



HAL
open science

Le groupe LAGARDERE face aux mutations des industries de la culture et de la communication.

Michel Diard

► **To cite this version:**

Michel Diard. Le groupe LAGARDERE face aux mutations des industries de la culture et de la communication.. Sciences de l'information et de la communication. Université Sorbonne Paris Cité, 2015. Français. NNT : 2015USPCD039 . tel-01534737

HAL Id: tel-01534737

<https://theses.hal.science/tel-01534737v1>

Submitted on 8 Jun 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITÉ PARIS 13

École doctorale Erasme
Laboratoire des Sciences de l'information et de la communication
(LabSic, EA 1803)

Doctorat Sciences de l'information et de la communication

Le groupe LAGARDERE
face aux mutations
des industries de la culture
et de la communication

Michel DIARD

Thèse dirigée par M. Philippe BOUQUILLION

Soutenue publiquement le 30 janvier 2015

Membres du jury :

Mme Dominique CARTELLIER, Université Stendhal – Grenoble 3

M. Bertrand LEGENDRE, Université Paris 13

M. Juan Carlos MIGUEL de BUSTOS, Université du Pays Basque, Bilbao
(Espagne)

M. Pierre MOEGLIN, Université Paris 13

M. Laurent PETIT, Université Paris 4 (ESPE)

*« J'ai laissé plus de choses à dire
que je n'en ai dites (...)
peut-être la prolixité et l'adulation
ne seront pas au nombre des défauts
qu'on pourra me reprocher. »*

Denis DIDEROT, Encyclopédie

à Marie-France et Jean-Michel

Remerciements

Je remercie mon directeur Philippe BOUQUILLION pour ses conseils avisés, sa disponibilité et sa patience envers le doctorant aussi peu conventionnel que je fus.

Je tiens aussi à associer à ces remerciements Pierre MOEGLIN et Yolande COMBES, qui, à chacune des séances du "petit séminaire" du LabSic, m'ont permis d'approfondir mes questionnements à propos des industries culturelles.

J'associerai à ces remerciements le directeur Du LabSic et du Labex ICCA, Bertrand LEGENDRE, pour m'avoir accueilli et invité à participer à l'université d'été du Labex ICCA me permettant de mieux appréhender le travail de recherche en sciences humaines.

Merci aussi à tous les doctorants du LabSic pour les discussions passionnantes au sein du « petit séminaire ».

Enfin, un grand merci à Marie-France, mon épouse, pour son soutien infailible et sa très grande patience.

Sommaire

Remerciements	2
Introduction Lagardère SCA, un groupe industriel atypique	6
Un groupe qui interroge les théories des industries culturelles.....	8
Filières culturelles et activités nouvelles	10
Cohérence ou spécificités des activités du groupe	11
Plan de la thèse	14
Première partie D’Hachette à Lagardère	16
Les traces d’Hachette dans le groupe Lagardère	17
A – Un fondateur qui innove.....	19
B – Hachette en mutation.....	35
C – Hachette, en difficulté, rachète Matra	51
Les grandes mutations.....	71
A – Lagardère et les technologies de l’information et de la communication	71
B – Financiarisation et mutations technologiques pour un groupe de médias diversifié	100
C – La recherche de nouvelles opportunités de développement	130
Deuxième partie Les quatre branches de Lagardère	147
Hachette Livre : Taille mondiale, numérisation et nouveaux produits	148
A – Une politique de concentration	149
B – La transition numérique	165
C – La production du livre à rotation rapide	176
Lagardère active : Priorité au numérique, aux services et à la production audiovisuelle	188
A – La dilution du premier éditeur mondial de magazines	195
B – Elle, le modèle type du magazine multi-supports	202

C – Numérique : à la recherche de nouvelles sources de monétisation	207
D – Radios et chaînes de télévision à la recherche de diversifications.....	214
E – Une production audiovisuelle très française	217
F – Une branche en pleine incertitude	222
Lagardère Services : réduire son exposition à l’activité de distribution de la presse	226
A – Logistique de distribution : Une stratégie de retrait	230
B – Vers une distribution spécialisée	233
C – Le commerce de détail au cœur du développement	235
D – Le commerce de détail modifie les règles de concurrence	240
E – Une adaptation permanente	242
Lagardère Unlimited : le quatrième pilier d’un groupe en difficulté.....	246
A – Des activités complexes	246
B – Etre réactif, performant, moderne	247
C – Le sport, un atout pour le groupe.....	250
D – L’expérience malheureuse de Sportfive	256
E – Dépréciation d’actifs.....	258
F – Création d’un comité exécutif.....	260
G – Le spectacle vivant, nouvel axe de développement.....	263
H – La production de contenus pour les terminaux mobiles	266
I – Le divertissement au cœur d’une stratégie de groupe	268
Conclusion Un groupe fournisseur de contenus fragile.....	270
Les acteurs financiers ont profondément structuré le groupe Lagardère.....	273
Lagardère reste un conglomérat	275
Un groupe cherchant à se préserver de la domination des industries de la communication	277
Presse écrite et marques fortes en question.....	279
Un tropisme états-unien	283
Un enjeu pour l’exception culturelle française.....	285
Bibliographie	289
Ouvrages.....	290
Revue	292
Rapports et études	297
Annexes	298
LAGARDERE SCA	299

Chronologie générale.....	299
Entreprises et marques de Lagardère SCA.....	344
Hors branches.....	344
Lagardère Publishing.....	346
Lagardère Active.....	361
Lagardère Services.....	373
Lagardère Unlimited.....	379
Statuts et dirigeants d'Hachette.....	388
Gouvernement d'entreprise de Lagardère SCA.....	391
1 – Les gérants.....	391
2 – Le comité exécutif.....	392
3 – Le conseil de surveillance.....	392
Hachette, Lagardère et la presse régionale.....	395
Les échecs de Lagardère diffuseur de chaînes de télévision.....	397
Emprunts et outils financiers de Lagardère.....	399
Evolution du chiffre d'affaires des branches du groupe.....	404
Evolution du chiffre d'affaires du groupe par régions.....	405
Evolution de l'organigramme du groupe.....	406

Introduction

Lagardère SCA, un groupe industriel atypique

Qu'est-ce que le groupe Lagardère aujourd'hui ? Un groupe 100 % médias constitué de filières des industries culturelles ou un groupe diversifié dans des activités à la marge des industries culturelles ? Quels facteurs ont contribué à ses mutations successives, les technologies numériques ou les acteurs financiers ?

Lagardère, société en commandite par actions, héritier de la Librairie Hachette et du groupe de l'industrie de télécommunication, de défense, d'aérospatiale, de transport et d'automobile Matra, a cédé de nombreuses activités et notamment toutes les traces de Matra. Ce processus de mutation a nécessité la mise en œuvre de stratégies parfois surprenantes.

Le rapprochement de Matra et d'Hachette en 1980, s'il visait à sauver la Librairie d'une probable faillite, devait donner naissance à un groupe industriel mariant contenus et contenu, intégrant la haute technologie de Matra aux médias d'Hachette. Le projet initié par le président de la République, Valéry Giscard d'Estaing, répondait à son souhait de créer un groupe français sur le modèle des groupes multimédias multinationaux américains, dans un souci de préserver l'influence culturelle francophone. Dès son installation à l'Élysée en 1974 Giscard d'Estaing, pour mettre en œuvre une modernisation de la France, s'entoure de conseillers influencés par l'économie américaine et ses grands groupes multinationaux. En matière d'information et de communication, l'un de ses conseillers, Bernard Rideau (32 ans), a débuté sa carrière dans une filiale du groupe McCann Erickson ; celui-ci est rejoint aussitôt par Anne Méaux (20 ans et tout juste diplômée de l'IEP de Paris), qui deviendra ensuite l'une des principales conseillères en communication des hommes politiques de droite en France. Ces deux conseillers ont joué un rôle essentiel dans le rapprochement entre Hachette et Matra en 1980. La constitution d'un grand groupe français associant hautes technologies et contenus résulte plus de la nécessité de sauver Hachette de la faillite que d'une opération de concentration préparée de longue date ; Giscard d'Estaing et ses conseillers ont hésité pendant plusieurs mois entre Havas et Matra pour sauver la Librairie.

L'association du satellite, Matra, et de l'écrit, Hachette, fut un échec.

Par la suite, Lagardère a continué à dégrader la situation financière d'Hachette en multipliant les rachats d'actifs aux États-Unis, dans la presse magazine notamment, et en accumulant les erreurs comme en témoigne le fiasco de La Cinq, la chaîne de télévision généraliste reprise à Robert Hersant. Ces opérations ont creusé une

importante perte de trésorerie (11 milliards de francs de dettes pour un chiffre d'affaires de 30 milliards en 1991) ; les banques actionnaires, BNP, Paribas et Crédit lyonnais, ont placé Hachette en situation de quasi curatelle ; les trois établissements exigeant et obtenant finalement la mise en place d'un conseil de surveillance, invitant par ailleurs Jean-Luc Lagardère à fusionner les deux groupes en contrepartie de leur aide pour rétablir la situation financière de l'ensemble.

Lagardère SCA a succédé au groupe Matra Hachette en 1992 alors que les industries de la communication et de la culture entraînent dans une période de profondes mutations. En 1993, le groupe Lagardère, à peine sorti de ses difficultés financières, est alors confronté à toutes les transformations, industrielles et financières, de son champ d'activité. Si la conjoncture ne lui est apparemment pas favorable, les résultats des activités de haute technologie issues de Matra, du livre, de la presse magazine et de la distribution de presse d'Hachette vont lui permettre un redressement rapide.

Un groupe qui interroge les théories des industries culturelles

La recherche des « *traces des périodes qui ont émergé successivement* » (Bernard Miège, 2000, p. 107) dans le groupe éclaire la genèse du processus de mutations et les évolutions de celles-ci sous la double influence des technologies de l'information et de la communication (TIC) et de la financiarisation de l'économie.

L'observation de l'évolution des structures de Lagardère permet d'interroger les transformations du secteur des industries de la culture (livre, presse et audiovisuel), notamment les groupes qui se définissent comme des fournisseurs de contenus, et les relations des groupes industriels de la culture avec les industries de la communication (fabricants de matériels, industriels de logiciels grand public et du Web, opérateurs de télécommunication). Il s'agit de dépasser le cas Lagardère au risque de la monographie factuelle pour confronter ses caractéristiques aux théories des industries culturelles.

Trois arguments ont présidé au choix d'une recherche doctorale sur le groupe Lagardère :

- le traitement d'un groupe français, à la fois pour des raisons de proximité "géographique" facilitant la recherche d'informations, les rencontres avec des dirigeants du groupe, mais aussi l'utilisation des connaissances accumulées au long de ma carrière de journaliste et, surtout, de syndicaliste. Lagardère présente aussi l'intérêt pour le chercheur d'entretenir des rapports très étroits et réguliers avec l'Etat et le monde politique ; son histoire et son positionnement (dans les domaines de la défense et de la télévision, par exemple) s'inscrivant dans un cadre national bien spécifique qui a influencé ses mutations.
- – le traitement d'un groupe national, mais à fort positionnement international.
- – la recherche sur un groupe qui a continué à penser, jusqu'à la période présente, les rapports entre produits culturels et numériques, mais qui, pour autant, n'est pas un acteur positionné directement dans les industries de la communication comme Vivendi, par exemple.

La présente recherche doctorale se situe dans la continuité des travaux sur les rapports entre industries culturelles et industries de la communication (télécommunications, industries du Web et des logiciels, industries des matériels électroniques grand public), ainsi que sur les enjeux de la financiarisation pour les industries culturelles et leurs rapports avec les industries de la communication. Ces travaux, conduits par des chercheurs se référant aux théories des industries culturelles ont joué un rôle central dans la production de nos hypothèses et dans la problématique qui structure cette recherche.

L'entité qui succède à Matra Hachette en 1992, Lagardère SCA, a subi des modifications structurelles majeures en une vingtaine d'années, avec, notamment, la disparition des activités liées à l'héritage du groupe Matra ; ses filières (1) culturelles historiques (édition de livre, presse écrite, radio et audiovisuel), de tailles très différentes, ont mis en œuvre des stratégies distinctes pour s'adapter aux TIC, en tenant compte des traits particuliers de leur modèle (éditorial ou de flot) qu'il s'agit de confronter aux stratégies de leurs concurrents.

Si, en 2014, Lagardère n'est plus un groupe industriel de défense, d'aérospatiale et de transport et si la culture est « *définie comme l'ensemble des contenus culturels industrialisés associés à des services et accessibles via de plateformes* » (Bouquillion, Miège, Moeglin, 2013, p. 42), se pose la question de savoir quelles solutions il a adopté pour assurer ses équilibres économiques.

Filières culturelles et activités nouvelles

Lagardère SCA est atypique pour avoir élargi son périmètre, parallèlement à ses filières historiques, avec de nouvelles activités qui ont un rapport plus ou moins lointain avec la culture, à savoir le commerce de détail dans les zones de transport, qu'il a baptisé Travel Retail, et la gestion des droits sportifs, posant ainsi la question de la cohabitation de filières culturelles avec ces activités nouvelles, mais aussi et surtout de la pertinence pour un groupe fournisseur de contenus de mettre en œuvre une telle stratégie. Il s'agit également de savoir si ces activités ont pesé sur les filières culturelles et, dans l'affirmative, comment et avec quelles conséquences : ont-elles eu une influence sur les structures du groupe ? Ou ont-elles été créées pour répondre aux aléas financiers rencontrés par Lagardère soumis à une double contrainte, la domination des grands groupes de la communication dans ses filières culturelles historiques et les attentes de ses nouveaux actionnaires, majoritairement des fonds d'investissement non résidents ?

Les résultats financiers d'un groupe faisant cohabiter filières culturelles, activités de commerce de détail et gestion de droits sportifs ne sont pas à la hauteur des objectifs fixés par les dirigeants. Si les nouvelles activités avaient pour but de répondre aux besoins du groupe en cash flow pour développer des stratégies de rachats dans les filières historiques, le résultat a jusqu'ici été très mitigé.

Le recours à l'emprunt, utilisé par un groupe qui ne dégage pas suffisamment de cash flow pour se développer par voie externe, a montré ses limites : l'endettement est soumis à des règles strictes dictées par les établissements bancaires restreignant ses ambitions (quand il n'interdit pas certaines opérations de rachat ou quand il ne dicte pas certaines cessions d'actifs).

La financiarisation de Lagardère SCA a changé de nature à partir de l'année 2000. S'il est coté à la Bourse de Paris le 20 avril 1994, succédant à Matra Hachette dans le CAC 40, le groupe contrôle environ 66 % du capital de la société avec ses alliés, lui laissant beaucoup de latitudes de management. En revanche, après la création d'EADS et le retrait de deux alliés industriels historiques de Matra, Daimler-Benz et General Electric Company (GEC), Lagardère enregistre l'entrée des fonds d'investissement américains puis qatari dans son capital. Ils en détiennent rapidement plus de 60 %.

« La financiarisation désigne le fait que les pôles ou groupes industriels sont cotés à la bourse. La notion de financiarisation renvoie donc à la question de la propriété et au contrôle des industries. » (Philippe Bouquillion, 2002, p. 155).

L'évolution de son capital contraint Lagardère à rechercher un équilibre permanent entre poursuite des stratégies de développement d'un groupe qui a adopté le statut de commandite par actions en 1992, préservant les marges de manœuvre de son management, et intérêts d'actionnaires à la recherche de dividendes en adéquation avec ceux qui sont désormais versés par les autres groupes industriels, conformément aux normes appliquées par les acteurs financiers au niveau mondial. Les résultats financiers doivent dégager des profits suffisants pour répondre aux deux impératifs d'un groupe scruté en permanence par les analystes et les investisseurs. Un cash flow en régression compromet à la fois son développement et le versement de dividendes attractifs.

Cohérence ou spécificités des activités du groupe

La fragilité de Lagardère se mesure dans toutes ses activités. La filière du livre, par exemple, a été entraînée dans un conflit aux Etats-Unis avec Amazon à propos du prix de vente des livres électroniques de sa filiale Hachette Book Group, causant des retards considérables dans l'envoi des commandes pendant plus de six mois ; la branche des services en zones de transport subit, elle, tous les soubresauts de l'activité des transports aériens, sensibles aux incidents, attentats, grèves ou crise économique. La branche du marketing sportif est tributaire du calendrier cyclique des grands événements comme les Jeux olympiques ou la Coupe du monde de football. Enfin la filière de la presse écrite est soumise à une baisse tendancielle du lectorat et de la publicité depuis plusieurs années.

La commercialisation des produits culturels historiques de Lagardère, livre, presse magazine et production audiovisuelle, subit les effets de la crise économique mais aussi les nouvelles pratiques de consommation ; les effets sur la santé économique du groupe sont quasiment identiques à ceux qui affectent les ventes de produits d'alimentation ou de première nécessité en zones de transport. Enfin, la commercialisation des espaces publicitaires dans la presse, à la radio ou sur une

chaîne de télévision répond à d'autres logiques que le marketing sportif, bien qu'elle mette en mouvement les mêmes acteurs, la marque, une régie et le support.

Si les filières du livre, de la presse magazine et de l'audiovisuel ont des caractères communs, notamment pour leur système de production et de valorisation, les deux filières du commerce de détail et de marketing sportif reposent sur des processus distincts. La cohérence du groupe Lagardère n'apparaît pas évidente aux analystes financiers. La préservation des traits spécifiques de chaque filière culturelle dans un groupe industriel développant des activités non culturelles est à examiner, notamment au regard des résultats financiers de ces activités nouvelles, qui limitent ses capacités d'investissements.

Les marges de manœuvre de Lagardère sont étroites et l'adaptation des stratégies permanente.

Les dernières acquisitions du groupe ont été orientées vers des rachats de sociétés de taille et de prix modestes. Lagardère ne peut pas (ou plus) se mêler aux compétitions avec les fonds d'investissement anglo-saxons notamment pour le rachat de grandes entreprises comme il avait pu le faire avec Vivendi Universal Publishing ou Sportfive ; par exemple, il s'est tenu à l'écart des négociations pour le rachat du leader du marketing sportif, IMG, aux Etats-Unis, malgré son intérêt marqué pour une entreprise qui l'aurait propulsé au premier rang de l'activité dans le monde, comme il l'avait envisagé.

Le développement des filières historiques dans le numérique et le rachat des sites LeGuide.com et BilletReduc.com permettant au groupe de se renforcer sur de nouveaux marchés, ainsi que la monétisation à la performance pour Le Guide.com et selon le modèle transactionnel pour BilletReduc.com, sont intervenues avec retard par rapport aux investissements de ses principaux concurrents européens, les deux groupes allemands Bertelsmann et Springer, notamment.

En outre, les désengagements dans la filière de la presse magazine et dans la distribution de presse, n'ont-ils pas été précipités, alors que leurs marges n'étaient pas négatives ? Le groupe Lagardère accrédite ainsi l'idée qu'il agit sans plan établi, sans vision d'avenir cohérente ou rationnelle ; le besoin de liquidités, notamment pour réduire son endettement à la demande des établissements bancaires prêteurs, lui impose des opérations des cessions d'actifs qu'il tente de justifier en les

présentant comme des actifs non stratégiques. Ses modes de financement engendrent des effets que le groupe ne maîtrise pas totalement.

La stratégie visant à concentrer les moyens sur quelques marques fortes, notamment sur Elle pour la filière de la presse écrite, et sur les activités comme le commerce de détail dans les zones de transport n'est-elle pas risquée à terme ? L'évolution des pratiques et des modes de consommation de produits culturels (livre, presse, audiovisuel) influence tous les groupes industriels et leur évolution socio-économique. Lagardère, lui, a adopté une stratégie atypique ; en tenant compte des changements, il se déploie dans des activités aux marges des industries culturelles dont le potentiel de développement est jugé important, pour tenter d'accroître ses profits. Ses concurrents sont confrontés à des problèmes économiques identiques à ceux de Lagardère, mais ils y répondent avec des modèles de développement différents. En s'entourant de toutes les précautions quant aux résultats économiques futurs, Lagardère a-t-il fait un choix plus ou moins pertinents que ceux-ci ?

(Voir annexe p. 391, Gouvernement d'entreprise de Lagardère SCA)

(1) Pour qualifier ses différentes activités, Lagardère utilise le vocable de branche ; les rapports annuels du groupe font état de quatre branches, Lagardère Publishing (ou Hachette groupe) pour l'édition de livre, Lagardère Active, regroupant presse écrite, radio, chaînes de télévision, production audiovisuelle, numérique et régie publicitaire, Lagardère Services pour la distribution de presse et le Travel Retail, enfin, Lagardère Unlimited pour le marketing sportif et l'Entertainment.

L'emploi de la notion de branche est impropre, puisque celle-ci, selon la définition retenue par Philippe Bouquillion, Bernard Miège et Pierre Moeglin, 2013, page 81, « est un ensemble d'unités de production qui ont la même activité de production ».

Néanmoins le terme utilisé par Lagardère a été conservé, tenant ainsi compte de la terminologie adoptée par le groupe dans ses divers documents (rapports annuels, communiqués, études, etc.).

Plan de la thèse

Cette thèse se présente en trois parties. La première partie, intitulée D'Hachette à Lagardère, analyse la genèse d'un groupe et son approche des mutations liées à l'évolution des industries de la culture et de la communication. Elle comporte trois sections.

La première section traite des « traces » laissées par la Librairie Hachette depuis sa fondation en 1826 dans le groupe Lagardère SCA d'aujourd'hui ; il suit le processus des mutations successives d'une Librairie devenue éditeur de livres, de magazines, distributeur de livres et de presse avant de fusionner avec Matra.

La seconde section traite des mutations du groupe né de la fusion de Matra et d'Hachette, de sa stratégie tout Internet, de ses échecs et de la recherche de nouvelles sources de valorisation.

La troisième section traite de l'approche socio-économique de la financiarisation du groupe et de son adaptation aux technologies de l'information et de la communication. Elle analyse notamment leurs effets sur la structuration du groupe, sur la composition de son capital dans lequel les investisseurs non résidents deviennent majoritaires, sur son management et sa politique financière.

La seconde partie, intitulée "Les mutations des quatre branches de Lagardère SCA" analyse les évolutions de chacune d'elles, notamment de leur périmètre et de leur organisation, de leurs résultats et de leurs perspectives comparées à celles de leurs concurrents.

La branche Lagardère Publishing ou Hachette livre est analysée au travers de son évolution vers le livre électronique, ou e-book, et vers les livres à fort tirage, best-sellers et fascicules.

La branche la plus hétérogène, Lagardère Active, rassemblant les filières de la presse magazine, de l'audiovisuel, des activités numériques et de régie publicitaire est analysée par filière, compte tenu de leurs spécificités. Chacune a en effet adopté des stratégies distinctes. Cette section traite notamment des effets du désengagement de l'écrit (à l'exception de quelques marques fortes) et de la volonté

de limiter l'exposition du groupe au marché publicitaire. L'étude de Lagardère Active analyse la stratégie de poursuite du développement dans la production audiovisuelle et dans les sites de services, avec le rachat d'un comparateur de prix et d'un site de vente de billets de spectacles, par exemple.

Lagardère Services s'attache à étudier les effets d'un changement de stratégie de la branche, marquée par la volonté de se séparer de la distribution de presse et de privilégier le développement dans le commerce de détail en zones de transport (gares et aéroports).

La quatrième section de cette partie examine les différentes étapes de la constitution d'une nouvelle branche, Lagardère Unlimited, dédiée initialement à la gestion des droits sportifs, avant de diversifier ses activités dans le conseil pour la construction et la gestion d'enceintes sportives et de spectacles, puis vers le divertissement et le spectacle vivant. Le groupe devient en effet à la fois propriétaire de salles et organisateurs d'événements.

Enfin, la troisième partie, en conclusion et intitulée "Un groupe fournisseur de contenus fragile", confronte les activités du groupe aux théories des industries culturelles. Elle traite de la mise en perspective du groupe, de la pertinence, ou non, de ses stratégies, de son développement face à la domination grandissante des industries de la communication, plus particulièrement, des "Big Four" (Apple, Google, Facebook et Amazon) et donc des stratégies adoptées par les différents acteurs face aux technologies numériques.

Première partie

D'Hachette à Lagardère

Les traces d'Hachette dans le groupe Lagardère

Les industries de la culture et de l'information garderont les traces des périodes qui ont émergé successivement. »

(Bernard Miège, Les industries du contenu face à l'ordre informationnel, PUG, 2000, p. 107)

Le groupe Lagardère SCA est né du rapprochement, encouragé par le président de la République Valéry Giscard d'Estaing en 1980, de l'industriel de l'armement, de l'espace, des hautes technologies et du transport, Matra, et de la vieille Librairie Hachette. (Source : Vincent Nouzille, Alexandra Schwartzbrod, 1998, p. 85 à 95).

En près de deux siècles d'existence, la Librairie Hachette s'était nécessairement transformée, mais la structure du groupe issu du rapprochement de Matra et d'Hachette a subi des modifications bien plus considérables encore au cours des dix dernières années (Voir annexe p. 295, Chronologie générale du groupe).

Successivement, de 1980 à aujourd'hui, Jean-Luc Lagardère et son fils Arnaud ont cédé des pans entiers de Matra, puis d'Hachette pour créer un groupe « 100 % média », sous la pression des investisseurs et des banques accompagnant (ou dictant) le groupe dans toutes ses opérations de restructuration ; les acteurs financiers souhaitant avoir une plus grande visibilité de sa stratégie et exigeant des structures simplifiées.

Les acteurs financiers ont accepté d'accompagner Lagardère dans ses restructurations et de l'aider à mettre en place sa stratégie dans un ensemble cohérent au périmètre défini et répondant à une pertinence industrielle ; la contrepartie consistant à remplir les critères du capitalisme financier adoptés par tous les secteurs industriels, à savoir une rentabilité autour de 15 % et des dividendes en "croissance perpétuelle" selon le modèle de deux économistes américains Robert J. Gordon et Robert J. Shapiro (celui-ci étant devenu conseiller

de Barack Obama) qui ont conceptualisé dès 1956 les attentes d'actionnaires évaluant en permanence les performances de leur patrimoine dans un contexte de libre circulation des capitaux.

Le périmètre historique du groupe Matra dans le groupe Lagardère SCA n'a cessé de se réduire pour disparaître totalement ; les activités de transport ont été cédées à Siemens en 2001 et l'automobile en 2003 à Pininfarina (ingénierie, essais, avant-projets et prototypes) et en 2009 à Segula Technologies (ingénierie).

La création du groupe européen de défense, d'aéronautique et d'espace en 2000 modifie la répartition du capital après constitution du nouvel ensemble, Lagardère qui possédait 33 % d'Aérospatiale-Matra n'a plus que 15,1 % d'EADS. Il réduira sa participation à 7,4 % en 2007, avant de sortir totalement de la société européenne en 2013, dégageant au passage une plus-value de 1,8 milliard d'euros.

Déjà, dans une interview, à la question des journalistes, « *Vous avez présenté, hier, les comptes 2007 qui, pour la première fois, n'intègrent plus EADS. Est-ce un signal fort ?* », Arnaud Lagardère avait apporté une réponse sans ambiguïté sur la nouvelle stratégie du groupe :

« Oui, c'est un symbole important. A la question : qu'est-ce que le groupe Lagardère, la réponse est désormais simple, c'est un groupe média. C'est pourquoi nous n'avons pas consolidé EADS dans nos comptes 2007. » (Le Figaro, 13 mars 2008)

Aujourd'hui, Lagardère peut se définir comme « *un groupe 100 % média comptant parmi les leaders mondiaux de ce secteur. Il est implanté dans une trentaine de pays et se structure autour de quatre branches d'activités distinctes et complémentaires : - Lagardère Publishing : livre et e-Publishing ; - Lagardère Active : presse, audiovisuel (radio, télévision, production audiovisuelle), numérique et régie publicitaire ; - Lagardère Services : Travel Retail et distribution ; - Lagardère Unlimited : sport et Entertainment.* » (Document de référence 2011, p. 30).

Le redécoupage des activités et la création de quatre branches a préservé la filière historique du livre et son fonctionnement en fédération de maisons d'édition. La création d'une branche rebaptisée Lagardère Services, elle, traduit en revanche la volonté du groupe de se séparer de l'activité de distribution de la presse (amorcée avec le retrait de Presstalis, ex-NMPP) et sa mutation vers le commerce de détail en

zone de transport. Il en est de même avec le changement de nom de Lagardère Sport, devenu Lagardère Unlimited, pour inclure des activités aussi diversifiées que le spectacle vivant, le conseil pour la construction d'enceintes sportives et de spectacles et leur gestion.

Enfin, le regroupement des activités de presse magazine, de radio, de télévision, de production audiovisuelle, du numérique avec Lagardère Publicité au sein de Lagardère Active n'est que la préfiguration d'une mutation majeure du groupe vers la fourniture de contenus et la première mesure d'une stratégie faisant de la recherche de contenus adaptables à tous les modes de diffusion en développement aujourd'hui sa priorité.

Entre 2006 et 2012, après le décès de Jean-Luc Lagardère et l'entrée en fonction de son fils Arnaud, le groupe a amplifié ses restructurations ; non seulement en se désengageant d'activités historiques, mais en cédant aussi ses actifs minoritaires dans les groupes Canal + France et Amaury (*Le Parisien* et *L'Equipe*).

Trois activités ont été jugées prioritaires et stratégiques, ce sont la production audiovisuelle, le commerce de détail en zone de transport et la nouvelle branche dédiée à la gestion des droits sportifs et au divertissement, avec des prises de participation dans des salles de spectacles comme les Folies Bergère, le Casino de Paris et le Zénith de Paris (il a remporté l'offre de marché pour la construction d'une nouvelle salle à Bordeaux).

Malgré ces modifications profondes dans son organisation Lagardère SCA conserve encore de nombreuses traces de son histoire.

A – Un fondateur qui innove

1 – Louis Hachette, éditeur de livres scolaires

La création de la Librairie Hachette en 1826 est le résultat d'une suite de circonstances pour son fondateur, dans lesquelles les relations, nouées dans sa vie étudiante, ont joué un rôle important.

Louis Hachette est issu d'une famille originaire de Rethel dans les Ardennes. Son père, Jean, épouse Marie Ledouble, fille d'un bourgeois de la ville, qui a fait fortune dans le commerce des étoffes. Le père de famille projette d'acheter une charge d'huissier à Rethel. Sans les diplômes nécessaires, il décide de s'inscrire à l'école de droit de Paris.

La famille Hachette s'installe donc dans la capitale en novembre 1807 avec ses trois enfants, Louis (7 ans), Louise (5 ans) et Edouard (1 an). Jean Hachette obtient son diplôme fin 1808 et retourne à Rethel ; son épouse refuse de le suivre.

Une paroissienne, Mme Sion, lingère en chef, fait embaucher Marie Hachette comme ouvrière lingère au lycée Louis le Grand, où elle est logée.

Louis Hachette est inscrit au lycée en 1809 où il s'avère être un élève brillant. Il intègre l'Ecole Normale en 1819, jusqu'à sa fermeture en 1822 par le gouvernement de Joseph de Villèle ; l'entourage de Louis XVIII et notamment son ministre de l'intérieur, le comte de Corbière, considérant cette école comme un nid d'agitateurs aux idées trop libérales pour le royaume.

Louis Hachette, qui a encore deux années d'études avant d'obtenir son diplôme, ne sera donc pas professeur. Il vit alors de cours particuliers dispensés aux enfants d'un riche notaire, Pierre Foucault de Pavant (le notaire de Mme de Staël) et se prépare à une carrière d'avocat en suivant des cours de droit. Mais, l'occasion lui est donnée avec ses économies et le prêt d'un autre notaire, Henri Bréton, rencontré grâce à Foucault de Pavant, d'acheter une petite librairie du Quartier latin, la librairie Brédif, en 1826.

Louis Hachette a un certain penchant pour l'émancipation des couches populaires. L'influence de Guizot, qui fut son professeur d'histoire (brillant et reconnu comme le meilleur historien français du XIXe siècle) à l'Ecole Normale et la fréquentation des cercles issus du catholicisme janséniste sont décisives. L'enseigne de la Librairie Hachette, *Sic quoque docebo* (Ainsi j'enseignerai quand même), ne doit donc rien au hasard.

La question de l'enseignement était posée depuis la Révolution. Si les projets de l'organisation de l'instruction de Condorcet, Lakanal, Daunou ou même Talleyrand n'avaient pu se concrétiser et si l'instruction était réservée jusque-là aux classes aisées, le débat était permanent depuis 1789, le contexte politique était devenu favorable à son développement.

Il débouche sur la loi Guizot du 28 juin 1833 faisant obligation aux communes de plus de 500 habitants d'ouvrir une école, publique ou confessionnelle, de garçons (les écoles de filles seront ouvertes en 1836 dans les seules communes volontaires) et « d'entretenir » un instituteur. Sans doute la loi la plus importante de la Monarchie de Juillet.

L'adoption de la loi Guizot est combattue aussi bien par les milieux catholiques, inquiets de voir l'éducation leur échapper, que par les milieux inspirés par les idéaux de la Révolution de 1789, qui redoutent la mainmise des catholiques sur l'éducation du peuple. Guizot, lui, se situe à mi-chemin : il redoute une nouvelle révolution en expliquant que l'ignorance « rend le peuple turbulent et féroce » ; pour lui, l'instruction, et notamment l'instruction publique, doit être « un principe d'ordre efficace ».

Louis Hachette s'inscrit dans le mouvement naissant initié par son ancien professeur et obtient dès le 2 novembre 1831 une circulaire du ministre, le comte de Montalivet, à propos de la fourniture aux communes des manuels scolaires ; la Librairie obtient une commande de 500 000 exemplaires de L'Alphabet des écoles et 100 000 du Premier livre de lecture à l'usage des écoles primaires (Sources : Jean Mistler, 1964 et Jean-Yves Mollier, 1999).

Le groupe Lagardère n'a jamais renié cette activité fondatrice ; il la développera en France et à l'étranger, par voie de croissance interne aussi bien que par croissance externe (rachetant, par exemple, une autre librairie prestigieuse, Hatier, en 1995) pour fournir aujourd'hui entre 75 et 80 % des livres scolaires, de l'école primaire à l'université en passant par la formation professionnelle spécialisée.

Conclusion

Le fondateur de la Librairie a su anticiper la soif de savoir de son époque et des effets de mode. La société se transformant au rythme de l'industrialisation et du développement des chemins de fer, la population est avide de lecture et s'intéresse de plus en plus à la vie politique.

Son activité est florissante ; ses profits vont ainsi permettre au libraire de livres scolaires d'étendre son champ d'activités vers la distribution et les messageries, la vente au public et la presse périodique.

L'ancrage du groupe dans la fourniture de livres scolaires se confirme néanmoins tout au long de son histoire et jusqu'à aujourd'hui.

Elle franchit une nouvelle étape en 1996 avec la prise de contrôle de la librairie Hatier. Avec les marques Hachette Education et Alexandre Hatier, le groupe Lagardère est le premier éditeur de livres scolaires avec 45 % de parts de marché (Source : Communiqué des résultats du groupe, 28 mai 2014).

2 – Louis Hachette et les dictionnaires

Louis Hachette a acheté son premier ouvrage de référence, le Dictionnaire grec - français de Charles Alexandre (publié pour la première fois en 1831), en 1840 ; puis il prend le contrôle de deux autres dictionnaires dédiés à la langue grecque.

Son attrait pour le dictionnaire, Louis Hachette le doit également à Emile Littré, qu'il a croisé au lycée Louis le Grand à Paris. Ils sont devenus amis. Très naturellement, Littré s'adresse à lui quand il forme le projet d'éditer un dictionnaire ; un premier contrat est signé pour la publication d'un Nouveau Dictionnaire étymologique de la langue française. L'accord sera révisé en 1846 et mentionne alors l'édition d'un Dictionnaire étymologique, historique et grammatical de la langue française.

Le projet est d'ampleur ; il demande plusieurs années à son auteur pour le mener à bien et ce n'est qu'en 1863 que la librairie Hachette débute la publication du fameux Dictionnaire de la langue française en quatre volumes. Le succès est tel qu'une seconde édition est éditée entre 1873 et 1877 en cinq tomes.

Louis Hachette continue d'investir dans les dictionnaires pour étoffer cette activité qui connaît un grand succès : par exemple, toujours en 1841, il édite le Petit dictionnaire des difficultés et des exceptions de la langue française de Sardou et Soulice, puis en mars 1842, le Dictionnaire des sciences philosophiques d'Adolphe Franck et le Dictionnaire universel d'histoire et de géographie de Nicolas Marie Bouillet.

La préoccupation de développer l'activité d'éditeur de dictionnaires se perpétuera au sein du groupe. Hachette Education continue aujourd'hui à publier le Littré ; en 2004, la filiale du groupe a édité une version mise à jour et augmentée sous le titre Le Nouveau Littré, mais aussi une version allégée, Le Nouveau Petit Littré.

