

Intervention de Georges Sanerot, président du Directoire de Bayard (2009-2017)

Je voudrais tout d'abord vous remercier pour votre invitation à ce 2^{ème} Séminaire International des Éditeurs Pauliniens. Je suis honoré de m'adresser à cette assemblée de la prestigieuse Société San Paolo pour témoigner des actions d'une entreprise française comme Bayard au service d'une même mission.

Comme vous me l'avez suggéré, j'aborderai principalement les approches qui visent à encourager « la créativité » dans Bayard ainsi que les grandes priorités éditoriales de l'entreprise à l'heure de l'avènement des technologies numériques et de l'évolution des usages des médias chez nos publics.

Je ne présenterai pas les activités de Bayard, connues par la plupart d'entre vous. Je me limiterai donc à quelques chiffres afin de vous permettre de situer l'entreprise. Trois parties vont structurer mon intervention:

- 1) Le « projet » comme cadre de la créativité éditoriale et commerciale.
- 2) Les publics : partenaires et moteur du développement.
- 3) Les priorités et singularités éditoriales de Bayard.

(Aide visuelle projetée traduite en anglais ou italien qui ne fera pas l'objet de commentaires sur les chiffres)

Chiffre d'affaires du groupe Bayard 370 M€ dont 290 M€ en France.

Marge opérationnelle à 4,6%. Résultat net 1%. Trésorerie disponible à 70 M€.

1780 salariés dont 71% de femmes pour le groupe. 40% de l'effectif sur la production éditoriale (presse, édition) 36% dans les fonctions commerciales (réseaux et marketing).

120 titres de presse dont 70 en France. 36 millions de lecteurs et 5 millions d'abonnés.

800 nouveautés en édition chaque année. 200 sites sur le web, 50 blogs, une chaîne jeunesse interactive payante et 7 chaînes Youtube.

Un actionnaire unique : la congrégation des Augustin de l'Assomption. Pas de distribution de dividende, car l'intégralité des résultats est réinvestie. Gouvernance avec directoire et conseil de surveillance.

Le projet de l'entreprise, cadre de la créativité éditoriale et commerciale.

« Nous voulons nous porter là où Dieu est menacé dans l'homme et l'homme menacé comme image de Dieu ». Tirée de la Règle de Vie des Religieux de l'Assomption (Assomptionnistes), cette formule résume l'ambitieux projet d'une entreprise catholique de presse au XXI^e siècle.

Cependant la congrégation n'a pas été fondée pour développer une œuvre de presse ; c'est en créant le « Bulletin de liaison des pèlerinages » que débuta l'aventure de la presse. C'était il y a 144 ans. « Le Pèlerin », hebdomadaire catholique grand public, sera le titre fondateur de la Maison de la Bonne Presse devenue en 1969 Bayard Presse puis Bayard tout court, une « œuvre-entreprise » comme nous aimons le rappeler aujourd'hui.

Une place centrale a toujours été donnée au lecteur, à ses questionnements, à ses attentes. Hier comme aujourd'hui, c'est grâce à la qualité de relation avec des publics que les équipes de Bayard accompagnent le développement, assument les ruptures nécessaires en imaginant les produits innovants pour assurer la transformation de l'entreprise en plein accord avec les « finalités », avec le projet pour l'entreprise.

Ce projet témoigne donc à la fois des engagements éditoriaux des titres auprès des lecteurs et de la raison d'être pour un actionnaire unique qui mise sur la « longue durée ».

Notre projet d'entreprise consolide l'ensemble des chartes éditoriales de chacun de nos titres de presse (une charte exprime le « pourquoi ? » le « pour qui ? » et le « comment ? » concernant chaque titre de presse).

Il s'agit d'un projet vivant se confrontant régulièrement à son époque, aux marchés.

Plus l'entreprise se tourne vers de nouveaux publics, de nouveaux territoires ou de nouveaux marchés, plus il convient de redire le projet, de trouver les mots pour accompagner en fidélité les développements et s'enrichir de nouvelles propositions. Faire vivre le projet d'entreprise auprès des salariés, des équipes, en lien avec l'actionnaire est la mission première de la direction générale.

