

Society, l'audacieuse création du trublion de la presse papier

par

■ **Éric Karnbauer** ■

Directeur général, So Press

■ **Brieux Férot** ■

Directeur du développement, So Press

En bref

À l'ère du numérique, alors que la presse magazine voit son audience s'éroder continuellement, en mars 2015, un nouveau titre papier est lancé en fanfare : *Society*. Le petit groupe indépendant So Press, qui en est à l'origine, s'est bâti à partir du succès du magazine *So Foot*, consacré au monde du ballon rond. L'aventure d'une bande de copains autour de Franck Annese a été le point de départ de la constitution d'un savoir-faire et d'une philosophie, résumée par la règle des 3 H, humour, humain, histoire. Elle a aussi posé le socle d'un modèle sur lequel l'entreprise a construit son développement : l'ouverture permanente de nouvelles voies de valorisation d'un patrimoine éditorial développé par une rédaction unique. Le lancement de *Society* constitue dès lors une épreuve de vérité pour le Groupe et pour un modèle qui interroge l'évolution des médias. Comment faire en sorte que la nécessaire structuration préserve l'enthousiasme, la culture et l'esprit de l'entreprise ?

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} janvier 2017) :

Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Carewan • CEA • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ENGIE • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma² • IdVectoR² • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique – DGE • Ministère de la Culture et de la Communication – DEPS • NEOMA Business School • Orange • PricewaterhouseCoopers • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

■ Exposé d'Éric Karnbauer et Briex Férot

Éric KARNBAUER : Des histoires, de l'humain et de l'humour : il serait tentant d'expliquer après-coup que cette devise, qui décrit si bien l'aventure So Press, a guidé celle-ci depuis ses débuts. Tout est en fait parti d'une bande de copains, fans de foot, de musique et de cinéma, qui désiraient raconter le monde au travers de leurs passions et de leur esprit blagueur. Briex Férot et moi sommes de vieux compagnons de route du meneur de cette troupe, Franck Anese. Après avoir longtemps contribué à ses magazines, nous avons officiellement intégré So Press en 2015. Diplômé de HEC, j'avais jusque-là travaillé dans la presse et l'audiovisuel, et participé au développement de Radio Nova aux côtés de Jean-François Bizot.

Briex FÉROT : Comme Éric, j'ai rejoint So Press à plein temps alors que le Groupe lançait un titre supplémentaire et changeait de dimension. Ce moment charnière imposait de distiller du formalisme dans un collectif rétif à toute structuration, et dont le bouillonnement faisait toute la force. L'expérience n'était pas si nouvelle pour moi qui avais pris part à la direction de l'université Paris 8, héritée de la libertaire et contestataire faculté de Vincennes. Auparavant, à l'ESCP, en master 2 à l'École des mines puis en cabinet de conseil, je m'étais toutefois frotté à des approches plus traditionnelles des questions d'organisation, d'audit et de contrôle de gestion.

So Foot, pari gagné

En 1999, trois étudiants de l'ESSEC qui avaient monté ensemble un festival de musique, Franck Anese, Sylvain Hervé et Guillaume Bonamy, se réunissent dans un local et imaginent un fanzine culturel, *Sofa*. Chacun apporte 150 euros – So Press gardera d'ailleurs un capital de 450 euros jusqu'en 2014. De l'aveu même de Franck Anese, *Sofa* était un magazine un peu prétentieux, donneur de leçons, pointu au-delà du snobisme. N'étant pas rentable, il disparaîtra en 2006.

Le hors-série *Infos du foot* inséré dans *Sofa* pendant la Coupe du monde de 2002 avait toutefois suscité un bouche-à-oreille : tout y était faux, mais son ton décalé avait plu. Bagatelle la plus populaire au monde, le football était jusque-là traité par des journalistes exclusivement sportifs, focalisés sur les comptes rendus de matches et les commentaires à courte vue, aveugles au véritable fait social qu'il représentait.

