

LE FONDATEUR DE
REWORLD MEDIA,
PASCAL CHEVALIER
ET SON COFONDATEUR
ET DG GAUTHIER
NORMAND, EXPLIQUENT
AVEC ASSURANCE LA
PROGRESSION DE LEUR
GROUPE PAR LEUR
COMPRÉHENSION DU
NOUVEAU MONDE. ILS
SE PROJETTENT DANS
D'AUTRES DOMAINES, À
L'INTERNATIONAL ET SE
COMPARENT AUX GAFA.
REWORLD, L'AVENIR
DES " MÉDIAS " ?



“ NOUS SOMMES LE SPOTIFY des contenus ”

CBN _ Comment définiriez-vous Reworld Media aujourd'hui ?

PASCAL CHEVALIER _ Ce groupe a évolué, et il l'a fait avec le marché. Historiquement, nous sommes un groupe média et l'on se retrouve être aujourd'hui un groupe de technologies puisque la moitié de notre activité est liée aux plateformes, à des logiciels qui vont monétiser nos publicités. Sur la partie media, nous sommes propriétaire de contenus (écrits, web, vidéos, podcasts, etc.). Des contenus que l'on monétise de deux façons : les abonnements (print, des chaînes TV...) ou la vente à l'acte. Au final, notre métier, c'est d'être ce que Spotify est à la musique, nous sommes le Spotify des contenus. Et puis, l'autre pan, c'est un annonceur qui paie pour être visible sur les différents médias. Progressivement, ce marché s'est organisé. Nous sommes aujourd'hui une plateforme de contenus BtoC pour un client-lecteur. Et nous sommes propriétaire de technologies qui permettent de monétiser nos audiences. Le client, est là, un annonceur. C'est du BtoB. Ça, c'est l'avenir.

CBN _ Et la crise est passée par là...

PASCAL CHEVALIER _ Absolument. Le marché a encore évolué. Quand on a des contenus et des audiences, on peut faire autre chose. Nous menons donc nos projets de diversification. C'est le sens de notre entrée dans le capital de l'agence Hopscotch avec qui nous allons créer des événements pour rencontrer nos lecteurs. Au sortir de la

crise, ceux-ci auront encore plus envie de nous voir, de se rencontrer. L'événementiel est en crise, mais il n'est pas du tout mort ! Nous sommes aussi tout à fait légitimes pour nous lancer dans l'édition de livre à partir de nos marques média. Sur la partie techno, je l'ai dit, nous nous sommes créés sur la monétisation de nos audiences. Mais quelles audiences ? Celles de nos sites, bien sûr. Grâce à notre avance technologique, nous pouvons également monétiser celles de nos podcasts et celles des autres. Ce que Teads a fait dans la vidéo, nous le ferons dans le podcast. Puis le groupe s'est élargi. Nous faisons également de la formation. Entre information et formation, le lien est proche. J'informe gratuitement, mais je forme à l'acte payant. Il s'agit pour nous de vendre encore plus de contenus à nos abonnés. Ils sont au global 2,3 millions qui paient en moyenne 4,10 € à 4,30 € par mois. Et si je veux que demain cela progresse à 5 ou 6 €, Reworld Media se doit de proposer des offres complémentaires.

CBN _ Comment avez-vous traversé cette crise qui dure ?

PASCAL CHEVALIER _ Bien. Nous avons en quelque sorte profité de cette phase où beaucoup ont été perturbés pour innover. On a eu du temps pour réfléchir. La crise est une opportunité.

GAUTHIER NORMAND (DG et cofondateur de Reworld Media) _ La crise a été un accélérateur de tendances de marché. Toutes les tendances déjà observées (la dimi- ...

nution du print, l'évent disrupté par le digital, etc.) nous ont contraints à accélérer dans nos propres innovations.

CBN _ Comment le groupe s'en sort-il économiquement ?

PASCAL CHEVALIER _ Nous faisons partie de ceux qui vont sortir renforcés de cette crise. Au 1^{er} semestre notre profitabilité a progressé.

CBN _ Aujourd'hui, Reworld Media a une mauvaise image. Comment l'expliquez-vous ? Et que pouvez-vous y faire ?

PASCAL CHEVALIER _ Ce n'est pas vrai. Nous avons une mauvaise image de la part de quelques personnes d'un vieux monde. Lorsque l'on regarde dans l'écosystème entrepreneur, digital, les retours sont très bons. 99 % des gens autour de nous applaudissent. Après, je ne suis pas responsable des marchés qui évoluent. Les podcasts vont faire du mal à la radio, le digital fait du mal à la presse, la vidéo sur internet a fait du mal à la télévision, les jeunes sont moins sur le papier... Le e-commerce, avec la crise, a aussi accéléré d'une façon incroyable, ce qui a mis le retail en difficulté. Il faut vivre avec son temps et des gens n'aiment pas forcément les évolutions.