Dans les années 90, l'animation du projet d'entreprise a conduit à la création d'une « Université Bayard », ouverte à tous, avec des conférences, des ateliers et des séminaires éditoriaux. A ce dispositif, s'ajouteront, ces dernières années, des journées de mobilisation communes à tous les salariés, consacrées aux évolutions de la société (études sur les catholiques, sur les réseaux sociaux, tendances sur la production culturelle), aux évolutions de nos métiers, aux innovations, à la recherche et développement. En septembre 2017, un séminaire de travail de 50 cadres du groupe a été consacré à un programme « Open Bayard » qui consiste à intégrer des approches d'accueil de jeunes entreprises (un travail d'*incubation* de startup) notamment dans le digital (Bayard Campus Catho par exemple) et des approches d'*excubation* où ce sont des salariés qui sortent de l'entreprise pour passer un temps dans des espaces spécialisés, notamment certains « living labs » qui tentent d'apporter des solutions aux problèmes socioéconomiques, sociétaux dans un monde digitalisé.

La dernière version du projet d'entreprise a fait l'objet d'une élaboration participative (salariés – actionnaires) en 2009-2010. Elle se présente sous la forme d'un texte de référence avec des annexes par public et par métier. Le texte s'articule autour de trois mots : Conviction, Relation et Création. Ces trois mots ont permis de mobiliser l'ensemble des forces vives de l'entreprise. Ce genre de texte nécessite une réécriture ou une démarche d'actualisation tous les 10 ans environ (8 à 12 ans). Les précédents textes ne sont pas abandonnés pour autant ; ils constituent une mémoire du projet. J'ai eu la chance de participer à l'élaboration des quatre derniers projets intitulés : « Des finalités aux combats de Bayard », « Ce qui nous guide », « Bayard, s'engage » et le projet actuel.

Face à toutes les mutations en cours : spirituelles, ecclésiales, sociologiques, techniques et économiques, Bayard a fait le pari constant que ses valeurs continueront à faire sa valeur à l'avenir. Au projet s'associe donc naturellement la vision stratégique avec un plan d'action à moyen terme (les quatre ans à venir), qui fixe les chantiers de l'entreprise, avec une approche financière, économique, sociale, et les priorités de recherche et développement.

Le dernier Plan 2017-2021 a formulé 4 orientations :

- *Faire le pari d'un traitement singulier de l'information.*
- *Actualiser et renforcer la position Petite Enfance et Enfance.*
- *Développer le service aux communautés chrétiennes, ici et ailleurs.*
- *Déployer notre offre éditoriale auprès du large public de la maturité.*

Pour chaque orientation, les priorités sont posées pour la presse, le livre, les services... les nouvelles médiations à prendre en compte, ainsi que les développements à l'international (voire même les cibles d'éventuelles acquisitions).

La pratique d'une subsidiarité forte dans Bayard encourage chaque secteur à décliner ses propres priorités en cohérence avec le plan.

Le cadre d'expression de la créativité des équipes est ainsi fixé.

Les publics, partenaires et moteurs du développement.

A l'origine, l'entreprise de la « Bonne Presse » s'adressait à un seul public : le public familial catholique, dans une France très majoritairement inscrite dans une pratique dominicale. La présence sur les tables de presse dans les églises suffisait à assurer une large diffusion.

Aujourd'hui, en France, « Bayard » s'adresse à toute la société, par une hyper-présence de ses productions. De l'écrit à l'écran, jamais les productions de l'entreprise n'ont touché autant de personnes grâce à la multiplicité des supports, des formats des contenus, leur présence sur plusieurs canaux de diffusion et la diversité des modes d'appropriation (de l'abonnement avec forte fidélité, à l'achat ponctuel, voire la gratuité).

Dès son lancement, la puissance de la diffusion de l'hebdomadaire *Pèlerin* a installé l'ambition du large public. Pour continuer d'être au rendez-vous de cet objectif, les offres se sont multipliées et diversifiées avec le souci constant d'une qualité de contenus « réservée à tous ». On a mis en valeur une formule qui résume bien un engagement professionnel partagé transversalement par les équipes des rédactions : « Chez Bayard ».

Aujourd'hui l'ensemble des publics des titres Bayard recouvre la diversité de la société française : des catholiques pratiquants, des catholiques déclarés mais non pratiquants, des seniors quel que soient leurs sensibilités religieuses ou philosophiques, toutes les familles, les parents ayant un souci d'éducation de leurs enfants.

