



11

Séminaire

"GESTION DE L'INNOVATION"

Lundi 15 octobre 2012

Seconde table ronde : "Quelles mutations
adopter dans les relations sociales ?"

*Adrien de Tricornot, journaliste au Monde économique -
Vice-président de la Société des Rédacteurs du Monde*

M. DE TRICORNOT.- Je vous remercie beaucoup, Philippe. Je suis très heureux de m'adresser à vous. J'aime beaucoup votre marque et votre compagnie. Je ne connais pas du tout vos problématiques de travail. Je n'ai jamais suivi le secteur. Je suis journaliste économique depuis environ 20 ans. J'ai fait à peu près tous les secteurs de la finance et de la macro-économie. J'ai été délégué CFDT à *L'Expansion* pendant 6 ans, élu au CE. J'ai fait les négociations sur les droits d'auteur au moment de l'apparition d'Internet. A ce moment-là, nous avons fait exactement ce que vient de dire **Philippe Gervais**. Nous avons nous-mêmes organisé des assises des droits d'auteur avec une société d'auteurs et toutes les parties prenantes et on a évité ce qui nous est arrivé seulement récemment dans la loi HADOPI, c'est-à-dire un amendement déposé la nuit par je ne sais quel lobby, pour retirer aux journalistes la qualité d'auteur ; ce qu'ils étaient tout en étant salariés. On l'a perdue aux trois-quarts et nous avons résisté 15 ans, grâce à ce que nous avons fait avant.

J'ai fait des négociations sur les 35 heures. Nous avons essayé de faire preuve d'innovation dans la façon de travailler pour le groupe Havas (2 500 cartes de presse).

Je suis rentré au *Monde* en 2001. J'ai été depuis 6 ans élu au conseil de la Société des rédacteurs du *Monde* dans une période un peu difficile, puisque c'est celle où nous avons dû négocier notre recapitalisation. J'ai été l'adjoint de Gilles Van Kote qui est venu l'an dernier et qui est le président d'une Fédération d'actionnaires dont la Société de rédacteurs est le principal. Il détient dans sa main en assemblée générale du groupe *Le Monde* (c'est-à-dire *Le Monde*, *Télérama*, *La Vie*, *Courrier International*) 34 % des droits de vote.

Nous avons réussi, au bout de la négociation de recapitalisation, à verrouiller la minorité de blocage, les statuts de l'entreprise et le fonctionnement de l'entreprise pour lequel nous avons un sentiment d'appartenance très fort, puisque, originellement, nous en étions les actionnaires majoritaires et qu'au fil du temps, nous avons dû céder la place à d'autres actionnaires au fil des augmentations de capital. Au début, ils étaient assez amicaux, puisque dans cette petite fédération que nous avons créée ensemble qui s'appelle Le Pôle d'indépendants, il y a notamment les lecteurs du *Monde* qui ont eu, avant d'être dilués, 10 % du capital du *Monde*. Maintenant, ils ont trois fois moins. Donc, je voudrais raconter cette histoire pour voir un peu quels enseignements, vous pouvez, en tout cas, j'ai pu en tirer.

La première chose, c'est que nous avons un actionnariat qui s'était constitué au fil du temps quand je suis arrivé en 2001, dans lequel il y avait beaucoup de gens pleins de bonne volonté mais qui tiraient chacun à hue et à dia. Nous avons créé avec Gilles, le Pôle d'indépendants. Nous avons mis 8 actionnaires différents dans le même pacte mais tout l'art des précédents dirigeants avait été de jouer sur les divisions entre ces huit actionnaires qui avaient tous le même but : défendre un média indépendant. Gouverner, c'est l'art de diviser pour mieux régner et pour que malheureusement, on n'affronte pas les problèmes qui se sont accumulés dans le groupe et que l'endettement que nous avons fait au cours du temps a permis de prolonger, jusqu'à ce que la situation devienne catastrophique.

Quand la situation est devenue catastrophique, c'était l'été 2010, qu'a-t-on observé ? Nous sommes une société démocratique. A la Société des rédacteurs du *Monde*, j'ai plus de 300 porteurs de parts, qui sont tous, quel que soit leur salaire, leur niveau hiérarchique, qu'ils soient rédacteurs en chef ou jeunes journalistes, actionnaires à parts égales. Ils élisent le Bureau, lequel Bureau élit son président.

