

4 Débats

La «NZZ», ma plus belle aventure

OPINION



ÉTIENNE JORNOD
PRÉSIDENT DU GROUPE NZZ
DE 2013 À 2023

Aéroport de Zurich, printemps 2012, je suis dans le salon et mon téléphone sonne. Quelqu'un que je ne connais pas se présente: «Devenir le président de la NZZ vous intéresserait-il? Le Conseil d'administration cherche un entrepreneur...» Je reste bouche bée. Je pèse les mots que je viens d'entendre. Puis je réponds: «Je vais prendre un avion pour New York où l'on m'attend pour parler d'un mandat d'administrateur d'une pharma américaine. C'est le couronnement pour moi. Mais la NZZ, c'est encore mieux. Si c'est réaliste, j'annule mon vol et je viens immédiatement vous voir. C'est vous dire si je suis intéressé.»

Je n'exagère pas, c'est, à quelques virgules près, ce que j'ai répondu. Que l'on me contacte pour transformer la NZZ, moi le «Welsche» que le monde politique et économique suisse et en particulier zurichois ne connaît pas, c'est qu'ils ont un vrai problème.

Effectivement, ils en avaient même plusieurs. Le premier concernait précisément la présidence: président de Swissair, professeur de l'Université de Zurich, président de banque privée mis sous pression par les Américains, ancien président du Parti radical suisse se sont succédés, d'une crise à l'autre. En plus, pour la première fois de l'histoire de l'institution, un CEO avait été engagé pour conduire une restructuration drastique.

La rédaction était dans le doute. Le journal phare du groupe, la NZZ, était dans le rouge. C'étaient les premiers pas de la digitalisation. Les journaux publiaient gratuitement des articles sur internet. Personne ne savait comment relever les défis. La recette de la concurrence était d'acheter des plateformes de petites annonces de vente de voitures et de recherches d'emploi en ligne, dont les revenus financeraient indirectement les journaux.

Cette réflexion copiait un ancien modèle qui ne fonctionnait plus, le financement des journaux par les petites annonces. En plus, des rumeurs couraient sur des conflits au sein du conseil, et entre la rédaction et la direction.



(ZURICH, 18 SEPTEMBRE 2020/CHRISTIAN BEUTLER/KEystone)

Face à beaucoup d'obstacles et énormément de critiques, il fallait fixer une stratégie, préciser le cap et les objectifs, puis le plus essentiel: trancher. C'est ce que nous avons fait. Et nous avons pris les décisions stratégiques suivantes, qui se sont révélées fondamentales.

D'abord, nous avons décidé que le *core business* devait être profitable et qu'il ne fallait pas compter sur une subvention indirecte via une autre activité. Nous avons simplement déclaré, et nous étions les premiers à le faire, que «nos lecteurs sont nos clients et nous devons écrire tellement bien qu'ils doivent être prêts à payer cher pour nous lire» (l'abonnement principal à la NZZ coûte environ 1000 francs).

Le choc a été brutal. Je me suis retrouvé devant une salle de journalistes chauffés à blanc: «Nous n'allons quand même pas écrire pour les annonceurs comme la Migros!» Car pour certains, l'objectif était d'être lu par des Prix Nobel ou des sommités universitaires. Non, il fallait être lu par un maximum de lecteurs cibles définis. Alors que le nombre d'abonnements

baissait sans cesse depuis des années, il s'est d'abord stabilisé, puis s'est développé pour atteindre des niveaux records historiques. Pour les éditeurs, les clients étaient les annonceurs (dont la Migros)... Ils le sont toujours, mais ne sont plus les premiers. Aujourd'hui, le journal, devenu profitable, est d'abord financé par les abonnements de nos lecteurs! En d'autres termes, on écrit différemment lorsque l'on veut capter l'intérêt de 200 000 ou 300 000 lecteurs ou celui d'un Prix Nobel. C'est un changement fondamental.