CBN _ Est-ce que Reworld Media peut ou veut travailler sans journaliste titulaire de la carte de presse ?

PASCAL CHEVALIER _ C'est fini tout ça. Il faut vivre avec son temps ! Seuls quelques journalistes parisiens parlent de cela. Parlez vous entre journalistes parisiens. Il faut arrêter de relayer le discours de ceux qui se plaignent, cela ne sert à rien.

GAUTHIER NORMAND _ Notre enjeu c'est de produire des contenus de qualité pour toucher les lecteurs via les bons canaux. Un bon contenu peut être relayé par des typologies de personnes différentes. C'est le lecteur qui décide de la qualité du contenu. La méthode de production, nous ne souhaitons pas nous attarder dessus.

CBN _ La TV vous intéresse...

PASCAL CHEVALIER _ On y est, effectivement. Nous avons déjà 5 chaînes de SVOD. Nous ne sommes pas dans l'optique de la création d'une chaîne linéaire dont le coût est lourd à porter. Le marché a là aussi changé. Les jeunes générations vont regarder leur programme sur leur ordinateur ou sur leur téléphone portable. L'écran TV n'est plus regardé. Ils consomment les contenus différemment dans des formats courts, souvent.

GAUTHIER NORMAND _ Il faut regarder la tendance de marché. La SVOD, l'OTT, c'est 80 % de croissance, 50 % des foyers touchés. Il y a un donc un marché à aller chercher. Dans le monde, on constate clairement que l'OTT, la SVOD grappillent des parts de marché au linéaire. On s'inscrit dans cette tendance. Notre objectif avec nos chaînes c'est d'être bien sûr repris par des FAI, mais ce qui nous anime c'est la diffusion SVOD-OTT. Encore une fois, c'est l'acte d'abonnement qui nous intéresse.

PASCAL CHEVALIER _ Cela étant, à plus long terme, s'il est possible de racheter une chaîne linéaire à un bon prix, pourquoi pas. Même chose pour le secteur de la radio. On peut regarder des dossiers.

CBN _ Avez-vous regardé le dossier Prisma Media ?

PASCAL CHEVALIER _ C'était intéressant, mais on restait dans le même secteur. Globalement, notre ligne de conduite est de se dire que nous avons des choix à faire : sur quoi on peut évoluer, vers quels secteurs on se dirige, y a-t-il de la restructuration à faire avec ses phases désagréables et se retrouver avec le mauvais rôle...

CBN _ Fin 2018 dans une interview à " CB News ", vous disiez que votre 1^{er} objectif était d'investir dans les activités de l'ex Mondadori et que vous en tirerez un bilan dans les 3 ans. Combien avez-vous investi ? Quand ferez-vous le bilan ?

PASCAL CHEVALIER _ Nous ne sommes pas encore à cette échéance de 3 ans et je ne suis pas en mesure de vous citer un montant. Mais ce que je veux dire c'est que nous sommes très contents de l'évolution de l'ex Mondadori. Les croissances d'audiences des sites sont exceptionnelles, même si nous partions de loin. Cela a été au-delà de ce que nous envisagions. 100 % de nos marques, qui sont puissantes, sont en progression. Et nos équipes ont développé suffisamment d'expériences et d'expertises pour aller plus vite. Quand cela fait des années que vous innovez, c'est facile.

GAUTHIER NORMAND _ Le succès de cette reprise, c'est la rencontre de deux mondes excellents dans leur secteur. Les équipes de l'ex Mondadori sont parmi les plus performantes en matière de production de contenus. Nous croyons au magazine thématique payant, pas dépendant de la publicité. Quand le produit est de qualité, qu'il répond aux attentes du lecteur et qu'il est prêt à en payer le prix, nous sommes dans un modèle vertueux. Et notre technologie, notamment portée par notre société Tradedoubler, a pu venir en support sur le digital. Nous sommes satisfaits, humainement, d'avoir fait se rencontrer ces deux compétences, éditoriales et technologiques.

CBN _ C'est Reworld Media qui a irrigué l'ex Mondadori de cette expérience ?

PASCAL CHEVALIER _ Ce sont les nouvelles équipes de Reworld Media qui ont effectivement apporté cela. Je dis nouvelles, parce qu'elles ont dû apprendre à gérer et comprendre ces nouveaux canaux. Il est plus facile de créer de l'innovation que de changer quelque chose. C'est à l'image de la création de Reworld Media, nous sommes partis d'une feuille blanche.

CBN _ Des projets concrets à venir ?