Six mois plus tard sortait le numéro zéro de *So Foot*, avec les frères Cantona en une. Il apportait la preuve que l'on pouvait raconter le football sans coller à l'actualité, et surtout en adoptant un point de vue critique et libre. Le sport était surtout un prétexte pour parler du monde, et pour en rire. Le premier numéro s'est vendu à près de 4 000 exemplaires, Thierry Roland grimé en prêtre en couverture. Suivait une interview du commentateur sportif fidèlement retranscrite avec ses rires, ses silences, ses onomatopées, faisant assister le lecteur à une pensée en construction, sans censure. Déjà se dégageait notre patte : de longs articles, un style écrit-parlé, des angles inédits, du rire. Le monde du football se prêtait particulièrement à notre esprit de dérision, tant il se prenait au sérieux et brassait de capitaux.

Parmi les contributeurs de l'époque, tous pigistes, on comptait le fondateur d'un label de musique punk, un financier, un assureur, des journalistes économiques et politiques, un consultant, ou encore des plumes qui ne tarderaient pas à être reconnues comme François Bégaudeau ou Maylis de Kerangal. C'est avec elle que j'ai écrit mon premier article, un portrait de Garrincha. En guise de conférences de rédaction, en semaine, nous refaisions le monde autour de bières et de pizzas jusque tard dans la nuit. Quiconque lançait une idée devait la défendre devant cinquante personnes qui n'en étaient pas à leur premier verre, jury impitoyable. Les piges étant très peu payées, chacun exerçait une activité parallèle. Nous pouvions, de fait, consacrer trois ou quatre mois à un article de quatre pages si le contenu le nécessitait. Déjà, l'exigence éditoriale était de mise.

Seul Vincent, le responsable de l'administratif et des abonnements, était salarié. Franck Anese, directeur de la publication, ne se payait pas. Très tôt, nous avons eu des partenaires plutôt que des investisseurs. Un imprimeur nous a ainsi offert les six premiers mois d'impression, à condition de lui être fidèles en cas de succès. Il nous accompagne encore.

Éric KARNBAUER : À l'époque, j'avais embauché Franck Annese pour produire des programmes de la chaîne Pink. Outre l'émission quotidienne de deux heures qu'il gérait, il dirigeait *Sofa* et *So Foot*. À la fin de cette grosse année, il a enchaîné avec la livraison de trois pages par jour à *Libération* pendant la Coupe du monde de football de 2006... C'est un obsessionnel du travail, et du travail bien fait.

Une galaxie se dessine

Nos activités et magazines se sont diversifiés au gré des hasards. Franck Annese connaissait parfaitement le monde de la publicité, pour avoir été rédacteur en chef de Culture Pub sur M6. Or, après la naissance de *So Foot*, des annonceurs comme Nike nous ont demandé de leur fournir des contenus. C'est ainsi qu'est née la société de production So Films. Franck Annese y voyait le moyen d'offrir des revenus complémentaires à ses pigistes – de « *nourrir la meute* », selon son expression – et de préserver ainsi un collectif qui s'entendait bien et commençait à partager un savoir-faire. Il fidélisait un écosystème qu'il ne pouvait salarier.

Brieux FÉROT : Parallèlement, les titres se sont multipliés. *Doolittle*, destiné aux parents de “vrais” enfants – pas de créatures maquillées – a vu le jour en 2009. Le projet avait été apporté par une amie de Franck Annese, lequel était justement jeune papa.

L'année suivante est sorti *Pédale!* consacré au Tour de France. Franck Annese n'avait aucun intérêt pour le vélo, mais le seul plaisir de lancer un magazine sous ce titre blagueur et la passion populaire autour de ce sport ont fini par le convaincre. Le cyclisme est suffisamment généreux en épopées pour qu'on lui consacre de longs papiers, et le Tour de France est l'une des plus grandes fêtes populaires au monde. Il y avait là de quoi dérouler de grandes histoires, quand la presse spécialisée n'abordait l'événement que sous l'angle de la technique et du dopage.

Franck Annese avait confié lors d'une interview qu'il avait envie de faire un long-métrage. Immédiatement, un producteur l'a contacté... mais pour imaginer le *So Foot* du cinéma. Ils ont créé ensemble la société qui éditerait un nouveau venu, *So Film*. Entre les revues critiques cinéphiles et les magazines de promotion, le champ était libre pour parler du monde à travers le cinéma : le cinéma gay à Beyrouth, le développement de Ouarzazate comme site de tournage depuis les années 1960... Le premier numéro de *So Film*, en juin 2012, alternait un article très *Cahiers du cinéma* et une saga sur Les Charlots, méprisés en France mais dont les avant-premières déclenchent des émeutes en Inde! Nous nous jouions des chapelles sans snobisme ni populisme, guidés par notre seule curiosité.

