspect différenciant. Cet équilibre est maintenu depuis un an. Restons vigilants pour l'avenir."

>> Retrouvez le premier volet de notre dossier consacré à Euronews : Luxembourg, Îles Caïman, Jersey : Euronews aime les paradis fiscaux

>> Et dès demain matin, l'interview exclusive de Naguib Sawiris, actionnaire majoritaire d'Euronews.