Le premier enseignement, c'est que quand la crise se révèle, première chose, il y a un état de sidération. Je pense qu'il n'y a pas d'autre mot. Les gens ont des comportements très différents. La chose positive, c'est qu'il peut sortir du lot des gens auxquels personne n'avait pensé qui arrivent avec des solutions nouvelles. Mon ami **Gilles Van Kote**, que je remplace aujourd'hui, par exemple, était quelqu'un de très effacé auquel personne n'avait pensé avant. Il a réussi à mettre d'accord des gens qui se sont disputés pendant 30 ans et à obtenir, en un mois, qu'ils signent tous la même lettre et qu'ils lui donnent le mandat d'aller négocier avec de futurs acquéreurs.

C'était une période très féconde, parce que tout le monde était unanime. Il y avait 1 300 personnes qui risquaient de ne pas être payées le 31 juillet 2010. Nous sommes dans une entreprise où les problèmes d'ego sont importants. Cela a mis entre parenthèses assez fortement et radicalement, les problèmes d'ego. Tout le monde s'est dit "*on a plus à perdre qu'à gagner*".

Ensuite, des questions qui étaient assez taboues jusqu'à présent, les mensonges, qui étaient répétés par ceux qui avaient intérêt à les répéter, ne pouvaient plus tenir face à la réalité. Les gens qui disaient : "*Non, non, l'imprimerie va très bien, il faudrait que l'on soit davantage aidé ; ce système n'a pas à changer*". À un moment donné, on a dit : "si". Nous sommes allés voir des experts et nous nous sommes rendu compte que les trois-quarts des experts disaient ce que la Direction leur demandait de dire. Face à nous qui connaissions le métier, c'est vrai qu'on ne peut pas avoir le même genre de discours, puisqu'on décrypte le faux discours assez facilement. En plus, il y a un phénomène de mode chez les experts qui nous a été assez dommageable.

À une époque, on trouvait beaucoup de gens pour signer en bas d'un rapport qu'il fallait faire un groupe. *Le Monde* ne pouvait pas vivre tout seul. Faire un groupe dans l'absolu, c'est très bien mais ensuite, cela ne nous donne pas le mode d'emploi pour faire le groupe.

Nous avons pu déconstruire beaucoup de choses plus facilement alors que pendant des années, beaucoup de gens avaient intérêt à ce que le système continue. Donc, tous les discours qui déconstruisaient, les propos qui n'étaient pas réalistes, des choses qui n'étaient pas vraies dont tout le monde savait qu'elles étaient fausses, étaient combattus très fermement de l'intérieur par tous ceux qui avaient intérêt à ne pas changer.

Ce sont quelques éléments qui donnent des raisons de penser que l'on peut rebondir beaucoup plus haut. Il ne faut pas être dans la sidération, parce qu'on peut rebondir beaucoup plus haut qu'on ne pense.

Quand, avec Gilles, on a accepté de diriger la SRM à ce moment-là et de faire ces négociations, ce qui nous a pris énormément de temps et d'énergie, tout le monde a dit à Gilles "*tu seras le dernier président de la SRM, puisque comptablement, l'entreprise ne vaut plus rien. Elle vaut ses dettes*". La valeur de l'entreprise, c'était ses dettes.

On n'a pas 34 % des intérêts économiques, ce n'est pas notre but en tant que journalistes mais on a 34 % des droits de vote. Donc, on verrouille toujours les statuts et ce qui nous importait, c'était de garder le droit de veto sur la nomination du directeur du *Monde*. C'est-à-dire que ce ne soit pas les gens qui ont l'argent qui décident qui dirige le journal mais que ce soit les journalistes et que le directeur du *Monde* soit toujours, avant tout, responsable devant sa collectivité de son action et pas devant l'actionnaire, même si chaque embauche, chaque projet donne lieu à une négociation sur son montant. Donc, il a beaucoup moins de marge de manœuvre que son prédécesseur pour agir.

Il ne faut pas croire que nous soyons arrivés dans un système parfait pour nous mais il est important symboliquement pour nous, qu'on puisse dire à notre directeur, comme on lui a déjà dit par le passé : "*on ne te renouvelle pas, parce qu'on n'est pas d'accord avec ce que tu as fait de notre journal*". Nous avons gardé ce droit.

C'est ce qui nous différencie et nous avons réussi à vendre l'idée aux actionnaires qui ne se pressaient pas beaucoup, que la valeur matérielle de ce journal, c'était son histoire et le rôle des journalistes et que s'il y avait quelque chose qu'il fallait préserver, c'était cela. Notre analyse à nous, c'était de dire "*où sont les vraies faiblesses du groupe, d'où proviennent-elles ?*", alors que le discours dominant, c'était "*vous êtes trop nombreux, vous ne travaillez pas assez, vous êtes trop payés, vous avez pris de mauvaises habitudes*".