Après le rachat de Larousse (propriété du groupe Vivendi Universal Publishing) en 2003, le groupe Lagardère avec ses autres marques, Gaffiot, Littré et Harrap's, n'a

plus qu'un concurrent en France, le Robert. Il occupe le marché, ce qui fait dire au directeur du département Petit Larousse, Yves Garnier :

"Le marché est assez figé. L'investissement pour réaliser ce genre d'ouvrage est colossal et il serait extrêmement difficile de s'imposer avec la création d'un nouveau dictionnaire." (Le Journal du Net, 2008, consulté le 14 décembre 2013, <http://www.journaldunet.com/economie/face-a-face/larousse-robert/1marche.shtml>).

Conclusion

L'intuition de Louis Hachette et les rachats successifs de dictionnaires divers lui ont permis de constituer un pouvoir de marché. Cette trace ne s'est pas diluée dans la filière d'édition de livres du groupe Lagardère.

Le pouvoir de marché de Lagardère s'est accru après les rachats de VUP en France et de Chambers au Royaume-Uni, qui avaient respectivement les marques Larousse et Harrap's dans leurs portefeuilles. Quant à la célèbre grammaire Bescherelle (acquise avec Hatier), elle édite également des dictionnaires de cinq langues.

Les dictionnaires du groupe Lagardère ont pris le virage numérique et la plupart d'entre eux se déclinent sur ordinateurs et tablettes.

Le choix de Louis Hachette a connu le succès ; mais, pour lui, il était vite devenu impératif de ne pas se cantonner dans la seule édition de livres scolaires et de dictionnaires. Il s'est préoccupé de leur distribution et de l'élargissement de sa production.

L'Angleterre victorienne, où l'industrie est florissante, est un modèle pour de nombreux éditeurs français comme Louis Hachette ; celui-ci se rendra donc lui aussi en Angleterre où il va découvrir les bibliothèques de gare et la distribution.

3 – Louis Hachette et la distribution

Trois ans avant la création de la librairie Hachette, Louis XVIII accorde la première concession d'une ligne de chemin de fer en France, entre Saint-Etienne et Andrézieux (23 km). Les concessions vont s'accélérer jusqu'à l'inauguration de la ligne Paris – Saint-Germain-en-Laye le 24 août 1837.

Louis Hachette comprend très vite l'importance de l'événement. Il expose un projet dans une note adressée à toutes les compagnies de chemins de fer dans laquelle il fait part « *d'une grande opération de librairie qui, indépendamment des avantages qu'elle procurerait aux compagnies, serait aussi utile qu'agréable au public* ». (Jean-Yves Mollier, 1999)

Le 22 avril 1852, le conseil d'administration de la Compagnie du chemin de fer du Nord, créée en 1845 par le banquier James de Rothschild, accepte la proposition de Louis Hachette et, le 25 mai, Louis Hachette signe un protocole d'accord pour cinq ans avec la compagnie, celle-ci lui accordant à ses Bibliothèques de gare « *le droit exclusif de faire vendre dans l'intérieur de toutes les stations et gares dudit chemin de fer les ouvrages (...) publiés par MM. L. Hachette et Cie* », en contrepartie d'une ristourne de 30 % du chiffre d'affaires. (Mollier, 1999)

La rédaction du protocole est sans ambiguïté : Louis Hachette a obtenu un privilège exorbitant, celui de ne vendre que ses propres publications, écartant ainsi la concurrence. Il entame alors des négociations avec les compagnies des autres réseaux en cours de création.

En quelques mois, il signe neuf autres protocoles : le 18 juin 1852 avec la Compagnie du chemin de fer de Paris à Rouen, Le Havre et Dieppe, le 30 juin avec la Compagnie de l'Ouest, le 6 juillet avec les Chemins de fer de Paris à Lyon, le 8 juillet avec la Compagnie de Paris à Orléans, le 30 août avec les Chemins de fer de Paris à Strasbourg, le 4 janvier 1853 avec les Chemins de fer de Montereau à Troyes, le 19 avril 1855 avec les Chemins de fer du Midi et du canal latéral à la Garonne, le 29 juin avec Grand Central et, enfin, le 23 juin 1856 avec la Compagnie de Lyon à Genève.

Au cours du voyage inaugural de la ligne Paris – Strasbourg par le prince-président, Louis-Napoléon Bonaparte, Louis Hachette est l'invité du président de la Compagnie, le comte Eugène de Ségur. Les deux hommes se côtoient et c'est l'occasion pour le comte de proposer au libraire d'éditer les œuvres de sa femme, la comtesse de Ségur. Le contrat est signé en octobre 1855 et *Les Nouveaux Contes de fées* est le premier volume de la série des Livres illustrés pour les enfants (à couverture rose) de la Bibliothèques des Chemins de fer.

Louis Hachette a pris de court ses concurrents ; il assure le succès de sa librairie en développant parallèlement une activité de distribution, mais aussi en étant un acteur

incontournable de la vente de la presse : en 1853, il a également obtenu le droit de commercialiser les journaux.

Louis Hachette pressent que la vente des journaux dépassera très vite la vente des livres. En 1854, quand le chiffre d'affaires de vente de livres est de 572 000 francs, celle des journaux est de 688 000 francs.

En 1859, devant les assauts réitérés de ses concurrents, Louis Hachette sera contraint d'ouvrir ses Bibliothèques de gare à la concurrence par le gouvernement.

Les bibliothèques de gare sont un véritable succès : en 1853, on en compte 43, mais en 1896 on en dénombre 1179 ! En 1900, la librairie obtiendra l'autorisation de développer des points de vente dans le métro parisien.

Les successeurs de Louis Hachette se tournent vers la diffusion à l'étranger de leurs collections dès 1912 en rachetant la société Richardin, Per Lamm et Compagnie, spécialisée dans l'exportation :

La Librairie Hachette « avait élevé sa participation au capital de la principale maison de commission spécialisée dans l'exportation en 1912, la société Richardin, Per Lamm et Cie, ce qui lui avait permis d'en prendre le contrôle et de disposer, grâce à cet outil, d'un réseau performant en Angleterre, en Belgique, aux Pays-Bas, en Italie, en Espagne et en Argentine. » (Mollier, 2008).

La société Richardin, Per Lamm et Cie prend le nom d'Agence générale de librairie et de publications (AGLP) le 5 octobre 1912. Elle sera dissoute en 1927 pour être remplacée par le Département étranger Hachette (DEP).

Conclusion

Louis Hachette a créé une filière de distribution (dont les boutiques prendront successivement les noms de Relais H en 1984 puis de Relay le 11 janvier 2000) dans les gares, puis dans le métro parisien, et l'activité de services, qui s'étendra ensuite aux aéroports. Elle lui permet de contrôler le premier circuit de vente de ses produits.

Le goût pour la vie politique qui se développe dans l'espace public va entraîner une multiplication de journaux d'information. Louis Hachette, lui, va les vendre dans ses bibliothèques de gare. S'il reste prudent et évite de lancer son propre quotidien, il va investir un domaine en plein essor lui aussi, celui des magazines illustrés.

4 – Louis Hachette et les magazines

Louis Hachette réfléchit à la meilleure façon de faire connaître ses livres et à se positionner comme l'intermédiaire entre le ministère et les enseignants. Dès 1828, il crée un journal, *Le Lycée*, qui ressemble plus à un bulletin officiel et à un catalogue qu'à un magazine d'actualité. Il deviendra néanmoins hebdomadaire dès le mois de septembre 1829. Il lance ensuite *Le Journal de l'instruction élémentaire*.

Cette presse très institutionnelle publie les textes officiels, certes, mais sert aussi de support à Hachette qui, ainsi, promeut ses nouveautés. Cependant, le fondateur de la Librairie n'est pas resté insensible à un phénomène de mode qui traduit un appétit de connaissance dans la société française, l'apparition d'une presse périodique illustrée comme en Angleterre (où ont été lancés avec succès *Penny Magazine* en 1832 et *Illustrated News* en 1842). Il entend se positionner sur un marché où certains de ses concurrents ont lancé des périodiques illustrés tels que *L'Illustration* ou *Le Magasin pittoresque à deux sous* en 1832.

Louis Hachette est pressé, il rachète à un libraire-imprimeur, Charles Lahure, *le Journal pour tous*, un hebdomadaire vendu 10 centimes, destiné au plus large public et qui contient, outre des romans (notamment les romans à 4 sous lancés par la Librairie en 1848), différentes rubriques (vie sociale, art, nouvelles agricoles et industrielles, etc.). Il enrichit le contenu du *Journal pour tous* en achetant les meilleurs articles publiés par les publications périodiques anglaises du même type.

Louis Hachette poursuit le développement de son activité magazine. Le succès du *Magasin pittoresque à deux sous*, créé par Edouard Charton, saint-simonien et avocat de formation soucieux d'instruire le peuple, ne le laisse pas indifférent ; il engage donc son concurrent le 15 janvier 1860 à la fois comme directeur de collection, mais aussi pour lancer un nouveau magazine, le *Nouveau Journal des Voyages* dont le titre deviendra *Le Tour du Monde*.

Le premier numéro sort le 1^{er} février 1860, vendu 50 centimes et tiré à 8000 exemplaires, sur 16 pages de papier glacé.

Pour son créateur, « *Le Tour du Monde a pour but de faire connaître les voyages de notre temps, soit français, soit étrangers, les plus dignes de confiance, et qui offrent le plus d'intérêt à l'imagination, à la curiosité ou à l'étude.* » (Mollier, 1999, p. 369)

Le succès du *Tour du Monde* est foudroyant ; Louis Hachette y trouve son compte, Edouard Charton aussi, son contrat prévoyant un pourcentage sur les bénéfices du magazine.

Auparavant, Louis Hachette avait lancé *Le Nouvelliste du chemin de fer* (en 1853) avec Jules Simon et Edouard Charton, mais il avait quitté ses deux associés dès 1854 pour ne pas froisser Napoléon Chaix et ses publications, spécialisées notamment dans les horaires (Mistler, 1964).

Louis Hachette développe également les magazines pour les enfants. Le 3 janvier 1857, il lance *La Semaine des enfants*, un hebdomadaire de 8 pages, sous-titré, « *Magasin d'images et de lectures amusantes et instructives* ».

Il a assuré les bases de son activité d'éditeur de magazines : en 1860, la Librairie Hachette édite une vingtaine de titres de presse magazine, dont dix-huit sont ce qu'on a appelé les « journaux-romans ». Ces magazines sont soit entièrement contrôlés par Louis Hachette, soit édités en partenariat.

Il faudra cependant attendre les années 1890 (après la mort de Louis Hachette, en 1864) pour voir la librairie lancer d'autres titres comme *Mode pratique* en 1891, présenté comme « tout à fait à l'usage des jeunes filles », *La vie à la campagne* en 1892 et *L'Almanach Hachette* (« petite encyclopédie populaire de la vie pratique ») en 1894.

Il faudra encore attendre vingt ans, en 1916, pour voir Hachette mener à bien une nouvelle prise de contrôle d'un concurrent dans le secteur des magazines ; la Librairie fait main basse sur les périodiques lancés par un journaliste de *L'Echo de Paris*, Pierre Lafitte (*La Vie au grand air*, *Musica*, *Femina*, *Je sais tout*, *Fermes et Châteaux* et *L'Excelsior*), sur des collections de livres pour enfants, mais aussi sur des albums très populaires relatant les aventures d'Arsène Lupin (parues initialement dans *Je sais tout*), de Rouletabille ou encore de Sherlock Holmes.

Conclusion

L'appétence de Louis Hachette pour la presse magazine, notamment en direction des lectorats féminin et jeune, ne se démentira pas et laissera des traces dans la construction du groupe Lagardère.

La fusion avec les publications de Daniel Filipacchi au début des années 1980 propulsera Hachette au premier rang des éditeurs mondiaux de magazines et sera

un contributeur important des bénéfices du groupe. Ces magazines, très rentables, ont largement participé à sa politique de concentration.

Dans la deuxième moitié du XIXe siècle, si les magazines connaissent un grand succès, c'est que le goût pour la lecture se développe dans de larges couches de la population. L'appétit de savoir se traduit par un engouement pour les romans, français mais aussi étrangers. Louis Hachette se saisit de cette tendance pour investir ce nouveau pôle de développement de sa Librairie.

5 – Louis Hachette et la littérature générale

Louis Hachette poursuit sa logique de développement en créant des collections d'ouvrages pour la clientèle des Bibliothèques de gare. S'il est un éditeur innovant, il est aussi un redoutable homme d'affaires.

Pour alimenter son réseau de vente, la Librairie, qui s'appuie sur la forte personnalité de son fondateur et de ses idées innovantes, lance des collections pour lesquelles il inaugure un concept inédit, les commandes éditoriales ; elle fait figure de précurseur et annonce ce qui fera, après 1945, le succès de la collection Harlequin.

En 1852, par exemple, Louis Hachette signe un premier contrat très exigeant pour la fourniture d'un volume de la série Histoire et Voyages (à couverture verte) de sa Bibliothèque des Chemins de fer avec un autre Saint-Simonien, Théodore Fabas, avocat de formation, qui a assis sa réputation avec des ouvrages tels que *De la Chambre haute dans la charte de 1830, examen des bases sur lesquelles un Sénat peut être institué* (1830) ou *De la tendance de notre époque vers la République* (1848).

Mais très vite, Louis Hachette va encore vouloir étoffer son offre éditoriale et attirer dans ses collections les écrivains les plus célèbres. Il préfigure ainsi la recherche du « best-seller » des éditeurs de Lagardère Publishing aujourd'hui.

En quatre ans, de 1852 à 1856, il réussit son pari.

Graziella de Lamartine a connu un vif succès à sa sortie en 1849 ; Louis Hachette reprend les droits pour inaugurer la toute nouvelle série Littérature (à couverture en cuir) de la Librairie. Le succès est tel que *Graziella* sera réédité à cinq reprises jusqu'en 1858.

Hachette réédite également des classiques, dont les droits ne sont plus protégés, comme Platon, Molière ou Voltaire ; il retire aussi les romans étrangers qui ont été édités dans la Bibliothèque des Chemins de fer.

Mais c'est dans le domaine du roman étranger qu'il va être le plus actif. En 1855, avec Charles Lahure, le libraire-éditeur auquel il a racheté le *Journal pour tous*, il lance la Collection des meilleurs romans étrangers (chaque volume est vendu 1 franc), qui deviendra La Bibliothèque des meilleurs romans étrangers en 1857. Celle-ci éditera les traductions d'auteurs à succès.

Il rachète alors le fonds d'un de ses concurrents, Victor Lecou, qui avait acquis les droits des œuvres d'Elizabeth Gaskell (dont *Mary Barton*, sorti en 1848 en Angleterre) mais aussi Gogol et Tourgueniev. Il achètera un an plus tard la Bibliothèque étrangère d'un autre concurrent, Albert Savine.

Louis Hachette rééquilibre son offre avec des œuvres françaises en rachetant le fonds d'Ernest Bourdin, éditeur de Le Sage (*Le Diable boiteux*) et de l'Abbé Prévost (*Manon Lescaut*). Au cours de cette période prolifique, Hachette devient l'éditeur de l'amie de Balzac, Zulma Carraud, dont les *Contes et historiettes à l'usage des jeunes enfants* sont un succès.

Louis Hachette innove encore en s'entourant de deux directeurs de collections, Paul Lorrain, qu'il avait connu à l'École normale supérieure, pour la littérature de langue anglaise, et Adolphe Régnier pour la littérature de langue allemande. Il réussit un coup de maître en achetant les droits des œuvres d'un auteur très apprécié, Charles Dickens, en février 1856.

L'éditeur de livres scolaires et universitaires réussit en moins de cinq ans à devenir aussi le premier éditeur de littérature générale.

Hélène Morlier, ingénieur d'études au CNRS, note à propos de la stratégie de la Librairie pour les guides de voyage :

« Cet éditeur procède selon son habitude : il anéantit la concurrence, domine le marché et crée un poste de directeur de collection occupé par Adolphe Joanne auquel succède son fils Paul, puis un collaborateur formé depuis de longues années : Marcel Monmarché. Comme pour la direction de la Librairie Hachette, l'effet dynastique resserrait les liens de collaboration et de fidélité à l'entreprise. » (Extrait d'un article, « Les Guides Joanne : invention d'une

collection », sur le site <http://insitu.revues.org/558>, consulté le 22 avril 2012).

Les successeurs de Louis Hachette continueront d'absorber les concurrents. Ainsi, en 1914, Hachette rachète le fonds de son principal concurrent, la Librairie Hetzel, vendue par le fils du fondateur. Avec ce rachat, Hachette récupère les *Voyages extraordinaires* de Jules Verne, mais encore Alexandre Dumas ou Eugène Sue.

Néanmoins, la Librairie Hachette commence à être à l'étroit dans les limites de Hexagone. Elle s'interroge sur son expansion hors de nos frontières.

En 1912, elle monte dans le capital de la Librairie Nilsson, ouverte à Paris par un Suédois, Per Lamm et, en 1914, elle prend le contrôle de ce qui était devenu la société Richardin, Per Lamm et Cie. Elle la transforme en filiale sous l'appellation d'Agence générale de Librairie et de Publications, qui elle-même ouvre des sous-filiales. Ce qui lui permet « *de disposer, grâce à cet outil, d'un réseau performant en Angleterre, en Belgique, aux Pays-Bas, en Italie, en Espagne et en Argentine.* » (Mollier, 2008).

Deux ans plus tard, en 1916, Hachette fait main basse sur les périodiques lancés par un journaliste de *L'Echo de Paris*, Pierre Lafitte mais aussi sur des collections de livres pour enfants et sur des albums très populaires relatant les aventures d'Arsène Lupin (parues initialement dans *Je sais tout*), de Rouletabille ou encore de Sherlock Holmes.

Louis Hachette ne néglige aucun détail pour attirer le regard du voyageur et se lance dans une opération qui apparaît révolutionnaire pour l'époque : les collections adoptent chacune une couleur de couverture pour les différencier et les caractériser : le rouge est réservé aux guides de voyages, le crème pour la littérature française, le jaune pour la littérature étrangère, le bleu pour les ouvrages traitant de l'agriculture et de l'industrie et, donc, le rose, pour les livres illustrés pour enfants.

Conclusion

Editeur et distributeur, Louis Hachette est comblé. A la fin de sa vie sa réussite est insolente. Après sa mort en 1864, ses successeurs seront très vite amenés à s'interroger sur l'approvisionnement des journaux sur les lieux de vente et se lanceront donc dans les messageries de presse. La presse connaît en effet une

expansion sans précédent à la fin du XIXe et au début du XXe siècles, sous l'impulsion de la généralisation de l'instruction primaire.

6 – La Librairie Hachette et les messageries

En 1897, après le succès de son activité de distribution pour alimenter les Bibliothèques de gare en livres et en journaux, la Librairie Hachette rachète coup sur coup trois sociétés de messageries : en janvier la Société anonyme des messageries quotidiennes de journaux, en juin l'Agence Perinet et en octobre la société Faivre et compagnie, dite Messageries du Figaro (à elles seules ces deux sociétés assurent la distribution de la plus grande partie de la presse) pour créer les Messageries Hachette.

En 1912, elle prend le contrôle de la société Dunand, Frare et Seurat, spécialisée dans le transport hippomobile. Hachette la modernise en une société de transport automobile.

« La Librairie Hachette se donnait les moyens d'étendre les capacités de ses messageries et de les mettre au service du Petit Journal et du Matin à Paris, du Petit Marseillais, de la Petite Gironde, de La Dépêche de Toulouse et du Progrès de Lyon en province, lesquels venaient compléter les publications maison, Femina, Je sais tout, La Mode pratique ou Le Tour du Monde. »
(Mollier, 2008).

Cette même année, Hachette crée un nouveau service pour la diffusion des journaux français à l'étranger et des journaux étrangers en France.

La petite librairie Brédif rachetée en 1826 par Louis Hachette est devenue au tournant du 20^e siècle un véritable groupe industriel se développant aussi bien de façon horizontale que verticale.

Les successeurs de Louis Hachette font prospérer les Messageries Hachette à coup de réorganisations et d'innovations, mettant notamment en place la distribution des journaux du soir à Paris et en banlieue en 1930 selon un schéma très semblable à celui de Presstalis aujourd'hui. Mais, de nombreux rachats d'éditeurs (qui, à l'époque conjuguent édition de livres et de journaux) s'expliquent par la volonté d'accroître la puissance des Messageries et la superficie de ses productions éditoriales.

L'acquisition du groupe de Pierre Lafitte en 1916, si elle est l'occasion de prendre le contrôle d'un concurrent, est surtout une aubaine pour faire main basse sur des périodiques reconnus (*La Vie au grand air*, *Musica*, *Femina*, *Je sais tout*, *Fermes et Châteaux* et *L'Excelsior*) permettant aux Messageries d'accroître leur surface commerciale. De même, Hachette utilisera un homme de paille, Ernest Roitel, pour s'emparer d'un nouveau titre, *L'Intermédiaire*, en 1928.

Bien que le président de la Librairie, Robert Meunier du Houssoy, ait négocié directement avec Disney la commercialisation des albums de Mickey en France en 1930, Hachette passera un accord avec Paul Winkler pour éditer *Le Journal de Mickey* ; l'opération est double, car Hachette distribue aussi son magazine *Détective*. A leur création, le siège des Messageries Hachette, rue Réaumur à Paris, ne distingue pas distribution du livre ou messagerie de presse. Mais, en 1923, Hachette décide de scinder les activités. Les locaux de la rue Réaumur sont dédiés à la presse (la quasi totalité des quotidiens ont leur siège dans le quartier) et un nouveau bâtiment, le centre Cévennes-Javel, à proximité de la Seine, est dédié au livre.

En 1925, Hachette étend son empire en prenant le contrôle de son homologue belge, l'agence Duchesne, qui a le quasi-monopole de la distribution de la presse dans le pays. Puis, en 1930, elle met en place la distribution des journaux du soir en région parisienne.

A la veille de la Seconde Guerre mondiale, les Messageries Hachette emploient plus de 6 000 salariés et approvisionnent 2 250 points de vente à Paris et environ 80 000 dans la France entière.

Leur fondateur, Eugène Delesalle, et son successeur, René Schoeller, à partir de 1920, ont créé un outil si efficace que les éditeurs se voient contraints de passer des contrats avec elles ; c'est ce que feront Fayard, Ferenczi et Tallandier en 1931, Gallimard en 1932 et Fasquelle en 1935.

Ces éditeurs de livres qui contrôlent aussi des magazines (Gallimard édite *Voilà* et *Marianne*, Fayard édite *Candide* et *Je suis partout*) n'auront d'autres solutions que de les confier aux Messageries Hachette.

L'activité a pris une extension qui fait passer l'édition de livres au second plan : le chiffre d'affaires des Messageries Hachette et des Bibliothèques de gare représente 60 % du chiffre d'affaires de la Librairie Hachette et, surtout, elle dégage des profits qui lui donnent d'énormes capacités d'investissement.

L'intérêt d'Hachette pour les messageries ne se démentira que tardivement, dans les années 2005-2012. En effet, auparavant, Hachette avait racheté Curtis Circulation Company, une entreprise de distribution de presse en juin 1986, quelques mois après la première expérience d'internationalisation de *Elle* aux Etats-Unis en septembre 1985.

Conclusion

Le groupe Lagardère SCA, présent dans le livre (éducation et littérature générale), dans les médias (écrits et audiovisuels) et dans la distribution a donc conservé aujourd'hui de nombreuses « traces » de son histoire.

Dès sa création en 1826, Hachette a su faire évoluer son activité de librairie scolaire et universitaire pour devenir une maison d'édition littéraire puis une entreprise présente à tous les niveaux de ce qui n'est pas encore une industrie culturelle, la conception, l'édition et la diffusion du livre et de la presse.

7 – Les liens d'Hachette avec Paribas

A la sortie de la première guerre mondiale, Hachette est déstabilisé : ses réserves ont été dévaluées et se sont amenuisées. Les dirigeants constatent que les statuts historiques ne sont plus adaptés à la nouvelle donne économique. Pour retrouver ses marges de manœuvre financières, seule la société anonyme lui permettra d'augmenter son capital et d'émettre des obligations.

Si le périmètre des activités de la Librairie Hachette évolue peu entre les années 1920 à 1945, la société "Librairie Hachette et compagnie" va s'attacher à faire évoluer ses structures. Edmond Fouret doit mener des négociations avec les principales banques pour trouver les meilleures conditions. Le choix se portera sur la Banque de Paris et des Pays Bas.

La Librairie Hachette abandonne le statut de société en nom collectif pour prendre celui de société anonyme le 30 juin 1919 au cours de son assemblée générale. Le conseil d'administration reste profondément marqué par la famille Hachette et ses descendants. Néanmoins, l'année suivante, le 14 septembre 1920, la Banque de Paris et des Pays-Bas (Paribas) entre dans son capital et dans son conseil d'administration.

Pour bien marquer l'importance attachée à cette évolution du groupe et l'intérêt croissant de la banque pour le livre et la presse, ce sont le président, Hippolyte Gaston Griolet, et un directeur, Edmond Moret, qui vont siéger au conseil d'administration de la Librairie Hachette. Hippolyte Gaston Griolet, président de Paribas de 1915 à 1930, n'est pas un inconnu pour Hachette ; c'est lui qui, alors qu'il n'était pas encore président, avait été chargé du rachat de l'éditeur et principal concurrent, Hetzel, par la Librairie. Par ailleurs, ce même Griolet était vice-président la Compagnie des Chemins de fer du Nord.

A titre de réciprocité, un membre de la Librairie entre dans le conseil d'administration de la banque et, en 1922, la Librairie Hachette et compagnie entre en bourse. C'est la consécration pour une société qui domine à la fois le livre et sa distribution, les magazines et les messageries de presse (Voir annexe P. 388, Statuts et dirigeants d'Hachette).

Si, par la suite, la Librairie Hachette eut recours à d'autres banques, les liens entre l'industriel et le banquier perdureront. Les actions Hachette seront admises à la cote officielle de la Bourse de Paris en 1922.

La seule opération notable au niveau industriel au cours de cette période se situe également en 1922, Hachette innovant en créant la Librairie Générale Française (LGF), spécialisée dans la vente de collections de grande diffusion par courtage. Présidée par Jean-Louis Hachette, elle s'associe avec Calmann-Lévy pour éditer des collections de prestige.

La société Librairie Hachette et Cie domine le secteur du livre (manuels scolaires et de littérature générale), la distribution et les messageries de presse ; quand elle lance la Bibliothèque verte, en 1924, elle deviendra vite la « pieuvre verte », ses concurrents dénonçant à la fois ses pouvoirs de marché et l'organisation qui lui permet de contrôler approvisionnements et lieux de vente de la presse et du livre.

Le chiffre d'affaires du secteur édition triple entre 1919 et 1939 ; celui de la distribution augmente également à la suite des contrats passés avec la Librairie des Champs-Élysées le 17 juillet 1927, Tallandier le 25 mars 1931, Gallimard le 29 mars 1932 et Fasquelle le 1^{er} octobre 1935.

Conclusion

On retiendra surtout de l'entre-deux guerres que les successeurs de Louis Hachette savent s'adapter à l'évolution de la société. Si le développement industriel de la Librairie a connu une certaine stabilité, elle a su prendre le virage de ce qui s'apparente déjà à une certaine forme de financiarisation.

Entre 1919 et 1939, elle multiplie les emprunts obligataires, 25 millions de francs en 1920, 40 millions en 1927, 40 millions en 1930 et 60 millions en 1932, pour financer son développement. Une politique largement utilisée encore aujourd'hui par le groupe ; encore une trace du passé (Voir annexe p.399, Emprunts et outils financiers de Lagardère).

B – Hachette en mutation

1 – Une période trouble, l'Occupation

La Librairie Hachette a eu une attitude ambiguë pendant la Seconde guerre mondiale et à la Libération elle doit jouer de ses amitiés politiques pour échapper à la nationalisation de ses activités de messageries et aux poursuites à l'encontre de certains dirigeants.

En mai 1940, la Librairie transfère une partie de ses activités de messageries à Tours puis à Bordeaux, mais aussi au château familial de Paulmy (Indre-et-Loire) et l'essentiel du personnel de l'édition à Bagnoles-de-l'Orne.

Quelques personnes sont chargées de rester dans les locaux des Messageries et de l'édition à Paris pour les préserver.

Le 14 juin 1940 les Allemands demandent aux Messageries Hachette de diffuser les journaux collaborationnistes ; René Schoeller, directeur général, envoie un émissaire à l'ambassade pour dire que la *"chose est impossible"*. Les troupes d'occupation prennent possession des locaux le 30 juin 1940 et réquisitionnent la Librairie, boulevard Saint-Germain le 3 juillet.

En septembre 1940, l'ambassade d'Allemagne propose alors à Hachette de prendre 52 % de son capital ; le conseil d'administration refuse.

Quelques jours plus tard, Henri Filipacchi, directeur du service Distribution d'Hachette, rédige à la demande de la Propaganda Staffel une liste d'ouvrages "susceptibles d'indisposer les autorités d'occupation", et interdits soit parce qu'ils critiquent l'Allemagne ou le racisme, soit parce que leurs auteurs sont juifs, communistes ou simples opposants au nazisme. Cette liste, dite liste Otto (en référence au nom de l'ambassadeur d'Allemagne en France, Otto Abetz) comporte 1060 ouvrages ; elle est remise à l'ambassade le 28 septembre 1940. Curieusement, Henri Filipacchi ne sera pas poursuivi par la Commission d'épuration, mais il sera écarté de la direction de la Librairie et muté en 1947 à un poste moins exposé, le département des exclusivités.

En février 1943, à la suite des refus des dirigeants d'Hachette de collaborer ouvertement, Laval menace de nationaliser les Messageries ; puis il fait arrêter Edmond et Jacques Fouret ainsi que Maurice Labouret et Rober Meunier du Houssoy par la Gestapo. Les Messageries se voient contraintes de diffuser le journal collaborationniste *Signal*.

Tout au long de la période d'Occupation, les dirigeants d'Hachette n'ont jamais cessé d'avoir des relations avec les Nazis et le gouvernement de Vichy, leur permettant d'entretenir un doute sur leur véritable attitude.

C'est pourquoi la "pieuvre verte", aux antipodes du programme du Conseil national de la Résistance (CNR), est l'objet de lourdes menaces. Le 8 janvier 1945, les locaux des Messageries, rue Réaumur, sont réquisitionnés pour y installer le 30 août les Messageries de la presse française (MFP). Le Département étranger Hachette (DEH) est menacé, lui, de nationalisation.

Les dirigeants ont su mettre en avant les quelques événements au cours desquels ils se sont opposés aux Nazis pour échapper au démantèlement.

Conclusion

La Librairie Hachette connaît à la Libération la plus délicate situation de son histoire. Il faut attendre la nationalisation de Matra en 1981 par le gouvernement Mauroy pour revivre une crise semblable.

La Librairie Hachette a toujours cultivé des relations avec le pouvoir politique (et le pouvoir financier). Elle n'a jamais perdu cette « trace ». De même, les dirigeants de Matra ont toujours côtoyé les sphères de l'Etat compte tenu du caractère sensible de

certaines de leurs activités (défense, aérospatiale ou télécommunications). Le groupe Lagardère a ensuite été l'un des acteurs essentiels de la création du groupe européen EADS.

2 – Les proximités d'Hachette avec le politique

La Librairie Hachette reprend donc ses activités dès la fin de la guerre, à l'exception de ses activités de messageries (Les Messageries Hachette sont réquisitionnées) mais avec l'ambition de retrouver toutes ses positions.

L'épouse de Pierre Lazareff, Hélène Gordon-Lazareff, elle-même journaliste, revient des Etats-Unis où elle a travaillé pour *Marie-Claire* et *Harper's Bazar*, avec un projet de magazine féminin. Ce sera *Elle*, qu'elle crée avec Marcelle Auclair.

Le magazine profite de la non réparation de *Marie-Claire* (il ne reviendra dans les kiosques qu'en 1954) et s'impose rapidement comme le symbole d'une modernité rapportée des Etats-Unis, en pleine vague féministe. L'hebdomadaire qui fera la réputation du groupe Hachette innove. En premier lieu, s'il paraît sur une pagination réduite (24 pages), il est le premier magazine avec des photographies en couleur. Ensuite, la définition d'Hélène Lazareff a tout pour séduire un public féminin qui, au sortir du conflit mondial, entend se débarrasser au plus vite des privations de l'Occupation et de la guerre : « *Du sérieux dans la frivolité, de l'ironie dans le grave* ». Enfin, Elle a immédiatement trouvé son créneau, les femmes actives qui voyagent ; on retrouve là encore les « traces » du fondateur de la Librairie Hachette. Le magazine *Elle* a été un moment décisif dans la construction future du groupe Lagardère.

Au sortir de la guerre, la création de *Elle* n'est cependant pas le premier souci de la direction de la Librairie Hachette, mais bien plutôt celui de la réquisition des Messageries Hachette, qui prive le groupe de son activité de distribution.

Au lendemain de la libération de Paris, conformément aux directives du Conseil national de la Résistance (CNR), la presse renaissante crée un organisme coopératif, les Messageries françaises de presse (MFP) au grand désespoir d'Hachette. Dans l'urgence, la direction riposte en réactivant une filiale de ses Messageries, spécialisée dans le transport et plus particulièrement des journaux italiens d'avant-guerre, L'Expéditive, créée en 1925.

Les Messageries françaises de presse sont mal gérées et minées par de sourdes confrontations politiques entre communistes et membres du MRP. Plusieurs quotidiens quittent alors les MFP pour L'Expéditive, comme *Combat*, par exemple, la décision ayant été prise par Albert Camus. Le sort des MFP est scellé, certes, mais par quoi les remplacer ?

C'est alors qu'entre en scène un ingénieur, Résistant, nommé à la direction des services de l'information par De Gaulle, puis éphémère sous-secrétaire d'Etat dans le gouvernement de Georges Bidault (du 24 juin au 28 novembre 1946), Robert Bichet. Il travaille à l'élaboration d'une proposition de loi sur la distribution de la presse, en étroite collaboration avec les avocats de la Librairie Hachette et des membres de la Fédération nationale de la presse française, créée par Emile Bayet à la Libération.

Robert Bichet est tiraillé entre le souci d'écarter toute nationalisation de la distribution de la presse (comme le demandent les communistes), les pressions de ses amis gaullistes du MRP (soucieux d'éviter la mainmise des communistes) et celles de la Librairie Hachette, impatiente de retrouver son monopole.

Au cours des débats à l'Assemblée nationale, en 1947, il donne le ton du débat en déclarant :

« Vous ne voulez plus revoir le trust Hachette. Nous non plus. Vous ne voulez plus revoir de monopole de fait. Nous non plus. Mais vous proposez de changer le monopole au profit de certains bénéficiaires. Cela, nous ne le voulons pas non plus. (...) Je ne veux pas qu'à la tyrannie de l'argent se substitue la tyrannie d'un parti ou d'une majorité. » (Débats à l'Assemblée nationale du 27 mars 1947)

Des coopératives de presse sont constituées pour devenir majoritaires dans la structure créée par la loi Bichet (51 %) ; la direction opérationnelle en est confiée à Hachette (qui reçoit 49 % des actions) et il est convenu qu'elle rémunère elle-même le directeur général. Les dirigeants d'Hachette ont réussi leur manœuvre souterraine pour retrouver leur activité de distribution.

La Librairie Hachette s'appuie sur quelques alliés pour faire lever la réquisition sur les locaux des ex-Messageries Hachette et en retrouver la pleine jouissance et elle y installe le siège des Nouvelles Messageries de la Presse Parisienne (NMPP). Les éditeurs, inquiets de devoir payer une location à Hachette, tentent de racheter les

locaux mais, exsangues après la guerre, ils doivent trouver en hâte un milliard. Les prêteurs se dérobent tour à tour et n'obtenant pas l'autorisation du gouvernement pour emprunter, le projet de rachat de ses locaux à Hachette est abandonné. Hachette reste propriétaire de son patrimoine d'avant-guerre et, en conséquence, les NMPP lui versent un loyer annuel (L'indemnité forfaitaire due à Hachette est indexée sur le prix du journal et atteint 3 millions de francs en 1947).

Au bout du compte la Librairie Hachette exerce le pouvoir sur les messageries de presse, les NMPP, une structure originale, sans capital. La situation ne manque pas d'interpeller certains dirigeants de la presse issus de la Résistance qui dénoncent la renaissance de la "pieuvre verte" trois ans après la fin de la guerre et alors même que le programme du Conseil national de la Résistance s'était donné pour tâche de mettre l'information à l'abri des puissances d'argent.