Éric KARNBAUER : Un jour où Franck Annese cherchait en kiosque un magazine de foot pour le fils d'un ami, il a constaté l'inanité de l'offre : il n'y avait ni contenu, ni culture, ni plaisir. A donc été lancé *So Foot Junior* pour les moins de 14 ans. Nous l'avons depuis fait évoluer en *So Foot Club*, plus intergénérationnel. Car il arrive un âge où l'on rechigne à acheter un magazine estampillé “junior”, et nous avons intérêt à toucher des plus de seize ans, voire leurs aînés. Il s'avérait aussi que tous les lecteurs de *So Foot* n'étaient pas intéressés par l'article sur Hou Hsiao-hsien et le reportage en Amazonie qui encadraient une interview de Thierry Henry. *So Foot* se vend aujourd'hui à 53 000 exemplaires, avec 630 000 lecteurs mensuels, et *So Foot Club* est distribué à 65 % en province. Quant au site Sofoot.com, il recense 300 000 visiteurs uniques par jour, 12 millions de vues par mois et 1 million de fans sur Facebook.

Passons sur la création de la maison d'édition So Lonely, des magazines *Tampon!* et *Running Heroes Society*, respectivement dédiés au rugby et à la course, ou encore sur la collaboration avec le site de basket TrashTalk, pour en arriver au projet qui nous a fait changer de division, *Society*. Longtemps, nos titres n'ont pas osé s'emparer de grands sujets de façon assumée. Ils prenaient l'alibi du football, du cinéma, des enfants... Avec *Society*, nous avons franchi le pas. Franck Annese avait ce projet en tête depuis des années, mais attendait de trouver les financements et le moment opportun.

Le lancement de *Society* a nécessité d'emprunter 600 000 euros à Bpifrance, à notre banque et un peu, aussi, à des investisseurs privés, amis de la maison : anciens footballeurs, producteurs audiovisuels... Réticent par nature à conformer son aventure aux standards économiques, Franck Annese leur a promis que ce serait leur plus mauvais placement!

En janvier 2015, So Press est passé de dix à quarante-cinq salariés permanents, en intégrant des pigistes qui travaillaient pour lui depuis une dizaine d'années. Avec les contributeurs occasionnels et les intermittents de la production audiovisuelle, l'équipe atteint soixante-dix personnes. Et en un an et demi, le chiffre d'affaires est passé de 6 à 12 millions d'euros. Pourtant, la bande de copains rechigne à se voir comme une petite entreprise.

Quand l'offre fait un pas de côté

Society nous a fait quitter le créneau des titres de niche, susceptibles d'être lancés par cinq passionnés sans *business plan*. Nous étions désormais généralistes. Pour autant, notre mot d'ordre était inchangé : faire un magazine d'offre et non de demande. Jamais nous n'avons recouru aux études de cible et autres *focus groups*. Tout juste savons-nous qu'un tiers des abonnés de *Society* sont des femmes, taux légèrement supérieur à la moyenne des news magazines, et que nous parlons plutôt à un lectorat de catégorie socioprofessionnelle supérieure, jeune et urbain. Mais *Society* est aussi lu par des retraités ruraux.

Sans a priori sur les attentes des lecteurs, nous parlons des sujets dont nous avons envie. Dans de trop nombreux médias numériques ou radios, les conférences de rédaction se résument à une reprise des sujets en vue sur Google Trends. La tendance ne fait que renforcer la tendance. Notre logique est strictement contraire, et c'est selon nous la seule façon de s'en sortir dans la presse. Quand tant de médias racontent les mêmes histoires, un titre comme *Society* ou *So Foot* qui fait un pas de côté avec conviction et exigence arrive à se démarquer. Ce fut d'ailleurs le cas d'*Actuel* dans les années 1980, dans un paysage médiatique certes très différent du nôtre.