C'est un discours que l'on entendait un peu partout dans la presse. Tous les journalistes médias concurrents étaient assez ravis de le répercuter avec beaucoup de complaisance. Ce qui était triste, c'est que cela se retournait en priorité contre ceux qui étaient le moins bien payés, qui travaillaient

le plus et qui n'avaient pas profité des anciens systèmes de pouvoir, avec leurs armées mexicaines qui s'étaient constituées au fil du temps et qui avaient empêché les changements de se produire.

Il n'y a pas eu d'innovation, si ce n'est dans le fait que dans l'instinct de survie, Gilles, moi et d'autres, nous avons fait feu de tout bois. Nous avons absolument besoin de nous en sortir. Nous avons essayé de trouver toutes les solutions ; nous avons appris beaucoup de choses. Nous avons trouvé d'anciens cadres dirigeants de médias à la retraite, qui nous ont expliqué, qui ont cherché les chiffres, qui ont fait des plans, à qui on a transmis des données, qui nous ont calculé combien le coût au 1 000 devait revenir à l'imprimerie et combien il revenait dans une imprimerie comparable, de combien il était vraiment. Alors que toute la comptabilité que l'on nous présentait était, semble-t-il, sujette à caution. Je ne veux pas dire qu'elle était fausse mais elle était interprétée. Nous nous sommes entourés d'experts et de gens qui étaient assez attachés à ce que nous faisons, qui aimaient bien ce que nous faisons et qui étaient un peu désolés de ce qui nous arrivait.

J'en ai un qui travaille pour nous bénévolement depuis 5 ans, qui est excellent. Il a fait cela avec son cœur. C'était vraiment touchant. Il a 71 ans et il pourrait très bien faire autre chose. Il nous a trouvé de lui-même plein de gens qu'on ne connaissait pas, des avocats d'affaires qui facturent très cher. On en a trouvé un qui nous a facturés selon nos revenus. Ses associés se sont un peu énervés depuis le temps mais il ne nous facture presque rien. Sa femme est journaliste et il a un attachement assez personnel à la presse.

Nous avons été obligés de nous entourer de vrais experts, de vraies compétences pour faire jeu égal avec les gens avec qui nous avons signé des pactes d'actionnaires qui font 140 ou 150 pages, dans lesquels tout est prévu, y compris notre revente future, le droit de préemption que nous avons gardé pour permettre que nos actionnaires actuels ne nous revendent pas à n'importe qui, à n'importe quel fonds d'investissement. On est entré dans les détails et c'était hyper compliqué, parce qu'il fallait garder une certaine confidentialité, qu'on mette d'accord tous les actionnaires internes et qu'ensuite, (je n'ai que mes 4 parts de la SRM comme tout le monde, but non lucratif) que je mette ensuite d'accord mon assemblée générale qui était fortement divisée avant tout cela.

Nous avons donc abouti, le 2 novembre 2010, à une recapitalisation de 110 millions d'euros. Elle s'est faite sous la forme d'une augmentation de capital qui aurait dû nous écraser à 100 %, puisque la valeur de l'entreprise était de 110 millions, dans laquelle nous avons gardé un système de droit de vote complexe. Une partie de l'apport étant faite en compte courant, on garde quelques actions et par ailleurs, nous gardons, par le biais d'une société en commandite, la gestion des actions d'un de nos actionnaires. Donc, le jour de l'assemblée générale, c'est nous qui votons à sa place y compris contre lui.

Nous avons obtenu cela, en mettant en concurrence les deux offres qui sont restées. Nous leur avons expliqué ce qui était le plus important pour nous. Ils étaient assez étonnés car, ils pensaient que nous allions chercher des garanties sur nos statuts, nos avantages. Beaucoup de gens aiment bien nous dépeindre comme cela, alors que, comme vous sans doute, l'histoire de notre maison fait que les gens sont avant tout très attachés à leur travail et à leur maison et sans doute beaucoup individuellement, travailleraient moins et gagneraient plus ailleurs. Ce n'est pas du tout leur premier but. Ils étaient très étonnés de voir que c'était pour nous, l'élément vraiment déterminant. Entre les deux, il y en a un qui a fini par nous le donner pour être choisi par le vote de l'assemblée générale. Donc, nous avons d'abord fait voter. Ils ont gagné assez fortement.

Cela ne veut pas dire qu'ils étaient moins dangereux ou meilleurs que les autres. C'est toujours dangereux d'avoir des actionnaires privés qui ont des activités autres. Mais ce sont ceux qui ont donné le plus de garanties en tout cas juridiques.