Conclusion

Les dirigeants de la Librairie Hachette ont été souvent d'habiles manœuvriers, comme Louis Hachette. On a vu, par exemple, celui-ci renoncer à son titre de « libraire de l'Université royale de France » le 6 mars 1848 (obtenu le 16 mars 1836) après les journées révolutionnaires de février entraînant le renversement de la Monarchie de Juillet et l'abdication de Louis-Philippe.

Ce talent de manœuvrier sera utile aussi bien en 1945 qu'en 1980 et en 1981 ; il reste une « trace » encore aujourd'hui quand il s'agit de négocier avec le pouvoir politique, par exemple pour négocier le rachat de Vivendi Universal Publishing et, cela, malgré quelques ratages comme la privatisation de TF1 ou le refus du CSA d'accorder une fréquence à la chaîne Elle TV, par exemple.

3 – La création du Livre de poche

L'éditeur de livres, ne connaît pas les mêmes difficultés que le diffuseur et le distributeur. Les marques d'avant-guerre reprennent leurs activités, malgré les accusations de collaboration d'Henri Filipacchi, ce fils d'armateurs vénitiens installés à Izmir en Turquie et devenu directeur des services commerciaux, à qui il est reproché d'avoir rédigé la "liste Otto".

Henri Filipacchi participe dès 1947 aux réunions hebdomadaires de ce qui est l'instance décisionnaire du groupe, le comité de direction de la Librairie Hachette, aux côtés de Robert Meunier du Houssoy, cousin du président du groupe Edmond Fouret, d'Henri Gautrelet, homme de confiance du président.

C'est au cours d'une de ces réunions hebdomadaires que prend forme le projet de « livre de poche » en 1953. La Librairie est de façon permanente à la recherche de nouveautés pour asseoir son « pouvoir de marché ».

« La question du format bon marché est, depuis le XIXe siècle, constamment remise sur le métier de la librairie Hachette, et le « Livre de poche » en est le dernier développement. Depuis l'initiative de la « Collection pourpre », Meunier observe les occasions de donner plus de portée à l'accord passé avec Calmann-Lévy : c'est lors de ces réunions hebdomadaires qu'il demande, dans une sorte de veille tactique, des informations techniques sur les couvertures souples. La réflexion sur la possibilité d'attirer les autres éditeurs sur une formule encore plus attrayante progresse. Ainsi, aux petites améliorations de présentation de la « Collection pourpre » liées aux efforts du graphiste Maximilien Vox, succèdent celles attendues des nouveaux procédés de pelliculage qui permettent la fabrication de la couverture du « Livre de poche ». Sous des allures d'« innovation radicale », cette ultime formule de livre populaire s'est décidée lors d'une série de réunions dont le fonctionnement n'a pas été altéré pour ce projet. Son lancement en 1953 ne fait pas plus de bruit que les autres décisions courantes. En effet, la préparation du « Livre de poche » ne s'est pas coulée dans une procédure formelle, distincte des autres affaires du moment. À cet égard, il fut la continuation banale d'autres petits essais, d'autres réussites de collections populaires. » (Dessaux et Mazaud, 2000).

Cependant Hachette a dû acheter la marque, déposée dès 1905 par les éditions Tallandier, une opération facilitée par la proximité des deux éditeurs (Hachette distribue Tallandier depuis 1931). Le Livre de poche est le fait le plus important dans la vie de l'éditeur de livres Hachette jusque dans les années 1970.

La Librairie poursuit parallèlement l'extension de son empire par croissance externe. Elle prend le contrôle des Editions du Chêne en 1951, puis de Grasset en 1954 et de Fasquelle en 1957.

Par ailleurs, le groupe en créant en 1953 l'Agence canadienne Hachette, société à 50/50 avec un distributeur local de la presse américaine, Benjamin News, prend véritablement le virage de l'international.

Conclusion

La politique de concentration de la Librairie Hachette ne connaît pas de répit après la seconde Guerre mondiale ; elle est rendue possible grâce aux excellents résultats financiers des ventes du livre mais aussi de ses activités de diffusion et de distribution.

La Librairie Hachette, encore restée une entreprise familiale, a su reconstituer un groupe diversifié très rentable, dont les bénéfices sont réinvestis.

Le renforcement de ses pouvoirs de marché par la concentration est une stratégie constante de la Librairie : la trace perdure.

4 – La prise de contrôle de France-Soir

Dès la fin de la guerre, la Librairie Hachette a recouvré toutes ses activités et notamment les messageries grâce, surtout, aux amitiés politiques de ses dirigeants. Elle cherche parallèlement à se diversifier et se lance dans une activité nouvelle pour elle, la presse quotidienne, pour laquelle elle se découvre un appétit vorace.

La presse quotidienne peut être un agent d'influence dans un paysage politique incertain pour elle, marqué par le poids d'un Parti communiste qui n'a pas abandonné toute ambition de l'affaiblir. La presse quotidienne est considérée comme une activité industrielle rentable, notamment après la période 1945 – 1946 qui voit disparaître de nombreux titres lancés à la hâte à la Libération, sans capitaux et sans dirigeants formés à la gestion d'entreprises de presse.

Le groupe est présent dès son origine dans la presse écrite avec les magazines créés ou absorbés par Louis Hachette. Le lancement de *Elle* se situe dans la continuité de la politique du groupe ; son association avec Paul Winkler dans la société Edi-Monde, spécialisée dans la publication de magazines pour enfants mais également éditrice d'un hebdomadaire comme *Confidences*, en 1947 apparaît tout aussi pertinente.

La Librairie Hachette, qui s'en était tenue à l'écart, se lance dans la presse quotidienne : le 13 novembre 1944 sort le premier numéro de *Paris-Presse*, créé par un député, Philippe Barrès (fils de Maurice Barrès) et Eve Curie, la fille de Marie Curie.

Mais Hachette réalise un « coup » qui déclenche un véritable scandale en prenant le contrôle de *France-Soir* en 1946. Le quotidien créé par trois jeunes résistants du mouvement Défense de la France, Philippe Viannay, Robert Salmon et Aristide Blank, est sans moyens ; il utilise locaux et rotatives confisquées aux journaux collaborationnistes. Une grève des rotativistes du 26 janvier au 1^{er} février 1946 plonge leur nouveau journal dans d'énormes difficultés financières.

L'objectif des Ordonnances de 1944 sur la presse, rédigées par le Conseil national de la Résistance (CNR) est de lutter contre la concentration des entreprises de presse et de mettre ces dernières à l'abri des puissances d'argent. Elles interdisent à une même personne d'être propriétaire de plus d'un quotidien. Les jeunes dirigeants de *France-Soir*, imprégnés de ces idéaux, se tournent en toute confiance vers les milieux financiers et, notamment, vers l'incontournable patron de l'agence de publicité Publicis, Marcel Bleustein-Blanchet. Plusieurs bailleurs volent au secours du quotidien ; ceux-ci ne sont pas, eux, sans arrière-pensée.

« La Librairie ne voulait pas apparaître en clair et les négociateurs craignaient aussi que mes amis de Défense de la France et moi-même ne refusions son entrée dans le capital. Je fus totalement tenu à l'écart et personne, pas même Musset que j'avais placé à France-Soir pour être mon garant, ne me dit la vérité. Pire, certains s'employèrent à me tromper, me disant qu'un groupe de personnes indépendantes se constituait pour participer au capital et qu'ainsi nous pourrions jouer de l'un sur l'autre (...) Ceux des nouveaux actionnaires que je ne connaissais pas encore, Jacques Schoeller et Labalette notamment, me furent présentés. Ils jouèrent leur rôle, le second surtout, avec une sincérité touchante, me garantissant bien qu'il s'agissait de leur argent personnel et qu'ils disposeraient de leur totale liberté de décision, alors qu'ils n'étaient que les prête-noms, en même temps que Bleustein et Corniglion-Molinier, de la Librairie Hachette. » (Philippe Viannay, 1988).

Les fondateurs de *France-Soir* ont fait preuve de naïveté, trahis par des prête-noms sans scrupules et par les insuffisances des Ordonnances dont De Gaulle n'a jamais

signé les décrets d'application. Jacques Schoeller est le fils de René Schoeller, patron des Messageries Hachette avant la guerre ; il est l'un des dirigeants de Radio-Cité, une radio rachetée par Bleustein-Blanchet en 1935. Labalette, lui, est un cadre de la Librairie. Quant à Edouard Corniglier-Molinier, ex-journaliste à Paris, il fut Résistant et nommé général en 1944 par De Gaulle ; il deviendra sénateur, député et ministre.

Grâce à ces prête-noms, Hachette acquiert 50 % du capital de *France-Soir*. Les fondateurs du journal assignent la Librairie Hachette et Marcel Bleustein-Blanchet en justice après le licenciement de l'un d'entre eux, Aristide Blank en 1949. Le Conseil supérieur des messageries, nouvellement créé par la loi Bichet, s'interroge sur l'origine des fonds ayant servi à prendre le contrôle du titre. Une enquête est diligentée. Les procédures n'aboutiront jamais.

Le « raid » d'Hachette visait en fait à conforter le poids d'Hachette au sein des NMPP avec l'aval de politiques sans doute effrayés de constater une réelle liberté d'expression s'étaler dans les innombrables quotidiens créés à la Libération. Après le rachat de *France-Soir*, deux des cinq coopératives créées pour siéger au sein du conseil des messageries sont présidées pas des hommes d'Hachette, celle des quotidiens parisiens (avec *France-Soir*) et celle des hebdomadaires (avec *France-Dimanche*). Hachette, actionnaire à hauteur de 49 % des NMPP et président deux coopératives, règne sans partage sur la distribution de la presse.

France-Soir n'est pas qu'un quotidien d'influence ; pour Hachette il peut être un excellent relais de promotion pour ses produits. Pierre Lazareff, qui vient d'être nommé directeur de la rédaction du quotidien, a séjourné aux Etats-Unis pendant la guerre ; il rédige un rapport pour la direction du groupe sur le livre de poche, un succès outre-Atlantique, si bien que Meunier du Houssoy lui demande d'assurer la promotion des publications dans *France-Soir* « sans avoir l'air de faire la publicité à cette collection ». Selon le compte rendu de la réunion se tenant chez Robert Meunier du Houssoy, le président d'Hachette, du 14 janvier 1953, une rémunération de 0,5% des ventes du Livre de Poche au prix fort est proposée à Pierre Lazareff pour sa publicité dans la presse et à la radio. Il est précisé que l'expérience sera faite pour trois mois et renouvelée éventuellement par période de la même importance (Source : Fonds Hachette à l'IMEC, HAC5C247B5, cité par Jean-Philippe Mazaud, 2009).

Hachette cède *France-Soir* en 1976 à un prête-nom avec lequel il a déjà collaboré, Paul Winckler qui le rétrocède aussitôt à Robert Hersant, conservant néanmoins son édition dominicale, *Le Journal du dimanche*.

Le retour d'Hachette dans la presse quotidienne quatre ans plus tard ne manque pas d'étonner. Le 25 avril 1980, en rachetant la Librairie Quillet (et son Encyclopédie), il devient propriétaire des *Dernières Nouvelles d'Alsace* (69,9 % du capital).

Jean-Luc Lagardère devenu président de Matra-Hachette confirmera la volonté de son groupe d'investir dans la presse quotidienne régionale ; l'intérêt de Lagardère pour les *Dernières Nouvelles d'Alsace* s'explique à la fois par la présence de sites Matra dans la région et l'expérience du Minitel à Strasbourg (Projet Gretel, associant Matra et le quotidien). En 1987, il profite des dissensions au sein des héritiers du groupe de presse de Gaston Deferre (*Le Provençal*, *Le Méridional* et *Var-Matin*) pour en prendre le contrôle (Voir annexe).

La faillite de la Cinq et les difficultés du groupe Hachette le contraindront à céder *Les Dernières Nouvelles d'Alsace* à une filiale du groupe Hersant, France Antilles (le Crédit Lyonnais ayant déjà repris 15 % du capital pour alléger la dette).

Croyant toujours à l'avenir de la presse quotidienne, Jean-Luc Lagardère tente de prendre le contrôle de tous les quotidiens de l'arc méditerranéen : en 1997, il rachète le groupe *Nice-Matin*, puis 8 % du capital du groupe *Midi libre* et 15 % de la *Dépêche du Midi*. Cette incursion dans la presse quotidienne régionale est de courte durée : il cède *L'Echo républicain* au groupe Amaury en 1999, puis le groupe constitué par *la Provence* (fusion du *Provençal* et du *Méridional*) et *Nice-Matin* à Philippe Hersant en décembre 2007.

L'arc méditerranéen de Lagardère est brisé et l'activité d'éditeur de presse quotidienne est définitivement abandonnée.

Conclusion

Louis Hachette avait usé de ses affinités politiques et de ses amitiés pour obtenir le monopole de la fourniture des manuels scolaires en 1828 ou pour obtenir l'exclusivité des bibliothèques de gare en 1852. Ses successeurs ont utilisé les mêmes ressorts pour « sauver » leur monopole sur les messageries de presse et prendre le contrôle de *France-Soir*. Ithier de Roquemaurel, lui, tentera de « moderniser » la vieille

Librairie et mettra en œuvre les préconisations d'une filiale de la fidèle banque du groupe, Paribas.

Sous la pression des banques qui lui accordent les crédits nécessaires à son développement Jean-Luc Lagardère n'hésite pas à se retirer d'activités devenues moins rentables ; il le fera dans la presse quotidienne comme il le fera dans les transports et l'automobile. Ces cessions successives l'amèneront à modifier sa stratégie industrielle et à investir dans les médias.

Il entre dans un nouveau monde, celui de la financiarisation.

5 – Le rapport de la SEMA

Les activités de la Librairie Hachette sont restées quasiment immuables pendant 120 ans ; mais les banques et les politiques, souvent, et les hasards, parfois, vont transformer le groupe éditeur de livres, de presse magazine et quotidienne, opérateur de messageries et de distribution de livres et de presse en un conglomérat hétéroclite, dont on verra qu'il lui a été difficile de se défaire, mais qui, en contrepartie, l'a servi au moment des grands virages stratégiques.

En 1967, Ithier de Roquemaurel, descendant direct de Louis Hachette, remplace son oncle, Robert Meunier du Houssoy, à la présidence de la Librairie Hachette.

Le nouveau patron de la Librairie bouscule l'entreprise et le management de son prédécesseur. Sous la pression de son actionnaire, Paribas (5 % du capital), il commande une étude à une filiale nouvellement créée par la banque, la Société d'études et de mathématiques appliquées (SEMA), qui proclame « *la nécessité pour les chefs d'entreprise de recourir à des disciplines modernes reposant sur les mathématiques, la science économique et les sciences humaines* » (Dessaux et Mazaud, 2000).

Les milieux économiques et industriels français sont agités dans la seconde moitié des années 1960. Le Marché commun, objet central du Traité de Rome de 1957, connaît une brusque accélération en 1968 avec la suppression des droits de douanes entre états membres. L'Europe naissante s'inquiète des visées américaines sur les marchés du vieux continent. Les conglomérats industriels d'outre-Atlantique sont scrutés et les milieux d'affaires se jettent sur le livre de Jean-Jacques Servan-

Schreiber, *Le Défi américain* (Paris, 1968, Denoël). Les conglomérats industriels de ce pays affichent une santé insolente et disposent de moyens financiers importants ; ils cherchent à investir dans de nouvelles activités et c'est l'époque où la communication est présentée comme un secteur d'avenir pour les capitaux des groupes industriels à la recherche de nouveaux investissements.

L'exemple des majors du cinéma est symptomatique de cette nouvelle donne économique. Elles ont du mal à prendre le virage des nouvelles technologies et subissent de plein fouet la concurrence de la télévision ; elles sont en mauvaise santé économique et sont à la recherche de capitaux.

Les conglomérats en prennent alors le contrôle ; le coup d'envoi est donné par Paramount racheté le 19 octobre 1966 par Gulf and Western industries (dont les activités sont très diversifiées : finances, sidérurgie et mines). En 1968, la Warner Bros. est rachetée par la Kinney National Company (un conglomérat gérant de parkings automobiles, de services funéraires, de location de voitures et d'entreprises de nettoyage) et, en 1969, c'est au tour de la Metro Goldwyn-Mayer de passer sous le contrôle du milliardaire Kirk Kerkorian (fils d'émigrants arméniens, d'abord laveur de vitres, puis boxeur, avant de devenir pilote dans l'armée de l'air britannique et de faire fortune en créant une compagnie aérienne dans les années 1960, puis dans les hôtels et casinos, mais surtout dans les jeux).

Les consultants de la SEMA, jeunes ingénieurs imprégnés du modèle américain préconisent une nouvelle organisation de la vieille Librairie.

« Pour la SEMA, la direction du groupe Hachette doit changer ses méthodes de travail afin de s'affirmer comme une direction de groupe appliquant un principe d'équivalence générale dans la gestion d'un portefeuille d'activités diversifiées. Ainsi, les conclusions du rapport se placent au-dessus des activités particulières et suggèrent à la direction générale de se détacher des tâches de gestion quotidiennes qui l'embarrassent et la détournent de la réalisation des objectifs de « politique générale du groupe » (Dessaux et Mazaud, 2009).

Les préconisations des consultants sont sans ambiguïté, Hachette doit s'imposer les règles de gestion des groupes financiarisés et se tourner davantage vers les acteurs financiers.

La SEMA propose la « création d'échelons intermédiaires » et une « décentralisation » dont le « corollaire » est « l'exercice des tâches de contrôle de la

direction générale ». Grâce au travail des nouveaux cadres intermédiaires, la direction générale pourra « *faire une analyse détaillée de tous les produits ou lignes de produits* ». Dans cet esprit, la politique du groupe est dessinée par la direction générale dans une position de surplomb parfaitement assumée et se substituant à l'ancienne implication du dirigeant principal dans la marche des affaires qui, comme l'atteste cette citation, est ouvertement critiquée :

« L'amélioration de la croissance et de la rentabilité rend nécessaire une réforme des systèmes de direction et de gestion. Cette réforme (...) vise à substituer à une direction centralisée et à une gestion empirique, un système de gestion prévisionnelle budgétaire et planifiée. » (Rapport de la SEMA, juin 1969, archives IMEC, fonds Hachette, S3C22B4.).

« En suivant les recommandations du rapport de la SEMA, Ithier de Roquemaurel se met à la tête d'un groupe dont la représentation devient conforme aux critères d'évaluation de la sphère financière. » (Dessaux et Mazaud, 2009)

La filiale de Paribas provoque le premier acte de la financiarisation du groupe.

Le virage de la Librairie Hachette ne donne pas toujours des résultats heureux. La rentabilité à court terme est érigée en règle absolue ; les contrôles de gestion bousculent les habitudes de la vieille Librairie et donnent des résultats catastrophiques. Gallimard, diffusé depuis 1932 par la Librairie et excédé par ses nouvelles exigences, rompt le contrat en 1970. La rupture est symptomatique.

« Outre la séparation de la direction générale et des exploitations propres à son métier d'origine, la mise en forme « cohérente » du groupe conduit à clore l'entreprise sur elle-même au nom d'une valorisation interne de savoir-faire mal analysés et d'une extraction des bénéfices de ses activités à son profit exclusif. C'est ainsi que, rompant avec sa tradition de coopération qui permettait de répartir les risques et de multiplier les expériences, Hachette refuse de monter un partenariat avec Bertelsmann pour créer un club de livre, que le groupe allemand lancera en coopération avec les Presses de la Cité sous le nom de France Loisirs. Estimant qu'une telle structure relève de ses seules compétences, la librairie Hachette décide de s'engager sans partenaire sur le marché des clubs du livre en méconnaissant les difficultés d'accès à une clientèle nouvelle. L'effort de trésorerie nécessaire dans ce type d'activité est

regardé de manière circonspecte par les financiers qui disposent désormais des outils de contrôle d'une politique budgétaire, autrefois entre les mains du responsable principal de la maison. L'insuffisante connaissance des méthodes de ce type de commerce, liée aux timidités des soutiens bancaires, a pour conséquence le retard durable des recrutements de membres du club sur le concurrent principal, et l'échec final du club du Livre de Paris revendu en 1980 à... France-Loisirs. » (Dessaux et Mazaud, 2009).

La SEMA incite le groupe Hachette à abandonner sa structure ancienne, dans laquelle les décisions sont prises par une seule personne, le président, pour donner plus de pouvoir à des contrôleurs de gestion, ayant un droit de regard quotidien (et une obligation de compte rendu à la direction) sur toutes les opérations nécessitant des engagements financiers.

Une note des deux chercheurs apporte des précisions sur le coût de l'opération manquée du Livre de Paris :

« Dans le circuit de distribution particulier des clubs de livres, l'entreprise investit principalement dans les efforts de recrutement de clients membres qui s'engagent, moyennant un abonnement, à acheter une certaine quantité de livres publiés par le club du Livre de Paris. Cela suppose des campagnes coûteuses pour recruter les consommateurs potentiels, et des avances de trésoreries considérables pour attendre le paiement du client dont le comportement d'achat peut d'ailleurs être insuffisant. Dans ce métier dont la librairie Hachette ignore tout, ce recrutement est confié à une filiale de courtage. En juin 1973 une note conjointe de la direction des affaires industrielles de Paribas et des contrôleurs de la librairie Hachette, relève qu'en 1972 cette activité a perdu 3 MF pour 7 MF de chiffre d'affaires, et que les besoins en trésorerie sont très importants (archives Paribas 570-573). Gérard Worms affirme dans une note de synthèse confidentielle, datée du 6 mai 1976, communiquée au président qui vient d'être installé par Paribas, que les méthodes de recrutement par courtage ont dû être changées au profit des techniques marketing de vente par correspondance : mailing, parrainage, annonces presse » (Dessaux et Mazaud, 2009).

Conclusion

Les successeurs de Louis Hachette n'ont pas effectué que des choix judicieux. La mise en place d'un nouveau modèle de management du groupe, par sa rigueur, en est l'exemple type.

Les erreurs de gestion vont plonger la vieille Librairie dans les difficultés financières et provoquer l'intervention d'un pouvoir politique ; le poids du groupe tant au niveau industriel qu'éditorial est trop important pour le voir disparaître. Ithier de Roquemaurel a amplifié les difficultés financières de la Librairie en investissant des sommes importantes au Canada, sous prétexte d'internationaliser et de diversifier Hachette, à l'image des groupes américains.

Les dirigeants de Lagardère ont commis des erreurs identiques, notamment dans l'audiovisuel, avec le lancement de chaînes thématiques et avec la reprise de la chaîne généraliste La Cinq. Politiques et acteurs financiers ont sauvé par deux fois un groupe Hachette proche de la faillite.

6 – Internationalisation et diversification avec Ithier de Roquemaurel

Ithier de Roquemaurel a des amitiés au Canada ; il se lance dans une politique d'implantation onéreuse : en 1968, il achète une librairie à Montréal puis il crée l'Agence canadienne Hachette en 1953 avec un opérateur local, Benjamin. Hachette ne tarde pas à en prendre le contrôle (en montant à 75 % du capital) et à la rebaptiser Les Messageries de la presse internationale (LMPI) ; dans la foulée, il crée les Messageries internationales du livre (MIL) ; puis, en 1970, il ouvre une librairie à Toronto et, enfin, en 1971, il prend le contrôle du Centre éducatif et culturel (CEC), le premier éditeur scolaire canadien.

Le modèle américain conforte les choix d'Ithier de Roquemaurel.

Il se lance également dans une politique de diversification, d'abord dans l'audiovisuel par croissance interne (Télé-Hachette société de production d'animations enfantines et de documentaires, et Channel 80) et par un partenariat avec l'ORTF (Vidéogrammes de France, société créée pour la commercialisation des enregistrements des émissions du service public), puis dans la formation après le vote de la loi sur la formation continue en 1971 (Hachette Formation) et, enfin, dans

les disques souples. Autant d'activités nouvelles qui seront abandonnées peu de temps après leur lancement, non sans avoir obéré les comptes du groupe.

Le groupe est alors proche du Premier ministre, Jacques Chaban-Delmas, dont le directeur de cabinet est Simon Nora, inspecteur des finances ; ce dernier était aux côtés de Jean-Jacques Servan-Schreiber pour le lancement de *l'Express* en 1953 puis de Pierre Mendès-France, Premier ministre de juin 1954 à février 1955, écrivant notamment ses interventions. Simon Nora est directeur de cabinet de Chaban-Delmas en 1969 ; il rédige avec Jacques Delors le discours sur la « Nouvelle Société ».

Simon Nora quitte l'hôtel Matignon pour prendre la direction générale du groupe Hachette en août 1971 à la demande d'Ithier de Roquemaurel. L'événement ne passe pas inaperçu ; il a une signification politique. D'autant que, l'année suivante, Simon Nora répond aux sollicitations du gouvernement pour aider à la création du *Point* avec des journalistes dissidents de *l'Express*. L'opération coûte cher à Hachette, plus de 20 millions de francs au cours de la première année.

Les difficultés du groupe prennent de l'ampleur ; en 1974, les pertes s'élèvent à plus de 70 millions de francs, dues pour l'essentiel aux opérations de diversification.

L'élection de Valéry Giscard d'Estaing à la présidence de la République le 19 mai 1974 a de profondes répercussions sur la direction la Librairie Hachette. Le nouveau pouvoir giscardien entendant asseoir son influence sur les médias.

Le passé de Simon Nora est insupportable à Giscard d'Estaing. Le directeur général du groupe Hachette est lâché par Ithier de Roquemaurel au moment où Hachette en difficulté a besoin des politiques pour décider les banques à lui accorder des crédits. Simon Nora est sommé de démissionner, ce qu'il fait le 21 octobre, soit cinq mois après l'élection du nouveau président de la République.

Le directeur général adjoint du groupe, Gérard Worms, parce qu'il accepte d'abandonner la stratégie dictée par la SEMA, est épargné ; il est chargé de simplifier la structure de la Librairie Hachette, reniant ainsi ce qu'il avait mis en place.

Conclusion

Les Etats-Unis restent le modèle indépassable en matière de multimédias dans les années 1970 et 1980. A trop vouloir le copier sans discernement, la Librairie Hachette s'enfonce dans les difficultés ; sa situation comptable est altérée de

manière durable. Après une année 1973 catastrophique, Hachette enregistre une perte de 78 millions de francs en 1974.

Sa situation va accélérer le processus de rapprochement avec un groupe industriel, seul capable de la sauver de la faillite et de lui donner une superficie permettant d'asseoir la présence sur le nouveau marché de la communication d'un groupe français. Le modèle américain décrit par Jean-Jacques Servan-Schreiber hante encore le groupe Lagardère comme une trace de son passé.

C – Hachette, en difficulté, rachète Matra

1 – Une conception des groupes de communication venue des Etats-Unis

Le septennat de Giscard d'Estaing débute par un coup d'éclat, significatif de sa vision libérale de l'économie. Au mois d'août 1974 il prononce l'éclatement de l'ORTF en sept sociétés distinctes : Télévision française 1 (TF1), Antenne 2, France-Régions 3, Société française de production (SFP), Télévision de France (TDF), Radio France et Institut national de l'audiovisuel (INA).

La première mesure prise par le président de la République et réservée à l'audiovisuel vise, d'une part, à briser l'UDR et à tourner la page d'un gaullisme qui avait fait main basse sur l'information, et, d'autre part, préparer la privatisation de l'audiovisuel public par appartement en faisant éclater l'ORTF en sept sociétés juridiquement distinctes.

Giscard d'Estaing cultive une image de libéral moderniste ; il se distingue de ses prédécesseurs, De Gaulle et Pompidou, par un goût prononcé pour la communication politique (Il est le premier à mettre en avant son épouse lors de ses meetings électoraux). Sa stratégie est simple : pour communiquer mieux avoir les médias à sa merci.

Avant même son élection, alors ministre de l'économie, il a entrepris de « coloniser »

les grands médias en écartant les gaullistes de leur tête. Il initie le regroupement des intérêts belges dans la Compagnie luxembourgeoise de télédiffusion (CLT) et le rapprochement avec Havas pour s'opposer aux actionnaires français (Prouvost, Paribas, Compagnie des Compteurs), dont l'un (Schlumberger) est jugé trop proche de François Mitterrand.

La lutte pour le contrôle des médias a commencé avant l'élection présidentielle, en 1973 à la CLT, une société créée en 1930 par des financiers français et belges pour tenter, déjà, de se dégager des monopoles publics de la radio.

En 1973, l'actionnariat de la CLT se répartit entre des industriels belges (le groupe de Launoit associé à la Compagnie Bruxelles Lambert, 34,73 %, et Electrorail du groupe Empain, 2,77 %) et des groupes français (Havas, 15 %, La société de gestion de *Télé 7 Jours* détenue à égalité par le groupe Prouvost et Hachette, 14 %, la Compagnie des compteurs de Schlumberger, 10 %, Paribas, 10 %, Prouvost et Hachette, 1 % chacun).

Le 14 mars 1974 Giscard d'Estaing a suscité la création d'une société, Audiofina, regroupant les intérêts belges et la participation d'Havas pour modifier la majorité dans la CLT en écartant Riboud et la Compagnie des Compteurs de Schlumberger, jugés trop mitterrandiens. A l'issue de cette opération, Audiofina détient 54,6 % de la CLT et son capital se répartit entre le groupe Bruxelles Lambert avec 47,5 %, Havas, 30 %, la Compagnie Edmond de Rothschild, 5 %, et Electrofina, 15 %. Prouvost et Hachette sont marginalisés.

(Source : Mario Hirsch, 1986, pages 71 à 87, consulté le 11 mars 2012, URL:http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/colan_0336_1500_1986_num_67_1_1742)

La politique publique sous la présidence de Giscard d'Estaing aura donc une triple ambition : constituer de grands groupes privés, en confier la direction à des proches pour contrôler les médias via des réseaux d'influence, et, enfin, conformément aux orientations des Ve (1966-1970) et Vie plan (1971-1975), constituer dans chaque secteur un ou plusieurs groupes français de taille suffisante pour affronter la concurrence sur le marché mondial (Vincent Nouzille, Alexandra Schwartzbrod, 1998, page 85).

Le groupe de presse de l'industriel Jean Prouvost est lourdement endetté ; lassé de ces basses manœuvres, il décide alors d'abandonner les 14 % du capital de la CLT

à Hachette, après avoir cédé ses parts dans le *Figaro* à Robert Hersant. L'année suivante, il cède la totalité du magazine *Télé 7 jours* également à Hachette, son associé dans l'exploitation d'un titre emblématique d'une presse largement bénéficiaire (il cède son dernier fleuron, *Paris Match*, à Daniel Filipacchi).

Malgré ces prises de contrôle symboliques, le groupe Hachette accumule les mauvais résultats financiers. Les dirigeants s'avèrent incapables de prendre les décisions aptes à les faire entrer dans le nouveau monde des médias qui se dessine sous leurs yeux.

Les pertes s'accumulent et, à la fin des années 1970, Hachette est proche du dépôt de bilan. Le pouvoir giscardien suit le dossier de près pour ne pas voir Hachette passer entre des mains hostiles.

« *Tout se joue durant l'année 1980, à quelques mois de l'élection présidentielle.* » (Vincent Nouzille, Alexandra Schwartzbrod, 1998, p. 85). Et tout se joue à l'Élysée.

L'occasion est rêvée pour Giscard d'Estaing de constituer avec Hachette un grand groupe de communication sur le modèle américain au nom de la défense de la culture française. Mais les événements vont prendre l'allure d'un mauvais roman policier, avec rebondissements, dénonciations, bons et méchants...

La société Librairie Hachette et Cie semble promise à Yves Cannac, secrétaire général de l'Élysée de 1974 à 1978 et qui a été « envoyé » prendre la direction d'Havas pour remplacer un homme, Jean Méo, jugé trop gaulliste, et préparer la privatisation d'un groupe de communication florissant (il domine le secteur de la publicité, gérant les portefeuilles des grands annonceurs, les régies de nombreux médias dont RTL, et il est présent également dans l'édition).

Giscard d'Estaing estime la prise de contrôle d'Hachette par Havas risquée à proximité d'une élection dont il ne croit pas un seul instant pouvoir la perdre. La mainmise trop visible sur les médias lui a déjà été reprochée ; il ne peut pas risquer de donner de nouveaux arguments à l'opposition et aux gaullistes (et notamment à Jacques Chirac).

Il envisage donc soit d'associer Havas à un autre opérateur, soit de reporter l'opération après l'échéance électorale. Yves Cannac se rapproche alors de Jean-Luc Lagardère, qui, lui aussi, rêve d'un grand groupe de communication à partir des hautes technologies de Matra (et, notamment, de ses satellites) et de la radio Europe 1. Les deux hommes donnent leur accord pour un pacte d'associés.

Jean-Luc Gendry, président directeur général de la Banque privée de gestion financière (BPGF), proche du Crédit lyonnais, est chargé de ramasser les actions Hachette en bourse, une opération facilitée par l'éparpillement de l'actionnariat pour les apporter au repreneur. En mai, Gendry a récupéré 5 % du capital d'Hachette ; durant l'été il en a récupéré 5 % supplémentaires. Puis, en septembre, il rachète les 5 % détenus par l'Union des banques suisses (UBS), atteignant ainsi 15 % de la Librairie.

Curieusement, Gendry ne déclare pas à la Commission des opérations de bourse (COB) le dépassement du seuil de 10 % sans qu'aucune voix ne s'élève pour dénoncer cette entorse à la loi. Une lettre spécialisée, *La Lettre A*, profite de fuites et « dénonce » celui qui se porte acquéreur des actions Hachette, Gendry et la BPGF. L'opération connaît un raté. Gendry, dévoilé mais qui n'a pas été mis au courant du pacte Cannac – Lagardère, se tourne vers Havas :

« Les choses se sont accélérées. Je peux vous apporter Hachette sur un plateau. Mais c'est maintenant qu'il faut vous décider. Car Paribas est en train de préparer une manœuvre pour nous diluer dans le capital. Le temps presse. »
(Nouzille et Schwartzbrod, 1998).

Giscard d'Estaing ne peut plus prendre le risque de donner le feu vert à Yves Cannac. Gendry, au pied du mur, contacte Dassault, qui refuse, puis Lagardère. Celui-ci, enthousiaste, en réfère cependant à Sylvain Floirat, qui souhaite associer Daniel Filipacchi à l'opération. Le fils d'Henri Filipacchi (patron de *Salut les copains*, *Jazz Magazine*, *Photo* et *Paris Match*) rêve, lui aussi, de créer un grand groupe de presse. Il accepte le marché proposé par Jean-Luc Lagardère à condition de diriger le pôle presse du futur groupe Matra – Hachette.

Une opération de concentration aussi importante (Matra a un chiffre d'affaires de 8,2 milliards de francs et emploie plus de 30 000 salariés ; Hachette a un chiffre d'affaires de 6 milliards de francs et emploie, lui, plus de 20 000 salariés) se boucle en quelques jours : le 9 décembre 1980, au cours d'une conférence de presse, Jean-Luc Gendry déclare que Matra va se porter acquéreur des 41 % d'actions d'Hachette qu'il détient et 7 jours plus tard, c'est au tour de Jean-Luc Lagardère, Sylvain Floirat et Daniel Filipacchi de tenir une conférence de presse. Le premier nommé exulte :

« Bien entendu, nous allons faire se marier la haute technologie, le son et l'image, c'est-à-dire Europe 1, et l'écrit, c'est-à-dire Hachette (...) Je repousse

les interprétations romantiques du genre "Edison terrasse Gutenberg" (...) Si nous restons dans la société Hachette, ce n'est pas pour la condamner, pas pour la scléroser, mais pour la développer (...) Il ne s'agit pas que le son, l'image et la technologie annexent l'écrit. Il s'agit que tout cet ensemble marche au rythme du 20^e siècle et qu'il fasse progresser globalement la culture française. » (Nouzille et Schawartzbrod, 1998)

Jean-Luc Lagardère voit dans ce rapprochement la perspective d'un « *élargissement des consommations marchandes* » et de nouvelles sources de valorisations.

« Les années 80 vont se traduire par une expansion considérable de la communication (...). C'est sans doute le phénomène le plus important de la fin du siècle. Cette communication passe par des satellites, de l'informatique (...), de la micro-électronique. Les clés, ici, ce sont des équipements qui font partie de la panoplie Matra. » (L'Express, 19 juillet 1980)

Matra et Hachette ont été associés à l'expérience du Minitel à Vélizy dès 1979 (avant même le rapprochement des deux entreprises) et une filiale du nouveau groupe, Matra Hachette Multimédia on line, est associée à la fonction « kiosque » développée à partir de 1983.

Si la Direction générale des télécommunications (DGT), créée après le rapport Nora-Minc de 1977 sur l'informatisation de la société, a mis en place un système de tarification (et de rémunération aux éditeurs) en fonction de la durée de connexion, les sources de revenus ne sont pas à la hauteur espérée.