D'un point de vue éditorial, nous avons eu la chance d'être arrivés après le Net. Alors que les groupes traditionnels répondaient à la révolution numérique par des articles toujours plus brefs et réactifs, Franck Annese avait l'intuition qu'il fallait proposer des papiers longs, quitte à les préparer pendant des mois. Si un sujet a déjà été traité ailleurs, nous l'écartons ou y entrons par une porte dérobée, avec un éclairage inattendu. Brieux Férot est le seul journaliste de magazine français à s'être rendu à Guantanamo, pour parler de football, après deux ans de négociations avec l'administration américaine. Dans un registre plus léger, nous avons consacré douze pages à Yoann Gourcuff après avoir interviewé soixante personnes. Quel autre journal en ferait de même? Notre image "jeune et bobo", nos titres rieurs cachent une grande exigence de contenu. Nous sommes des artisans obsédés par le travail bien fait.

Autre avantage à l'heure où les groupes de presse étouffent sous des structures lourdes, nous misons sur la légèreté et l'agilité. Pendant huit ans, nos bureaux étaient situés dans un parking, en sous-sol. Nos journalistes sillonnent la planète, mais dans des conditions qui n'ont rien de confortable.

Ainsi se dessine la devise des 3H : des histoires, de l'humain et de l'humour. Nous partons toujours de la petite histoire pour raconter la grande, pratiquons un journalisme à hauteur d'homme sans prendre le lecteur de haut. Plutôt que le nouveau journalisme à l'américaine, qui emprunte à la littérature, ou que le gonzo ultra-subjectif, notre modèle serait Albert Londres : nous parcourons le monde pour le raconter. Quant à l'humour, les légendes absurdes des photos de *So Foot* ont très tôt fait notre marque de fabrique.

Si nous sommes aussi libres, c'est aussi que nous sommes extérieurs au système. Hormis quelques invitations incontournables à l'Élysée, nous ne fréquentons pas les politiques. La quasi-absence de critiques de films et de livres dans nos magazines nous exonère des sujets imposés par les circuits de promotion. Seule l'envie nous anime.

Soigner un désordre apparent

Brieux FÉROT : Franck Annese redoute par-dessus tout que son aventure s'apparente à une quelconque organisation. Les quelques mois qu'il a passés dans l'audit l'ont probablement échaudé... So Press compte une rédaction unique travaillant pour l'ensemble des titres, avec pour seul échelon hiérarchique les trois rédacteurs en chef – Franck Annese, Stéphane Régy et Marc Beaugé. Pigistes ou permanents, tous les journalistes peuvent soumettre des sujets. Les idées proviennent toujours du groupe, sont affinées collectivement et sélectionnées

in fine par le trio de tête. Les rédacteurs en chef relisent les articles conjointement et les font retravailler par l'auteur via des allers-retours où chacun prend successivement la main. Travaillant ensemble depuis quinze ans, ils ont la même définition d'un bon papier. Une fois finalisé, l'article passe simplement au secrétariat de rédaction avant parution. C'est une structure très courte.

Nombre de papiers s'écrivent à deux ou trois. Cette création à plusieurs mains, avec une intervention marquée des rédacteurs en chef, peut être difficile à accepter pour de nouvelles recrues. La dimension collective est pourtant essentielle à notre fonctionnement. Nos journalistes ne sont pas mus par l'arrivisme mais par le plaisir et la volonté de faire perdurer cette aventure éditoriale atypique. Aujourd'hui, le risque est que les plus expérimentés oublient leur rôle de transmission auprès des jeunes. La question du lien intergénérationnel se pose même entre des journalistes de 21 et de 28 ans.

Éric KARNBAUER : C'est grâce à cette transmission qu'ont pu progresser rapidement nos "Pulitzer", une poignée de trentenaires, généralement diplômés de Sciences Po, qui seront les grands journalistes de demain. L'un d'entre eux, Pierre Boisson, a passé cinq jours aux côtés d'Evo Morales en Bolivie et a été choisi pour interviewer Vladimir Poutine et François Hollande à l'occasion d'un voyage d'État à Erevan (mais n'en a fait qu'un entrefilet dans son article, qui traitait un sujet moins attendu...).