Par la presse, le livre, les créations numériques et audiovisuelles, les productions de Bayard touchent tout le monde. Dans ce large public, les productions écrites de Bayard installent une relation forte avec des lecteurs très réguliers : 1 enfant sur 2 entre 1 an et 16 ans, 1 senior sur 3 à partir de 55 ans et 3 catholiques pratiquants sur 4.

L'implication la plus forte des lecteurs se situe dans les générations de la jeunesse et auprès de celles de la maturité, les seniors.

C'est grâce à cette fidélité de lecture à nos titres que se construit le modèle économique de Bayard. Grâce à l'abonnement, 50 % du chiffre d'affaires est « payé d'avance ». Le public est ainsi devenu un des piliers de l'indépendance économique et éditoriale de l'entreprise.

La notion de public évolue rapidement : le numérique privilégie l'audience du média à sa diffusion payée comme critère de performance du support publicitaire. A l'époque d'une domination sans partage des GAFAs (Google, Amazon, Facebook), absents d'une participation à la chaîne de valeur des contenus d'information, notre défi est de réussir cette présence à tous les publics par la gratuité et maintenir l'engagement des publics impliqués par la monétisation des contenus, par l'abonnement en priorité.

Sur les dix dernières années, la gratuité et le digital ont permis aux 25-40 ans de devenir lecteurs de la presse d'information. En même temps que l'émergence d'une consommation gratuite de produits culturels, nous voyons apparaître celle de nouvelles formes d'engagement de lecteurs qui souhaitent être partie prenante d'une aventure de presse. Aux Pays-Bas et en Espagne le *crowdfunding* a permis le lancement de nouveaux titres papiers et digitaux. Les motivations des lecteurs que l'on rencontre sur les plateformes de financement participatif ne sont pas très éloignées de celles que nous connaissons dans les actions de soutien à notre presse engagée. On y valorise l'indépendance de l'éditeur, le nouveau journalisme, la participation des lecteurs, de nouvelles formes de traitement.

« Chez Bayard », la réflexion sur les publics vise à intégrer les nouveaux comportements se répartissant sur un large clavier des possibles, allant :

- De la gratuité, problématique de l'audience, du financement exclusif par la publicité, mais aussi de l'investissement pour une connaissance de l'identité digitale du public afin de continuer d'être au contact du « grand public », tous les publics...
- ... jusqu'à l'économie du don : l'engagement donateur pour soutenir l'entreprise ou la diffusion de nos titres auprès de « publics empêchés » ou dans des pays émergents (presse liturgique aux Philippines, presse d'information en Afrique).

Notre offre de presse jeunesse, avec un chainage entre les titres, accompagne l'enfant de la toute petite enfance jusqu'à l'adolescence. La moitié du chiffre d'affaires du groupe concerne la jeunesse : c'est-à-dire les enfants, mais aussi leurs parents et grands-parents avec les titres de presse éducative mais aussi le catalogue d'édition, les ouvrages et la presse dédiés aux héros inédits créés par Bayard et développés en séries audiovisuelles coproduites avec les chaînes de télévision.

L'économie de la création jeunesse (petite enfance et enfance) intègre les ressources des prépublications presse, la constitution de fonds de catalogue édition ainsi que les développements numériques, applications payantes, chaîne éducative payante sur le web ou chaîne gratuite sur Youtube. Le niveau de qualité de ces créations est la seule voie pour installer une politique de coédition, à l'international, avec des éditeurs de renom (coédition indispensable pour atteindre l'équilibre économique de cette création). Aujourd'hui Bayard crée des labels, des « imprints » à l'intérieur de grands catalogues d'éditeurs étrangers (exemple Chronicle aux Etats Unis et un gros projet en cours en mandarin pour la Chine).

La convergence plurimédia pour Bayard (presse, livre, numérique, production audiovisuelle) est le résultat d'une politique de création consolidée entre les supports. Si chaque métier a la libre initiative d'une création unique, c'est bien dans des approches communes que les investissements sont les plus ambitieux : « Petit Ours brun », un personnage petite enfance créé pour les revues Popi et Pomme d'Api (3 à 6 ans), se décline dans des livres, des productions audiovisuelles, une chaîne Youtube, des jouets et peut ainsi concurrencer les personnages-héros des grandes licences américaines. En 6 mois, ce personnage s'est imposé sur le podium des meilleurs visionnages francophones sur Youtube, toutes catégories confondues. Juste retour des choses, c'est après avoir gagné un procès pour piratage de notre production audiovisuelle télé contre Youtube que nous avons créé cette chaîne qui nous a permis de recevoir 25% des ressources publicitaires captées par la filiale de Google. La justification de cet investissement audiovisuel il y a dix ans était le renforcement de la présence de ce personnage par la télévision, portant les valeurs familiales Bayard, auprès des publics alors exclus du livre et de la presse. Ce Petit Ours brun aujourd'hui connu de toutes les familles en France fait partie des meilleures ventes de livre et de presse.