Néanmoins, Jean-Luc Lagardère est enthousiaste, persuadé que le rapprochement de Matra et d'Hachette va lui permettre de se mêler à la conquête de marchés à laquelle se livrent déjà d'autres grands groupes de communication et d'édition comme Time Warner aux Etats Unis et Bertelsmann en Allemagne. Avec un fonds éditorial aussi riche que celui qui est le sien aujourd'hui (livre, magazines et radio), il s'engage dans une stratégie de développement vers les supports d'information comme le CD-Rom ou le Minitel.

Dans les années 1980, tous les groupes voient dans l'édition de CD-Rom (inventé par Philips en 1979 et commercialisé à partir de 1982) et l'ouverture de services en ligne l'explosion des marchés. Mais, à l'inverse d'autres groupes, Lagardère met en avant ses contenus et non les potentialités technologiques de Matra, qui, pour lui, ne sont que des outils pour la production de produits culturels d'un nouveau type.

Conclusion

Le rapprochement de Matra et d'Hachette a été encouragé par l'Etat au nom des nécessaires concentrations, prélude à la constitution de groupes multimédias multinationaux. L'opération n'a pas coûté cher à Jean-Luc Lagardère ; Jean-Luc Gendry avait fait évaluer Hachette par un cabinet financier, Detroyat. Celui-ci l'avait estimé entre 1,3 et 1,7 milliard de francs, mais la valorisation boursière était dans le même temps de 350 millions de francs.

La prise de contrôle d'Hachette sera effectuée par l'intermédiaire de la holding Marlis avec un tour de table composé de la BPGF (19 %), Paribas (10 %), Daniel Filipacchi (20 %), Matra (20 %), Europe 1 (17 %), Floirat et Lagardère (7 % chacun ; à noter que Lagardère et Floirat ont 19 % du capital d'Europe 1, aux côtés de la Sofirad, contrôlée par l'Etat, 24 %). Avec environ 150 millions d'investissement, Lagardère, Matra et Europe 1 font main basse sur un groupe qui vaut près de cinq fois sa valorisation boursière.

Jean-Luc Lagardère n'aura plus qu'à reprendre les 19 % de la BPGF quelques mois plus tard pour prendre le contrôle complet de son acquisition (Source : Nouzille et Schwartzbrod, 1998).

Celui-ci va se faire à marche forcée, puis entraîner de profonds bouleversements dans le groupe, avec un abandon progressif d'actifs jugés non stratégiques pour se recentrer dans un premier temps sur les hautes technologies et les médias, puis, dans un deuxième temps, sur les seuls médias. Le nouveau groupe va s'orienter vers une politique de commercialisation renforcée. La trace de l'intervention de la politique publique sera encore visible quand Lagardère sera autorisé à racheter l'activité livre de Vivendi Universal.

2 – Nationalisation de Matra et échecs dans la télévision

L'ambition de Jean-Luc Lagardère de créer un grand groupe de communication sera un échec. Dans un premier temps, il lui faut prendre les mesures organisationnelles pour « unifier » un groupe aux cultures d'entreprise si différentes ; Matra et Hachette ont des activités et des stratégies dans des domaines très dissemblables.

Sa première tâche sera de tenter de trouver les points de convergence entre les hautes technologies et les médias comme il l'avait annoncé à sa conférence de presse du 16 décembre 1981 et de mettre de l'ordre dans l'actionnariat.

Il est ainsi créé une société holding intermédiaire, Marlis, entre Multi-Média Beaujon (MMB, gérant les participations de Matra dans les médias) et Hachette. Cette holding conserve 54 % d'Hachette (répartis entre Daniel Filipacchi, 20 %, Matra, 20 %, la BPGF, 19 %, Europe 1, 17 %, Paribas, 10 %, et le tandem Floirat-Lagardère, 14 %, avec 7 % pour chacun d'eux deux). Les 19 % de la BPGF seront rachetés par Jean-Luc Lagardère à titre personnel quelques mois plus tard (Source : Nouzille et Schwartzbrod, 1998).

L'euphorie de la prise de contrôle de la Librairie Hachette est de courte durée ; moins de six mois. Le 11 mai 1981, celui qu'il avait soutenu (et auquel il était si redevable) est battu par François Mitterrand, qui ne pardonne pas le parti pris d'Europe 1 pour Giscard d'Estaing pendant la campagne.

La vague de nationalisations n'épargne pas le nouveau groupe Matra-Hachette. Mais, Lagardère joue de sa proximité avec certains ministres socialistes pour épargner Hachette, sans trop de difficultés d'ailleurs, le nouveau gouvernement ne voulant pas donner l'image d'un pouvoir « nationalisant » la presse ; seule la société Matra dont les activités spatiales et de défense sont stratégiques sera privatisable.

Jean-Luc Lagardère bataille pour éviter une privatisation de Matra à 100 % ; il fait racheter 14 000 actions Matra (venant s'ajouter aux 200 000 détenues par les investisseurs étrangers, pour un total de 17 % du capital) par une banque contrôlée par quelques pays du Golfe pour peser sur le processus de privatisation et se préserver un rôle dirigeant (Matra a largement profité du marché du Moyen-Orient en vendant des armements à l'Irak de Saddam Hussein ou à la Libye de Kadhafi). La composition du conseil d'administration et le processus de nomination du président directeur général sont l'objet de discussions délicates.

Au mois de septembre 1981, le capital de Matra se répartit entre la Financière Aigle Azur de la famille Floirat, 5 %, Sylvain Floirat, 11 %, des dirigeants de l'entreprise, Chassagny, 7 % et Goudard, 2 %, Jean-Luc Lagardère, 2,5 %, Matra en autocontrôle, 9,7 %, une filiale, Sofrimo, 8 %, les salariés, 8 %, les investisseurs étrangers, 17 %, le reste, soit 28 %, étant détenu par un public des petits porteurs.

Si Jean-Luc Lagardère a réussi à écarter Hachette de la nationalisation, Mitterrand, lui, le contraint à quitter la présidence d'Europe 1 (dont l'Etat contrôle 34,9 % du capital par l'intermédiaire de la Sofirad).

Hachette, privée du soutien financier de Matra, est néanmoins sortie du marasme dans lequel elle était plongée depuis quelques années. Elle continue sa politique de développement par voie externe. Après avoir pris une participation dans une filiale de l'AFP, AFP Audio, vendant des bulletins d'informations aux radios locales privées, elle prend une participation de 25 % dans le groupe Amaury (*Le Parisien* et *L'Equipe*) ; elle rachète les éditions Lattès et Marabout, puis crée une société à 50/50 avec l'éditeur de la collection Harlequin, enfin avec la société Giraudy (affichage). Elle expérimente l'internationalisation de *Elle* aux Etats-Unis.

François Mitterrand, reprenant le projet de son prédécesseur, annonce le lancement d'une quatrième chaîne de télévision au cours d'une conférence de presse le 21 juin 1982 :

« Une quatrième chaîne de télévision sera incessamment mise en œuvre. Elle se tournera davantage vers les retransmissions et aussi des problèmes de culture. Cette chaîne ne sera financée ni par la redevance, ni par la publicité ».

Jean-Luc Lagardère est toujours candidat et entame des négociations avec André Rousselet, directeur de cabinet de Mitterrand en 1981 avant d'être nommé président directeur général d'Havas l'année suivante. Le président de la République, rancunier, écarte Lagardère et offre Canal + à Havas.

En 1985, Jean-Luc Lagardère confirme son intérêt pour la télévision en lançant la chaîne Canal J, en direction des jeunes de 7 à 12 ans, et le cinéma en créant une filiale Hachette Filipacchi Films.

L'année 1986 et la victoire de la droite aux élections législatives, ouvrant la voie à une cohabitation avec François Mitterrand, redonne de l'espoir à Jean-Luc Lagardère : le gouvernement de Jacques Chirac, nommé Premier ministre le 20 mars 1986, est partisan de la privatisation des entreprises nationalisées après 1981 et se prononce pour la privatisation de certaines chaînes de télévision.

L'ambition de Lagardère de constituer un grand groupe de communication, présent dans tous les secteurs des médias (livre, presse, radio, télévision, hautes technologies, satellites, téléphonie) sera vite réduite à néant. Son groupe va aller de désillusion en fiasco. Jacques Chirac est un ami de Jean-Luc Lagardère (les deux

hommes se tutoient) ; mais, comme Mitterrand, le Premier ministre se méfie de cet ami qui a été tour à tour gaulliste, giscardien et qui retrouve des accents et des amitiés gaullistes.

L'inconstance politique du patron d'Hachette lui est fatale lorsque le gouvernement Chirac privatise TF1 en avril 1987 et l'attribue contre toute attente au groupe du bâtiment et des travaux publics de Francis Bouygues (Voir annexe p. 397, Les échecs de Lagardère diffuseur de chaînes de télévision).

Lagardère commet une seconde bévue en confiant le mandat d'administrateur d'un Groupement d'intérêt économique (GIE) réunissant Europe 1 et Hachette et destiné à coordonner les activités du groupe dans la télévision, à Jean-Louis Guillaud, soupçonné d'être giscardien (il a été président de TF1 de 1978 à 1981).

Tellement assuré d'être le bénéficiaire de la privatisation de la première chaîne pour que le premier groupe de communication en France possède enfin une chaîne généraliste hertzienne, le groupe de Lagardère présente un dossier peu convaincant; surtout, il paie ses nombreuses inimitiés, notamment celle du groupe Havas, qui se retire du pacte d'actionnaires le 8 février 1987, quinze jours avant la date de remise des dossiers de candidature.

Le dossier Hachette est reconstitué à la hâte pour éviter que la Commission nationale de la communication et des libertés (CNCL) n'ait qu'un seul dossier à examiner. Le dossier de Bouygues est jugé plus convaincant et TF1 lui est attribuée.

Jacques Chirac, qui ne peut pas se permettre de se couper de ses amis et de leurs relais médiatiques, fait un geste en direction de Jean-Luc Lagardère : il place Matra sur la liste des entreprises à privatiser (le dossier est suivi par Jean-Marie Messier, alors conseiller d'Edouard Balladur au ministère de l'économie et des finances). Lagardère « récupère » Matra en janvier 1988.

Jean-Luc Lagardère, opiniâtre, ne renonce pas à posséder une chaîne de télévision généraliste. Il lance un nouveau défi en 1990 en reprenant La Cinq à Robert Hersant. Il multiplie, maladroitement, les déclarations sur la capacité de son groupe à redresser la chaîne, exsangue, pour en faire la première chaîne en terme d'audience. Il engage Pascal Josèphe, qui a été aux côtés du président de TF1 avant sa privatisation, comme directeur général de la société le 6 novembre 1990. L'homme est présenté comme le plus brillant spécialiste des programmations.

L'aventure ne dure cependant que quatorze mois et se termine en catastrophe, avec le premier dépôt de bilan d'une chaîne de télévision et sa liquidation le 30 décembre 1991. Elle aura coûté entre 6 et 7 milliards de francs, alors que le groupe n'a provisionné que 1,8 milliard. Hachette est en faillite.

Cet épisode amène Jean-Luc Lagardère à hâter les restructurations de son groupe, poussé par des banquiers qui ne lui accordent plus une confiance aveugle. Par exemple, BNP et Crédit lyonnais iront jusqu'à envisager la vente de *Télé 7 jours*, de l'afficheur Giraudy et même des filiales américaines, mais surtout d'Europe 1.

Conclusion

Pour sauver Hachette Jean-Luc Lagardère fait appel à ses alliés habituels, BNP, Crédit lyonnais et GAN actionnaires à 49 % de sa holding financière, Arjil SA, lui-même contrôlant 51 % de son capital et à ses banques Paribas et Crédit agricole). (Voir graphiques d'évolution de l'actionnariat page x)

L'Etat aussi vole à son secours, dans un climat délétère. Ses méthodes et ses stratégies sont contestées pour la première fois par ses actionnaires. La trace de la contestation du président de Lagardère se retrouve en 2010 au cours de l'assemblée générale du groupe par un actionnaire minoritaire franco-américain, Guy Wyser-Pratte, puis en 2013 avec un rapport d'un membre du conseil de surveillance, Amélie Oudéa-Castera, à propos de la gestion de la nouvelle branche Lagardère Unlimited.

3 – Pour sauver Hachette de la faillite : fusionner avec Matra

La trésorerie d'Hachette est au plus bas après la faillite de la Cinq et les banques sont de plus en plus réticentes à combler le trou creusé en si peu de temps (Les Echos, 17 janvier 1994).

Deux hommes vont aider Jean-Luc Lagardère à éviter la faillite du groupe Hachette ou son démantèlement : le président du tribunal de commerce nouvellement élu, Michel Rouger et le plus jeune associé-gérant de la banque Lazard, Jean-Marie Messier, qui a été recruté après son départ du cabinet du ministre des finances, Edouard Balladur.

Le premier s'évertue à réduire le montant des dettes d'Hachette, estimées entre 6 et 7 milliards de francs et à convaincre les banques de ne pas vendre certains actifs du

groupe. Michel Rouger, l'un des fondateurs de la banque de prêts à la consommation Sofinco, pousse les 2000 créanciers à signer des transactions avec Lagardère. Il boucle le dossier en octobre 1992 en ramenant la facture des impayés de la chaîne de 1,6 milliard à 500 millions de francs. Michel Rouger sera « récompensé » par Jean-Luc Lagardère, qui le fait élire au conseil de surveillance du groupe en 1997 (*Les Echos*, 20 mai 1997). Le second, Jean-Marie Messier, connaît bien le groupe de Jean-Luc Lagardère pour avoir géré le dossier de la privatisation de Matra en 1987. Il est chargé par la banque Lazard de réaliser la fusion sous la forme d'une offre publique d'échange (OPE) de Lagardère Groupe sur Matra-Hachette.

« En 1980, avec le rachat d'Hachette, mon groupe avait deux pieds, la haute technologie et la communication. Je voyais l'avenir en mariant les deux. Mais l'arrivée des socialistes en 1981 et la nationalisation de Matra ont tout retardé de dix ans » (Nouzille et Schwartzbrod, 1998).

Messier réussira à convaincre les banques, et en premier lieu le Crédit Lyonnais, de soutenir l'opération de fusion (les autres banques seront contraintes de suivre) et d'accepter le statut de société en commandite.

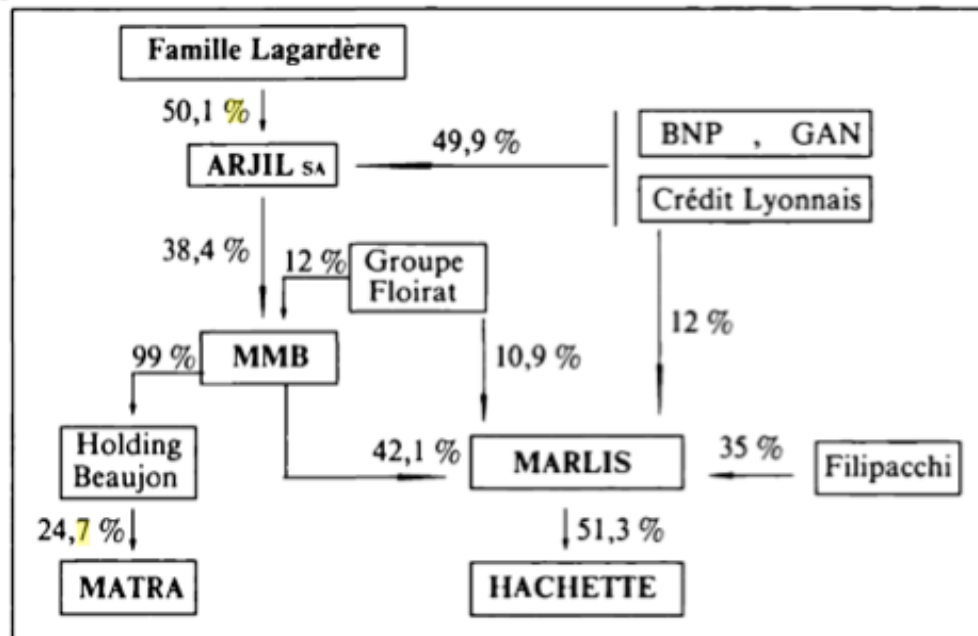
Le montage est apparu surprenant : c'est Hachette, en faillite, qui rachète Matra, en pleine santé, pour bénéficier pleinement des dispositions fiscales qui permettent de déduire des bénéfices du futur ensemble les pertes d'Hachette. Les pertes finales d'Hachette seront ainsi ramenées de 3,5 à 2,3 milliards de francs ; la différence, 1,2 milliard, étant supportée par l'Etat.

L'absorption de Matra par Hachette sera approuvée par les assemblées générales extraordinaires des deux groupes le 29 décembre 1992, la nouvelle société étant baptisée Lagardère SCA. Les banques ont cependant imposé d'avoir la majorité au conseil de surveillance avec 8 sièges (trois représentants pour le Crédit Lyonnais et la BNP et deux pour le GAN) contre 7 pour un pacte d'alliés favorables à Lagardère : Raymond Lévy, l'ex-Pdg de Renault qui est nommé président, Christian Giacomotto, le président d'Arjil Banque, ainsi que des représentants de GEC, Daimler-Benz et Northern Telecom ; en outre, un siège revient à Sylvain Chavanne pour représenter la famille Floirat, et, enfin, un siège est réservé aux petits actionnaires.

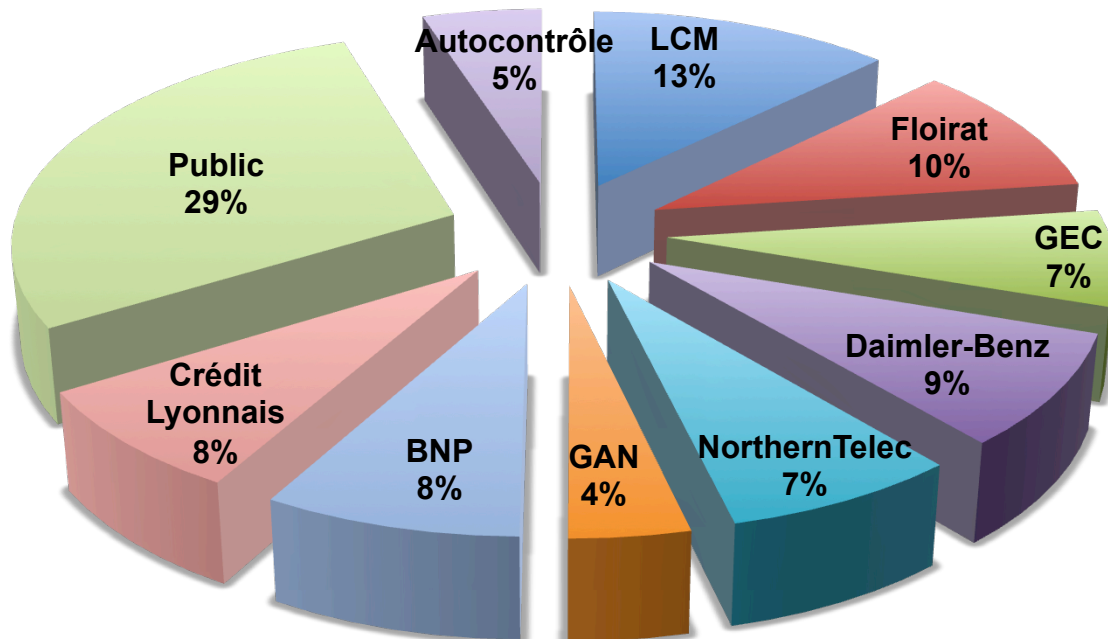
La fusion Matra-Hachette et l'actionnariat

La fusion de Matra et Hachette en 1992 a entraîné une modification importante de l'actionnariat du groupe et l'entrée de nouveaux acteurs financiers dans le capital.

Actionnaires de Matra Hachette en 1992



Actionnaires de Lagardère Groupe en 1993



LCM : Lagardère Capital et Management, holding de gestion d'Arnaud Lagardère

(Source : Le Monde, 6 mai 1993)

Si Jean-Luc Lagardère est l'actionnaire principal (12,5 % du capital) et peut compter sur Floirat (11,7 %) et les industriels associés à lui dans Matra (Daimler, 8,6 %, GEC, 7,3 % et Northern Telecom, 7,5 %), les banques, elles, ont une présence qui ne lui laissent pas les mains entièrement libres (le Crédit lyonnais est à 8,3 %, la BNP à 8 %, Paribas à 5,7 % et le GAN à 3,7 %, soit plus de 25 % au total).

Les précautions des financiers ne sont pas inutiles car le nouveau groupe Lagardère est agressé de toutes parts. Un avocat américain, Joseph Lufkin, conteste la fusion Hachette-Matra, dévoilant que Matra a signé un contrat pour la vente de missiles à Taïwan pour un montant d'un peu plus de 10 milliards de francs, et prétendant que Matra a été sous-évalué pour calculer la parité des actions.

La Commission des opérations de bourse (COB) le débouterait ; l'action est relayée par trois petits porteurs d'actions Matra devant le tribunal de commerce de Paris. Sans plus de succès.

C'est ensuite au tour d'Havas de s'intéresser à Lagardère, esquissant plusieurs scénarios possibles : une OPA (elle est vite abandonnée), des achats d'actions sur le marché (Havas en ramasse 4 % en trois jours en octobre 1992). Le président d'Havas, Yves Cannac, secrétaire général de l'Élysée en 1974, est désavoué par son conseil d'administration. Mais ces attaques, si elles ne sont pas convergentes, prouvent que les conditions de la fusion Hachette – Matra et la constitution du groupe Lagardère sont mal ressenties par les milieux boursiers et industriels.

Jean-Luc Lagardère n'en a pas fini avec cette fusion ; en effet, le 20 novembre 1996 la juge Eva Joly instruit une nouvelle plainte d'un petit actionnaire la contestant ; l'affaire ne prospérera pas mais le climat est détestable : quinze jours auparavant, Jean-Luc Lagardère est mis en examen pour abus de biens sociaux à la suite de la plainte d'un avocat d'affaire et administrateur judiciaire à Brest, Alain Géniteau, qui le soupçonne d'abus de biens sociaux au profit de sa société personnelle, comme il avait contesté les affaires de Bernard Tapie avec le Crédit lyonnais auparavant.

Ces « affaires » sont gênantes au moment où Jean-Luc Lagardère tente de prendre le contrôle de Thomson-CSF en 1995. Au bout d'un imbroglio de plusieurs années, Lionel Jospin, arrivé à Matignon en 1997 après la dissolution de l'Assemblée nationale par Jacques Chirac, écarte Lagardère et fusionne Thomson avec un regroupement constitué d'Alcatel, Aérospatiale et Dassault.

Conclusion

La création du groupe Lagardère a été difficile ; l'opération a néanmoins réussi et a permis de sauver Hachette. Cette fusion est le point de départ d'un changement de stratégie de Jean-Luc Lagardère qui avoue alors vouloir bâtir un groupe 100 % médias.

En appelant son fils Arnaud à ses côtés (et en s'entourant de fidèles au sein du comité stratégique), puis en le désignant comme son héritier à la tête du conglomérat, il transforme quasiment Lagardère SCA en entreprise familiale. Mais en s'ouvrant aux marchés financiers, il s'assigne des obligations de résultats. Devant chaque obstacle, Lagardère sera sauvé par l'intervention de l'Etat. Encore une trace du passé.

4 – A la recherche de compétences et les investissements aux Etats-Unis

L'année 1987, marquée par l'échec dans la compétition sans merci avec le leader mondial du bâtiment et des travaux publics, le groupe Bouygues, pour la privatisation de TF1 a meurtri le patron de Matra-Hachette.

Jean-Luc Lagardère ne tarde pas à réagir ; sa stratégie visant à posséder aussi une chaîne de télévision généraliste hertzienne (aux côtés de la presse et de la radio) est en échec ; il se tourne alors vers les Etats Unis.

En France, la Trilatérale sert encore de boussole aux industriels : dans un contexte de mondialisation, un groupe industriel à vocation mondiale doit être présent dans les trois zones de la Triade, l'Amérique du Nord (Etats Unis et Canada), l'Europe occidentale (Union européenne, Suisse et Norvège) et l'Asie (Japon et Corée du Sud), les trois zones où le pouvoir d'achat est le plus élevé et les potentialités des marchés les plus fortes.

En quelques semaines, Lagardère réussit deux opérations majeures aux Etats-Unis : il prend le contrôle de Grolier Inc. (coût : 500 millions de dollars au terme d'une OPA en concertation avec Arjil et la banque Morgan Stanley, qui lui accorde un emprunt de 200 millions remboursable par Grolier) et Diamandis Magazines Inc. (coût : 712 millions de dollars) qui réunissent à ses yeux plusieurs avantages : par cette prise de contrôle il fait sa véritable entrée sur les marchés américain, canadien, britannique et australien, affirmant ainsi sa stratégie d'internationalisation ; il devient l'un des plus

puissants groupes de magazines et d'éditeurs d'encyclopédies, renforçant sa puissance sur ce marché aux frontières du livre scolaire et universitaire et du grand public ; enfin, il devient le propriétaire d'une entreprise qui a pris le virage du multimédia avec succès.

Diamandis Magazines Inc., cinquième éditeur de magazines aux Etats-Unis, possède douze titres (dont *Woman's Day*, *Car and Driver*, etc.) ; elle était la division magazine de CBS avant d'être rachetée un an plus tôt par l'un de ses dirigeants, Peter G. Diamandis (qui avait été également un collaborateur du groupe allemand Bertelsmann aux USA), pour 650 millions de dollars et revendue à Hachette pour 712 millions un an plus tard.

Ce rachat de Diamandis n'a pas la résonance de celui de Grolier. A l'origine, en 1884, éditeur de livres classiques, Grolier investit dans l'édition d'encyclopédies (Le Livre de la connaissance en 1910, Le Nouveau livre de la connaissance en 1966, L'Encyclopaedia Americana en 1945, L'Encyclopédie universitaire américaine en 1980 et, surtout, L'encyclopédie électronique américaine sur CD-Rom en 1985). Grolier a d'autres atouts à faire valoir aux yeux de Jean-Luc Lagardère ; elle a été la première entreprise de médias à répondre à l'appel d'Al Gore d'investir les « autoroutes de l'information » en créant une filiale, Grolier Electronic Publishing Inc. dès 1982 et en recrutant des compétences dans le multimédia. Le succès de son encyclopédie électronique vendue à 5 millions d'exemplaires ne doit donc rien au hasard.

Grolier Electronic s'est diversifiée et édite des jeux vidéo aussi bien sous Windows, Macintosh que pour Play Station.

Les rachats de Lagardère aux Etats-Unis sont très onéreux ; l'endettement est multiplié par 5 et passe de 2 à 10 milliards de francs, alors que la trésorerie disponible n'est que 3,4 milliards. En huit jours (le 8 avril pour Grolier et le 14 pour Diamandis) la double opération prouve néanmoins que les banques sont toujours prêtes à la suivre dans sa stratégie de concentrations à l'international.

Jean-Luc Lagardère, lui-même à la recherche de ces mêmes compétences dans le multimédia pour le développement d'un groupe en pleine recomposition et soucieux d'investir ce nouveau champ de valorisation des produits culturels, a compris immédiatement tous les avantages qu'il pourrait tirer de la prise de contrôle de Grolier : réalisation de CD-Rom et mise en place de services en ligne.

Il réussit une autre opération de croissance externe en rachetant le cinquième éditeur espagnol, Salvat, qui lui ouvre les portes des marchés du livre de toute la péninsule ibérique (il a une filiale au Portugal), mais surtout de l'Amérique du Sud (il est présent en Argentine, au Brésil, au Mexique, au Chili et au Pérou).

Le groupe ne tarde pas à s'emparer des compétences de sa filiale américaine en créant un joint-venture avec son pôle presse, Hachette Filipacchi Grolier, et une société calquée sur son modèle américain, Grolier Interactive Europe, puis, plus tard, un nouveau joint-venture avec la radio Europe 1, Europe Grolier Interactive.

L'Usine nouvelle, en 1996, dans une étude sur la stratégie des grands groupes français face au multimédia, estime que Grolier Interactive « *joue un rôle clé comme "pôle de compétence" du groupe* ». Le magazine professionnel ajoute :

« Le véritable défi, pour un groupe de presse et d'édition, est de développer un contenu éditorial propre au multimédia. En la matière, la stratégie de Filipacchi se résume très simplement. Il s'agit de s'appuyer sur son savoir-faire dans la presse pour créer des médias d'un nouveau type. Cette volonté se retrouve dans le mode de fonctionnement d'Hachette Filipacchi Grolier. La petite équipe de sept personnes dirigée par Hervé Digne fait office de "producteur" et bâtit des projets en liaison avec les rédactions des magazines. Le résultat se compose, pour l'essentiel, de rubriques spécialement conçues pour le média électronique. » (L'Usine nouvelle, 15 février 1996).

Jean-Luc Lagardère désigne alors son fils comme son successeur. Titulaire d'un DEA d'économie appliquée en 1986, Arnaud entre dans le groupe la même année comme administrateur puis il est nommé directeur général en 1989. Après s'être familiarisé avec les différents rouages du groupe, son père l'envoie en 1994 aux Etats-Unis prendre la présidence de Grolier (où il restera jusqu'en 1998).

Conclusion

La prise de contrôle de Grolier va permettre au groupe de multiplier le développement de projets autour des supports numériques. Se présentant comme le groupe français le plus innovant dans le multimédia, il édite deux encyclopédies fruits d'une collaboration transversale entre Hachette et Grolier, par exemple, de créer son propre fournisseur d'accès à Internet (FAI), de lancer un site de commerce en ligne, digitall.fr, etc..

C'était sans compter sur les aléas de la nouvelle économie et l'éclatement de la bulle Internet en 2000. La trace de cette volonté d'innover et d'explorer d'autres activités reste une préoccupation des dirigeants du groupe ; mais les spécificités des filières et des pôles n'ont pas toujours permis de développer les synergies espérées.

5 – L'éclatement de la bulle Internet et l'abandon du e-commerce

L'entrée en fonction d'Arnaud Lagardère à la direction de Grolier Interactive va effectivement accélérer certains projets ; secondé par un directeur général, Fabrice Sergent, qui crée une nouvelle entité, Grolier Interactive Europe – Online Group, il lance un fournisseur d'accès à Internet (FAI), Club-Internet, le 17 octobre 1995, puis une « Web Agency », Studio Grolier, et une filiale dédiée aux services des entreprises, Matra Grolier Network (le 1^{er} janvier 1997 ; après la cession de Grolier, elle deviendra Matra Global Netservices et sera cédée à EADS en 2001). Matra et Hachette bénéficient ainsi du savoir-faire de l'acquisition américaine du groupe en multipliant les synergies.

La dynamique semble alors porter le groupe Matra-Hachette, qui grâce à Grolier renforce sa présence internationale et épaulé l'activité d'édition de livres et de magazines dans de nombreux pays. Sous l'impulsion de Fabrice Sergent, Europe 1 et Grolier lancent Europe Info, le premier service d'information en continu sur l'Internet francophone, en 1998. Les sites des principaux magazines font l'objet d'une refonte complète pour les dynamiser.

Pour renforcer la présence de Club-Internet et drainer de nouveaux abonnés, en 1999, Grolier rachète Francemel, un service de messagerie électronique gratuit, lancé un an plus tôt par Meta International. Le nouveau service est rebaptisé Netcourrier. Les investissements sont importants et la rentabilité aléatoire, les sites étant gratuits.

Pour créer de la valeur, le groupe va tout miser sur les ressources publicitaires et le commerce électronique, soit en créant des filiales dédiées, soit par croissance externe. Le 19 février 1999, il lance une offre publicitaire globale, baptisée Multistore, commercialisée par la régie du groupe, Interdeco Multimédia en février 1999. Les annonceurs pourront acheter des espaces sur l'ensemble des sites gérés par Grolier, mais avec la possibilité de les cibler selon les spécificités de chacun, la femme avec

Elle, le grand public avec Paris Match, les loisirs avec Pariscope, etc. Fabrice Sergent déclare à Stratégies magazine (19 février 1999) : « Cette organisation permet de développer une commercialisation unique et d'afficher 35 millions de pages vues avec 11 sites. »

Le 23 décembre 1999, Grolier Interactive crée une nouvelle filiale de commerce électronique, Grolier Direct s'appuyant sur l'acquisition de France Contact Distribution, qui apporte au groupe tout son savoir-faire en matière d'achat en gros, stockage, expéditions de colis individuels et de catalogues, autant de métiers que Lagardère méconnaît.

Le même jour, Lagardère annonce une autre initiative, la création de Digital.fr, une filiale de Club-Internet :

« Première initiative de cette nouvelle activité de commerce électronique, Club-Internet ouvre Digital.fr, une boutique qui commercialisera les produits les plus en affinités avec la cible des internautes. Digital.fr est à la fois une boutique Internet et un catalogue papier et propose le choix le plus exhaustif de produits de loisirs numériques, tous distributeurs confondus : plus de 4000 références en DVD, CD-Rom, jeux vidéos, logiciels... Digital.fr est promu sur les portails thématiques de Grolier Interactive, qui lui apportent également du contenu : Joystick, pour la partie jeux vidéo, Première pour la partie DVD et DVD-Rom cinéma. Ce modèle sera étendu aux prochaines boutiques proposées par Grolier Interactive : création au début de l'année 2000 d'une boutique dédiée à la musique (toujours sous la marque Digital.fr), en synergie avec le nouveau portail musical de Grolier Interactive et les sites de Europe 2, RFM et MCM. »
(Communiqué du groupe, 23 décembre 1999)

Fabrice Sergent, directeur général de Grolier, ajoute : *"Nous croyons au commerce électronique et nous allons investir les marchés sur lesquels nous nous sentons très forts. Nous avons choisi une stratégie très ciblée, avec pour ambition de devenir leader sur des segments très précis, comme la distribution de CD-Rom, DVD, jeux vidéo et de musique".* (Communiqué, 23 décembre 1999)

Pour gérer les trafics sur les sites et déterminer les clés de répartition des ressources, Grolier développe un logiciel, Emediation. Celui-ci doit permettre, en

outre, d'envisager de développer la vente par correspondance et la diversification des ressources.

Toujours le 23 décembre 1999, c'est Lagardère Active Broadband, filiale audiovisuelle du groupe, qui annonce le rachat de Medianet Technologies, une entreprise spécialisée dans la conception et l'hébergement de services interactifs en ligne (courriels gratuits, forums, mailing-list, agendas, etc.).

Lagardère considère alors posséder tous les atouts pour générer des revenus suffisamment conséquents et obtenir un retour sur investissement rapide. Il décide alors de simplifier l'organisation de ses activités multimédia, pour maîtriser les investissements, pousser l'innovation et rationaliser la production.

Le groupe prévoit le lancement d'une nouvelle version de son encyclopédie électronique, de nouveaux titres éducatifs

C'est alors que se produit un premier revirement du groupe : le 16 février 2000, au cours d'une conférence de presse Arnaud Lagardère annonce la cession de 99,9 % de Club-Internet à T-Online, le fournisseur d'accès de Deutsche Telekom, par échange d'actions.

Conclusion

La prise de contrôle de Grolier a entraîné le groupe dans un véritable déploiement dans le multimédia. Le pôle de compétence a joué tout son rôle. Le groupe Lagardère se retrouve dans une situation identique à celle de ses concurrents qui, comme AOL et Time Warner, Vivendi ou encore Disney, ont essayé d'associer leurs activités dans les filières des industries culturelles à des moteurs de recherche ou des fournisseurs d'accès à Internet (FAI). Sans succès.

L'échec et le repli des activités numériques vont provoquer un véritable choc dans le groupe Lagardère. Cet « accident industriel » du début des années 2000 expliquera pour une grande part le retard enregistré ensuite; en revanche, les dirigeants ont dès lors entrepris de réduire la dépendance de leur groupe à l'égard de la publicité et de la presse écrite, de rechercher de nouvelles sources de valorisation des produits et de se définir comme un fournisseur de contenus

Il a été le point de départ de toute une réorganisation des structures du groupe et de ses dirigeants. En cela, Lagardère s'inscrit parfaitement dans les logiques du

capitalisme financier, dans lequel les conglomérats sont amenés à se transformer en permanence en corrigeant leur positionnement industriel.

Les grandes mutations

A – Lagardère et les technologies de l'information et de la communication

1 – Acter le rapprochement de Matra avec Hachette

Le groupe Lagardère est soumis à de fortes pressions :

1 - pression financière des organismes prêteurs, les banques, auprès desquelles il se tourne pour obtenir les lignes de crédit nécessaires à son développement externe ;

2 - pression des fonds d'investissement actionnaires majoritaires, notamment les investisseurs non résidents, exigeant des dividendes proches de ceux du marché ;

3 – pression due au caractère aléatoire des produits culturels, entraînant un renouvellement rapide de ceux-ci :

« En raison du caractère aléatoire des valeurs d'usage et des difficultés de valorisation des produits, les producteurs sont contraints d'étaler les risques, compensant, grâce à l'existence des catalogues, les insuccès par quelques réussites (c'est la « dialectique du tube et du catalogue) ». (Miège, 1986).