Brieux FÉROT : Nous fonctionnons comme un essaim qui s'assemble au gré des projets et des affinités. Nous pratiquons un management qui ne dit pas son nom mais passe par des échanges informels, des boucles de mails et des micro-réunions. Il n'a rien de coercitif : les semaines de vacances ne sont pas comptées, le télétravail est autorisé. Nous avons eu un jour le malheur de formaliser les tâches d'un stagiaire en communication... L'exercice a révolté Franck Annese !

Le passage de dix à quarante-cinq salariés et le doublement du chiffre d'affaires en moins de deux ans nécessitent toutefois d'introduire une certaine formalisation de pratique et de temps de validation collectif dans ce joyeux bazar.

C'est à cette occasion qu'Éric Karnbauer et moi avons pris nos fonctions, sans avoir, bien sûr, de description de poste. En tant que directeur du développement, intitulé délibérément flou, je dois en quelque sorte disparaître dans l'organisation pour y donner des impulsions : préparer l'Euro avec les rédacteurs en chef de *So Foot*, monter des événements et expositions, publier des livres, nouer des partenariats, pour un futur festival Society par exemple... Je suis présent en filigrane, apparais et disparaïs sans imposer une méthode ni un discours de chiffres. Mais en réalité, je consacre une grande partie de mon temps à m'assurer que nous respectons un *business plan* assez précis et que nous grandissons en valorisant au mieux nos qualités éditoriales, multiformats et multisupports.

Deux cultures cohabitent chez So Press : d'une part celle de l'écriture et de l'autonomie, qui se désintéresse totalement de la vie économique de l'entreprise; d'autre part celle des directeurs des affaires financières et du développement, de la direction générale et de la régie publicitaire. L'internalisation de cette dernière en 2014 n'était pas sans risque : accueillir dans nos locaux ces individus qui "réfléchissent en tableaux et en chiffres", les faire côtoyer des journalistes qui partent au bout du monde avec leur carnet, c'était faire entrer le loup dans la bergerie. Fort heureusement, la régie a su se fondre dans cet univers culturellement éloigné du sien, sans ébranler les pratiques qui font toute notre originalité.

Tout type de formalisme doit ainsi être traduit dans la langue et la grille de lecture des journalistes et rédacteurs en chef. Nous devons appréhender leur manière de penser et limiter tout ce qui, de leur point de vue, peut évoquer une organisation. C'est autant moins d'effort et d'argent à investir dans les outils de pilotage. Les relations interpersonnelles les remplacent. Cette logique reste possible avec une équipe de quarante-cinq personnes, mais trouvera peut-être ses limites si le groupe continue de grandir.

Un modèle d'équilibre

Un intervenant : *Quel est votre modèle économique, et quels développements vous conduit-il à privilégier ?*

Éric Karnbauer : Avec nos sept parutions, nous vendons 2,5 millions de magazines par an. Notre objectif est que chaque titre soit à l'équilibre, sans que les recettes des uns compensent les déficits des autres. *So Film*, par exemple, n'est que très faiblement bénéficiaire. Sans surprise, nous avons enregistré quelques pertes en 2015 lors du lancement de *Society*, mais retrouvons depuis la voie du profit. Le cas échéant, la variable d'ajustement n'est jamais l'éditorial mais plutôt la promotion, c'est-à-dire l'affichage en kiosque.

Nous n'entendions pas lancer de nouveau titre dans les deux à trois ans suivant la naissance de *Society*, pour stabiliser l'existant. C'était sans compter le projet que nous a soumis le créateur de la première communauté virtuelle de coureurs en France, Running Heroes. Il entendait proposer un beau magazine papier à ses adhérents. L'idée était séduisante, sachant que la France compte 6 millions de coureurs, que cet univers regorge d'annonceurs et que les grands récits n'y manquent pas.

Int. : *Quelle part occupe la production de contenus pour des marques dans votre équilibre économique ?*

Brieux Férot : La production de contenus pour des tiers n'a pas directement vocation à financer notre activité de presse, puisque chaque magazine doit être équilibré. Au-delà de sa contribution à notre capacité d'investissement, elle permet, entre autres, de proposer du travail à nos pigistes réguliers afin qu'ils restent dans notre écosystème sans avoir à se démener pour décrocher des contrats. Nous écrivons la totalité des publi-rédactionnels qui paraissent dans nos journaux. Il n'est pas question que nous publions une page qui ne correspond pas à ce que nous avons envie de raconter. Nos journalistes en CDI, eux, ne contribuent que rarement à la rédaction de contenus pour les marques.