PASCAL CHEVALIER _ Nous souhaitons lancer une dizaine de projets par mois. C'est notre côté entrepreneur, nous acceptons l'échec. On sait que pour croître demain, il faut innover aujourd'hui. Sans prise de risque, pas d'innovation. Nous sommes très investis dans le podcast. Ce qui est intéressant, ce que nous avons affaire à un média long,

“ NOUS AVONS UNE MAUVAISE IMAGE DE LA PART DE QUELQUES PERSONNES D'UN VIEUX MONDE. IL FAUT VIVRE AVEC SON TEMPS. ”



LE GROUPE A D'AUTRES PROJETS QUE LES MÉDIAS : FORMATIONS, ÉVÉNEMENTIEL, VOYAGE...

quelques mois. Le podcast est quoi qu'il en soit un support d'information très thématique, ce qui correspond à nos marques, nos expertises et nos savoir-faire.

CBN _ La fin de Presstalis vous a coûté cher ?
PASCAL CHEVALIER _ 12 millions d'euros.

CBN _ Vous vous intéressez à la formation, avec notamment la création d'un Bachelor Media Content Manager. Quelles sont vos ambitions en ce domaine ?

PASCAL CHEVALIER _ Ce Bachelor est un programme que nous avons créé parce que nous avons du mal à recruter dans nos métiers. Nous avons des dizaines de postes ouverts sur lesquels on ne trouve pas de candidats parce que les profils sont des moutons à cinq pattes. Nous avons donc décidé de nous associer avec Human Experience pour former les gens dont nous avons besoin. Nous avons une première promotion de 20 personnes. C'est une forme de recrutement. À partir de là, nous nous sommes dit que puisque nous le faisons pour nous, nous pouvons aussi le faire pour d'autres. Nous avons trois types de projets : la formation initiale sur laquelle nous serions tout à fait légitimes en nous appuyant sur certaines de nos marques, le seconde c'est le Bachelor, sur lequel nous allons lancer une seconde formation dans quelques mois, et enfin, la formation individuelle sur laquelle nous pensons qu'il y a un gros marché, là encore en nous appuyant sur nos valeurs de marque.

CBN _ Vous êtes entrés à hauteur de 15,5 % dans le capital de Hopscotch. Pour quoi faire ? Monter plus dans le capital, à terme ?

PASCAL CHEVALIER _ L'événementiel est un axe de diversification pour nous. Nous en avons en interne et la crise a accéléré nos projets. Évidemment en 2020 et 2021, le secteur est et sera affecté par la crise mais cela ne nous empêche pas d'être intéressés, au contraire, on aime bien la difficulté. C'est aussi une histoire d'entrepreneur. ...

ce qui permet une meilleure monétisation, et que l'on peut écouter en faisant autre chose.

GAUTHIER NORMAND _ Le podcast, c'est la vidéo il y a 10 ans. Quand elle est arrivée dans le digital, on a d'abord produit. L'audience a été générée, l'usage a été créé et le modèle économique s'est calé. Pour le podcast, l'usage existe aujourd'hui, il est massif et est même supérieur à ce que nous imaginions. Nous sommes en train de constituer ce bassin d'audiences, le modèle économique est en train de se mettre en place. Nous en parlerons dans

Une rencontre avec les trois dirigeants et l'envie de travailler ensemble. Ensuite on a plein de projets parce qu'avec nos médias et ce qu'ils savent faire, on pourrait créer beaucoup d'événements. Nos médias permettent de tester les idées rapidement en temps réel et c'est très important. Nous avons aussi quelques contraintes inhérentes à nos médias, comme le fait que nos événements ne peuvent pas simplement être parisiens. On a déjà des projets sur lesquels on travaille qui seront digitaux ou en physique selon la situation. En tout état de cause, cette alliance est une très bonne nouvelle, aussi bien pour eux que pour nous. Et je suis très confiant sur la sortie de crise.

CBN _ Vous ambitionnez d'atteindre le milliard d'euros de chiffre d'affaires. À quelle échéance et comment ?

PASCAL CHEVALIER _ Quand on a fait ce groupe avec Gauthier, on s'est imaginé un groupe très digital qui allait faire 100 millions d'euros. Et puis c'est allé plus vite et plus fort que ce que l'on pensait. Nous voilà à 500 millions et quand on réunit nos managers, on se dit que 1 milliard ce n'est jamais que le double. Quand on a présenté cet objectif, tout le monde a accepté. Il y a une telle confiance en interne dans la capacité à innover que rien ne leur fait peur. Du coup, on aurait pu leur fixer 2 milliards ! En réalité depuis 8 ans, nous faisons de la croissance, nous dépassons nos objectifs, nous leur annonçons de bonnes nouvelles. Finalement, l'histoire de Reworld Media, c'est une question d'énergie interne et les gens y croient.