Pour nos publications religieuses de service, le développement international permet de mutualiser des investissements éditoriaux offrant des partages de savoir-faire, et cela sans oublier le souci des particularités des marchés. Pour la liturgie et la catéchèse, l'existence de plusieurs lieux de création et de diffusion : en France, en Afrique, au Canada, aux Etats-Unis, en Asie est l'occasion d'un riche travail coordonné. L'entreprise doit se vivre comme une plateforme de création, s'affranchissant des frontières et doit privilégier le fonctionnement en réseau entre ces équipes. C'est un nouveau défi pour le management qui ne peut plus fonctionner en silo.

La presse magazine senior, dont les caractéristiques des marchés sont assez différentes d'un pays à l'autre, ne permet pas une mutualisation de la production, de la création. Nous nous en tenons à l'échange de bonnes pratiques.

Par contre, pour l'information religieuse, l'existence d'un réseau international de quotidiens spécialisés et de sites peut offrir de belles perspectives. C'est actuellement un développement que nous menons avec La Croix qui se décline en version numérique en Afrique de l'Ouest ; il existe aussi une édition en anglais de La Croix pour l'Asie, en partenariat avec des Jésuites et une Agence de Presse UCANews, ainsi qu'un projet en espagnol avec nos amis de la Société PPC à Madrid.

Il faut rappeler ici que l'aventure internationale de Bayard a débuté il y a 35 ans par :

- l'initiative d'un Prêtre des Missions étrangères qui souhaitait lancer l'équivalent de Pomme d'Api à Honk Kong
- et l'accompagnement des familles d'expatriés français. Très vite, comme en France, nous avons constitué un réseau de « mamans relais » auprès de tous les établissements enseignant de langue française à travers le monde.

Aujourd'hui, l'activité internationale représente le ¼ de nos ressources en chiffres d'affaires, 40% de nos résultats et participe activement à l'économie de notre politique de création.

Priorités et singularités éditoriales

C'est dans chaque réunion de programmation de nos magazines, de nos maisons d'édition, dans chaque conférence de rédaction du quotidien, de notre hebdomadaire que s'expriment nos singularités et la qualité de notre regard de professionnels inspirés sur le monde. Malgré le nombre de titres, l'éclatement des lieux, et des équipes, une direction générale se doit d'encourager l'audace éditoriale, de participer au discernement, et favoriser le décloisonnement entre les titres, l'ouverture vers l'extérieur.

Autrefois, Bayard garantissait son indépendance éditoriale par la maîtrise de ses lieux de productions. L'entreprise était d'abord un groupe industriel avec quatre imprimeries, des filiales de routage, des outils propres de diffusion. Aujourd'hui, l'accès aux publics se fait par nos réseaux de diffuseurs dédiés (jeunesse et religieux) et la présence sur la toile, sur le web. La transformation a été rapide.

La mobilisation sur nos singularités éditoriales demeure la première priorité des équipes. La force de Bayard est dans la qualité de ses « contrats de lecture » et dans l'animation de ses communautés de lecteurs. L'avenir de Bayard sera dans cette relation à tous ses publics. Mais attention c'est le public qui choisit la nature du support qu'il retient pour s'informer, se distraire. C'est le public qui évalue les bénéfices d'une lecture régulière, d'une fidélité à un titre.

Aujourd'hui, il nous faut assurer une « hyper-présence » à nos productions. Dans un monde d'offres pléthoriques, nous devons nous battre pour notre « part de voix » et l'attractivité de nos contenus.

Chez Bayard nous voulons :

- Continuer d'être le référent sur un regard chrétien sur l'actualité, sur ce qui fait sens dans l'actualité et ceci pour tous nos publics,
- Nourrir la pertinence d'un « tiers-lieu éducatif », par la presse, entre la famille et l'école,
- Rendre le service aux communautés chrétiennes et aux communautés éducatives,
- Assurer une disponibilité et une présence aux grandes étapes de vie, aux moments de rupture et de joie commune, c'est-à-dire, écouter et répondre à notre façon aux questions existentielles de nos contemporains.