É. K. : Outre les créations de contenus, notamment pour le site We Are Tennis de la BNP, nous produisons des publicités classiques, comme la première campagne d'Amazon en France et en Italie. Ces deux activités représentent 3 millions d'euros en 2016.

Des procédures inavouées

Int. : *La quasi-absence de formalisme et de structure hiérarchique de votre collectif n'est-elle pas déroutante pour vos collaborateurs ?*

B. F. : Le principe d'une rédaction unique oblige les journalistes à passer d'un sujet à l'autre le plus efficacement possible. C'était assez peu évident au départ en termes de coordination et de hiérarchisation des priorités, mais l'est de plus en plus grâce à l'entraide et la coopération qui s'est établie entre eux. Pour ma part, un cours d'Armand Hatchuel à l'École des mines sur l'épistémologie de l'action et de l'observation m'a convaincu que je devais conjuguer ces deux plans en permanence. J'ai appris à faire des allers-retours constants entre la conception et la réalisation.

É. K. : Si une partie de nos journalistes manque encore d'agilité entre les sujets, tous manifestent une immense capacité de travail, trait qui n'est pas le plus partagé dans cette profession en France. Franck Annese reste souvent éveillé jusqu'à cinq heures du matin, heure à laquelle son comparse Marc Beaugé se lève et prend le relais. C'est un peu un bouclage permanent, avec une répartition des horaires de disponibilité qui se rapproche des trois-huit.

B. F. : Sur le plan managérial, la liberté que nous accordons aux salariés pour gérer leur travail n'est pas le prétexte à une mainmise sur leur temps libre, comme on peut le soupçonner de la part de Google ou Facebook.

Certes, nous avons dû réguler les horaires de baby-foot et de ping-pong pour préserver des plages de calme dans les locaux... Mais les rédacteurs en chef se coordonnent.

Outre l'exigence éditoriale, la seule contrainte explicite pesant sur les journalistes est de jouer le collectif. Tout le monde apprend à adopter cette logique.

Dans notre *open space*, l'ambiance est studieuse, mais des traits d'humour fusent en permanence. Nous nous plaisons à travailler ensemble, à partager nos soirées, voire nos vacances. Nous avons assez d'intérêts communs et un périmètre d'activité suffisamment large pour imaginer toutes sortes de projets enthousiasmants. Il en découle parfois des idées un peu folles, comme ce match de l'Euro retransmis en quasi-direct sur un grand écran à la Philharmonie de Paris devant 3 000 personnes et dont la bande-son, jouée par un orchestre symphonique, s'adaptait aux rebondissements du jeu. Une séance de penalty sur un morceau d'Ennio Morricone est un moment inoubliable!

Int. : *Comment votre direction financière s'accommode-t-elle de la réticence de votre organisation vis-à-vis des outils de pilotage?*

B. F. : L'unique procédure, ou presque, que le directeur financier ait réussi à imposer aux journalistes est celle qui leur rend le plus grand service : la gestion des billets d'avion et notes de frais.

Au-delà des apparences, les fonctions non éditoriales (direction générale, finance, développement, logistique, informatique) respectent des procédures parfaitement carrées et formalisées. Elles sont transparentes pour le reste de l'organisation. Dès lors que les bases sont verrouillées, nous pouvons nous accommoder d'un modèle organique assez fluide. L'apparente désorganisation et la souplesse dans de nombreux domaines sont le prix à payer pour préserver l'enthousiasme au travail. Cette alchimie est délicate. La bulle peut exploser en quelques mois, pour peu qu'un nouvel arrivant "édicte brutalement" des procédures. Nous avançons par petites touches et ne formalisons que le strict nécessaire auprès des journalistes, toujours pour répondre à leurs besoins.