4 – enfin, pression des diffuseurs des produits culturels, les industries de la communication qui détiennent les terminaux.

Les technologies de l'information et de la communication ont été au centre des stratégies du groupe dès le rapprochement de Matra et Hachette en 1980, mais bien plus encore à la fin des années 1990 et, enfin, à partir de 2006. On relèvera que Lagardère a tenté d'être un groupe innovant dans les années 2000 – 2001, bien avant que les principaux acteurs des industries de la communication, Apple, Google, Amazon, Microsoft ou Samsung, ne deviennent les groupes dominants d'aujourd'hui. Les trois étapes du développement du groupe Lagardère et de ses mutations ont été autant de choix stratégiques assumés, mettant en jeu des acteurs très différents, compte tenu de l'évolution du contexte industriel et économique.

Lagardère a développé des produits culturels multimédias avant de devenir un fournisseur d'accès à Internet, puis de concevoir son groupe comme fournisseur de contenus. Mais le changement de stratégie a été plus délicat à opérer qu'il ne l'avait prévu, le groupe n'ayant pas (ou plus) nécessairement les outils répondant à ses besoins. Pour s'en doter, il a dû s'orienter vers une politique de croissance externe coûteuse et recourir à l'emprunt.

Quels étaient les acteurs impliqués à chacune des étapes ? Quels sont les facteurs qui ont entraînés les remises en cause du processus précédent ? Et quels étaient les enjeux, financiers et industriels, pour le groupe Lagardère ?

1 – 1 – SYMAH Vision innove

Le sauvetage d'Hachette en difficulté par Matra en 1980 résultait de l'ambition de Valéry Giscard d'Estaing, de faire de cet ensemble industriel un groupe multimédia, français de surcroît, pour concurrencer les groupes américains.

Les perspectives de synergies entre l'industriel des hautes technologies et le groupe de médias avaient enthousiasmé Jean-Luc Lagardère, déclarant au cours d'une conférence de presse le 16 décembre 1980 : « *Nous allons faire se marier le satellite et le manuscrit.* »

Sa position n'était pas nouvelle ; il avait déclaré six mois plus tôt :

« *Les années 80 vont se traduire par une expansion considérable de la communication (...). C'est sans doute le phénomène le plus important de la fin du siècle. Cette communication passe par des satellites, de l'informatique (...), de la micro-électronique. Les clés, ici, ce sont des équipements qui font partie de la panoplie Matra.* » (L'Express, 19 juillet 1980)

Cependant Jean-Luc Lagardère n'a pas réussi l'articulation tant espérée du satellite Matra et du manuscrit Hachette. La création de MMB Développement, une filiale destinée à rapprocher les potentiels de recherche-développement des deux groupes, puis la création de Léo Vision en 1991, filiale spécialisée dans les retransmissions en direct de manifestations sportives, avaient laissé espérer des collaborations fructueuses entre les deux entités du groupe.

MMB Développement avait pris en 1992 le nom symbolique de SYMAH Vision (pour Synthèse Matra Hachette). La nouvelle filiale était dédiée initialement au développement de l'impact publicitaire des marques associées aux événements

sportifs ; rapidement, son champ de compétence avait été élargi à l'enrichissement éditorial de programmes et d'événements spéciaux, portés par les activités audiovisuelles d'Europe 1, notamment.

Des ingénieurs de Matra spécialisés dans l'armement avaient créé un logiciel de traitement d'images, baptisé Epsis, permettant de modifier à l'écran les panneaux publicitaires placés dans les enceintes sportives, y compris les circuits automobiles, et de rendre visible à l'écran des surfaces publicitaires non visibles sur le stade.

« Avec Epsis du groupe Lagardère, le virtuel entre dans le sponsoring sportif (...) Le sponsoring sportif s'enrichit d'un nouveau procédé. » (L'Economiste, 12 décembre 2006)

« La technique d'Epsis consiste à offrir à une multinationale la possibilité de privilégier la ou les marques dont elle souhaite assurer la notoriété pays par pays, et ce à partir d'une même retransmission. Miracle de l'image virtuelle. Dans le petit camion, où trônent une vingtaine d'écrans, se serrent cinq jeunes ingénieurs soustraits à la filiale informatique du groupe. Sur l'un des moniteurs, la course telle que la retransmet la télévision française. Sur un autre, la même épreuve, plus un panneau publicitaire virtuel incrusté, au nom de TV Asahi, une chaîne japonaise. "Epsis peut remplacer des panneaux publicitaires par d'autres, mais elle peut aussi en créer de nouveaux, impossibles à mettre matériellement en place sur les circuits", précise Victor Waknine, qui est passé par les services de recherche et de développement des projets européens de Matra et par la direction du service informatique du même groupe. » (L'Expansion du 25 juillet 1996)

Epsis sera retenue par certaines multinationales en 1998 durant la Coupe du monde de football en France pour entretenir la notoriété de leur marque :

« Coca-Cola s'est servi de ce procédé pour une animation virtuelle dans le rond central des terrains sur les soixante-quatre matchs à destination de quarante pays africains (...) Limité dans les premiers temps aux sports nécessitant les mouvements de caméra les moins violents, ce système, également développé par deux sociétés israéliennes et une société américaine, est désormais efficace pour la totalité des disciplines sportives. Symah Vision compte aujourd'hui une centaine d'opérations commerciales en direct, avec Canal+ Espagne, en Grèce ou en Nouvelle-Zélande. La gamme Epsis compte en fait

trois produits, avec Epsis Sport pour la publicité et le parrainage virtuels, Epsis Studio, qui permet de reconstituer des décors virtuels, et Epsis VAD pour simuler tous les types de signalétique. Alors que Symah Vision n'avait réalisé en 1996 qu'un chiffre d'affaires de 600 000francs, elle a atteint les 10 millions de francs en 1997 et table sur 20 MF cette année. «Les grandes agences de publicité sont en train d'intégrer ce procédé dans leurs plans», assure Victor Waknine. Selon ses prévisions, proches de celles publiées en 1996 par IP, «le parrainage électronique devrait représenter d'ici à cinq ans 15% de l'ensemble du marché du sponsoring sportif en Europe». Environ 1,5 milliard de francs. » (Stratégies, 28 août 1998)

Quatre ans plus tard, à l'occasion de la Coupe du monde de football de 2002, Symah Vision continue d'innover. En collaboration avec une société de développement informatique de Bordeaux, BeTomorrow, la filiale de Lagardère lance Livefoot :

« Grâce à une technologie très innovante LIVEFOOT permet de suivre sur mobile, en temps réel ou en différé, les meilleures actions d'un match de football, assorties d'un commentaire oral ou écrit. Le commentaire sportif est assuré par Sporever, spécialiste du contenu sportif enrichi multisupports. Le système spécifique développé par Symah Vision, Epsis LOCATOR, acquiert en temps réel les positions des joueurs et du ballon. Il offre en outre des informations complémentaires telles que la vitesse de tir ou encore la distance du ballon au but. BeTomorrow a développé un procédé fortement novateur pour intégrer ces données dans un système de visualisation en temps réel sur mobile. Grâce à cette technologie très économe en bande passante, LIVEFOOT offre une alternative opérationnelle à la vidéo sur mobile. » (Communiqué de BeTomorrow, 27 mai 2002)

Le président-directeur général de SYMAH Vision, Victor Waknine, se verra remettre l'Emmy Award de l'académie des sciences Broadcast en 2000 aux Etats-Unis. Il est pourtant licencié par le groupe en 2004 et SYMAH Vision vendu au groupe Bolloré après la privatisation de la Société française de production (SFP). Les synergies n'ont apporté qu'une création, celle d'Epsis, et Lagardère n'hésite pas à se séparer d'une filiale dont la finalité n'a jamais été bien définie.

Cette première expérience a nécessité des investissements importants, mais elle portait sur des applications permettant de rapprocher les savoir-faire des deux

composantes du groupe, les ingénieurs de Matra, les publicitaires de Hachette et les techniciens des retransmissions d'événements télévisés ; elle pouvait laisser espérer de nouvelles coopérations fructueuses entre les ingénieurs de Matra et les producteurs de contenus d'Hachette et une réelle stratégie d'appropriation des technologies numériques.

1 – 2 – Création de nouveaux produits multimédias

Le développement des technologies de l'information et de la communication dans le groupe Matra – Hachette ne s'est pas limité à la collaboration entre les ingénieurs de Matra et Hachette au sein de SYMAH Vision. Le groupe de Jean-Luc Lagardère a multiplié les investissements, concrétisés par des rachats et par des développements internes.

Par exemple, en se portant acquéreur de Grolier Inc., éditeur américain d'encyclopédies, une vénérable maison d'édition fondée en 1895 à Boston, il met la main en 1988 sur un éditeur en pointe dans le développement numérique, pour 444 millions de dollars : Grolier a été le premier éditeur en 1986 à sortir une encyclopédie sur CD-Rom et à créer une filiale dédiée aux nouvelles technologies :

« Cet intérêt précoce s'explique par notre collaboration avec le groupe Dow Jones, sur la recherche de moyens de distribution alternatifs de nos produits, rappelle David Arganbright, directeur général de Grolier Electronic Publishing (GEP) » (Dominique NORA, 1995).

Lagardère se saisit des potentialités et des savoir-faire de sa nouvelle filiale (les encyclopédies seront revendues à un autre éditeur américain, Scholastic Group le 14 avril 2000 pour 401 millions de dollars, soit les 4/5^e du prix d'achat) pour développer ses activités numériques en fédérant plusieurs activités multimédias du groupe.

Cinq ans après avoir pris le contrôle de Grolier, Hachette édite deux produits innovants : l'encyclopédie AXIS et le Dictionnaire Hachette Multimédia, aux concepts différents.

AXIS était une encyclopédie constituée de 18 volumes, un dictionnaire sur papier en 6 volumes, 10 dossiers encyclopédiques, des cassettes vidéo et un CD-Rom sur lequel étaient gravées les 110 000 définitions illustrées du dictionnaire (2300 photos, 34 séquences animées et 80 extraits sonores).

Le projet a nécessité la mobilisation de 700 rédacteurs et a coûté 100 millions de

francs, mais son succès est foudroyant : 35 000 exemplaires sont vendus en dix-huit mois en France et 5 millions le seront aux Etats-Unis.

Le Dictionnaire Hachette Multimédia, lui, se présente sous la forme d'un disque compact consultable sur un téléviseur. Il fait une place encore plus grande à l'illustration que l'encyclopédie, notamment en offrant photos, séquences vidéo, issues du fonds d'archives Pathé, et musique.

Le succès de ces deux produits conduit Lagardère en 1996 à éditer une nouvelle édition du Dictionnaire Hachette Multimédia ; la même année, il sort deux nouveaux produits, L'Atlas Multimédia et le Dictionnaire Hachette Oxford Multimédia. Lagardère crée alors la filiale Grolier Interactive Europe – Online Group, structure permettant de nouvelles synergies entre les pôles d'activité du conglomerat Matra – Hachette.

Pour la première fois, le groupe propose deux produits sur des supports différents de ceux qu'il a développés jusqu'alors, l'ordinateur et le téléviseur, et contenant des liens hypertextes. Pour la première fois aussi, l'édition a eu recours à des ressources audiovisuelles pour enrichir ses contenus et des ingénieurs pour réaliser le produit.

L'édition de ces produits, s'ils sont novateurs, ne modifient cependant pas les formes de valorisation et, surtout, cantonnent le groupe dans les ventes traditionnelles, sans pour autant permettre des déclinaisons sur d'autres supports. Cette forme de produits multimédias reste dans la sphère de commercialisation et de valorisation des activités traditionnelles d'Hachette.

Arnaud Lagardère, président de Matra Hachette Multimédia depuis 1992, nommé président de Grolier Interactive en 1994 est envoyé aux Etats-Unis par son père, où il reste jusqu'en 1998 ; il y développe Grolier autour d'activités qui vont marquer un véritable décollage du groupe dans le numérique.

En 1996, Grolier Inc. et Grolier Interactive Europe voient leur chiffre d'affaires progresser de 6 % :

« La progression du chiffre d'affaires et l'amélioration du résultat d'exploitation (+ 8 %) résultent pour l'essentiel des très bonnes performances du Direct Marketing aux États-Unis et en Angleterre ainsi que de l'activité Distribution en Asie du Sud-Est. L'activité Direct Marketing tire profit de ses 7 millions d'adhérents et confirme sa position de leader sur le marché américain des ventes par correspondance de livres pour enfants. La stratégie de

développement de la gamme de produits est activement poursuivie ; aux livres pour enfants s'ajoutent désormais des fiches et des cédéroms. L'Asie du Sud-Est est aussi un sujet de grande satisfaction ; avec une croissance de ses ventes de plus de 25 %, Grolier participe, de façon accrue, au développement des pays les plus dynamiques de la zone : Australie, Philippines, Thaïlande, Malaisie, Indonésie, Taïwan, Singapour, où sont distribués les encyclopédies Grolier ainsi que des ouvrages d'autres éditeurs comme Disney, Oxford, Kingfisher... Certains de ces ouvrages sont édités en langue locale.

Grolier Interactive USA a conforté sa place de deuxième éditeur encyclopédique sur cédérom. Le savoir-faire ainsi développé est désormais mis à profit pour accroître la présence des encyclopédies Grolier sur les services en ligne et sur Internet. L'alliance avec ATT et CompuServe permet d'offrir un lien dynamique via Internet sur plus de 14 000 mots. L'encyclopédie Grolier est aussi présente sur America On Line et CompuServe.

Grolier Inc. est pleinement dans l'ère de l'interactivité puisque, outre les activités des divisions Interactive et Direct Marketing, le groupe "Publishing" édite des cédéroms et un service Internet encyclopédique réservé aux universités, aux écoles et aux librairies publiques.

Éduquer et informer sous la forme de livres, médias traditionnels et électroniques (livres, fiches, cédéroms, Service Internet...), telle est la mission de Grolier Inc.

Soit à partir de ses propres équipes, soit en "joint-venture" avec les autres branches du pôle Communication/Médias du Groupe Lagardère, Grolier Interactive Europe poursuit ses efforts d'investissements avec de grands succès comme le cédérom Picasso. La nouvelle ligne éditoriale (jeux) sera mise sur le marché au cours de l'année 1997.

Une attention toute particulière a été portée sur un service d'accès Internet (Club Internet) ; il figure parmi les tout premiers services en France et a déjà établi sa réputation de service très innovant et de qualité. De nombreux contenus du Groupe Lagardère y sont proposés en exclusivité – la plupart des magazines d'Hachette Filipacchi Presse, le Dictionnaire Hachette...

D'autres publications extérieures au Groupe sont aussi proposées sur Club Internet en exclusivité. Enfin, un studio de création de produits Internet a été

créé regroupant de jeunes ingénieurs et créatifs qui témoignent une nouvelle fois des valeurs d'innovation et de qualité privilégiées par le Groupe Lagardère. Grolier Interactive Europe est aussi présent dans plus d'une vingtaine de pays à travers la société Legion qui propose aux entreprises des services de communication interactive à forte valeur ajoutée en élaborant des solutions créatives mettant en œuvre de l'audiotext, du fax, du télétext interactif... »
(Document de référence 1996, p. 30 et 31).

La dynamique semble alors porter le groupe Matra-Hachette, qui grâce à Grolier renforce sa présence internationale et épaulé l'activité d'édition de livres et de magazines dans de nombreux pays.

« Destinés à faire évoluer et à prolonger les marques, contenus et technologies du Groupe Lagardère mais aussi à créer de nouvelles opportunités sur de nouveaux métiers, les investissements réalisés par Grolier Interactive Europe et Symah se sont révélés particulièrement porteurs et pertinents.

La forte croissance d'Internet au cours de l'année 1997, qui se poursuit en ce début 1998, confirme la justesse du choix stratégique qui a été fait lors de la création de Club Internet. Intégré verticalement de la vente d'accès au contenu, le service en ligne est considéré par la presse spécialisée comme le meilleur en termes de qualité et d'innovation. Club Internet constitue aussi une vitrine de promotion importante pour le Groupe Lagardère et, notamment, pour les marques et contenus d'Hachette Livre et d'Hachette Filipacchi Médias. Un effort tout particulier est en cours concernant le domaine de l'éducation où le service "ID-clic" sera renforcé par un module purement scolaire destiné aux élèves et aux professeurs. » (Document de référence 1997, p. 33)

1 – 3 – Fournisseur d'accès à Internet

Le groupe avait créé en 1995 une filiale, Studio Grolier, une « Web Agency », c'est-à-dire une société dédiée aux innovations et à la création de sites pour les entreprises et les particuliers et à la diffusion de contenus éducatifs sur tous les supports. Mais, surtout, le 17 octobre 1995, Fabrice Sergent, directeur général de Grolier Interactive, lance un fournisseur d'accès à Internet (FAI), Club-Internet, qui devient rapidement le deuxième opérateur français, après avoir passé un accord avec Netscape pour l'utilisation de son logiciel de navigation et de ses serveurs.

L'initiative d'Arnaud Lagardère surprend : le groupe est en effet entré en août 1994 dans le projet de service en ligne Europe Online avec le groupe allemand Burda et le groupe britannique Pearson :

« Nous sommes sortis d'Europe Online parce l'on ne pouvait pas à la fois faire l'effort d'investissement sur ce projet et sur Internet. Hormis America On Line, qui existe déjà depuis longtemps, l'expérience américaine montre que lancer un service en ligne propriétaire est une folie. Tout comme Pearson, nous allons nous laisser diluer ou vendre notre participation de 15 %. » (Interview d'Arnaud Lagardère, *Les Echos*, 15 septembre 1995)

Arnaud Lagardère confirme alors le choix stratégique prioritaire de devenir un fournisseur d'accès sur Internet :

« Pour la filiale multimédia du groupe Lagardère, cet accord intervient dans le cadre de la révision de ses ambitions dans le secteur des services en ligne (« Les Echos » du 15 septembre). Après avoir décidé de se retirer du projet de service privé Europe Online, codétenu par Burda et Pearson, il semble que Grolier Interactive ait opté pour une stratégie « tout Internet ». (Les Echos, 1995)

Club-Internet crée le premier service d'information sur le trafic routier, Sytadin, ou le premier système de consultation des courriels par téléphone, LiveMail. Il lance aussi un portail à destination des enfants, ID-CLIC ; enfin, il diffuse la première vidéo en ligne en France. Dès 1999, Club-Internet est le premier également à inaugurer le micro-paiement, c'est-à-dire un service permettant la rémunération des services de faible valeur unitaire. Lagardère s'est doté d'un outil que, en général, les groupes de médias ne savent pas encore maîtriser ; en sacrifiant Club-Internet, il s'est peut-être privé d'une forme de valorisation nouvelle.

Enfin, le groupe lance Europe Infos, grâce à la collaboration d'Europe 1 et de Club-Internet, le premier service d'information en continu sur l'Internet francophone. Europe Infos a fait l'objet d'un accord avec SFR pour être mis à disposition des abonnés de l'opérateur de téléphonie mobile, qui ont accès aux programmes de télévision de *Télé 7 Jours*, magazine du groupe.

Lagardère met en avant la convergence de ses activités :

« Les filiales multimédias du groupe sont réunies au sein de Grolier Interactive Europe présidé par Arnaud Lagardère. Les rédactions des sites web des

magazines (Elle, Paris Match, Télé 7 jours, Première, Pariscope, Onze, Photo, Joystick) sont regroupées avec celles de Club-Internet et d'Europe Infos au sein d'une rédaction unique de trente-cinq personnes. La direction en a été confiée à Julien Mitelberg, le patron du Studio Grolier, et à François Bocquet. Club-Internet a vocation à diffuser tous les contenus et services d'Hachette. Il n'est pas question pour autant de rentrer dans une logique de plate-forme propriétaire. Mais il est clair que les abonnés bénéficieront de programmes et d'animations exclusives. » (Fabrice Sergent, directeur général de Grolier Interactive Europe et Club-Internet, Stratégies, 2 octobre 1998)

Studio Grolier, rebaptisé Le Studio (comme Grolier Interactive rebaptisé Lagardère.net) après la vente des encyclopédies de Grolier Inc. à Scholastic en avril 2000, a beaucoup d'atouts en main pour faire de Lagardère un pionnier de l'Internet et des technologies numériques.

Ses résultats progressent, son chiffre d'affaires passant de 10 millions de francs en 1997 à 40 millions de francs en 1999 puis à 75 millions en 2000 ; en ciblant des clients grands comptes comme la Banque de France, la Commission des opérations de bourse (COB), Accor, Groupama, le Crédit agricole, etc., il réalise 300 sites en quelques mois.

L'expérience de Grolier est mise à disposition de toutes les activités du groupe ; Noël Forgeard, président de Matra Défense, est par exemple chargé de développer Matra Grolier Network, filiale de Matra Hautes Technologies, pour offrir des solutions aux besoins des grandes entreprises désireuses d'externaliser la gestion de leurs applications de diffusion en ligne. Le succès est immédiat ; la filiale enregistre la signature de contrats avec Axa, GAN, Renault, Vivendi, Mobil, Total, la BNP, etc. En tout, près de 500 clients, grâce à un savoir-faire reconnu en matière de technologie et de communication.

Matra Grolier Network, rebaptisé Matra Global Netservices (MGN) en 2000 pour tenir compte de la cession des encyclopédies Grolier, est devenu une filiale à 100 % de EADS, récemment créée (Elle devait ensuite être revendue à une filiale de Cap Gemini, Prosodie en 2001).

1 – 4 – Des résultats insuffisants

« Nous croyons à la publicité sur Internet pour rentabiliser ces investissements »,

déclare Arnaud Lagardère (*Les Echos*, 29 janvier 1997). Son groupe vise plus à accroître les recettes publicitaires que les ventes de produits.

Lagardère se dote d'un instrument pour développer une véritable stratégie de groupe, dépassant sa tradition de conglomérat. Grolier Interactive permet de lancer des produits avec Hachette, Europe 1 et ses radios musicales ou encore Matra.

En novembre 1999, Grolier Interactive, après avoir pris 34 % du capital du Monde interactif (et le contrôle de sa régie publicitaire) se tourne vers le e-commerce en créant une filiale dédiée, Digital.fr, qui se présente comme le premier guide d'achat interactif de loisirs numériques.

Le groupe assume ses choix :

« Sa stratégie : investir des créneaux porteurs à partir des positions dominantes détenues par le groupe "in the real life". Digital.fr, sa boutique virtuelle, héberge ainsi les produits du catalogue Hachette Multimédia, un des trois grands éditeurs électroniques français (hors jeu). Mais attention, prévient Dominique Hénault, directeur général du commerce électronique chez Grolier Interactive : « Nous menons une stratégie de distributeur indépendant, avec un assortiment qui regroupe les plus grands éditeurs ». D'autant que le site ambitionne aussi d'être un guide d'achat animé par une cellule d'experts qui donne ses avis et ses coups de cœur en toute indépendance (...) Côté logistique, le site s'appuie sur les compétences de France Contact Distribution, vériciste racheté par Grolier Interactive en mai 1999 » (Libre Service Actualités, LSA, hebdomadaire spécialisé, 13 avril 2000).

Avec digital.fr Lagardère se positionne dans de nouvelles formes d'activités sans avoir recours au développement externe ; comme pour Axis et son Dictionnaire multimédia, il utilise les savoir-faire internes en développant au mieux les potentialités de Grolier. En outre, il démontre sa capacité à se tourner vers d'autres domaines, la boutique Internet et la vente par correspondance.

Cette capacité peut avoir un effet d'entraînement pour attirer les investisseurs, en premier lieu les non résidents, notamment américains, qui peuvent voir en Lagardère un groupe puisant sa stratégie outre-Atlantique et un groupe à la pointe du développement sur Internet, donc avec un fort potentiel de rentabilité.

En mai 1998, le groupe Lagardère affiche une confiance à toute épreuve en matière de développement dans le multimédia :

« Grolier Interactive Europe et ses filiales travaillent désormais en synergie avec les éditeurs traditionnels du Groupe pour créer de nouveaux produits électroniques. La nouvelle organisation est simplifiée :

- Hachette Multimédia regroupe l'édition de contenus de référence (encyclopédies, cédérom et en ligne, atlas, dictionnaires), d'éducation (ATOOUT CLIC) et vie pratique (FICHES CUISINE ELLE...) sur cédérom ou en ligne. Hachette Multimédia a connu des succès sans précédent en 1998 avec la percée d'ATOOUT CLIC sur le marché de l'entraînement scolaire (plus de 20 % de parts de marché sur certains segments), le lancement réussi de l'ENCYCLOPÉDIE HACHETTE MULTIMÉDIA (plus de 120 000 exemplaires vendus) ;

- Club-Internet est le troisième fournisseur d'accès Internet en France avec plus de 200 000 abonnés fin décembre et près de 35 millions de pages lues sur le web. Avec une progression de plus de 250 % en un an, Club-Internet a profité de l'explosion du marché de l'Internet. En termes de notoriété, et après une forte campagne de publicité, la marque Club-Internet arrive en deuxième position en France après celle de France Télécom d'après l'étude "Médiamétrie 24000" du dernier trimestre 1998. Par ailleurs, Club-Internet constitue aujourd'hui la première rédaction Internet en France : outre l'édition de 8 sites magazines (ELLE, PARIS-MATCH, PREMIÈRE, TÉLÉ 7 JOURS...) elle a lancé en septembre 1998 un nouveau service innovant d'information en continu sur Internet : EuropeInfos.com à partir des rédactions d'Europe 1;

- Le Studio Grolier est la première agence conseil en stratégie Internet pour les grandes entreprises : Crédit Agricole, Gras Savoye, Spir Communication, Banque de France, Ikéa, Renault, l'Assemblée nationale ou le Premier Ministre comptent parmi ses nombreuses références acquises en 1998. » (Document de référence, 1999, p. 50 et 51)

Les développements de Grolier Interactive ont engagé des investissements importants et les résultats sont très vite considérés comme n'étant pas à la hauteur des objectifs fixés par le groupe. Bien que le chiffre d'affaires ait été en hausse de 12 % en deux ans (2,079 milliards de francs en 1997) et le résultat d'exploitation en progression de 22 %, la branche multimédia enregistre des résultats négatifs.

Au cours d'un séminaire du groupe en janvier 1997 réunissant les patrons de

branche du groupe, Arnaud Lagardère fixe un objectif :

« L'ensemble des activités multimédia du groupe devraient atteindre l'équilibre sur une année pleine en 1998. C'est un impératif. » (Les Echos, 29 janvier 1997).

2 – Une stratégie tout Internet

Les années 1999 et 2000 et les six premiers mois de l'année 2001 sont marqués par de nouveaux et importants investissements du groupe dans les technologies de l'information et de la communication, nécessitant un recours à l'emprunt pour les financer, d'autant plus que, dans le même temps, le groupe se porte acquéreur de la branche édition de Vivendi (Vivendi Universal Publishing, VUP).

Lagardère Active Broadband, filiale née en 1988 pour fédérer les nouveaux médias du groupe, crée Medianet Technologies en 1999. La filiale conçoit et héberge des services interactifs en ligne (e-mails, mailing-list, agendas ou encore forums) après avoir absorbé une entreprise, Meta International qui, elle, avait développé une plateforme, Medianet. Quelques mois plus tard, Medianet Technologies lance NetCourrier, le premier e-mail recommandé gratuit. Cette société, qui, en 2000, gèrera jusqu'à 1,4 million de boîtes de courrier électronique, développe des projets avec Le Studio, donnant ainsi une cohérence à la mutation technologique de Lagardère.

2 – 1 – Un portail pour la musique

En février 2000, le groupe lance également un portail dédié à la musique et destiné à promouvoir les musiques nouvelles :

« Le moins que l'on puisse dire, c'est que Lagardère Médias entretient son image d'explorateur du Net. Après avoir ouvert une nouvelle voie sur le marché des fournisseurs d'accès via l'offre de Club-Internet, voilà qu'il crée de nouveau une troisième voie dans l'environnement musical d'Internet, une voie médiane entre la radio et la télévision, dont le portail Mcity.fr est le fer de lance (...) Composé de 12 chaînes spécialement conçues pour l'Internet, le portail offre un panorama extrêmement large des créations musicales contemporaines, mais privilégie avant tout la cible des jeunes (...) Le portail donne également un

accès direct aux sites et aux flux musicaux des radios et TV musicales de Lagardère Médias (Europe 2, RFM, MCM, Muzzik) et ceux de ses partenaires (majors, labels, artistes, indépendants) » (e-marketing.fr, n°44, 1^{er} mars 2000, consulté le 15 novembre 2012, <http://www.e-marketing.fr/>)

Mcity.fr est édité par MusicInEurope, une société commune créée par Europe 1 Communication (au travers de ses deux radios musicales, Europe 2 et RFM) et Grolier Interactive. Lagardère confirme ainsi sa volonté de développer les activités numériques de toutes ses branches.

Enfin, au début de 2001, Hachette Distribution Service lance un projet baptisé Zendis de e-distribution de la presse. Il est inauguré le 11 mai, mais le refus des Nouvelles messageries de la presse parisienne, les NMPP (dont le groupe est actionnaire à 49 %), de s'associer au projet en prononce aussitôt l'échec. La déconvenue de Lagardère est totale car il s'agit de la première tentative de développement des nouvelles technologies dans sa branche distribution.

Les stratégies de Lagardère dans le développement des nouvelles technologies enregistrent un premier échec, mais c'est l'ensemble des projets et même tout l'édifice qui sont en difficulté. Medianet Technologies, par exemple, subit de plein fouet la crise qui touche ses clients et les résultats de Mcity.fr ne répondent pas aux attentes du groupe.

2 – 2 – Le coup d'arrêt

Les projets du Studio sont gelés et l'éclatement de la bulle Internet entraîne une révision complète de la stratégie de Lagardère.

Un premier plan social prévoit la suppression de 50 emplois dans les différentes filiales de Lagardère Active Broadband en mai 2001, bientôt suivi d'une seconde vague de licenciements en juillet. Hachette Multimédia, filiale spécialisée dans la production de CD-Rom, est sacrifiée, puis c'est tout le secteur du e-commerce qui est considéré comme non stratégique. Digitall.fr, le site marchand de produits technologiques, est fermé. Quant à Zendis, la filiale de e-distribution de la presse, elle cesse ses activités un mois après son lancement.

Auparavant, le 16 février 2000, Lagardère a conclu un accord Deutsche Telekom pour céder son fournisseur d'accès Club-Internet à la filiale du fournisseur allemand T-Online. Club-Internet a accumulé les pertes (33 millions d'euros en 1999,

s'ajoutant à un passif des années antérieures), malgré un chiffre d'affaires en nette progression (31,7 millions d'euros en 1999 contre 13,2 en 1998) et s'il déclare 320 000 abonnés, les revenus de la publicité sont dérisoires.

Lagardère se veut néanmoins rassurant pour ses filiales de e-commerce et tente de justifier l'opération :

« Ouvrir le marché français à T-Online International par l'intermédiaire de Club-Internet, 2ème fournisseur d'accès en France, 3ème portail français et l'une des marques à la notoriété la mieux établie, afin d'augmenter la part de marché de Club-Internet en France dans les prochaines années. Permettre à Lagardère d'accroître considérablement le taux de fréquentation de ses sites de commerce électronique, en s'imposant comme l'éditeur de sites et l'opérateur e-commerce de référence pour le premier fournisseur d'accès Internet en Europe, avec plus de 4,5 millions d'abonnés. » (Communiqué de presse du 16 février 2000).

Ces déclarations ne seront jamais suivies d'effet ; Club-Internet est vendu et échappe aux ambitions de Lagardère. Les termes de l'accord entre les deux groupes se révèlent même moins intéressants qu'annoncés. T-Online a payé Club-Internet en actions et, très rapidement, celles-ci se déprécient de plus de 60 %.

2 – 3 – Retour au commerce traditionnel

Les deux années 2000 et 2001 sont marquées par une révision radicale des stratégies du groupe Lagardère, abandonnant à la fois son fournisseur d'accès à Internet, ses activités de e-commerce et de productions de CD-Rom :

« Le retournement du marché de l'internet a conduit le Groupe à adapter sa stratégie dans le secteur des Nouveaux Médias. Lagardère Active a choisi de se désengager du e-commerce et de se recentrer sur l'édition de "contenus interactifs thématiques" et le "conseil et service pour les acteurs du numérique (médias/opérateurs) et les entreprises" » (Document de référence 2001, p. 45).

Comme d'autres groupes, Lagardère a commis de lourdes erreurs à propos du processus de développement des technologies numériques, ne prenant pas suffisamment en compte l'émergence des industriels de la communication contrôlant les terminaux, les logiciels et imposant leur stratégie aux fournisseurs de contenus. Si le groupe n'a pas pris suffisamment la mesure des enjeux industriels, espérant

des résultats économiques rapides, notamment au niveau des recettes publicitaires, il a surtout subi les pesanteurs internes de ses branches livres et presse magazine.

« Les actions et les discours relatifs au multimédia et à l'Internet des groupes de communication possédant des intérêts dans les industries éditoriales telles que Bertelsmann, Vivendi-Universal ou Lagardère-Hachette n'ont pas à être rappelés. Toutefois, quelle que soit l'importance des stratégies, politiques ou discours des divers acteurs sociaux concernés, il convient de noter que les spécificités de ces enjeux ne sont encore guère pensés. Les industriels ont tendance à concevoir l'Internet dans la continuité des médias de masse ou des industries culturelles "classiques" telles le livre ou le disque. Les institutions culturelles telles que les organismes de spectacle vivant, au moins dans le cas français, envisagent l'Internet comme un outil comparable aux outils de communication et de promotion qu'ils utilisent habituellement. » (Philippe Bouquillion, 2012)

Dans le cas du groupe Lagardère, la perte du savoir-faire des personnels licenciés (120 sur 450 salariés) sera un handicap pour l'avenir, les dirigeants ayant pris des décisions sans doute hâtives, sous la pression de la financiarisation, semblant ignorer que :

« Ce mouvement vers la convergence n'est aucunement le résultat automatique et déduit d'une dynamique qui trouverait sa source dans un puissant développement technologique autonome imposant sa loi ; il s'inscrit dans la durée (annoncée depuis plus de deux décennies la convergence est toujours en train de se faire), est marqué par des réussites et des échecs, et doit être considéré comme un construit social à la réalisation duquel participent, et le plus souvent en s'affrontant, de nombreuses catégories d'acteurs sociaux, industriels d'une part, usagers - consommateurs d'autre part. Pour l'avoir ignoré, ou pour avoir cherché à transgresser de façon précipitée ces mêmes frontières, des dirigeants industriels et financiers connus ont subi des revers retentissants. » (Bernard Miège et Dominique Vinck, 2011)

Si le groupe abandonne le e-commerce, dans le même temps (le 26 juillet 2001), il rachète par l'intermédiaire de sa filiale Hachette Distribution Services, les 16 magasins Virgin Stores en France à Richard Branson, revenant ainsi à un système de vente traditionnel. Pour Arnaud Lagardère :

« L'épopée extraordinaire de Virgin menée par Richard Branson trouvera avec HDS, et au sein de Lagardère Media, de nouveaux terrains d'expression et de conquêtes. Avec Virgin, notre Groupe dispose désormais d'un nouveau label, jeune et à forte notoriété, qui enrichit notre portefeuille de marques connues en Europe et dans le monde ». (Communiqué du groupe du 26 juillet 2001)

Ce retour au commerce traditionnel est un échec cuisant ; les 16 magasins seront cédés le 16 novembre 2007 au fonds d'investissement Butler Capital Partners à un prix inférieur au prix d'achat. Constatant très rapidement la baisse tendancielle de la vente des produits culturels en librairie et en grandes surfaces, Lagardère s'orientera dans toute une série de rachats d'entreprises pour retrouver des positions fortes dans le e-commerce.

3 – Une nouvelle stratégie

Le groupe Lagardère révisé donc sa stratégie en matière de développement des nouvelles technologies dès l'année 2000 :

« En matière de médias, le groupe Lagardère a l'ambition de capitaliser sur ses actifs puissants - présence internationale, marques fortes (Elle, Première, Europe 1, Hachette), maîtrise de l'édition de contenus numériques (audiovisuel et internet), leadership mondial dans ses métiers de presse magazine grand public et de distribution de presse – afin de consolider sa présence et sa performance dans tous les grands domaines liés à l'édition et à la distribution de contenus. En particulier, les efforts menés depuis plusieurs années dans la numérisation des contenus audiovisuels vont permettre au Groupe de devenir un acteur majeur de la syndication de contenus multisupports. Les accords signés en 2000 avec le groupe Canal Plus d'une part et Deutsche Telekom/T-Online d'autre part sont dans la droite ligne du renforcement du groupe dans les domaines de la télévision et du contenu numérique. » (Document de référence 2000, p. 32).