Pour mener à bien cet objectif, il a fallu recruter les meilleurs journalistes et choisir le meilleur rédacteur en chef, soit Eric Gujer. Ce fut une véritable aventure, qui mériterait à elle seule la publication d'un livre passionnant. Pour nous inspirer, nous sommes allés visiter le *Washington Post* et le *New York Times*. Ce voyage restera comme le moment clé de notre projet. Dès ce jour-là, nous avons su exactement quoi faire. Eric Gujer est non seulement devenu le meilleur journaliste du monde germanophone, mais aussi un stratège qui a parfaitement maîtrisé les défis du

digital et qui a été suivi par toute la rédaction, car son talent était unanimement reconnu.

Notre cible était un lectorat de qualité, en nombre suffisant. Pour cela, il fallait sortir de la Suisse, qui est trop petite. Nous avons appris grâce à un test en Autriche... ce qu'il ne fallait pas faire! Ces leçons tirées, nous avons rencontré un succès sans précédent en Allemagne avec plus de 40 000 abonnements vendus, un nombre qui continue de croître.

Si le choix du rédacteur en chef a été décisif, celui du CEO l'a été tout autant. Après le directeur sans concession, parfois brutal, mais très efficace qui a assaini la société avant notre arrivée, il fallait un CEO qui non seulement comprenne le digital, mais aussi aime les journalistes! Il fallait gagner leur confiance pour qu'ils comprennent qu'ils n'étaient pas «un facteur de coût», mais un «facteur de succès, créateur de valeur». C'est une notion qui a été décisive... Felix Graf donne ainsi depuis quelques années une nouvelle dimension au groupe: il brille.

Enfin, il fallait aussi avoir le courage de fermer l'imprimerie historique de

Schlieren, qui faisait la fierté de l'entreprise, pour sous-traiter l'édition papier auprès de la concurrence. Nous avons ainsi bénéficié d'un avantage incomparable: pouvoir flexibiliser nos coûts en laissant le problème des coûts fixes à d'autres... Tout aussi décisif a été le choix du «digital first», c'est-à-dire décider que les articles devaient d'abord être conçus pour être lus online, notamment sur le portable... Le journal papier se fait le soir, en choisissant quelques articles parus la journée sur le site internet. Il a aussi fallu décider de céder le contrôle de nos titres régionaux à un autre groupe. Ce fut une magnifique opération stratégique et financière.

Notre cible était un lectorat de qualité, en nombre suffisant. Pour cela, il fallait sortir de la Suisse

Je garde un chiffre pour conclure: 80%. C'est la part du digital à la NZZ, actuellement. Imbattable! Il n'y a plus qu'environ 20% de clients qui nous lisent exclusivement sur papier...

Quand *Le Temps* m'a demandé de «revenir sur l'aventure de la NZZ», il ne pouvait pas choisir un meilleur vocabulaire. C'est la plus belle aventure de ma vie professionnelle, parce qu'elle m'a permis de découvrir un monde complètement nouveau, des défis stratégiques hors du commun et surtout des gens exceptionnels qui restent des amis pour toujours.

Ensemble, conseil d'administration, direction et rédaction ont relevé les défis auxquels était confronté le meilleur journal de langue allemande et l'un des trois meilleurs journaux au monde! La chaleur avec laquelle les actionnaires m'ont remercié lors de mon départ, il y a une année, nous a profondément touchés, ma famille et moi. ■

Etienne Jornod a été le premier et unique non germanophone à présider le groupe NZZ de 2013 à 2023, les années les plus difficiles de son histoire. Neuchâtelois, il est aujourd'hui président d'honneur de Galenica et de Vifor Pharma, président et propriétaire de OM Pharma, société de biotechnologie internationale située à Meyrin (GE), qu'il a rachetée avec des collègues de Vifor, Galenica et NZZ, ainsi que les cadres et employés de la société.

«Le Regard Libre», ADN libéral et conservateur

OPINION



JONAS FOLLONIER
JOURNALISTE À L'«AGEF», RÉDACTEUR EN CHEF
DE LA REVUE «LE REGARD LIBRE»

Un samedi matin, dans une annexe de restaurant quelque part à Neuchâtel, Lausanne, Sion, Genève ou Fribourg: séance de rédaction. Nous sommes une dizaine de membres de l'équipe du *Regard Libre* arrivés des quatre coins de la Suisse romande. Comme tous les trois mois, nous débattons durant quelques heures de l'actualité des idées en nous demandant quels sujets originaux pourraient alimenter nos prochaines éditions. Un état d'esprit nous rassemble: la volonté de faire avancer une discussion, présenter des points de vue intéressants, éveiller la curiosité sur des thèmes souvent absents de la plupart des autres médias. Ce qui ressort à chaque fois: le fait que le champ de la pensée est bien plus large qu'on s'imagine si l'on se prive de ce

genre d'échange ouvert et spontané, mais préparé, des références sous le coude et des envies d'en découdre.