Grandir avec fraîcheur

Int. : « On n'est pas sérieux quand on a 17 ans », *écrivait Arthur Rimbaud. Vous vous êtes lancés dans l'aventure avec l'enthousiasme de la jeunesse, guidés par le plaisir et l'humour, sans avoir de comptes à rendre. Comment préserver cette fraîcheur malgré la croissance, le succès et les responsabilités?*

B. F. : Notre fraîcheur provient largement de notre diversité de profils, de formations et d'expériences. L'absence de formatage nourrit la surprise et la curiosité. Elle oblige à être très attentif à la manière dont l'autre recevra un message. Nous ne sommes pas tous amis, mais avons une immense tolérance envers le comportement, le travail et les défauts d'autrui. Les travers d'un journaliste étant le corollaire de ses qualités, et celles-ci étant précieuses, tout le monde prend sur soi. Il faut éviter un lissage et une endogamie qui banaliseraient notre production éditoriale.

Nous avons aussi la chance que Franck Annese soit à la fois fondateur, directeur de la publication et actionnaire majoritaire de So Press. C'est vers lui seul que l'on peut se retourner pour tout arbitrage, et il est le garant du respect de la ligne originelle. Les autres actionnaires ne détiennent que des parts très minoritaires et interviennent peu.

L'objectif est maintenant que le collectif s'autonomise et sache grandir même si Franck Annese décide d'être moins présent. Les rédacteurs en chef ont encore le réflexe de s'en remettre régulièrement à lui. Nous devons les inciter à prendre des décisions, à tracer de nouvelles orientations. La difficulté est que toute l'équipe a été recrutée par Franck Annese. Il s'est rendu indispensable par son immense force de travail, son rapport affectif avec chacun et sa capacité à gérer les problèmes avec calme. L'émancipation est donc plus difficile, mais nécessaire pour avancer.

Int. : *Franck Annese est souvent comparé à Jean-François Bizot, père d'Actuel et de Radio Nova. Or, Jean-François Bizot acceptait de ne pas intervenir sur tout, et avait compris que Radio Nova avait intérêt à ne pas trop grandir pour conserver son identité. Vous qui avez travaillé à ses côtés, comment mobilisez-vous cette expérience?*

É. K. : Les anciens d'*Actuel* se reconnaissent une proximité avec So Press, mais lui reprochent de ne pas être politique. C'est un trait d'époque. Bien que nous soyons sociologiquement plutôt de gauche, nous ne roulons pour aucun parti et comptons des journalistes de droite. Jean-François Bizot et ses acolytes étaient unis par une subversion culturelle, quand So Press ne s'assigne pas de mission. C'est une différence philosophique essentielle.

Comme Jean-François Bizot, Franck Annese accepte de déléguer, à condition d'être absolument certain que l'esprit fondateur sera respecté. Il est aussi bouillonnant que son aîné, multipliant les publications, lançant le label de musique Vietnam, jouant dans un groupe de rock, réalisant des publicités... Il n'a toutefois pas la fortune personnelle qui avait permis à Jean-François Bizot de maintenir *Actuel* et Radio Nova à flots à certains moments.

Int. : *L'un des freins à votre développement pourrait-il être la difficulté à attirer des talents susceptibles de se mouler dans l'esprit So Press et de reproduire la fraîcheur des débuts?*

B. F. : Le vent de fraîcheur est souvent, voire toujours, venu de l'extérieur. Nous avons été approchés par les fondateurs du site de basket TrashTalk, en quête de conseils sur le financement participatif. Je croyais revoir l'équipe de *So Foot* il y a quinze ans. Baby-sitters le jour, ils attirent tous les deux jusqu'à cinq mille internautes les soirs où ils commentent en audio des matches de NBA. Nous avons intérêt à nous associer à eux. Nous avons pris des participations dans leur site, les accompagnons et les professionnalisons. Ce faisant, So Press s'ouvre à un nouvel univers.

É. K. : La question des talents se pose en revanche pour So Foot. Devenu une institution, il attire des journalistes sportifs plutôt que des plumes curieuses du monde. Nous tentons de faire de Sofoot.com une pépinière, mais là encore, les candidats se limitent à des fans de football qui n'entendent parler que du ballon rond. Nous essayons de les ouvrir à d'autres horizons, leur proposons des projections de films sur des sujets de société, les incitons à assister à la conférence de rédaction de *Society*...

Au même titre qu'un club de football qui sélectionne ses poulains, nous organiserons bientôt notre première journée de détection de très jeunes stagiaires. Les élus passeront par une sorte de centre de formation où ils apprendront nos codes, notre façon d'écrire et de travailler. Les meilleurs intégreront progressivement le collectif.