CBN _ Quels secteurs restent à conquérir pour Reworld, le e-commerce ?

PASCAL CHEVALIER _ Il y a des choses qu'on ne peut pas faire et il y a des choses où l'on n'a pas réussi. Le e-commerce, ce n'est pas notre métier. C'est de la logistique. On peut travailler avec des partenaires qui font du e-commerce. Par contre on pourrait vendre du voyage en utilisant notre audience. On s'est déjà associé avec des marchands comme Showroom Privé sur des opérations, et là ça marche. Nous, on est des marketeurs, des communicants, ils sont des e-commerçants.

CBN _ Et quid de l'international ?

PASCAL CHEVALIER _ Nous sommes implantés dans douze pays en Europe et en Asie. Mais on ne voyage plus depuis un an, et c'est beaucoup plus difficile de développer depuis. Ce n'est pas pareil de faire des Zoom et d'aller sur place. Nous avons un fort objectif de développement, mais il faut pouvoir se déplacer. Cela ne nous empêche pas de lancer des projets, notamment en Allemagne, ou une plateforme de gestion d'influenceurs en Suède que nous allons décliner en Pologne. Nous avons vocation à aller aux États-Unis sur des sujets technologiques comme des plateformes d'affiliation, sans doute en organique, comme on l'a fait en Asie où la valeur des actifs est beaucoup trop élevée.

CBN _ En tant que média et marque technologique, quels sont vos rapports avec les Gafa ?

GAUTHIER NORMAND _ Ils font partie de l'écosystème et on ne peut pas faire autrement que travailler avec eux. Comme on est plus proche d'eux que d'autres en tant qu'acteur technologique, on se parle bien. On a souvent été avant-gardistes sur la vidéo et le techno. Comme eux, notre boulot est de monétiser des audiences, donc on se comprend plutôt bien.

CBN _ Quand vous lancez Reworld Media Proximité pour accompagner les entreprises en région, vous êtes cependant concurrents d'acteurs comme Google qui sont eux-mêmes très présents en région ?

GAUTHIER NORMAND _ Non pas du tout. L'enjeu en ce moment, c'est d'aller aider toutes les entreprises françaises à gérer la vague du digital. Pour cela, ces sociétés ont besoin d'accompagnement, de conseil, de technologie mais aussi de visibilité. Nous nous associons ainsi avec BpiFrance pour lancer un incubateur dans ce but. De son côté, Google c'est l'un des partenaires de tout le monde. Amazon, c'est un peu différent : ils ont créé un incubateur pour faire venir les entreprises chez eux en leur expliquant qu'ainsi, elles développeront leur chiffre d'affaires.

L'enjeu d'entreprises comme les nôtres, c'est d'aller voir les boîtes sur tout le territoire, y compris et surtout les plus petites, pour les convaincre et leur apprendre à se digitaliser.

“ COMME LES GAFA, NOTRE BOULOT EST DE MONÉTISER DES AUDIENCES, DONC ON SE COMPREND PLUTÔT BIEN. ”

CBN _ On entend peu parler Reworld Media au nom de l'interprofession ?

PASCAL CHEVALIER _ Laquelle ? Parce que nous sommes avant tout l'une des cinq premières entreprises de la french tech... C'est ça notre écosystème et nous y sommes très présents et depuis longtemps. Sur la partie médias, nous sommes aussi présents mais ce sont deux mondes différents.

On est à l'ACPM, on siège dans toutes les instances de la profession. Dans le dossier Presstalis, on a été très présent, notamment avec Prisma Media et CMI France avec qui on a parlé d'une seule voix. Maintenant, c'est le résultat d'un passé qui n'est pas le nôtre et on n'avait pas grand-chose à dire d'autre qu'il faut gérer la situation au mieux. On n'a pas de leçon à donner sur ce qu'il aurait fallu faire avant. Nous pensons que Presstalis et MLP doivent être des fournisseurs et je ne crois pas que nous ayons à nous immiscer dans leur gestion.

CBN _ Le rachat de Prisma par Vivendi, c'est une bonne nouvelle pour le marché ?

PASCAL CHEVALIER _ C'est une bonne nouvelle. Ça valide le modèle de Reworld Media quand on disait, il y a huit ans, que les marques média avaient un avenir sur l'ensemble des leviers. C'est une bonne nouvelle. Vivendi, c'est une boîte d'entrepreneurs qui va faire des choses. Le paysage va se reconfigurer différemment. ■

Propos recueillis par
THIERRY WOJCIAK et FRÉDÉRIC ROY