Ensuite, nous avons tous démissionné pour nous faire légitimer par l'assemblée à nouveau et nous avons tous été réélus avec des scores un peu staliniens ! Les gens nous ont beaucoup remerciés.

C'est là que les problèmes ont commencé. Quand tout le monde a eu peur, ils étaient prêts à nous dérouler le tapis rouge. La conséquence concrète de la recapitalisation, c'est que nous avons

remboursé toute notre dette qui était de 70 millions d'euros, que nous avons l'argent pour faire le plan de conversion et le plan social de l'imprimerie, que nous avons des moyens pour investir à nouveau. A ce moment-là, évidemment, tout le monde s'est re-divisé pour savoir qui allait devenir chef, qui allait progresser, qui serait le nouveau rédacteur en chef. C'est redevenu beaucoup plus difficile de porter une parole collective. Tout le monde est tombé à pieds joints dans les pièges d'avant.

On a eu 5 candidats en interne pour succéder à l'ancien directeur. Du coup, ils se sont tous fusillés les uns, les autres. On a failli avoir quelqu'un de l'extérieur qui ne nous plaisait pas. Heureusement qu'on avait gardé ce vote à 60 %. Du coup, on a pu dire à ceux qui ont le droit de proposer le nom devant l'assemblée générale que s'ils proposaient Bidule, Machin, Truc, cela nous étonnerait beaucoup qu'ils aient 60 % des voix des journalistes et que probablement, on appellerait à les faire battre à plate couture, pour que ce soit clair. Donc, nous avons eu à peu près le directeur que l'on voulait et le contenu éditorial que l'on voulait.

Au jour le jour, c'est plus compliqué car, y compris ceux qui nous soutenaient, hier, ne nous soutiennent plus, aujourd'hui. Cela devient plus ingrat. Nous nous sommes rendu compte que nous avons eu un peu de chance d'avoir cette unanimité derrière nous. Il faut vraiment s'en servir à ce moment. Ce sont des périodes très difficiles. Il ne faut pas tomber dans la sidération et il faut rester très uni. C'est le principal témoignage que je voulais vous donner.

L'autre petit témoignage, c'est sur la négociation que j'ai faite avant sur les droits d'auteur Internet, innovation, etc., qui rejoint ce que nous vivons aujourd'hui, autour des changements de technologie. Pour être journaliste financier aussi depuis 20 ans, je pense que l'innovation n'est absolument pas un bien en soi.

Que de crimes a-t-on commis en son nom ? L'innovation financière a été un drame absolu pour nos économies, pour l'économie américaine, européenne. Tout ce que l'on a appelé sous le vocable "innovation", c'était un moyen de cacher un système qui se mettait à dysfonctionner fondamentalement, au détriment de l'économie, de la société et de la personne humaine.

Je voudrais dire qu'avant l'innovation financière en 2002-2003, le président du Conseil des marchés financier, **Jean-François Lepetit**, avait fait un rapport sur toutes ces innovations financières qui commençaient à se développer. Je le voyais beaucoup à ce moment-là. Il était très inquiet. On le charge d'un rapport officiel sur le sujet. À cette époque-là, la volatilité boursière de la Bourse de Paris était à son plus haut niveau depuis l'entre-deux guerres. Il était très inquiet. J'ai été très étonné, parce que son rapport final disait dans toutes les pages de son rapport que chacun de ces produits étaient extrêmement dangereux, comportaient des risques systémiques pour le système financier très importants. Or, la conclusion finale était qu'il ne fallait pas brider l'innovation financière, parce que c'était de l'innovation et qu'il fallait d'abord voir ce que cela donnait avant de réglementer.

Je pense qu'on a un rôle parce qu'on connaît nos métiers, parce que c'est la même chose pour Internet. Si quelque chose est important, c'est qu'il y ait une négociation et un diagnostic partagés, parce que beaucoup de gens savent très bien que beaucoup d'innovations sont dangereuses, qu'elles sont mauvaises, qu'il faut les éviter et souvent, elles n'ont d'innovant que le nom, puisqu'elles sont un moyen nouveau, plus sophistiqué de cacher de vieilles techniques qui ont déjà existé depuis longtemps. Par exemple, la pyramide de Ponzi. Les subprimes, c'est une grande pyramide de Ponzi dans l'immobilier mais c'est quand même très sophistiqué. Cela a été plus ou moins obtenu par des changements réglementaires sous la pression de l'industrie financière. Donc, c'était en partie légal, contrairement à une pyramide de Ponzi. C'était du légal sur le papier. Ce n'était pas très légitime mais c'était légal.