B. F. : *Society* a au contraire créé un appel d'air et attiré des talents variés, hommes ou femmes (quand *So Foot* est essentiellement masculin), jeunes ou moins jeunes, journalistes ou non, parfois des anciens de grands quotidiens ou des correspondants étrangers d'autres titres. Son mode de recrutement est plus protéiforme, et les possibilités d'y proposer des sujets plus souples au regard du champ des possibles.

Savoir mourir et renaître

Int. : *À l'heure où les grands groupes de presse périssent, comment appréhendez-vous l'avenir?*

É. K. : Franck Annese est persuadé que les titres de presse peuvent mourir. *So Foot* aura peut-être disparu dans cinq ans. Le moment venu, il sera inutile de laisser un magazine sous perfusion. Nous n'en aurons d'ailleurs pas les moyens.

B. F. : Nous avons toujours eu conscience que l'aventure pouvait rapidement tourner court. Pour en profiter pleinement, il fallait travailler vite et bien, et rester agile. Nous essayons de poser les bonnes questions très tôt, pour trouver des réponses dont nous savons parfois qu'elles seront caduques six mois plus tard. De fait, notre seul objectif est d'être réactifs. C'est cette agilité, tant éditoriale qu'organisationnelle, qui nous anime profondément. Nous devons être capables de rebondir quoiqu'il arrive, et collectivement.

Les lecteurs sont très attachés à nos titres, mais la diversification induit un risque de cannibalisation entre nos magazines. Leur coût d'achat cumulé commence à peser, à une vingtaine d'euros par mois, et le temps manque

pour lire de longs articles. Nous avons certainement un potentiel chez les baby-boomers, qui manifestent encore un attachement à la lecture et un goût pour les papiers de fond.

Quant au jeune public, il privilégie le plus souvent la vidéo, la prise d'information immédiate et la fragmentation des supports. Ce sont autant de modalités que nous expérimentons au quotidien avec *So Foot Club* sous les formats papier, numérique et vidéo. Il reste à savoir comment toucher un jeune public dont nous ignorons s'il continuera à lire. Évidemment, cela interroge notre modèle économique.

Pour faire face à ce contexte, nous testons de nouveaux supports et nouons de nombreux partenariats avec des plateformes de lecture en ligne. Plus nous serons présents auprès de ces diffuseurs, mieux nous pourrions faire des choix, jouer entre les canaux et maintenir un large écosystème. Le développement international doit aussi être envisagé via une multiplicité de médias, puisque la vidéo franchit plus facilement les frontières que l'écrit.

É. K. : Aujourd'hui, *So Foot* vend des articles à des journaux en Italie, en Belgique, en Suisse et en Espagne. *L'Espresso* a même acheté à *Society* un article sur la mafia italienne! Nous espérons mettre un pied aux États-Unis, en Afrique francophone, voire en Chine, par le biais de partenaires déjà bien implantés. Pour le reste, les idées de diversification ne manquent pas : le cinéma, la radio... Et, comme toujours, nous saurons nous laisser séduire par les hasards.

■ Présentation des orateurs ■

Éric Karnbauer : diplômé de HEC, il s'est spécialisé dans le secteur des médias : *L'Événement du Jeudi* (1993-1994), France Télévisions Publicité (1994-1997) au poste de directeur du sponsoring du sport, à la direction des programmes de M6 (1997-2000) puis chez Radio Nova (2000-2014) dont il a dirigé le développement ; il rejoint So Press en qualité de directeur général en mars 2015 après avoir collaboré au magazine *So Foot* pendant une dizaine d'années.

Brieux Férot : diplômé d'ESCP Europe, titulaire d'un Master 2 Recherche de l'université Paris X Nanterre et MINES ParisTech, il a débuté sa carrière en tant que consultant en finances publiques avant de rejoindre l'université Paris 8 au sein de la direction générale ; il a parallèlement cofondé la société de production audiovisuelle Tertulia (2009) ainsi que le mouvement Tatane et son association (2011) dont il est secrétaire général ; il rejoint So Press en tant que directeur du développement, après avoir été un contributeur régulier des titres du Groupe depuis 2004.

■ www.sopress.net

Diffusion janvier 2017