3 – 1 – Migration du groupe vers le numérique

Il faut attendre l'année 2005 pour voir le groupe redéfinir sa stratégie en direction d'Internet, stratégie qualifiée de cruciale :

« 2005 a également été une année de préparation d'initiatives liées à l'Internet qui devraient se concrétiser dès 2006. En effet, il est crucial pour renouveler le lectorat des magazines et pour développer le chiffre d'affaires publicitaire, de proposer des accès alternatifs aux contenus édités ou contrôlés par la Branche. HFM a donc à la fois développé une offre de magazines en version électronique qui devrait prendre de l'ampleur cette année, tant sur l'abonnement que sur la vente au numéro. En outre, un effort significatif est actuellement en cours pour renforcer l'offre éditoriale des sites internet majeurs et proposer ainsi des destinations attractives aux internautes et des offres plus structurées aux annonceurs. Ces développements devraient être majoritairement organiques, mais le Groupe saura saisir les opportunités éventuelles d'acquisitions qui pourraient concourir à atteindre cet objectif ou à renforcer le portefeuille de titres de HFM. » (Document de référence 2005, p. 32).

L'accent est mis sur la numérisation de la branche des magazines et les ambitions de mutation de l'ensemble des activités du groupe ne semblent plus la priorité.

Lagardère est amené à prendre deux types de mesures pour mettre en œuvre son déploiement dans les technologies numériques, les unes organisationnelles avec le regroupement des activités de presse magazine, de radio, de télévision, de production télévisuelle et numériques, les autres managériales, avec, notamment, un changement de dirigeants à la tête de la nouvelle branche Lagardère Active :

« L'année 2006 s'est terminée sur une évolution de la stratégie de Lagardère en matière de médias : en vue d'assurer sa migration vers le numérique, le Groupe a annoncé le rapprochement de ses activités d'édition de magazines d'une part et audiovisuelles et numériques d'autre part, jusque là réparties entre Hachette Filipacchi Médias (HFM) et Lagardère Active SAS, au sein d'une nouvelle branche d'activités dénommée Lagardère Active.

Dans cette perspective, le groupe s'est engagé dans un processus, visant à :

- permettre à la division "magazines" de renouer avec une croissance profitable,*
- mettre en place les fondations de la branche Lagardère Active, dont l'objectif est de devenir leader dans la production de contenus, notamment numériques.*

Une revue des forces et des faiblesses du nouveau pôle ainsi créé a conduit à la définition d'une nouvelle stratégie, axée sur six points :

- 1. l'installation d'un nouveau management et la mise en place d'une nouvelle*

- culture d'entreprise, davantage orientée vers le marketing et le numérique,*
- 2. une politique de rationalisation du portefeuille d'activités, incluant la cessation de la parution de certains magazines, la cession de certaines implantations internationales insuffisamment rentables ou leur remplacement par des accords de licence, ainsi que la vente des activités d'agence de photos et des partenariats concernant les activités de presse quotidienne régionale,*
 - 3. une volonté d'amélioration de la rentabilité en vue de réaliser des économies de coûts de l'ordre de 70 millions € en année pleine, d'ici fin 2009,*
 - 4. une politique de relance de certaines activités traditionnelles (magazines, radio, audiovisuel),*
 - 5. la fusion des deux régies publicitaires Interdéco et Lagardère Active Publicité, permettant au pôle de présenter une offre cross-média plus complète et plus innovante pour s'adapter à l'évolution de la demande de ses clients annonceurs ; de même, la fusion des deux entités devrait permettre, grâce aux synergies dégagées, de mieux résister à l'affaiblissement de la croissance actuelle dans le secteur de la presse magazine,*
 - 6. la mise en place d'une stratégie numérique ambitieuse, combinant croissance organique et croissance externe.*

A fin 2009, la part des revenus numériques devrait représenter entre 5 % et 10% des revenus totaux de Lagardère Active, en fonction des opportunités d'acquisition (contre moins de 1 % en 2006).

Les coûts de l'ensemble des restructurations, en données cumulées 2007-2009, seront de l'ordre de 80 millions € à 100 millions €.

A l'horizon 2010, le nouveau management se donne pour objectifs :

- d'avoir amélioré la rentabilité du pôle,*
- d'avoir achevé la migration vers le numérique en matière de contenus et de sites (dont le nombre atteindra 100, contre une cinquantaine aujourd'hui),*
- d'avoir développé une présence cross-média forte sur cinq à six segments éditoriaux d'audience mondiale (la femme, le people, les news, l'automobile, la jeunesse...). (Document de référence 2006, p. 28 et 29)*

3 – 2 – Un choc des cultures

Lagardère Active entame sa mutation vers le numérique avec retard par rapport à

ses concurrents et notamment avec le groupe Bertelsmann. Son retard lui est préjudiciable car le paysage a changé avec l'émergence des industries de la communication qui pèsent sur les industries de contenus :

« Cette branche, Lagardère Active, s'est mise assez tardivement à l'heure de la mutation numérique. Elle avait fait des choses, elle avait été présente, et puis dans les années 2000 il y a eu l'éclatement de la bulle, hélas elle s'est repliée j'allais dire de façon très frileuse. » (Vincent Giret, directeur éditorial multimédia de Lagardère Active, propos tenus lors de la Journée d'étude Economie du Journalisme, le 4 juillet 2008 à la MSH Paris-Nord, consulté le 15 mai 2011 ; http://www.cahiersdujournalisme.net/cdj/pdf/20/07_SCHERER_GIRET.pdf).

Début 2008, les dirigeants avouent que ce nouveau virage stratégique ne s'est pas négocié sans difficulté au sein même du groupe :

« La mutation a redémarré, avec l'arrivée de Didier Quillot, qui venait d'Orange, pour un groupe comme Lagardère Active, c'était totalement nouveau d'avoir un dirigeant qui venait du téléphone pour prendre en charge une branche médias. Honnêtement, il y avait un choc de cultures évident, et ce choc des cultures persiste. » (Vincent Giret, 2008)

Pour les managers de Lagardère, les déclarations se veulent rassurantes : le groupe aurait montré ses capacités d'adaptation au nouvel environnement technologique et à rattraper son retard :

« Lagardère se présente aujourd'hui sous un nouveau visage : celui d'un grand Groupe de communication toujours actif dans les domaines de l'information, de l'éducation, de la culture et du divertissement, mais soucieux d'adapter sa stratégie aux nombreux bouleversements que connaissent les technologies de l'audiovisuel. Résolument tourné vers l'avenir, attentif aux exigences d'un marché désormais mondialisé, le Groupe prouve ainsi sa capacité à se réinventer pour s'adapter à l'évolution des nouveaux comportements nés de l'ère du numérique et de la mobilité. » (Document de référence 2007, p. 28)

Néanmoins les résultats ne sont pas immédiatement au rendez-vous, les activités numériques de Lagardère représentent encore moins de 1 % du chiffre d'affaires de la branche Lagardère Active en 2006. Arnaud Lagardère fixe l'objectif entre 5 et 10 % du chiffre d'affaires à la fin de 2009.

Les outils utilisés pour mener à bien sa mutation numérique, Lagardère va les

chercher à l'extérieur, parallèlement à la recomposition de la branche médias dont les composantes sont regroupées dans Lagardère Active. On notera que la branche Lagardère Publishing n'a pas été l'objet des mêmes modifications structurelles ; seul son dirigeant, Jean-Louis Lisimachio cédant sa place à Arnaud Nourry. L'intégration des entreprises et start-up rachetées par Lagardère n'a pas été aisée dans un groupe qui s'était replié sur ses activités historiques entre 2000 et 2005.

« Ce qu'a fait le groupe Lagardère, c'est donc d'aller dans un premier temps acquérir différentes compétences. Je vais les énumérer dans le désordre... D'abord une compétence autour du marketing et de la publicité des nouveaux métiers de l'internet avec Nextedia. Nextedia, c'est 300 personnes, c'est de l'e-mailing, c'est du référencement, c'est de l'affiliation, c'est de la régie, et c'est du communautaire aussi. Nextedia est née du rachat successif de petites agences jusqu'à constituer une filiale que le groupe Lagardère a rachetée. Il s'agit donc de greffer cette compétence là sur une compétence ancienne, celle de régie traditionnelle de médias. Et cela se fait dans la douleur car les mutations ne sont pas faciles. Mais la première volonté du groupe était d'acheter ces compétences là à l'extérieur, simplement parce que nous ne les avions pas, parce que ce ne sont pas les mêmes métiers, ce ne sont pas les mêmes façons de faire, ce ne sont pas non plus les mêmes générations, et il fallait aller chercher les gens qui, par des logiques d'entrepreneurs, avaient acquis à la fois des compétences et s'étaient taillé une part sur le marché notamment de la publicité.

Les autres compétences acquises par le groupe sont dans le domaine des contenus numériques. La première c'est une petite start-up qui s'appelle Thotnet, une start-up complètement inconnue que le groupe a transformée en son bras armé numérique interne, pour accompagner la mutation de ses marques, et qui aujourd'hui a donné naissance à Lagardère Digital France : c'est aujourd'hui à peu près 140 personnes qui sont chargées de faire vivre les sites issus de nos marques (...) Autre acquisition dans le domaine des contenus, une autre start-up qui s'appelle Newsweb, une start-up cotée qui éditait des sites internet dans le domaine de la bourse, de l'automobile, et du sport. C'est aussi bien Boursier.com que Autonews.fr, Sports.fr, Football.fr, Sport4fun.

Et puis, dernière acquisition, celle de Doctissimo : à la fois une cinquantaine de personnes, un chiffre d'affaires de 15 millions d'euros, une marge de 40 %, une vraie entreprise player du Net, qui fonctionne avec 7 millions et demi de visiteurs uniques, et vraiment dans une logique communautaire dont on sait aujourd'hui qu'elle constitue le cœur de l'audience des sites. » (Vincent Giret, 2008).

3 – 3 – L'attraction du téléphone mobile

Lagardère développe une activité de fournisseur de programmes de télévision et de spectacles aux journaux quotidiens et magazines en rachetant une petite agence, Intermonde – Prescott, en 1996. En 2001, son activité est décuplée par l'acquisition de deux autres agences, le concurrent de Prescott, Imedia Presse (basé à Strasbourg) et Plurimédia spectacles (fournisseur des programmations cinéma, théâtre et musique à diverses publications, puis de divers contenus dans tous les domaines de la culture).

Le groupe Lagardère fusionne ces trois agences dans une société baptisée Plurimedia. La filiale, spécialisée dans la commercialisation de services éditoriaux pour Internet, la téléphonie mobile et la télévision interactive connaît un essor rapide. En 2001, elle vend 250 services pour des fournisseurs d'accès (T-Online, Wanadoo, AOL ou Tiscali), des portails (Voila.fr, Vizzavi, Houra.fr), des opérateurs de téléphonie mobile (Orange, SFR et Bouygues Telecom), mais aussi pour de grandes entreprises (Crédit agricole, Sanofi). Le succès de Plurimedia doit aussi aux synergies au sein de Lagardère ; en effet, Le Studio, autre filiale du groupe, a déjà parmi ses clients le Crédit agricole, Sanofi, etc.

Plurimedia est à l'origine de la création d'une autre filiale, Cellfish Media, fournisseur de contenus pour téléphones mobiles, avant de développer une activité de marketing direct. Le groupe choisit d'installer son siège aux Etats-Unis.

Cellfish Media est le résultat du regroupement des trois filiales mobiles du groupe, Lagardère Active North America aux Etats-Unis, Plurimedia en France et Legion en Allemagne ; elle devient l'entreprise du groupe dédiée à la fourniture de contenus essentiellement pour le téléphone mobile :

« Le téléphone mobile est devenu le mode de consommation préféré d'une génération entière, pour les contenus de divertissement et d'information.

Cellfish Media s'adresse à cette audience active en leur offrant des contenus spécifiques, originaux, qui leur permettront d'exprimer leur personnalité, leur individualité, d'être Cellfish tout en partageant ce sentiment avec leurs communautés. » (Fabrice Sergent, silicon.fr, 6 avril 2006, consulté le 5 février 2013 ; <http://www.silicon.fr/cellfish-media-reunit-les-filiales-mobiles-de-lagardere-15611.html>)

Cellfish connaît une rapide expansion ; non seulement en raison de l'essor du téléphone mobile, mais aussi des besoins des opérateurs de téléphonie. Ceux-ci doivent offrir des services de plus en plus personnalisés pour fidéliser leurs clients et se démarquer de leurs concurrents.

« Cette mission, Fabrice Sergent est convaincu de la remplir avec l'agence Cellfish Media. Ne vous fiez pas à son nom, un jeu de mot sur « égoïste ». Ni à son site Internet, sur lequel l'agence se propose d'aider les médias et les opérateurs de téléphonie mobile à "monétiser leur trafic", c'est à dire envoyer de la pub sur votre petit « cellulaire ». Selon Fabrice Sergent, son rôle va bien au-delà : "A l'échelle mondiale, tout le monde ne possède pas d'ordinateur, mais le cellulaire est largement répandu. Grâce à ce medium, Internet touchera bientôt 100% de la population mondiale. En cela, j'ai la chance d'être dans un business qui peut réduire la fracture numérique, et améliorer la société." (French Morning, 6 avril 2010, site pour les Français vivant aux Etats-Unis, consulté le 17 juillet 2013 ; <http://frenchmorning.com/pas-si-egoiste-le-patron-de-cellfish/>).

4 – Devenir une « brand factory »

L'année 2006 est une année charnière pour le groupe Lagardère ; c'est en 2006 en effet que Lagardère regroupe ses activités de presse magazine, de radio et de télévision dans une nouvelle entité, Lagardère Active Media (LAM) :

« Ce rapprochement résulte de l'ambition du groupe de s'imposer comme un des leaders internationaux de l'édition de contenus sur tous les médias, de devenir une "brand factory" mondiale et d'accélérer sa migration vers le numérique. » (Document de référence 2006, p. 21)

Lagardère Active se sépare du patron historique de sa filière de presse magazine, Gérald de Roquemaurel, et nomme Didier Quillot président du directoire le 13 septembre 2006.

4 – 1 – Développement interne

Celui-ci ne vient pas seul ; il est accompagné de Julien Billot, un ingénieur d'affaires, qui, comme Didier Quillot, est issu de France Télécom et d'Orange. Julien Billot est nommé directeur général Numérique et New Business ; en outre il est chargé de superviser Cellfish et d'animer un Comité de transformation numérique.

Le groupe Lagardère adopte une démarche en apparence cohérente, semblant tenir compte de ses expériences antérieures. La mission de Julien Billot consiste en effet à définir et de piloter la stratégie Internet en France et à l'étranger.

Comment ? Julien Billot a l'occasion à son arrivée dans le groupe d'exposer la stratégie que lui-même et Didier Quillot entendent développer. L'inflexion de la stratégie du groupe est telle que le responsable du Comité de transformation numérique est contraint de venir informer, autant que rassurer, le comité d'entreprise de Lagardère Active (décembre 2006) :

« Le pari que nous avons proposé au marché financier - d'où d'ailleurs un peu sa déception telle que vous avez pu la voir - correspond exactement à l'inverse de ce qui s'est passé en 2000, en tout cas vu de la "bulle" Internet : nous avons proposé d'asseoir une grande partie de la croissance du groupe Lagardère dans le numérique sur le développement interne et pas sur une stratégie plus ou moins aventureuse de développement externe.

C'est un pari risqué car, aujourd'hui, lorsque l'on regarde les grands groupes média à l'international, il existe, en fait, deux catégories de groupes :

D'une part ceux qui ont fait des développements internes, investi très lourdement et qui ont des résultats relativement mitigés. L'exemple typique est celui de Condé Nast qui a beaucoup investi aux Etats-Unis dans sa filiale, mais qui, au final, n'est que le 150^{ème} groupe Internet américain.

D'autre part, à l'inverse, tous les autres groupes, notamment américains, ont plutôt investi massivement dans les affaires externes à coup de centaines de millions d'euros ou de dollars. L'exemple typique est celui du New York Times qui, aujourd'hui, est le 7^{ème} ou 8^{ème} groupe média sur Internet aux Etats-Unis,

mais ne croyez pas que c'est grâce au site New York Times, car celui-ci fait à peu près 20 % ou 30 % de l'audience numérique totale du Groupe New York Times ; 70 % de son audience est captée par un site qu'ils ont racheté : About.com. Si vous prenez News Corp – le réseau Fox télévision, etc. plus tout un tas de presses - quasiment toute l'audience de Fox sur le numérique est Myspace, le site collaboratif racheté pour, à l'époque, environ 600 000 M\$.

La plupart des grands groupes qui ont réussi leur développement dans le numérique l'ont fait à travers une politique d'acquisition extrêmement ambitieuse dont le ticket d'entrée n'est pas loin du milliard de dollars ou d'euros, certainement pas quelques dizaines de millions d'euros.

Le Groupe, l'actionnaire, n'ayant pas forcément les moyens de cette politique globale, est parti dans une logique beaucoup plus de travail sur l'interne, sur ses forces. Cela rebondit sur mon point initial qui est de dire que la direction numérique doit être séparée au sein de l'entreprise, afin de garantir le respect du média, et proche de l'entreprise, sachant qu'elle va s'appuyer sur l'interne.

C'est vraiment au cœur du pari que j'ai pris. Je ne serais pas venu pour créer un Lagardère digital hors de Lagardère. Pour moi, ce qui est intéressant, c'est de développer le numérique et d'en faire un actif de Lagardère Active Media et des médias le composant.» (Compte rendu du comité d'entreprise de Lagardère Active, décembre 2006).

4 – 2 – Les trois cibles de Lagardère

Après avoir défini le développement interne, Julien Billot définit les cibles du groupe Lagardère en tant que fournisseur de contenus :

« Il existe trois grands types d'acteurs intéressants à cibler dans le monde du numérique. Premièrement, vous avez les grands opérateurs "mobile". Aujourd'hui, par exemple, en France, Orange, c'est 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Ce sont des mastodontes au niveau des télécommunications. Deux tiers du marché des télécommunications dans le monde sont gérés par eux. Ils sont clefs.

La deuxième cible clef, ce sont les grands portails. Au niveau mondial, quatre comptent : Google qui est un peu atypique, Yahoo, MSN et AOL. Après, il existe d'autres types de portails que l'on appelle les Big five en référence aux

animaux africains ; eBay est cinquième, mais il est également un peu atypique, car ce sont les enchères des petites annonces.

Troisièmement, vous avez les grands acteurs d'Internet par pays avec, par exemple, en France, Orange Broadband, Free, Neuf Télécom, Club Internet, Alice. En Allemagne, j'en connais un certain nombre dont Tee-Online. En Angleterre, vous rajoutez British Télécom (BT), Telewest et NTL. Ce sont, soit des câblo-opérateurs, soit des fournisseurs d'accès à Internet qui ont de grands portails et qui ont également besoin de contenu.

Puisque nous sommes dans le B to B, nous pouvons y rester. Ils ont des logiques assez différentes. Le problème des grands opérateurs Télécom Mobile est d'attirer des clients et de les garder. Un opérateur comme Orange dépense 900 M€ par an, afin de subventionner des mobiles et attirer des clients. Par exemple, concernant les femmes, le sujet d'Orange est de se demander s'il peut se différencier de ses concurrents en créant une offre qui va intéresser les femmes. C'est là où je dis qu'il ne s'agit pas simplement de vendre du contenu. C'est un autre positionnement marketing assez difficile. C'est ce que M6 a fait avec M6 Mobile by Orange. C'est assez fructueux si l'on arrive à le mettre en place.

Par rapport aux opérateurs mobiles, dans un premier temps, il faut aller rechercher de la différenciation marketing et, dans un deuxième temps, de la vente de contenu notamment de vidéos ou autres. » (Compte rendu du comité d'entreprise de Lagardère Active, décembre 2006).

Julien Billot, ignorant des spécificités du monde des médias et du groupe Lagardère en particulier, ne convainc pas, même s'il contribue largement à affirmer la stratégie du groupe et à lui donner une cohérence ; il quitte Lagardère en juin 2009. Mais, il n'est pas remplacé et le Comité de transformation numérique n'a plus de responsable. La directrice "Numérique à l'international", poste créé en 2007, Frédérique Lancien, ne remplit pas le rôle de Julien Billot ; elle est éditrice des sites "doctissimo" et ne reçoit pas de mission de coordination. La seule instance transversale est symbolisée par la direction des technologies ; on remarquera toutefois que son titulaire, Jean Gondé, n'est chargé que du problème de l'unification des technologies utilisées par le groupe pour ses multiples sites et qu'il n'a aucune responsabilité éditoriale.

Lagardère va multiplier la signature d'accords avec les trois cibles définies en 2006 par Julien Billot, malgré son départ. Par exemple, Newsweb, développeur de site créé en 1999 et qui se présente comme une agence éditoriale et digitale, est racheté 74 millions d'euros par Lagardère en décembre 2006 ; il édite cinq sites, sports.fr, boursier.com, football.fr, autonews.fr et sport4fun (ce dernier spécialisé dans les paris sportifs), à destination d'un public majoritairement masculin. Lagardère va conserver les cinq sites et confier à ses dirigeants le développement de ceux du *Journal du Dimanche* et de *Paris Match* ; ils ont également la responsabilité de vendre des contenus produits par les rédactions pour alimenter une nouvelle source de revenus. Ses clients sont nombreux dans l'audiovisuel (Canal +, M6, TV5, RTL, RMC Info, Radio France), mais aussi dans les secteurs visés par le groupe (Wanadoo et Orange, SFR, AOL, Yahoo, etc.) ; la filiale est aussi chargée de nouer des relations privilégiées avec les opérateurs de téléphonie mobile français. Newsweb commercialise également des espaces publicitaires, proposant aux annonceurs une solution globale sur la cible masculine ; les annonceurs se voyant proposer la location la base de clients afin d'effectuer des opérations de marketing direct et de mailings. Enfin, Newsweb est la filiale chargée de développer une nouvelle source de valorisation des contenus du groupe par une politique d'abonnement et d'achat à l'acte.

4 – 3 – Les accords avec les industriels de la communication

En 2010, Lagardère signe des accords avec Yahoo au Japon et SFR en France, mais aussi et surtout avec YouTube (filiale de Google depuis 2006) pour la fourniture de vidéos courtes issues des rédactions de elle.fr, europe.fr et *Car and Driver*, magazine américain spécialisé, des vidéos longues et, enfin, des séries produites par Lagardère Entertainment. Six mois plus tard Hachette signe un accord avec la maison mère, Google, pour la numérisation de ses ouvrages épuisés.

Compte tenu du départ de Julien Billot, Didier Quillot a repris directement le contrôle du développement numérique de Lagardère Active et il dirige lui-même le « programme e-reader », c'est-à-dire le développement des marques du groupe sur les tablettes.

Ensuite, c'est au tour de HDS Digital, pôle numérique de Lagardère Services et filiale d'Hachette Distribution Services, de signer en 2010, la première licence globale de la

presse avec Apple, l'expérience étant circonscrite aux deux magazines phares de Lagardère, Elle et Paris Match. HDS Digital développe le kiosque numérique de Lagardère et propose également des magazines sur iPhone ; il distribue des bandes dessinées et des livres numérisés, qui relèvent de la branche Lagardère Publishing ; cette dernière étant entrée de plain-pied dans l'ère numérique avec la nomination en mai 2008 de Catherine Cussigh, senior vice-président, Digital and international business Development of Hachette Livre.

Lagardère Publishing ouvre le site littéraire Mybook, sur le modèle de Shelfari, le réseau social d'Amazon, le 23 novembre 2009. La branche édition du groupe prend également le contrôle de Numilog, librairie numérique en mai 2008, puis elle crée une co-entreprise avec Lightning Source pour l'impression de livres à la demande le 15 septembre 2009.

Celle-ci « permet l'impression, à qualité comparable, d'un exemplaire unique d'un livre dans les heures qui suivent la réception d'une commande de libraire ou de bibliothécaire correspondant à ce titre. Elle dispense ainsi l'éditeur comme les libraires de stocker en nombre des titres de fonds en garantissant que ces livres seront disponibles à tout moment, sans limites dans le temps »
(Communiqué du groupe Lagardère le 15 septembre 2009).

La stratégie d'Hachette Livre n'entre pas en concurrence frontale avec celle de Google. Le groupe Lagardère entretient des contacts étroits avec le moteur de recherche ; il signe d'ailleurs un accord avec sa filiale YouTube en avril 2010, puis le 17 novembre 2010 les deux industriels, Google et Hachette Livre publient un communiqué qui fait l'effet d'une bombe dans le monde de l'édition française, ce dernier étant en pleine procédure judiciaire contre celui qui apparaît à l'époque comme le principal adversaire des éditeurs français. Hachette Livre est partie prenante de l'instance et son rapprochement avec Google est ressenti comme une trahison

« Google et Hachette Livre ont signé aujourd'hui un protocole d'accord destiné à fixer les conditions de la numérisation, par Google, des œuvres en langue française dont les droits sont contrôlés par Hachette Livre. Ce protocole porte sur les milliers d'œuvres régies par le droit d'auteur français dont les droits sont contrôlés par Hachette Livre et qui ne sont plus commercialement disponibles. La grande majorité de toutes les œuvres publiées à ce jour sont

commerciallement indisponibles. Les deux parties considèrent que cet accord ouvre la possibilité de donner une seconde vie aux œuvres épuisées, tant au bénéfice des auteurs que des universitaires, des chercheurs et du grand public en général. » (Communiqué du groupe Lagardère, le 17 novembre 2010)

Le groupe Lagardère, qui entend devenir un leader mondial de la fourniture de contenus numériques pour tous les supports, peut-il se permettre d'être en conflit avec un client potentiel aussi puissant que Google ? La direction du groupe a clairement répondu à cette question : elle privilégie ses relations avec la firme de Mountain View, sans pour autant négliger les autres clients ciblés par Julien Billot à son arrivée dans le groupe en 2006.

« Les industriels du contenu, quant à eux, veulent, tout d'abord, trouver des débouchés complémentaires et se positionner sur des moyens de diffusion qui sont supposés devenir très importants, les outils utilisables en mobilité et le Web. Ils veulent ensuite éviter de passer sous les fourches caudines des équipementiers, comme cela est le cas dans le domaine de la musique enregistrée. Enfin, ils veulent prévenir, en particulier dans le domaine de la vidéo, le développement des échanges illégaux de pairs à pairs. » (Philippe Bouquillion, 2007).

Conclusion

Le grand virage stratégique de Lagardère (acquisition de compétences en externe et développement interne sur trois cibles prioritaires, les opérateurs "mobile", les grands portails et les grands acteurs de l'Internet) a provoqué un choc culturel au sein du groupe. Les décisions prises par son comité stratégique ont bouleversé son économie : actifs considérés comme non stratégiques, activités non rentables et participation minoritaires ont été abandonnés. Décision symbolique, le plus grand éditeur mondial de magazines s'est séparé de plus de 200 titres pour n'en conserver qu'une vingtaine, qu'il considère comme des marques fortes. Lagardère s'est tourné vers d'autres domaines.

Comment et avec quels succès (ou quels échecs) ? Avec quelle singularité par rapport à ses concurrents ? Et quelles stratégies met-il en œuvre pour répondre aux industriels de la communication ? Quels ajustements stratégiques a-t-il dû opérer ?

B – Financiarisation et mutations technologiques pour un groupe de médias diversifié

1 – Du conglomérat au groupe diversifié

Le conglomérat Matra Hachette des années 1980 a subi de profondes mutations au cours des quinze dernières années ; encore constitué de dix branches d'activités (Défense, Espace, Télécommunications et CAO-CFAO, Automobile, Transport, Livre, Presse, Audiovisuel, Distribution-Services et Multimédia Grolier) en 2000, il se définit à partir de 2006 comme :

« Un groupe 100 % média comptant parmi les leaders mondiaux de ce secteur. Il est implanté dans une trentaine de pays et se structure autour de quatre branches d'activités distinctes et complémentaires : - Lagardère Publishing : livre et e-Publishing ; - Lagardère Active : presse, audiovisuel (radio, télévision, production audiovisuelle), numérique et régie publicitaire ; - Lagardère Services : Travel Retail et distribution ; - Lagardère Unlimited : sport et entertainment. »
(Document de référence 2011, p. 30).

Puis, au début de 2014, les communiqués du groupe traduisent une nouvelle étape dans la présentation de ses activités :

« Lagardère est un groupe de médias diversifié (Livre et e-Publishing ; Travel Retail et Distribution ; Presse, Audiovisuel, Numérique et Régie publicitaire ; Sports et Entertainment) comptant parmi les leaders mondiaux. »

Le changement n'est pas que sémantique ; il marque la volonté du management du groupe d'accélérer ses mutations pour diversifier ses activités.

A coups de cession d'actifs dans ses dix branches et d'abandon de certaines d'entre elles (hautes technologies, transport et automobile, toutes issues de Matra), seul le livre continue à porter réellement les « traces » de l'origine du groupe, alors que la distribution est en voie de cession et la presse magazine réduite à quelques titres phares.

(Voir annexe p. 406, Evolution de l'organigramme du groupe)

1 – 1 – Recherche d'un nouveau modèle économique

« Dans la dernière période on a assisté à d'importants déplacements de capitaux en direction du vaste secteur de la communication, et particulièrement au sein de ce dernier vers les industries de contenu. Comment expliquer ces déplacements en capitaux, sinon par les perspectives ouvertes par la convergence ? » (Bernard Miège, 2007).

Le groupe Lagardère a attiré de nouveaux actionnaires (voir ci-dessous et graphiques) et, aujourd'hui, il doit répondre aux attentes de ceux-ci et faire face à des aléas économiques qu'il ne maîtrise pas : la crise économique, la baisse des investissements publicitaires, la crise du lectorat, qui avait un fort impact sur le chiffre d'affaires du troisième éditeur mondial de livres et premier éditeur mondial de magazines, ainsi que sur ses activités de distribution de la presse et du livre. Le marché de la publicité dans la presse magazine, dominé en France et jusqu'en 2012 par les publications du groupe Lagardère, a reculé à l'exception de l'année 2010 : en 2000, il était de 1,689 milliard d'euros, contre 1,130 en 2005, 1,165 en 2010 et 1,030 en 2013, soit une chute de 39 % en 13 ans (Source : Institut de recherches et d'études publicitaires, IREP). Le chiffre d'affaires de la presse magazine, des activités audiovisuelles et de distribution du groupe, étaient de 6,373 milliards d'euros en 2000 et représentaient 52,3 % du chiffre d'affaires du groupe ; En 2005, le chiffre d'affaires des mêmes activités (6,316 milliards d'euros) représentait moins de 50 % du chiffre d'affaires du groupe (13,013 milliards et 48,5 %) ; en revanche, le chiffre d'affaires de Lagardère Active et de Lagardère Distribution et Services, après les réorganisations du groupe en 2006, perdait près d'un milliard d'euros à 5,435, mais représentait 68 % du chiffre d'affaires du groupe. Le chiffre d'affaires de ces activités a encore chuté en 2013 : il n'est plus que 4,742 milliards, mais il représente encore 65,7 % du chiffre d'affaires total du groupe (Source : compte rendu annuel du groupe Lagardère).

Le groupe Lagardère est donc à la recherche d'un nouveau modèle économique et de valorisation de ses produits culturels (notamment le livre numérisé ou e-book, la production audiovisuelle et les sites Internet pour ses marques fortes) et, surtout, de nouveaux relais de croissance (dans la distribution, baptisée Travel Retail, pour commerce de détail en zone de transport, le sport et le divertissement). Son nouveau modèle économique, tel qu'il se dessine aujourd'hui, fait une large place à

l'exploitation de droits plutôt qu'à la réalisation de nouveaux produits culturels, à l'exception des émissions pour la télévision et Internet.

« En 2006, le groupe Lagardère s'est engagé dans une stratégie de diversification de ses activités en amorçant un virage vers les contenus dans les domaines du sport avec la création de Lagardère Sports. À travers cette nouvelle branche, le groupe Lagardère conduit une stratégie de croissance organique et d'acquisition d'entreprises exerçant leurs activités dans le domaine de la commercialisation et de la gestion de droits et contenus sportifs, secteur d'activités à fort potentiel de croissance. » (Document de référence 2006, p. 31)

Les affirmations du groupe méritent d'être relativisées, Lagardère Unlimited ne représentant que 5 % de son chiffre d'affaires total ; les droits marketing liés à la commercialisation des droits de fédérations sportives, de clubs et de marques ont largement progressé de 118 millions d'euros en 2007 à 171 en 2013, ils ne compensent pas la chute de la vente des droits de retransmission des événements aux médias qui, eux, ont chuté de 313 millions en 2007 à 156 millions en 2013. Quant aux conseils pour la construction des enceintes sportives et salles polyvalentes, et autres activités récemment apparues dans le portefeuille du groupe (organisation d'événements, représentations d'artistes, organisation de spectacles ou fourniture de contenus pour les nouveaux médias, etc.), ils sont en progression, passant d'un chiffre d'affaires de 8 millions en 2007 à 82 millions en 2013, mais ils restent à un niveau modeste (Sources : résultat annuels du groupe).

La cohérence entre Lagardère Active, Lagardère Publishing, Lagardère Services, d'une part, et Lagardère Unlimited, d'autre part, n'est pas évidente ; cependant le président du groupe répond que :

« Les médias sont au cœur du dispositif de la branche sport et divertissement (...) En plaçant les médias au cœur de l'exploitation de l'image, Lagardère Unlimited offre aux athlètes et aux artistes une nouvelle façon de valoriser leur personnalité et de faire évoluer leur carrière » (Document de référence 2006, p. 31).

A l'occasion d'une conférence de presse de présentation des résultats 2009 de son groupe, Arnaud Lagardère déclare :

« En 1998, Lagardère était un conglomérat sans aucune synergie, désormais c'est "un pure player" recentré sur les médias. Nous avons réussi à conserver

une véritable solidité en termes d'endettement et nous sommes de plus en plus forts et de plus en plus puissants pour rebondir. »

C'est en 2007 que le groupe se définit pour la première fois comme un groupe 100 % média et que la participation dans EADS disparaît de l'organigramme pour être mentionnée au chapitre « Divers et hors branches » de son rapport annuel, préfigurant son retrait définitif d'une activité industrielle pour laquelle le nouveau président du groupe n'a aucune attirance. Il a été souvent reproché à Lagardère éditeur et groupe de presse d'être aussi un « marchand d'armes » et d'être au moins partiellement, tributaire de commandes publiques. Lagardère s'était largement accommodé d'une situation qui lui permettait de présenter des bilans financiers positifs et des marges d'investissement ; mais, les marchés financiers étaient demandeurs d'une plus grande cohérence industrielle et de voir le groupe se recentrer sur les médias en abandonnant cette structure de conglomerat.

Le rapport d'activité 2007 définit la nouvelle stratégie du groupe :

« Lagardère se présente aujourd'hui sous un nouveau visage : celui d'un grand groupe de communication toujours actif dans les domaines de l'information, de l'éducation, de la culture et du divertissement, mais soucieux d'adapter sa stratégie aux nombreux bouleversements que connaissent les technologies de l'audiovisuel (...) Résolument tourné vers l'avenir, attentif aux exigences d'un marché désormais mondialisé, le groupe prouve ainsi sa capacité à se réinventer pour s'adapter à l'évolution des nouveaux comportements nés de l'ère numérique et de la mobilité. » (Document de référence 2007, p. 28)

Mais si la stratégie prend un nouveau tour dans les années 2006 et 2007, Arnaud Lagardère ne manque pas de noter : *« S'il y a un tournant dans la stratégie de l'entreprise, nous avons commencé à tourner le volant il y a bien longtemps. »* (*Challenges*, 1^{er} février 2007)

La structure du groupe a subi, elle aussi, les plus profondes modifications, prenant tour à tour le nom de « Lagardère groupe » à la fin de 1992 puis de « Lagardère » en juin 1996 ; ces modifications étant le résultat d'une volonté de changements de périmètre et de simplification des pôles d'activités, mais aussi de structure juridique en adoptant le statut de société en commandite par actions (SCA).

Le statut, adopté le 30 septembre 1992 à l'issue d'une assemblée générale extraordinaire entérinant la fusion des deux entités Matra et Hachette, avait été

présenté par Jean-Luc Lagardère comme « *un outil moderne qui permet de résoudre les problèmes d'actionnariat et de réaliser un équilibre des pouvoirs entre le management et le capital* » (Interview à *L'Economiste* du 14 mai 1992).

Jean-Luc Lagardère voyait dans la commandite, qui dissocie le pouvoir de direction de la détention du capital, un moyen de « *donner au groupe une organisation agressive* ».