Pour terminer cet exposé, je souhaiterais vous présenter les « dix intentions » qui ont résumé, début 2017, notre action éditoriale sur les 18 derniers mois. C'est une façon de dire nos singularités éditoriales à tous les publics que nous sommes amenés à rencontrer : des publics proches et des plus lointains (ce document a été réalisé uniquement pour la France pour l'instant).

Après la présentation de chaque « intention », nous avons récapitulé les façons dont les titres de Bayard avaient traité cette intention. Cette présentation a pour objectif de faire comprendre à tous le projet de Bayard.

(Projection des images et de la traduction en italien de l'intention

FAIRE DE L'EVENEMENT UNE PAROLE

La photo a été prise devant un restaurant où l'on a compté plusieurs victimes lors des attentats de Paris du 13 novembre 2015.

Avec le digital, Bayard est devenu une entreprise avec un engagement dans l'actualité pour l'ensemble de nos publics. Le matin suivant la nuit des attentats, « les mots et les images pour dire ce drame aux enfants » ont fait l'objet d'une communication sur les réseaux sociaux dont la viralité de cette information a sans précédent. Mobilisation spontanée des équipes et des parents.

NOTRE COMBAT GRANDIR ET ETRE SOI

Sans être un éditeur scolaire, la qualité et la spécificité de l'engagement éducatif de Bayard auprès des enfants nous donnent une grande légitimité pour envisager de nombreux développements.

LA LECTURE UN DROIT D'ASILE

La lecture sous toute ses formes, et surtout le plaisir de lire pour chaque génération.

DIEU, PRESENT DANS LE SILENCE ET LA DOUCEUR

Vous avez sans doute reconnu la pièce qui a fait polémique "Sur le concept du visage du fils de Dieu" de Romeo Castellucci.

Notre nouvelle approche de la catéchèse et l'accompagnement des questions toujours essentielles de nos publics sans donner des réponses définitives mais des pistes de réflexion qui invitent à l'approfondissement.

ADMIRER, SE DEPASSER : HEROIQUE HUMANITE

Chaque génération a besoin de ses héros fruit de l'imagination des auteurs ou individus singuliers qui savent dans les contraintes du réel, relever des défis impossibles. En permanence, l'éditorial de nos titres rend hommage aux engagements les plus divers, des personnes et des associations.

SERVIR LA VERITE DANS LA MESURE HUMAINE DE NOS FORCES

Photo d'Albert Camus, un grand journaliste français qui a obtenu le Prix Nobel et a toujours défendu une « indépendance » du journaliste.

NOS FRAGILITES SONT UNE CHANCE

Plusieurs de nos succès de presse ont à l'origine la réponse, le dépassement d'une fragilité, c'est souvent la base d'un succès de presse pour le grand public.

RESPONSABLE POUR TOUJOURS DE CE MONDE

Notre engagement ancien pour l'avenir de la planète nous a conduit avec la publication de Laudato Si et la tenue de la COP21 à Paris à coproduire un « Sommet des consciences » réunissant personnalités religieuses venues du monde entier pour lancer un appel des consciences pour le climat au nom des générations futures. Chez Bayard nous souhaitons être des ponts, des médiateurs... des passeurs. Le texte de cet engagement a été repris officiellement à chaque délégation nationale participante à la COP 21.

PARTAGER LE MEME SOLEIL

La nécessité du « vivre ensemble » s'est muée en évidence avec le drame que vivent ces hommes et ces femmes qui fuient la guerre et les massacres. Même si les publics sont parfois divisés, les publications de Bayard ont toujours à cœur de mettre en avant ce qui permet de nous relier et de mieux nous comprendre.

LES COMMENCEMENTS SONT DEVANT NOUS

Un façon de présenter une production majeure de l'année 2016-2017 « la Bible, comme vous ne l'avez jamais vue, lue et entendue » : une production plurimédia avec une exposition, un livre avec 500 pages d'illustration, des débats, un concert illustré et 35 films d'animation dans un format conçu pour une présence sur les réseaux sociaux.

Voici quelques exemples.

Cette présentation de nos intentions est une façon de dire le projet de Bayard. C'est au travers de la lecture de nos productions que chaque lecteur doit trouver pour lui, une part de ce projet.

Merci de votre attention.