Comment diable une publication mensuelle de 68 pages, disponible en ligne et en version papier, assurée par une équipe entièrement bénévole, peut-elle exister depuis plus de dix ans et une bonne centaine de numéros? C'est une question qu'on m'adresse souvent. Pour ma part, je me pose tous les jours la question inverse: comment ne pas le faire? Pourquoi nous arrêterions-nous? Car mes collègues et moi sommes convaincus que la controverse argumentée, la liberté de pensée et le développement d'une parole complémentaire plutôt que d'un silence de plus, répondent à un vrai besoin dans notre coin de pays. L'intérêt grandissant que nous suscitons confirme cette intuition. Notre aventure intellectuelle et collective ne l'est pas seulement à l'échelle de notre structure associative: elle prend peu à peu la forme d'un véritable élan romand.

Quand j'ai fondé le *Regard Libre* en 2014, je ne pensais pas que nous atteindrions une moyenne stable de 15 000 lecteurs par mois; un nombre d'abonnés en constante augmentation; que nous serions dès 2023 la première revue suisse à figurer sur l'importante plateforme d'articles de sciences humaines Cairn.info; qu'on nous propo-

serait à partir de la même année d'organiser, au Salon du livre de Genève, des débats de société susceptibles de titiller le public en élargissant le spectre des sensibilités et des thèmes autorisés dans les milieux institutionnels...

Fait anodin peut-être: la majorité des contributeurs du *Regard Libre* ne sont pas des journalistes. Voilà qui ne semble pas déranger notre audience, et qui n'entrave en rien notre travail. Je suis convaincu, et je le dis en tant que titulaire d'une carte de presse, que l'obsession des diplômes n'est pas ce qui sauvera les médias. Au contraire, l'esprit de caste pousse à un corporatisme, un snobisme et un conformisme que les lecteurs, à raison, ne veulent plus cautionner.

J'ai fait le pari avec le *Regard Libre* de m'entourer de personnalités fraîches, cultivées, variées et motivées par une même cause. Des historiens, des philosophes, des essayistes, des artistes, et quelques journalistes. Les bases de l'information, nous les connaissons. Mais la déontologie du métier, évidemment fondamentale, n'est pas l'alpha et l'oméga de l'activité médiatique. Ecrire, c'est décider ce qu'on va dire et qui l'on va inviter à parler, c'est choisir, se mouiller, diviser. S'exprimer, c'est vouloir imprimer. C'est s'avancer, parfois trop s'avancer, mais en toute transparence.

Tous parmi mes confrères ne défendent pas la démocratie – au *Regard Libre*, si. Tous ne croient pas aux vertus du débat constant, de la libre expression totale, du pluralisme à tous les niveaux – nous, si. Tous ne conçoivent pas qu'il puisse y avoir un discours écologiste ou social de droite, ou une gauche anti-woke – nous, si. S'inscrire dans ces combats-là, c'est donc déjà prendre parti. Au *Regard Libre*, l'héritage des Lumières est parfaitement assumé. De même qu'un certain conservatisme, car c'est d'un patrioisme commun que nous parlons. Il s'agit de ne pas mépriser le passé pour assurer au présent un avenir.

Les gazettes comme la nôtre en ont-elles un, d'avenir? Peut-être que non, après tout. Qui sait? Pourtant j'y crois dur comme fer. Cela dépend de nous, bien sûr. Cela dépend de vous également, chers lecteurs. Mais soyez sûrs que notre énergie est de feu. Des projets détonants, à la fois écrits et audiovisuels, seront lancés cette année. Des collaborations sont en train de se nouer avec de nouveaux partenaires. Le sel de notre recette reste le même: ouvrir le débat sous toutes ses formes et partout où cela est possible. ■

«Le Regard Libre» a consacré son dernier dossier à la sécurité. Prochaine parution le 7 mai, sur la thématique du sacré.