Tout le processus de mutation du groupe Lagardère a été complexe, avec des hésitations, des reculs, des échecs et des réussites aussi. Après avoir cru en 1980 à la synergie industrielle des activités de Matra et d'Hachette et avoir investi pour devenir un acteur majeur de la communication, Jean-Luc Lagardère s'est résolu à entamer une révision radicale de sa stratégie pour devenir un « fournisseur de contenus » après avoir cédé son fournisseur d'accès à Internet (FAI), Club Internet, et s'être désengagé des activités de e-commerce, actant ainsi « *un partage des tâches entre petits et grands acteurs* » (Philippe Bouquillion, 2010).

Compte tenu de ses activités diversifiées dans les filières des industries culturelles (livre, presse, radio, audiovisuel), le groupe estime pouvoir devenir un producteur de contenus multi-supports, anticipant une collaboration transversale de tous les créateurs de contenus.

Le groupe Lagardère entamera alors une triple mutation : l'abandon des actifs jugés non stratégiques dans la construction d'un groupe fournisseur de contenus, et l'accélération de sa financiarisation pour se lancer dans des opérations de concentrations et de diversifications, notamment à l'international, les deux premières permettant de financer la troisième.

Successivement, Jean-Luc Lagardère et son fils Arnaud (à partir de 2003), grâce à la commandite, un statut leur laissant une grande marge de manœuvre, ont cédé des pans entiers des pôles transport, automobile et Hautes Technologies (hérités de Matra), puis des activités du pôle médias (l'affichage avec Giraudy, la filiale de presse régionale Quillet, de nombreux titres de presse magazines et, en premier lieu à l'international, la distribution de presse avec les Nouvelles Messageries de la Presse Parisienne, NMPP, le pôle d'imprimeries, etc.) et, enfin, EADS (devenu Airbus Group) pour créer un groupe dont il est prétendu aujourd'hui qu'il est « 100 % média ». Jean-Luc Lagardère et son héritier ont pris des mesures de nature à modifier radicalement la taille et l'organisation du groupe, soit pour se désendetter

(comme pour la vente des actions d'EADS), soit pour payer partiellement de nouvelles acquisitions (Le quotidien *Les Dernières Nouvelles d'Alsace* a servi, partiellement, de monnaie d'échange avec Hersant lors de la prise de contrôle de la chaîne La Cinq).

Selon les travaux de deux économistes, Christopher Lantenois et Benjamin Coriat : « *La déréglementation financière conduite de manière continue depuis la fin des années 1970 s'est traduite tout à la fois par la formation de nouveaux acteurs stratégiques : les Investisseurs Institutionnels et par un changement dans la hiérarchie des formes institutionnelles qui soutiennent l'accumulation du capital, consacrant le rôle désormais « directeur » de la finance dans la dynamique économique. Au-delà de différences qui, sur certains aspects, ne sont nullement mineures, ces approches convergent sur quelques propositions clés qu'on peut résumer comme suit : - L'épargne concentrée entre les mains d'acteurs spécialisés dans la gestion d'actifs au profit de tiers a suscité la formation ou le renforcement de méga-acteurs (fonds de pension, fonds mutuels, sociétés d'assurance, fonds d'arbitrage et de capital investissement...) qui, envisagés collectivement, sont devenus les principaux détenteurs de la propriété du capital des grandes entreprises. - Ces nouveaux acteurs - les investisseurs institutionnels - agissant le plus souvent en tant qu'actionnaires minoritaires ont été à même d'influencer significativement la fonction objectif des managers, pour les conduire à orienter leurs comportements et leurs décisions stratégiques dans un sens - celui de la shareholder value (ou mesure de la valeur créée par une entreprise) - favorable à leurs intérêts. - Ces inflexions se sont traduites par l'affirmation de nouvelles orientations en ce qui concerne les stratégies industrielles elles mêmes des groupes où opèrent les investisseurs institutionnels. » (Christopher Lantenois et Benjamin Coriat, 2011).*

Le degré d'influence de la financiarisation et des investisseurs institutionnels sur l'organisation et les activités du groupe est important ; on pourra le mesurer dans l'analyse des quatre branches du groupe. Il vient tempérer les affirmations d'Arnaud Lagardère qui affiche volontiers son indépendance ; celle-ci est toute relative. Son groupe doit aussi composer avec les groupes industriels de la communication qui contrôlent les terminaux.

1 – 2 – Explosion des terminaux

Les technologies numériques ont accéléré la naissance et l'essor rapide de nouveaux groupes industriels de la communication, gros fabricants de matériels comme Apple, mais aussi des moteurs de recherche sur Internet (Google), des réseaux sociaux (Facebook) et des spécialistes du commerce électronique (Amazon), surnommés les "Big Four" à la puissance financière sans commune mesure avec celle des industries culturelles. Ils vont considérablement modifier les relations et les articulations entre eux, d'une part, et les fournisseurs de contenus, produits culturels et informationnels, d'autre part. Mais le changement de nature des relations ne passera cependant pas par les scénarios de la convergence tels qu'ils avaient été imaginés dans les années 1980.

Ces industriels émergents de la communication sont « *candidats à l'attribution de ressources publicitaires (antérieurement affectées quasi exclusivement aux médias) ; ces mêmes industries de la communication sont maintenant parties prenantes à la distribution des produits des industries du contenu, de sorte que les firmes ou plutôt les groupes les plus touchés par leur concurrence sont ceux qui occupaient antérieurement des positions oligopolistiques dans la distribution* » (Bouquillion, Miège et Moeglin, 2013).

Parallèlement, « *les stratégies déployées dans les contenus par les acteurs de la communication visent principalement à asseoir la position de ces acteurs dans leur domaine d'activité principal* » (Bouquillion, 2008).

Lagardère, lui, fait un constat identique :

« *L'explosion des terminaux crée les conditions d'une révolution sans précédent dans l'univers des médias en révolutionnant durablement l'accès au contenu. En effet, le terminal devient absolument central dans la chaîne de distribution des contenus (...) Or, la bataille est déséquilibrée : le logiciel des terminaux est de plus en plus maîtrisé par des groupes qui opèrent à l'échelle mondiale, constructeurs de terminaux comme Apple ou HP, fabricants de téléphones mobiles comme LG ou Nokia, vendeurs de logiciels comme Microsoft et demain fournisseurs de services se rémunérant par la publicité comme Google à travers Android* » (Julien Billot, *La Lettre de l'ARCEP*, octobre 2008).

De même, Philippe Bouquillion constate que :

« à l'heure où les contenus s'insèrent de plus en plus dans les industries de la communication, les redistributions des cartes entre acteurs industriels sont profondes » (Les industries de la communication, 2008).

Comment le groupe Lagardère répond-il aux stratégies des industriels de la communication qui contrôlent les terminaux ? Comment adapte-t-il ses contenus aux attentes des industriels de la communication ? Et, par voie de conséquence, quelles sont ses stratégies en matière d'internationalisation ? Enfin, quelles sont les articulations entre ses stratégies industrielles et financières ?

2 – Le poids des investisseurs non résidents et des banques

Jusqu'au début des années 1990, la société en commandite par action Lagardère avait un actionnariat très disséminé, héritage de l'histoire de sa constitution avec le rapprochement en 1980 d'un groupe industriel, Matra, spécialisé dans les activités de l'espace, de la défense, de l'automobile et du transport, et d'un groupe, Hachette, à contrôle familial, contrôlant des activités d'édition, de presse magazine et de distribution.

En 1996, 78,5 % des actions étaient encore dispersées et détenues majoritairement par le public et des institutionnels français, essentiellement les banques du groupe, BNP-Paribas, Crédit lyonnais et Crédit agricole. Jean-Luc Lagardère, d'une part, et la famille Floirat, s'appuyant sur la compagnie aérienne Aigle Azur, d'autre part, détenaient respectivement 4,6 et 1,2 % du capital du groupe, par l'intermédiaire de la holding du groupe, Lagardère Capital et Management (LCM).

Ce sont les mêmes banques historiques du groupe qui ont permis le rapprochement de Matra et d'Hachette en 1980 puis la fusion des deux entités. Ce sont encore les mêmes banques qui ont accordé des prêts à Lagardère pour toutes ses premières acquisitions dans la communication.

Le groupe n'a jamais opéré d'augmentations de capital importantes. L'une d'elles sera effectuée à l'occasion de l'entrée du groupe Lagardère dans le CAC 40 le 20 avril 1994, succédant à Matra (qui avait fait son entrée un an plus tôt dans l'indice boursier) ; 113 SICAV prendront alors 9,58 % du capital du groupe, mais sans enthousiasme, lui reprochant surtout sa structure de conglomérat et ses investissements dans l'automobile. Selon *Les Echos* du 19 septembre 1994, déjà,

« nombre d'investisseurs considèrent urgent, pour Lagardère Groupe, de se concentrer sur ses autres métiers que l'automobile, à savoir le spatial et la communication. »

On mesure déjà l'influence des actionnaires sur la stratégie du groupe Lagardère.

2 – 1 – Modification de l'actionnariat

Pour assurer le contrôle du groupe et tenir son capital à l'abri de toute manœuvre prédatrice, LCM a signé deux conventions, l'une avec le groupe allemand Daimler-Benz (devenu DaimlerChrysler en 1998) et l'autre avec le groupe britannique General Electric Company (GEC, devenu GEC-Marconi puis Marconi Electronic Systems, MES, également en 1998).

Les deux conventions ont été signées entre partenaires industriels dont les activités étaient proches, mais aussi sensibles que la défense, les composants électroniques et l'électronique grand public, l'aérospatiale, l'aéronautique et l'ingénierie. Qualifiées par la Société des Bourses françaises (SBF) « d'action de concert », elles doivent assurer la quiétude de Lagardère dans sa gestion.

Les fusions successives au niveau européen dans l'aéronautique et l'aérospatiale, les missiles et la défense qui ont abouti à la création d'EADS le 10 juillet 2000, sous l'égide, notamment, des gouvernements allemands et français, ont amené les deux « associés » à se retirer du capital du groupe Lagardère. Marconi cédera la totalité de ses actions dès 2001 et Daimler, lui, les cédera progressivement (passant de 3,3 % du capital en 1996 à 2,36 % en 2002) pour sortir définitivement de Lagardère en 2004.

L'action de concert dissoute, de nouveaux actionnaires entrent dans le capital du groupe ; on assiste à la montée des « investisseurs institutionnels » étrangers (américains et anglo-saxons) dans le capital de Lagardère à la recherche de la valorisation de leurs capitaux dans les nouvelles activités prétendument à fort potentiel et, notamment, les médias.

Le premier d'entre eux, Franklin Ressources, un investisseur américain basé en Californie à la tête de plus de 200 fonds de placement, déclare avoir franchi les 5 % du capital de Lagardère le 11 juillet 2001, pour monter ensuite à 5,93 % le 30 octobre.

C'est au cours des années 2006 et 2007 que le capital de Lagardère subit les plus profondes modifications : tour à tour des fonds américains Fidelity Management and Research (FMR Corp.), le principal gestionnaire de régimes de retraite individuels aux Etats-Unis, Fidelity International Ltd, un fonds basé aux Bermudes, puis la filiale d'investissement de la banque Morgan Stanley, mais aussi Highfields Capital Management, par exemple, entrent dans le capital du groupe français, chacun déclarant avoir franchi le seuil de 5 %. Barclays déclare à son tour avoir franchi les 5 % du capital de Lagardère le 6 juin avant de redescendre sous ce seuil 20 jours plus tard. Plus récemment, le fonds britannique Wallace Wace, créé en 1998, a acquis 0,68 % du capital du groupe (Voir encadré p. 110).

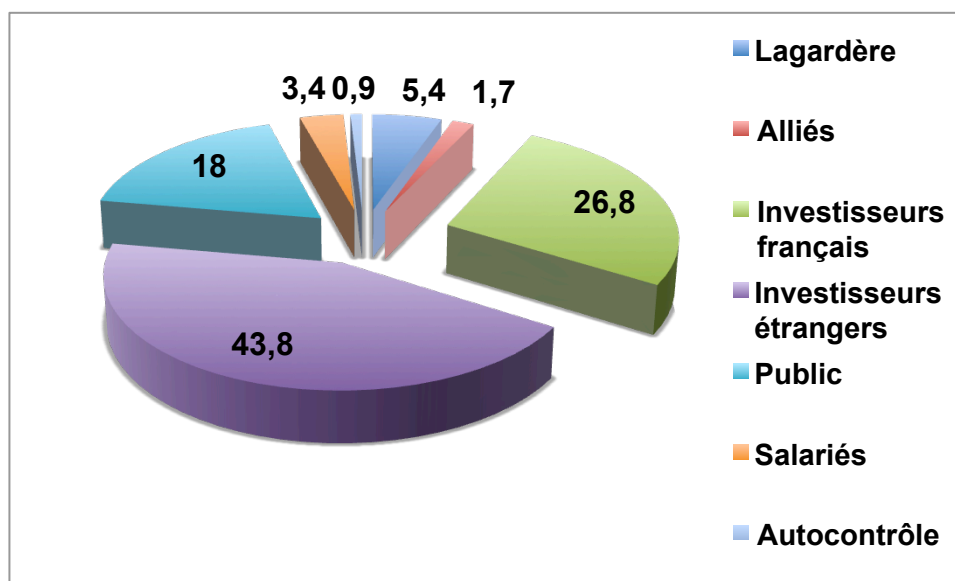
On notera que, parmi les investisseurs entrant dans le capital de Lagardère figurent quelques-uns des plus importants acteurs de la sphère financière, banques et fonds d'investissement, à l'exemple du fonds américain Black Rock, le plus grand gestionnaire mondial d'actifs avec 13 700 milliards. Avec des actionnaires parmi lesquels Warren Buffet, Georges Soros, Carlos Slim, Al Gore ou la reine Elisabeth II, il est le premier investisseur mondial, présent dans le capital de tous les grands groupes, Exxon Mobil, Apple, Twitter, Deutsche Bank, Daimler, Nestlé, Bayer, McDonald's, Bank of America ou encore Vivendi, etc. Il est également le principal actionnaire du secteur bancaire italien.

Mais 2006 est surtout l'année de l'entrée du fonds souverain de l'émirat, Qatar Investment Authority (QIA), dans le capital de Lagardère. Le fonds, présidé par l'émir Tamim bin Hamad al-Thani lui-même, déclare le 6 juin avoir acquis 6,09 % du capital de Lagardère ; il ne cessera d'augmenter sa participation (6,60 % en 2008, 7,6 % en 2010, 12,827 % en 2012, 13,03 % en 2013), devenant ainsi le premier actionnaire de Lagardère SCA, devant Lagardère Capital et Management, la holding du groupe détenue par la famille Lagardère, qui, de 10,07 % du capital en 2007 et 10,31 % en 2008, est descendue à 9,62 % en 2009, pour se stabiliser à 9,30 % à partir de 2012. La montée du fonds qatari dans le capital de Lagardère ne manque pas d'interroger au regard de l'antécédent du fonds irakien Montana Management.

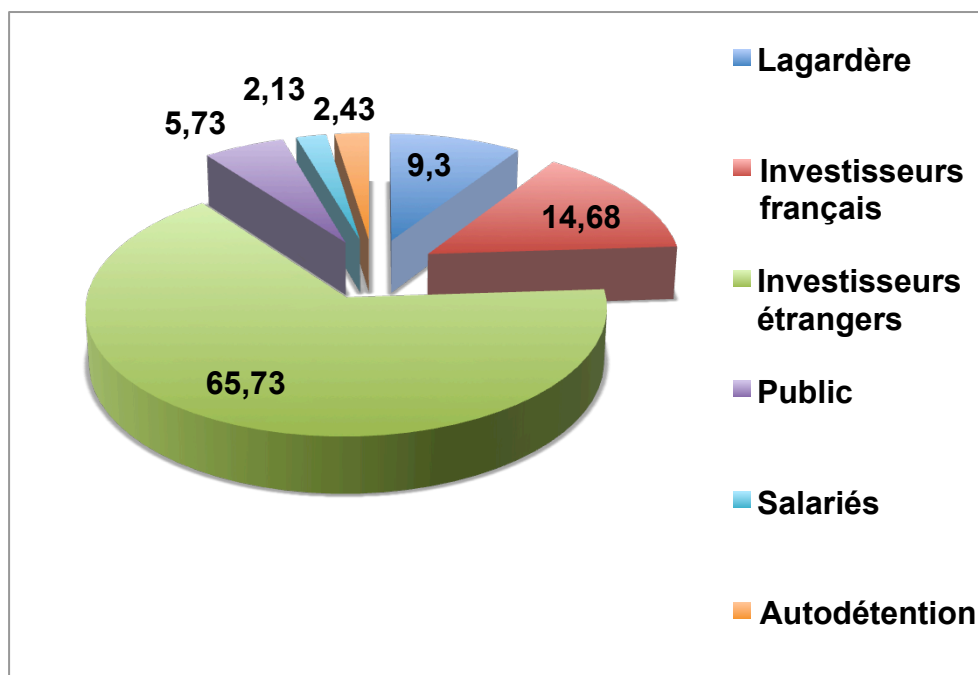
Le bouleversement de l'actionnariat de Lagardère SCA

Les deux graphiques ci-dessous font apparaître les modifications de l'actionnariat du groupe et notamment la progression importante de la part des investisseurs non résidents et la baisse de celle des investisseurs français.

Actionnaires en 2000



Actionnaires en 2013



(Sources : Documents de référence annuels du groupe)

En 1991, une émission de la chaîne américaine CBS avait révélé la présence du fonds Montana Management (société de droit panaméen fondée en 1984 et domiciliée à Genève), présidé par M. Abdul Sattar al-Abouha, un proche de Saddam Hussein, dans le capital de Lagardère à hauteur de 12,6 %. L'Irak était un client de Matra pour la fourniture d'armes (Jean-Luc Lagardère avait demandé au ministère de la défense la permission d'ouvrir une branche Matra dans le pays de Saddam Hussein la même année) et son fonds d'investissement avait pour finalité d'investir dans les médias européens pour véhiculer une meilleure image du pays. La première guerre du Golfe avait entraîné le gel des avoirs irakiens à un moment important de la transformation du groupe avec la fusion Matra-Hachette, mettant Jean-Luc Lagardère en difficulté.

Le fonds souverain qatari contribue lui aussi non seulement à prendre des positions dans les groupes industriels occidentaux (Total, Vinci, Veolia, Shell, Volkswagen, etc.), dans les banques (Crédit Suisse, Barclays, etc.), dans l'immobilier de luxe, puis dans les industries de la communication et les médias.

Les relations entre le groupe et le petit émirat les relations sont relativement anciennes :

« Jean-Luc Lagardère découvre l'émir et HBJ (Hamad Bin Jassem al-Thani, dit HBJ, ministre des affaires étrangères puis premier ministre en 2007) au cours de la deuxième moitié de la décennie 1990 et rapidement le courant passe entre Cheikh Hamad (qui avait déposé son père en 1995 pour le remplacer) et JLL, qui avait bien assimilé les codes d'entrée au Moyen-Orient. » (Christian Chesnot et Georges Malbrunot, 2013, p. 246).

Les deux journalistes rapportent que, lors d'un dîner à Paris en 1999, les deux hommes ont évoqué l'entrée du Qatar dans le capital de Lagardère :

« Jean-Luc Lagardère meurt au printemps 2003, avant que le deal soit finalisé. Son fils Arnaud lui succède, mais bientôt le groupe est mis sous pression et son jeune P-DG se retrouve confronté à un impérieux besoin d'un apport en fonds propres. Le Qatar entre au capital de Lagardère (7 %), mais l'action en quelques mois recule encore de 60 à 22 euros.

- Arnaud avait besoin du Qatar pour se légitimer au sein du groupe, car il avait peur d'être renversé du fait du système de la commandite qui préside aux

destinées de Lagardère, se rappelle un proche du fils de Lagardère » (Chesnot et Malbrunot, 2013, p. 247).

« Les investissements du Qatar dessinent une stratégie d'influence qui repose sur trois piliers : le premier, industriel, consiste à attirer du savoir-faire indispensable au développement du Qatar. Un deuxième, financier, lié souvent à l'immobilier, doit dégager des plus-values. Enfin, un dernier, politique, vise à renforcer les liens avec tel ou tel pays. » (Chesnot et Malbrunot, 2013, p. 250).

Investir dans un groupe comme Lagardère, premier éditeur mondial de magazines, détenteur de radios et de chaînes de télévision, a tout pour séduire un émirat à la recherche de la meilleure image possible (On ne manquera pas d'établir un parallèle avec les visées de Montana Management).

QIA, volant au secours d'Arnaud Lagardère très endetté, n'a jamais fait connaître ses intentions profondes, sinon celle d'avoir un siège au sein du conseil de surveillance du groupe. Une demande délicate à honorer pour Lagardère qui rappelle dans le premier chapitre de son code de déontologie le *“respect des droits fondamentaux en matière de droits de l'homme et de conditions de travail”* et la promotion des principes de l'OIT, alors que les critiques visant le Qatar sont vives : restrictions sur la liberté d'expression, maltraitance des ouvriers étrangers, application de la charia, application de la peine de mort, poursuite à l'encontre des homosexuels et, surtout, accusations de soutien à des mouvements islamistes comme les Frères musulmans en Egypte.

La demande du Qatar s'est transformée en octroi d'un siège au sein d'un conseil de surveillance créé pour l'occasion au sein de Lagardère Unlimited, la branche sport et divertissement. Le sport occupant une place centrale dans la stratégie de communication de l'émirat, au même titre que la chaîne d'information Al Jazeera, le premier actionnaire de Lagardère SCA a accepté aujourd'hui ce « strapontin », mais pour combien de temps ?

Même si le statut de commandite préserve Arnaud Lagardère, la montée des investisseurs extérieurs a entraîné une réaction d'un gérant soucieux de rester le premier actionnaire de son groupe ; entre 2003 et 2008, il multiplie les achats d'actions passant en quelques mois de 5,5 %, puis 7,63 %, 9,95 % et, finalement 10,3 % du capital grâce aux lignes de crédit accordées par BNP-Paribas et Calyon.

Par exemple, entre le 29 mai et 8 juin 2007, Arnaud Lagardère fait l'acquisition de 2 955 006 actions à un prix allant de 60,22 à 62,02 euros pour un montant total de 179 937 500 euros.

Les actions passent rapidement sous la barre des 30 euros et même sous les 20 euros. Lourdemment endetté à titre personnel (environ 400 millions d'euros en 2009), et pressé par les banques, Arnaud Lagardère n'a d'autre solution que de hâter sa sortie du capital d'EADS avec l'aide du gouvernement français et de revendre ses participations dans Canal Plus et le groupe Amaury, modifiant le périmètre du groupe, son chiffre d'affaires et son cash flow.

Pendant plus de trente ans, de 1980 à 2013, le groupe né du rapprochement de Matra (armement, aéronautique et espace) et d'Hachette (livre, presse et distribution) a ainsi bénéficié d'une particularité française que Philippe Bouquillion nomme « *l'enchevêtrement entre pouvoir économique et pouvoir politique* ».

L'entrée massive des nouveaux investisseurs dans le capital du groupe se situe surtout après le décès de Jean-Luc Lagardère et son remplacement par son fils Arnaud, symbole de changement de génération.

Les actions étant rachetées par les investisseurs étrangers sur le marché, les investisseurs français, notamment BNP-Paribas, Crédit Lyonnais, Société générale ou le GAN, voient leur poids respectif dans le capital diminuer : s'ils en possédaient encore 27,43 % en 2001, ils n'en possèdent plus que 15,95 % en 2007 (16,79 % en 2012).

Le Crédit agricole, pour sa part, déclare le franchissement des 5 % du capital de Lagardère (5,28 %) à l'Autorité des marchés financiers (AMF) le 8 octobre 2012 par l'intermédiaire de deux de ses filiales, l'une de financement et d'investissement (Crédit agricole Capital & Investment Bank, CACIB) et l'autre de courtage (Crédit agricole Cheuvreux) ; mais le 10 décembre 2013, soit un peu plus d'un an plus tard, après avoir racheté des actions sur le marché et être en possession de 8 % du capital, la banque annonce être repassée sous le seuil de 5 % (3,97 %) après avoir revendu 4 % de ces actions à un de ses clients, sans préciser lequel.

Cette modification n'était donc nullement destinée à accroître le poids du Crédit Agricole dans le groupe pourtant très présent dans le capital de nombreux groupes de médias en France; la banque verte a acheté ces actions pour un investisseur en

plein accord avec Lagardère puisque, dans le même temps, elle était la banque conseil dans la vente des actions EADS.

En revanche, on peut s'interroger sur la stratégie de l'assureur Axa vis-à-vis de Lagardère. Premier actionnaire du groupe encore en 2008 avec 10,01 % du capital par l'intermédiaire de sa filiale américaine Alliance Bernstein, il annonce son retrait total du capital (il possède encore 6,46 %) après l'assemblée générale de 2010, alors qu'Amélie Oudéa-Castéra, directrice du projet Finance, Stratégie, Opérations d'Axa, a été élue au conseil de surveillance le 2 décembre 2009 et confirmée au cours de l'assemblée générale du 27 avril 2010 (A noter qu'Amélie Oudéa-Castéra est l'épouse de Frédéric Oudéa, président du groupe bancaire Société Générale).

Les investisseurs étrangers contrôlent 43,8 % du capital en 2000 ; sept ans plus tard, en 2007, le pourcentage est monté à 62,33 %. Depuis 2007, le pourcentage reste quasiment identique (63,95 % en 2012 et 65,73 % en 2013). Néanmoins, le capital reste émietté entre de nombreux fonds d'investissement et de banques, aucun d'eux ne pouvant prétendre diriger le groupe.

Cependant, la direction du groupe s'interroge lorsque l'un d'entre eux déclenche un franchissement de seuil, comme au cours du mois d'août 2014, lorsque Black Rock déclare posséder 5,01 % du capital de Lagardère après avoir acheté des actions sur le marché ; quelques jours plus tard, il rassure le groupe en déclarant un nouveau franchissement, mais sous le seuil de 5 % (avec 4,94 %).

Si le statut de commandite par actions garantit à ses dirigeants une certaine latitude dans la gestion, il n'est pas une assurance absolue et les actionnaires rappellent régulièrement leurs exigences de rentabilité.

2 – 2 – Le recours à l'endettement

Le groupe Lagardère ne dégagne pas de marges d'autofinancement suffisantes malgré ses réorganisations ; elles sont en constante diminution, passant de plus d'un milliard d'euros en 2004 à 765 millions en 2006, 656 millions en 2010 et 454 millions en 2013. Il a alors recours à différents outils financiers pour financer son développement et notamment les emprunts (Voir annexe).

Pour son développement à l'international le groupe fait appel aux capitaux étrangers en s'endettant. Pour ses acquisitions en Amérique du Nord, une zone jugée prioritaire compte tenu de la solvabilité des consommateurs potentiels des produits

culturels, Lagardère a lancé à deux reprises des emprunts auprès d'investisseurs sur le marché américain du Placement Privé, le premier le 24 janvier 2001 de 564 millions d'euros et le second de 154 millions de dollars, le 24 juillet 2003 (emprunt obligataire à 10 ans).

Après avoir fusionné ses trois filiales mobiles, Lagardère Active North America aux Etats-Unis, Plurimedia en France et Legion en Allemagne en 2006 sous le nom de Cellfish Media, dont le siège est fixé à New York, le groupe lève des fonds au Canada : 50 millions de dollars en octobre 2006 auprès de la Caisse de dépôt et placement du Québec, Trio Capital et Desjardins Capital Risque, puis en mars 2007, 10 millions de dollars au Fonds de solidarité FTQ, le plus grand réseau québécois d'investissement en capital de développement, créé à l'initiative de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ), la plus importante centrale syndicale.

Cette politique participe à l'augmentation des frais financiers et de l'endettement. En 2006, par exemple, l'endettement de Lagardère atteint 4158 millions d'euros et ses frais financiers s'élèvent à 192 millions. Un tel niveau est possible tant que les banques prêteuses considèrent qu'il s'agit « d'endettement positif », c'est-à-dire de lignes de crédit pour des investissements (et non pour combler des frais de fonctionnement) (Voir annexe p. 399, Emprunts et outils financiers de Lagardère).

Les crédits bancaires ou les emprunts obligataires sont assortis d'un certain nombre de condition.

« Lagardère SCA a contracté certains emprunts obligataires et crédits bancaires assortis de clauses (appelées "covenants de clauses") imposant le respect de certains ratios. En particulier le groupe est tenu de respecter un montant minimum de capitaux propres consolidés, d'une part, un montant maximum d'endettement calculé en proportion des capitaux propres consolidés ou rapporté à un indicateur de performance calculé à partir du résultat opérationnel courant. Le non respect de ces ratios donne aux prêteurs la faculté d'exiger le remboursement anticipé de leur concours. Ces ratios sont suivis tout au long de l'année par la Direction de la trésorerie et du financement et ont toujours été respectés. » (Document de référence 2009, p. 151)

Lagardère est appelé, comme tout industriel, à respecter les ratios définis par les prêteurs pour conserver sa stratégie de développement à long terme ; les banques qui ont accompagné le groupe dans son développement de longue date sont

particulièrement vigilantes, le groupe n'ayant pas toujours effectué des choix heureux d'investissement, notamment dans les chaînes de télévision. La Cinq a failli entraîner en deux ans la disparition de Lagardère, puis les lancements et les rachats de chaînes thématiques, comme Match TV par exemple, ont obéré les résultats du groupe entre 1995 et 2010.

Après la réorganisation du groupe en 2006, le regroupement dans Lagardère Active des activités de presse écrite, de télévision (chaînes et production), de radio, de pure players numériques et de régies publicitaires, et la création de la branche sport et divertissement, Lagardère a besoin de nouveaux prêts. Il prendra alors différentes mesures drastiques pour maintenir des ratios compatibles avec les exigences des banques, qu'il nommera « *plan d'amélioration de la performance* » sur trois ans, de 2007 à 2009 ; ce plan comprendra plusieurs volets :

1 - des cessions d'actifs non stratégiques (la presse quotidienne régionale, deux sociétés de production, les Films d'ici et 13 Production ou encore l'activité de radio en Hongrie),

2 - « *concernant la presse magazine, rationalisation du portefeuille pays, en passant d'un mode opérateur à un mode de licence avec des partenaires locaux* » (en Norvège, Suède, Pologne et Portugal) (Document de référence 2007, p. 39).

3 – l'arrêt de titres de presse déficitaires (12 titres cesseront leur parution entre novembre 2006 et décembre 2007 (*Shock* et *Première* aux Etats-Unis, *Quark*, *Rakam*, *Tuttomoto* et *Gente Mese* en Italie, *Asi son Las Cosas* en Espagne, *Vingtaine* au Japon, *Elle Girl* à Taïwan, *Match du monde*, *L'Echo des Savanes* et *Isa* en France).

4 – le plus important sera un « *programme de réduction des coûts de 70 millions d'euros à l'horizon 2009* ». Ce programme visera à réduire les coûts de réalisation des magazines en France (papier et imprimerie), mais, surtout, il entraînera une réduction d'effectif de plus de 10 % en France, hors numérique, sous la forme d'un plan de départs volontaires.

Ce plan de départs volontaires se fera sentir dès 2008, puisque les effectifs globaux du groupe Lagardère passeront de 33 550 en 2007 à 29 889 en 2008.

2 – 3 – Les cessions d’actifs

Le même scénario se reproduira après les déboires de la branche Lagardère Unlimited. Banques et actionnaires ont fait pression pour diminuer le poids de la dette du groupe ; les cessions d’actifs permettant de ramener l’endettement à 1700 millions d’euros en 2013 et les frais financiers à 91 millions.

Déjà, en 2011, les banques avaient assorti l’autorisation d’ouvrir une ligne de crédit syndiqué de 1645 millions d’euros d’un engagement de réduire la dette du groupe qui était de 1737 millions d’euros ; Lagardère avait donc vendu ses magazines édités à l’étranger au groupe Hearst, diminuant sa dette de 462 millions d’euros. Le ratio de la dette financière et bancaire nette sur les capitaux propres de l’entreprise (ou gearing) étant abaissé de 44,1 % à 43,8 %, les cessions suivantes permettant de le ramener à 42 %, rassurant ainsi les banques et les actionnaires, appréciant une mesure qui renforçait la diminution du risque financier de Lagardère.

La politique financière ne permet pas des opérations de rachat d’envergure. Avant de finaliser la cession des actions EADS, Arnaud Lagardère déclare que leur produit sera utilisé selon « *une clef de répartition qui reste à définir: verser une prime à nos 22.500 salariés, distribuer un dividende, réduire un peu notre endettement (...) et enfin poursuivre le développement de nos activités* ». Arnaud Lagardère précise alors qu’il s’agit de réaliser « *quelques petites acquisitions, de moins de 100 millions d’euros* ». Il ajoute que « *le versement d’un dividende exceptionnel récompensera la patience de nos actionnaires qui subissent depuis longtemps la décote de holding liée en partie à EADS.* » (Les Echos, 27 mars 2013).

3 – Le recours aux dividendes exceptionnels

Aujourd’hui, le capital du groupe Lagardère est essentiellement entre les mains de non-résidents et, parmi eux, le fonds souverain du Qatar. Il ne s’agit pas d’une exception, mais la confirmation d’une tendance lourde, vérifiée dans tous les secteurs industriels ; par exemple, en 2007, près de la moitié (46,7 %) de la capitalisation boursière des sociétés françaises était détenue par les non-résidents.

Pour la première fois de l'histoire du groupe, Lagardère SCA n'en est plus le premier actionnaire. (Source : Lantenois et Coriat, 2007)

Les actions détenues par le public ont, elles, également diminué dans des proportions importantes : 18 % en 2000, 7,78 % en 2006 et 6,02 % en 2012. Et, avec la progression des investisseurs institutionnels dans le capital de Lagardère SCA, le nombre d'actionnaires est passé de 203 006 en 2001 à 110 777 en 2006 et 67 602 en 2012. (Source : Documents de référence annuels)

La modification de l'actionnariat de Lagardère n'est pas neutre et la gestion financière du groupe est soumise à une pression constante des analystes financiers. En effet, Thierry Funck-Brentano, cogérant du groupe, avoue :

« On se dit indépendant, mais on n'est pas complètement indépendants ; on est obligé de tenir compte de l'environnement. On est là pour faire de l'entreprise. »
(Entretien du 30 septembre 2013).

A l'image des firmes du secteur des médias, à l'actionnariat émietté et réparti entre un grand nombre d'institutions financières, Lagardère se doit de devenir un groupe de premier plan dans ses activités, multipliant les modes de valorisation.

« La financiarisation s'accompagne d'exigences de rentabilité croissante de la part des actionnaires financiers qui souhaitent que le taux de rendement des capitaux investis soient les plus élevés possibles. Les acteurs industriels, soumis à la "gouvernance financière", devraient alors adapter leurs activités, dont les choix éditoriaux, à ces contraintes. » (Philippe Bouquillion, 2008, page 16).

Les mutations dans l'organisation et dans le portefeuille des activités de Lagardère répondent à ces exigences. Lagardère est tenu de conserver en permanence un niveau de dividende attractif malgré des résultats en repli.

3 – 1 – Une rentabilité qui s'effrite

Les investisseurs ont l'œil rivé notamment sur les indicateurs comptables de rentabilité et particulièrement sur le ROE (« return on equity » ou rentabilité des capitaux propres¹); celui-ci est devenu une véritable norme aujourd'hui. Pour Christopher Lantenois et Benjamin Coriat (2007) :

¹ L'indicateur comptable ROE se mesure par le rapport résultat net/ capitaux propres.

« Les entreprises sont censées se plier à la norme uniforme d'un taux de ROE de 15 %. Ce chiffre qui correspond à une véritable convention servant de critère d'évaluation de l'efficacité du management a été progressivement imposé par les investisseurs institutionnels, et constitue le plus souvent un exercice imposée aux entreprises cotées désireuses de bénéficier de leur investissement, quels que soient les secteurs d'activités considérées. »
(Christopher Lantenois et Benjamin Coriat, 2011, p. 51-84).