L'innovation, c'est souvent aussi un moyen de faire n'importe quoi. C'est ce qui s'est passé dans les journaux avec Internet. J'ai suivi à peu près toutes les tendances de la finance, de la micro-finance à ses débuts, avec **Muhammad Yunus**, que j'ai rencontré quand personne n'en parlait, avant qu'il n'obtienne le Prix Nobel de la paix, de la micro-finance de base auprès des plus pauvres dans les

villages en Mauritanie, au Laos, etc., jusqu'au venture capitalisme, au capital investissement, capital risque, dans la Silicon Valley, avant que la bulle Internet n'explode.

J'ai rencontré à peu près tous les styles de financiers et il me semble que l'innovation en elle-même est rarement clairvoyante. Quand j'étais dans la Silicon Valley en 1995-1996, les gens me disaient "*vos journaux sont des journaux en bois et bientôt ils auront disparu*". Celui qui me disait cela, c'est celui qui mettait des dizaines de millions de dollars dans *theglobe.com*, qui était un journal en bas débit, qui est mort depuis, après avoir englouti beaucoup plus d'argent que *Le Monde* a jamais englouti dans toutes ses pertes et ses erreurs de gestion.

Tous les journaux se sont dépêchés de faire de l'Internet gratuit et de donner leur contenu à valeur ajoutée gratuitement. On ne trouvait aucun expert qui dise qu'il fallait arrêter ce genre de stratégie. On voit bien que quasiment, tous disent : "*la gratuité, c'est terminé, il faut en sortir*". Malheureusement, on a habitué le public à la gratuité. Donc, le public a du mal à payer pour quelque chose qu'on lui offre depuis 10 ans. Pourtant, il faut bien trouver un moyen de financer une information indépendante, sinon il n'y en aura plus. Cela a une valeur économique importante, pas seulement, démocratique et politique. Cela a en réalité une valeur économique importante pour une société dont on nous dit que c'est une société de l'information. Cela a une vraie valeur importante d'avoir de l'information dépendante.

Pour moi, l'innovation, c'est avant tout l'excuse pour faire n'importe quoi et cela n'a de sens que dans un dialogue avec ceux qui sont les premiers concernés : les utilisateurs. Je pense que l'industrie de la presse a perdu énormément d'argent avec l'innovation, qu'elle ne retrouvera jamais. Ses pires investissements sont dans l'innovation. Ses pires gadgets sont dans l'innovation.

Je voudrais juste terminer sur ce mot. Je vais vous donner un dernier point qu'il me tenait à cœur de raconter.

Dans ces moments de changement, on ne sait pas quel est le bon moment où les gens sont prêts à accepter un changement qui soit positif et pensé. Il y a un moment de maturation.

J'ai dit qu'on était unanime, oui mais il y a eu des moments où on a été unanime juste pour crier très fort contre. Il y a eu des moments où on a été unanime pour comprendre et d'autres pour soutenir.

De ce point de vue, quand il y avait un pouvoir peu légitime, juste avant que l'on soit recapitalisé, qui vivait très au-dessus de ses moyens et qui disait "*vous devez faire un énorme effort et je vais supprimer 80 postes*", je prenais la parole en assemblée générale en disant : "*on pourrait renoncer au treizième mois, cela ferait 7 % d'économie de masse salariale, comme cela, on ne supprime pas de poste*". Je me fais huer par tout le monde, sauf deux ou trois personnes. Cela ne les a pas empêchés de me réélire 18 mois plus tard mais ils m'ont hué. Personne n'en voulait donc, on a fermé la discussion. Le pouvoir qui nous demandait cela, lui-même participait tellement peu à l'effort qu'il n'aurait jamais pu convaincre les gens de faire ce pas.

Autrefois, dans l'histoire du *Monde*, quand c'était encore leur maison, que le pouvoir était assez légitime, les gens avaient accepté une baisse de 10 % de leur salaire pour passer les crises, parce que des crises, il y en a toujours. On ne vit pas dans une industrie très solide. Elle est toujours très fragile. On en a connu d'autres et on en connaîtra d'autres.

Pour moi, il y a un moment où, aussi pleins de bonne volonté que nous soyons, nous n'arriverons malheureusement pas tout seuls -c'est pour cela qu'il faut dialoguer également- à trouver des solutions gagnant/gagnant. Il faut le constater avec dépit. Je voulais vous sortir cette phrase de Jaurès que j'aime beaucoup :

"Pour que le fleuve reste fidèle à sa source, il faut qu'il aille à la mer."

C'est un peu votre ambition à vous. C'est la nôtre aussi au *Monde* : changer pour rester fidèle à notre source.