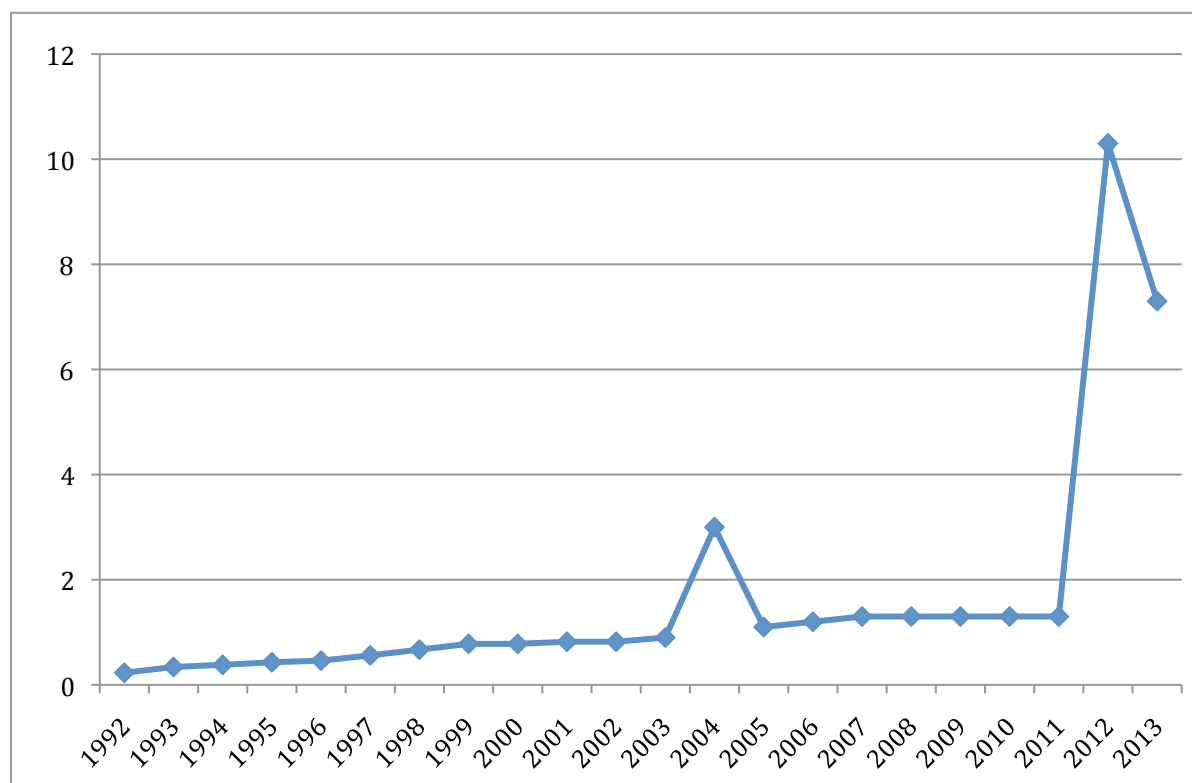
Dans leur étude, les deux chercheurs font le constat que *« pour les firmes françaises, le seuil de 15 % a été franchi en 2007, avec un ROE médian de 17 % »* (Lantenois et Coriat, 2011, p. 51-84). Pendant le même temps le ROE de Lagardère est, lui, tombé de 12,1 % en 1999/2001 à 11,5 % en 2005/2007 pour continuer à se dégrader : 7,1 % en 2010 et 2011 et 6,5 % en 2013. Les analystes le prévoient à 6,75 % en 2014. (Source : Documents de référence annuels)

En 2006, le montant des dividendes distribués, 160,4 millions d'euros, représentait 55,1 % du résultat net de Lagardère SCA ; en 2008, avec un montant distribué de 164,9 millions d'euros, le pourcentage est tombé à 27,8 %. Mais à partir de 2009, les dividendes distribués sont nettement plus importants que le résultat net de l'entreprise : en 2009, avec 165,1 millions d'euros distribués, le pourcentage est de 120,7 % du résultat net et en 2012 et en 2011, Lagardère distribue 165,7 millions d'euros de dividendes alors que le résultat du groupe est négatif.

Lagardère distribue à trois reprises des dividendes exceptionnels pour répondre aux critiques relatives à sa gestion. En 2005, à un dividende de 1 euro s'ajoute un dividende exceptionnel de 2 euros à la suite de la vente des actions T-Online reçues en échange de la cession de Club Internet à l'opérateur allemand Deutsche Telekom. En 2013, alors que le dividende est de 1,30 euro, Lagardère décide d'un dividende exceptionnel de 9 euros à la suite de la vente des 7,4 % d'actions EADS et des participations dans Canal Plus et dans le groupe Amaury (les actionnaires toucheront 57 % du montant des cessions). Enfin, en 2014, à un dividende toujours fixé à 1,30 euro, le groupe a décidé de verser un nouveau dividende exceptionnel de 6 euros consécutif à la vente des actions détenues par le groupe dans Canal+ France. (Voir graphique page 120)

EVOLUTION DU MONTANT DES DIVIDENDES (en euros)

Alors que le montant du dividende par action stagne, l'attribution de dividendes exceptionnels correspond à d'importantes cessions d'actifs.



(Source : Documents de référence annuels du groupe)

La rentabilité du groupe et les opérations de distribution de dividendes exceptionnels ne sont sans doute pas étrangères à la sortie des actions Lagardère du CAC 40 le 20 septembre 2010 (il y était entré en 1994) pour être coté à un indice de seconde zone, Euronext. Pour les autorités boursières, sa capitalisation boursière était l'une des plus faibles de l'indice (3,7 milliards d'euros, soit 0,5 % du poids total de l'indice) et le volume d'échanges insuffisant (chiffre à comparer aux 345 milliards d'Apple et aux 288 milliards de Google). Pour Jean-Noël Vieille, directeur de la gestion de KBL-Richelieu :

« Sortir du CAC 40 n'est jamais une très bonne chose en terme d'image. Cela donne moins de visibilité aux investisseurs et d'un point de vue marketing, il est toujours mieux vu de figurer au sein de l'indice vedette. » (L'Expansion, 6 septembre 2010).

Pour cet analyste, c'est aussi le flou de la stratégie de Lagardère qui a été sanctionné :

« Quand les investisseurs ne comprennent pas la stratégie d'un groupe, il est terriblement sanctionné. C'est d'autant plus vrai quand ce groupe est une holding qui regroupe plusieurs secteurs d'activité. » (L'Expansion, ibidem)

Les investisseurs avaient d'ailleurs anticipé la sortie du CAC 40 (et son transfert sur Euronext) et l'action de Lagardère avait chuté depuis plusieurs mois, voire plusieurs années, pour évoluer en dessous de 20 euros.

Le groupe a perdu beaucoup de son poids en se délestant de ses actifs non stratégiques. Son chiffre d'affaires a chuté : de 12 912 millions d'euros en 2000 il est passé à 8 214 millions en 2008 et 7 216 millions en 2013. Au classement du magazine américain Fortune, il occupait encore la 396^e place au classement mondial des entreprises selon leur chiffre d'affaires en 2006 et il disparaît du classement des 500 premières entreprises en 2012 ; son attractivité auprès des investisseurs s'est réduite et il a dû prendre des mesures délicates pour soutenir le cours de l'action.

Après le versement du dividende de 9 euros le 28 mai 2013, l'action Lagardère est repartie à la hausse (gagnant 20 % en trois mois). Les investisseurs avaient apprécié le geste du management du groupe, comme ils avaient apprécié le processus de réduction de la dette engagé depuis 2007 ainsi que la stabilisation du chiffre d'affaires et des profits, à défaut de les voir s'améliorer fortement. Les analystes voyaient dans la politique de Lagardère une poursuite de la hausse de l'action.

Si le groupe a réussi à maintenir des dividendes par des cessions d'actifs importantes, celles-ci sont quasiment épuisées et le groupe doit prendre aujourd'hui les mesures aptes à satisfaire les exigences d'actionnaires qui ne se contenteront pas éternellement de dividendes à guère plus d'1 euro.

La stratégie du groupe Lagardère est fragile au regard des résultats enregistrés depuis plusieurs années.

Le management du groupe Lagardère a multiplié les mesures destinées à retourner la tendance, mesures souvent concomitantes : modification dans l'organigramme du groupe, changements de dirigeants, réduction de la masse salariale par un plan de départs volontaires, suppression d'activités jugées non rentables, accélération de la migration des contenus vers le numérique, mais aussi investissement dans une

nouvelle branche de gestion des droits dans le sport et le divertissement, Lagardère Unlimited.

Les banques françaises ont toujours accompagné les stratégies de Jean-Luc Lagardère, répondant ainsi à la volonté du pouvoir politique dans la constitution d'un groupe de communication face aux tentatives d'hégémonie des groupes américains. Elles n'ont pas semblé remettre en cause leur stratégie avec la succession d'Arnaud Lagardère. Même si la majorité de son capital est entre les mains de fonds américains :

« Lagardère se présente comme le champion du capital national face aux capitaux étrangers, en particulier face aux fonds de pension américains. La groupe bénéficie de soutiens politiques certains. Certes, ceux-ci n'ont pas suffi à emporter TF1 en 1987 mais ils ont permis au groupe d'être sauvé de la déroute en 1992, après la faillite de La Cinq, grâce à l'intervention du Crédit Lyonnais. En 1999, l'accord de Lionel Jospin a permis la création d'EADS et d'assurer un rôle central à Lagardère dans ce groupe. De même, à la fin 2002, le gouvernement français a clairement soutenu le "solution française" que représentait à ses yeux le candidat Lagardère pour l'achat de VUP. Ce soutien s'est affirmé malgré une vive opposition des éditeurs indépendants, en particulier des Editions du Seuil, de Gallimard et de La Martinière ainsi que des oppositions du Syndicat de la Librairie Française et des représentants du monde littéraire et culturel » (Philippe Bouquillion, 2004, p. 63 à 92).

Le groupe Lagardère a l'habitude de cultiver les paradoxes ; on note des différences entre la communication du groupe, insistant sur son indépendance, et ses stratégies, très respectueuses des règles du capitalisme financier.

Lagardère ne dégagant pas de capacité d'autofinancement à hauteur de sa stratégie de développement (sa marge brute d'autofinancement était de 765 millions d'euros en 2006, elle n'était plus que de 656 millions en 2010, 607 millions en 2011 et 454 millions en 2013 !), le groupe a nécessairement recours à différents outils financiers auprès de ses banques habituelles pour ses besoins en trésorerie et, notamment, pour ses investissements. Cet accompagnement a cependant engendré un niveau d'endettement important et des frais financiers lourds ; Arnaud Lagardère tente de justifier la gestion de son groupe ; par exemple, alors qu'il est l'objet d'une

violente attaque d'un petit investisseur franco-américain, Guy Wyser-Pratte, le gérant commandité évoque devant l'assemblée générale de mai 2010 :

« Un endettement faible, une marge d'autofinancement élevée, symboles fort d'une gestion saine » ; il poursuivait en déclarant : *« Nous avons réussi à conserver une véritable solidité en termes d'endettement et nous sommes de plus en plus forts et de plus en plus puissants pour rebondir »*.

3 – 2 – Les barons cèdent la place aux managers

Au regard des changements observés dans tous les groupes financiarisés, se pose donc la question du degré d'intervention des investisseurs institutionnels dans la conduite de Lagardère SCA.

En premier lieu, la financiarisation a provoqué des modifications au sein de la gouvernance de Lagardère : après le décès de son père en 2003, Arnaud Lagardère n'a pas hésité à se séparer de certains dirigeants. Le cas le plus emblématique fut celui de Gérard de Roquemaurel, le dernier descendant direct de Louis Hachette, président-directeur général du pôle presse (Hachette Filipacchi Média), membre du comité exécutif et stratégique de Lagardère SCA et, par ailleurs, gérant des NMPP et président de la Fédération internationale de la presse périodique (FIPP). Jean-Louis Lisimachio, président d'Hachette Livre, subit le même sort.

Interrogé à propos du limogeage de « certains barons », Arnaud Lagardère avouera :

« Prenons Lisimachio, le patron d'Hachette Livre : il nous a quittés car nous avons une divergence profonde sur la stratégie à suivre. Je voulais faire d'Hachette Livre un des leaders mondiaux de l'édition. Aujourd'hui, Hachette Livre est le troisième de sa catégorie. S'agissant de Gérard de Roquemaurel, le patron de HFM, son départ reflète plus une réorientation de la stratégie dans cette branche qu'une sanction à son égard. » (Le Point, 14 décembre 2012)

Jean-Louis Lisimachio était en désaccord avec la politique de concentration d'Arnaud Lagardère après le rachat de VUP ; quant à Gérard de Roquemaurel, dernier représentant des descendants directs de Louis Hachette, il représentait la génération de l'écrit et des magazines, celle qui a construit le groupe de presse magazine, lui-même y ayant passé trente-cinq ans.

« Mon opposition professionnelle avec Arnaud Lagardère est autant une opposition de points de vue qu'un différend générationnel. Je continue à penser

que les journaux "papier" doivent garder leur place sur le marché, parallèlement au développement de l'univers numérique. Peut-être ne le pense-t-il pas. » (Le Nouvel Economiste du 1^{er} au 7 mars 2007).

Les ventes successives des magazines "papier" par Arnaud Lagardère pour ne conserver qu'une dizaine d'entre eux sont la marque de la défaite industrielle de celui qui, avec Daniel Filipacchi et Roger Thérond, avait réussi à implanter le groupe aux Etats-Unis et à développer la marque *Elle* dans une quarantaine de pays dans le monde.

Cette éviction répond aussi à la volonté de renouveler les dirigeants en faisant appel à une génération censée maîtriser les nouvelles technologies et capable de hâter la migration du groupe vers le numérique.

Le management du groupe restructure ses activités en 2006 ; non seulement il écarte certains dirigeants comme Gérald de Roquemaurel, mais il adapte son organisation pour l'ajuster à ses grands métiers. Presse magazine, radios, chaînes de télévision, production audiovisuelle, "pure players" numériques et régies publicitaires sont regroupés dans une même branche baptisée Lagardère Active en prenant le statut de société anonyme par fusion de Hachette Filipacchi Médias (HFM) et Lagardère Active (regroupant toutes les activités audiovisuelles et numériques du groupe). Le but avoué étant de multiplier les gains de productivité et, surtout, d'accélérer la migration vers le numérique après avoir fait le constat que le groupe avait accumulé les retards dans ce virage.

Arnaud Lagardère estimant ne pas pouvoir les trouver en interne va rechercher des compétences à l'extérieur du groupe et recrute, comme on l'a vu plus haut Didier Quillot comme président de Lagardère Active. Ingénieur en électronique et diplômé de l'Institut d'administration des entreprises de Paris, il apparaît alors comme l'homme de la situation : il a fait sa carrière chez Thomson CSF, puis dans le groupe Canal Plus et, enfin, France Télécom où il deviendra président directeur général d'Orange France en 2001.

« Pour un groupe comme Lagardère Active, c'était totalement nouveau d'avoir un dirigeant qui venait du téléphone pour prendre en charge une branche médias », pourra déclarer Vincent Giret, le directeur éditorial multimédia de Lagardère Active au cours de la journée d'étude Economie du journalisme organisée à la MSH de Paris Nord le 4 juillet 2008, comme on l'a vu également plus haut.

Didier Quillot avait recruté Julien Billot, « *pour animer et arbitrer la réflexion sur les choix éditoriaux clés du pôle.* », mais aussi l'ancien patron d'AOL Europe, Carlo d'Asaro Biondo, comme directeur général international, pour succéder à Jean-Paul Denfert-Rochereau, un proche de Gérald de Roquemaurel.

Le choc des cultures a tourné court : Carlo d'Asaro Biondo a quitté Lagardère en septembre 2008 (il est devenu depuis président de Google Europe), puis Julien Billot en juin 2009 et enfin, Didier Quillot en novembre 2011 !

Les trois dirigeants recrutés pour accélérer la migration des activités médias vers le numérique ont payé les résultats peu satisfaisants de Lagardère Active, même si, après leur départ, le groupe n'était plus tout à fait le même qu'à leur arrivée.

Le limogeage de ces trois managers est également un symbole de la gestion par Arnaud Lagardère, n'hésitant pas à se séparer de proches collaborateurs.

3 – 3 – Un conseil de surveillance reflet des mutations du groupe

Les mutations au sein du groupe Lagardère se lisent aussi dans l'évolution de la composition de son conseil de surveillance, qui, dans une société en commandite, est un organe indépendant dont le gérant ne fait pas partie et dont aucun des membres ne doit appartenir aux structures du groupe.

Le conseil de surveillance de Lagardère a toujours fait l'objet de minutieux dosages en fonction des intérêts du groupe ou des modifications sa stratégie ; Jean-Luc Lagardère (puis son fils Arnaud) a toujours coopté des managers proches de lui.

Compte tenu de sa politique financière, les banques traditionnelles du groupe sont très présentes jusqu'en 2000, la BNP et le Crédit Lyonnais ayant chacune deux représentants par l'intermédiaire de la société holding ou de filiales. Ces deux banques n'ont plus qu'un seul représentant à partir de 2001 et, en 2004, un représentant du Crédit Agricole, René Carron (président du conseil d'administration) remplace le dernier représentant du Crédit Lyonnais, Jean Peyrelevade.

De façon identique, l'assureur GAN qui a également deux représentants dans les années 1990, disparaît du conseil en 2001, mais un représentant de Groupama le remplace en 2002 (il siègera jusqu'en 2010).

Le poids des investisseurs institutionnels français a donc été fortement allégé : de six sièges au conseil de surveillance, ils n'en disposent plus aujourd'hui que de deux.

Les alliés industriels de Matra, Daimler-Benz, Northern Telecom puis Marconi Electronic Systems siègeront, eux, jusqu'au début des années 2000 ; le représentant de Daimler-Benz et associé de Lagardère dans EADS étant le dernier à quitter le conseil de surveillance en 2006. Arnaud Lagardère tourne ainsi définitivement la page des hautes technologies héritées de Matra, même s'il ne sort du capital du groupe européen qu'en 2013.

Le conseil de surveillance a été marqué pendant quelques années par une volonté de se tourner vers les seuls médias. Pierre Lescure, par exemple, alors président du directoire de Canal Plus, est élu par l'assemblée générale de 2000.

Avec la prise de fonction d'Arnaud Lagardère, après la mort de son père, on observe un changement important dans la composition du conseil de surveillance avec l'entrée de quelques « grands patrons » : Bernard Arnault (LVMH) qui cèdera son fauteuil à son fils Antoine en 2012, Henri Proglio (Veolia), François Roussey (EDF), ou encore Yves Guillemot, le président et fondateur d'Ubisoft (élu en 2014 en remplacement d'Antoine Arnault, démissionnaire).

Enfin, on remarquera que Lagardère prend soin à partir de 1998 de faire aussi appel à des financiers étrangers, notamment américains, pour siéger à son conseil de surveillance ; le groupe entend cultiver son image de groupe à vocation internationale, certes, mais aussi rassurer les investisseurs institutionnels étrangers notamment américains et tenir compte de leur poids grandissant dans son capital.

Il fera appel à des personnalités présentant un double visage, politique et financier. En 1998, c'est Evan Galbraith, ancien ambassadeur des Etats-Unis en France de 1981 à 1985 sous la présidence de Ronald Reagan, qui entre au conseil de surveillance. Avant d'être ambassadeur puis conseiller de la défense de la mission américaine auprès de l'OTAN, Galbraith a été un banquier d'investissement, notamment chez Morgan Stanley. Il sera remplacé en 2002 par un autre ex - ambassadeur des Etats-Unis à Paris (de 1997 à 2000), Felix G. Rohatyn. Cet Autrichien de naissance (qui avait fui en France en 1934 avant de s'installer aux Etats-Unis) avait commencé sa carrière à la Banque Lazard. En 2001, il avait créé Rohatyn Associates LLC, une société financière spécialisée dans les fusions – acquisitions et en 2006, il deviendra président des comités de surveillance de conseil international de Lehman Brothers. Il siègera chez Lagardère jusqu'en 2009.

Le siège « réservé » à un financier américain ne restera pas longtemps inoccupé après la fin du mandat de Rohatyn puisqu'en 2011 on note l'arrivée au conseil de Susan Tolson, ex-senior vice-présidente de The Capital Group Companies, l'un des trois plus grands organismes de gestion de fonds de pension au monde avec 1 300 milliards de dollars de capitaux. Susan Tolson était spécialisée dans les secteurs des médias et du divertissement.

Dans un document de l'assemblée générale du 3 mai 2013, le groupe parle « *d'un Conseil renouvelé (six nouveaux membres depuis 2011) et impliqué (taux de présence de 91,5 % en 2012), avec des profils et des expertises complémentaires* » (Voir annexe).

Il a fait entrer en 2013 deux nouveaux membres dans son conseil, deux femmes, Aline Sylla-Walbaum, directrice générale de Christie's France, pour son expertise dans la culture et la distribution, et Soumia Belaidi Malinbaum, directrice du groupe Keyrus, pour ses connaissances dans les nouvelles technologies et le numérique.

Le conseil de surveillance de Lagardère SCA a subi des modifications au rythme des mutations du groupe. Du conseil de l'année 2000, il ne reste qu'un seul représentant, et ce n'est pas un hasard s'il s'agit du représentant de la BNP - Paribas, Georges Chodron de Courcel (par ailleurs cousin de Mme Bernadette Chirac).

Lagardère est devant un choix stratégique comme le reconnaît M. Thierry Funck-Brentano, cogérant du groupe :

« Comment, à partir de nos activités présentes est-on capable de préserver et faire grandir le groupe grâce à de nouveaux développements et à un nouveau modèle économique ? » (Entretien du 30 septembre 2013)

Le comité exécutif a surpris en créant une nouvelle branche dédiée à la gestion des droits sportifs et au divertissement, Lagardère Unlimited, aux côtés des trois branches traditionnelles, Lagardère Publishing, Lagardère Active et Lagardère Services.

Autre type de réponse à cette volonté de faire grandir le groupe, l'investissement dans un fonds de capital-risque, Idinvest Partner. Le groupe allemand Bertelsmann avait fait le même genre d'opération quelques mois plus tôt ; en janvier 2012, il était entré à hauteur de 40 millions d'euros dans un fonds américain, University Ventures, destiné à aider les établissements d'enseignement supérieur américains et

européens dans les cours en ligne. C'était d'ailleurs la grande entrée du groupe dans les universités et les grandes écoles.

L'opération de Lagardère, elle, a été présentée dans un communiqué avec une finalité différente :

« Dans le cadre de sa politique d'innovation et de sa stratégie de développement des activités en croissance, le groupe Lagardère annonce un investissement pour un montant de 11 millions d'euros dans un nouveau fonds de capital-risque lancé par Idinvest Partner. Avec plus de 4 milliards d'euros sous gestion, Idinvest Partner est aujourd'hui un des leaders en Europe du financement et de l'investissement dans des sociétés en création ou en phase de lancement, dans le secteur du numérique et des nouvelles technologies (services Internet, médias, mobiles, e-commerce, logiciels, etc.). Ce nouveau fonds, visant une capacité d'investissement de 100 millions d'euros, a vocation à investir majoritairement dans l'économie numérique en Europe. Par cet investissement, aux côtés d'autres investisseurs financiers, le groupe Lagardère établit un véritable partenariat avec Idinvest Partner, qui apportera son expérience d'investisseur dans le monde numérique, et qui bénéficiera de l'expertise des quatre branches d'activités du Groupe (Lagardère Publishing, Lagardère Active, Lagardère Services, Lagardère Unlimited) pour l'identification et l'étude de cibles potentielles. Ce partenariat assurera ainsi au groupe Lagardère une capacité de veille et d'anticipation sur les technologies, les usages et les modèles économiques les plus innovants, permettant de nouer des accords avec des start-up et d'explorer de nouvelles opportunités dans ses métiers existants, mais aussi dans des secteurs adjacents ou complémentaires. » (Communiqué du groupe le 24 octobre 2013).

Il s'agit d'un nouveau changement culturel pour un groupe qui avoue avoir commis des erreurs dans certaines acquisitions de start-up et qui cherche à étendre à la fois son périmètre mais aussi et surtout de nouveaux secteurs qualifiés « *d'adjacents et complémentaires* » en évitant de prendre trop de risques.

Mais il s'agit d'un changement à la hauteur des capacités financières de Lagardère. Si le groupe a réussi à faire des acquisitions importantes, avec le rachat de VUP dans l'édition en 2002 et de Sportfive dans le domaine de la gestion des droits sportifs en 2007, ses autres opérations de croissance externes sont restées

relativement modestes au regard de ses ambitions.

« La recrudescence actuelle d'opérations de fusions et acquisitions qui touche l'ensemble des entreprises des pays développés, doit être mise en relation avec les modifications de l'environnement des firmes. Les vagues de fusions et acquisitions ont, historiquement, toujours eu lieu dans des périodes de bouleversements technologiques et réglementaires importants. Contribuant ainsi au processus de restructuration, elles sont particulièrement utiles lorsque le jeu concurrentiel évolue rapidement comme c'est le cas dans les périodes d'innovation intense ou d'internationalisation rapide. » (Les grands groupes des industries culturelles, Direction des études et de la prospective, Ministère de la culture, 2002, p. 22).

Le groupe Lagardère, pour participer aux restructurations en cours et rester un acteur de premier plan dans la fourniture de contenus, emprunte une autre voie, celle du sport et du divertissement.

Cette diversification, comme on le verra, lui a été reprochée compte tenu des performances enregistrées par Lagardère Unlimited et notamment la dépréciation d'actifs de 2012 ; la branche avait été présentée comme son principal relais de croissance, mais les résultats se font attendre. En 2012, alors qu'il avait déjà investi 1,1 milliard d'euros, la branche ne valait plus que 400 millions et le groupe avait dû annoncer une dépréciation d'actifs :

« Sur les 900 millions d'euros de dépréciation d'actifs annoncés, 600 millions concernent les activités sportives du groupe. » (Christophe Cherblanc, analyste à la Société Générale, cité par *Les Echos* du 8 février 2012).

Le conseil de surveillance du groupe avait vivement réagi, Mme Amélie Oudéa-Castéra, ancienne joueuse professionnelle de tennis et épouse du président de la Société Générale, avait réalisé un audit de la branche, avec l'accord du président, M. Xavier de Sarrau, dans lequel il était reproché à Arnaud Lagardère son manque d'implication dans la direction d'une activité qu'il avait voulu présider lui-même ; il lui était même suggéré d'abandonner son poste à un manager *« plus opérationnel »*.

Une telle suggestion est une première dans un groupe où la gestion des gérants successifs, Jean-Luc et Arnaud Lagardère n'avait jamais fait l'objet d'aucune contestation.

Mme Oudéa-Castéra a démissionné du conseil de surveillance en 2013 après la

présentation de son audit ; officiellement, il s'agit pour Lagardère de se mettre en conformité avec les règles d'indépendance des membres de ce conseil, Mme Oudéa-Castéra étant l'épouse du président de la Société Générale, l'une des banques du groupe.

Conclusion

La financiarisation a participé aux mutations des activités du groupe Lagardère, de son organisation et de son management ; les règles dictées par le système financier, investisseurs et banques, ont participé au modelage du groupe : les investisseurs par leurs exigences de rentabilité et des dividendes au niveau du marché financier et les banques par les ratios qu'elles imposent avant d'accorder les emprunts du groupe. Arnaud Lagardère, formé par un séjour aux Etats-Unis, a accéléré le rythme des mutations, entouré d'un comité stratégique pour lequel la création de valeur pour l'actionnaire est essentielle.

La sortie du capital d'EADS a été la mutation la plus importante du groupe Lagardère ; en premier lieu, elle est la dernière opération soldant l'héritage et les traces de Matra ; ensuite elle a été une aubaine financière, mais également politique. La France et l'Allemagne souhaitent entrer dans le capital d'un groupe dont les activités de défense sont sensibles et dont elles ne peuvent pas se désintéresser. Lagardère en cédant ses dernières actions a permis le rachat par les deux Etats, après avoir été l'opérateur principal dans la constitution d'un groupe industriel européen souhaité par les gouvernements successifs de Berlin et de Paris. Elle lui a permis également de mener deux actions conjointes, son désendettement et la distribution d'un dividende exceptionnel satisfaisant les investisseurs.

C – La recherche de nouvelles opportunités de développement

Le groupe Lagardère est constitué de trois pôles d'activités jusqu'en 1998, Hautes Technologies, Automobile et Transport (ces deux pôles issus de Matra) et Communication et Médias (issu essentiellement de l'héritage de la Librairie Hachette

et des apports du groupe Filipacchi en 1980).

« Tout en s'étant fixé un objectif général de rentabilité et de croissance, chacun des trois pôles poursuit évidemment une stratégie spécifique de renforcement de sa position concurrentielle. Néanmoins, il convient de noter deux grands types de politique de développement dus aux caractéristiques propres aux métiers des composantes initiales de Matra Hachette. Les métiers de la communication se développent beaucoup par création ou acquisition de nouvelles implantations internationales tirant profit de leur savoir-faire de base en l'adaptant aux cultures nationales. C'est le cas de la presse dans les magazines aux États-Unis, de la distribution services aux États-Unis et en Europe Occidentale, du multimédia aux États-Unis et du livre en Espagne, enfin, de l'audiovisuel en Europe de l'Est. » (Document de référence, 1996, p. 22)

Le groupe fonctionne alors comme un conglomérat avec des stratégies spécifiques à chaque branche et malgré les tentatives de synergies, notamment avec les apports des ingénieurs informaticiens de Matra et le développement des activités transversales de Grolier Studio.

Les activités Automobile et Transport disparaissent de l'organigramme du groupe en 1998 ; il s'agit d'une première étape dans la modification de sa stratégie :

« Le groupe a progressivement concentré ses activités sur deux métiers à très fort potentiel : les Hautes technologies et les médias, avec l'ambition d'y occuper des positions internationales prééminentes. Il s'agit là de deux vecteurs majeurs de l'évolution du monde contemporain présentant de nombreux domaines de convergence : les médias deviennent de plus en plus interactifs grâce en particulier à la digitalisation ; les technologies servent de plus en plus à transmettre un contenu médiatique au sens le plus large du terme. » (Document de référence, 1998, p. 32)

1 – Une logique de portails

Lagardère, attentif à l'évolution du phénomène de convergence et aux mutations des industries naissantes, entend se positionner comme un groupe multimédia. Jean-Luc Lagardère pense encore possible le mariage des contenants et des contenus qu'il avait espéré en 1980, malgré les échecs de nombreux groupes similaires et

l'évolution constatée des rapports entre les deux activités :

« Au milieu des années 1990, une nouvelle représentation de la convergence se développe, la diffusion "multi-supports" dans une logique de "portails". Ces portails doivent permettre de diffuser, si possible à l'échelle internationale, un même contenu sur différents supports tant les supports "en place" ("papier", disque, télédiffusion, etc.) que "nouveaux" (à cette époque) sur l'Internet ou l'Internet dit mobile. » (Philippe Bouquillion, Bernard Miège et Pierre Moeglin, 2013, p. 40)

Lagardère lance son fournisseur d'accès à Internet (FAI), Club-Internet, puis son site de e-commerce, Digital.fr, et le premier portail musical français, Mcity.fr.

« Plus que des enjeux industriels, la constitution des groupes dits multimédias soulève des enjeux financiers. Tel est l'un des enjeux centraux du déploiement du paradigme de la convergence. Il s'agit de justifier sur le plan industriel des opérations capitalistiques dont l'intérêt principal est d'ordre financier. » (Bouquillion, Miège, Moeglin, 2013, p. 41)

Si les profits dégagés par les hautes technologies et la presse magazine ont permis à Lagardère de mener opérations de croissance externes et internes, la création d'EADS le 10 juillet 2000 va entraîner le retrait relativement rapide des deux alliés du groupe du capital de Lagardère SCA, Daimler-Benz et Marconi, et l'entrée dans ce même capital d'acteurs financiers non résidents, avec des exigences de rentabilité au niveau du marché. Les enjeux financiers de Lagardère deviennent essentiels pour attirer de nouveaux actionnaires et la stratégie industrielle sera adaptée à cette nouvelle donne.

Les enjeux financiers sont contrariés par l'évolution des filières traditionnelles du groupe, livre, presse magazine, distribution de presse écrite, qui continuent d'être touchées par la baisse sensible et continue du lectorat et des recettes publicitaires sur le support écrit. Lagardère pour continuer à maintenir un dividende conforme aux normes du marché financier, doit réexaminer les stratégies de chacune de ses filières et trouver de nouvelles opportunités de développement.

Le rapprochement d'Hachette et de Matra en 1980 avait permis à Jean-Luc Lagardère de contrôler des activités aux fortes implications politiques : information et médias, aéronautique, espace et défense. En 1999, le président de Lagardère a joué un rôle essentiel dans la création du groupe européen EADS ; en contrepartie il

a bénéficié du soutien politique du gouvernement français dans le rachat de Vivendi Universal Publishing (VUP) au nom de l'exception culturelle française, alors même que la majorité du capital du groupe est entre les mains d'actionnaires non résidents, notamment américains.

2 – Préparer la sortie d'EADS

Si, à partir de 2004 mais surtout de 2006, le groupe Lagardère ne présente plus sa présence dans le capital d'EADS comme essentielle, mais comme une participation stratégique, c'est-à-dire politique (préparant ainsi sa sortie du capital quand les Etats allemands et français voudront s'y faire une place pour asseoir leur pouvoir de contrôle, notamment sur les activités spatiales et de défense), il fait poser sur les médias son axe majeur de développement malgré toutes les incertitudes qui pèsent sur eux :

« Le groupe Lagardère ajoute aux activités médias qui constituent le cœur de son engagement, une participation stratégique dans la société EADS. En matière de médias, la stratégie du groupe Lagardère est de capitaliser sur ses actifs puissants – présence internationale, marques fortes (Elle, Paris Match, Europe 1, Hachette, Octopus, Relay, Virgin, ...), maîtrise de l'édition de contenus (livre, audiovisuel, nouveaux médias, ...), leadership mondial dans ses métiers de presse magazine grand public et de commercialisation de produits et services de loisirs culturels – afin de consolider sa présence et sa performance dans tous les domaines liés à l'édition et à la distribution de contenus. » (Document de référence, 2004, p. 36).

Le groupe constate rapidement les limites de sa stratégie en raison de l'évolution des habitudes de lecture du public et du développement des supports numériques. Il revoit une nouvelle fois sa stratégie, en privilégiant la migration vers le numérique. Arnaud Lagardère, qui a succédé à son père trois ans plus tôt, bouleverse l'organigramme de son groupe et modifie le profil professionnel des dirigeants :

« L'année 2006 s'est terminée sur une évolution de la stratégie de Lagardère en matière de médias : en vue d'assurer sa migration vers le numérique, le Groupe a annoncé le rapprochement de ses activités d'édition de magazines d'une part et audiovisuelles et numériques d'autre part, jusque là réparties entre Hachette

Filipacchi Médias (HFM) et Lagardère Active SAS, au sein d'une nouvelle branche d'activités dénommée Lagardère Active (...) Lagardère Active a pour ambition de devenir leader dans la génération de contenus, notamment numériques, et dans leur agrégation sur un certain nombre de marchés où le Groupe est présent. La réunion des talents, des ressources, des contenus et marques déjà existants permet de créer un large portefeuille d'actifs, y compris à l'international. Une stratégie numérique ambitieuse sera mise en place, combinant croissance interne, grâce au large portefeuille de contenus produits par le Groupe, et croissance externe, si les opportunités le permettent (...) Lagardère accélère aujourd'hui sa mutation, d'une part en mariant ses activités "presse magazine" et "audiovisuel" pour en faire un pôle performant dans la production de contenus et innovant dans le domaine du numérique et, d'autre part, en s'affirmant comme un acteur clé dans le domaine sportif avec, en particulier, l'acquisition de la société Sportfive (...) 2007 voit donc Lagardère se présenter sous un nouveau visage : celui d'un grand Groupe de communication toujours actif dans les domaines de l'information, de l'éducation, de la culture et du divertissement, mais soucieux d'adapter sa stratégie aux nombreux bouleversements que connaissent les technologies de l'audiovisuel. Résolument tourné vers l'avenir, attentif aux exigences d'un marché désormais mondialisé, le Groupe prouve ainsi sa capacité à se réinventer pour s'adapter à l'évolution des nouveaux comportements nés de l'ère du numérique et de la mobilité. » (Document de référence 2006, p. 28 et 40)

Les activités du groupe dans les médias sont cloisonnées et dirigées par diverses sociétés dont le contrôle n'est pas toujours aisé (Hachette Filipacchi Média, Lagardère Broadcasting, Europe 1 Communication, etc.); en 2006, Arnaud Lagardère, l'héritier du groupe, les rassemble dans une même entité, Lagardère Active, par souci de simplification du management mais aussi pour assurer un meilleur contrôle de leur développement.

3 – Recentrage sur le numérique

Le recentrage du groupe sur le numérique s'effectue dans un contexte mondial touchant l'ensemble des industries culturelles et de la communication :

« Des transformations majeures se produisent à partir du début des années 2000 au sein de l'économie du Web. Elles rendent possible l'intensification des articulations entre les industries de la culture et celles de la communication : - développement de l'économie de l'offre d'accès à Internet ; - développement de la publicité sur le Web. » (Philippe Bouquillion, 2008 ; p. 202)

Lagardère tient largement compte de ses erreurs de la fin des années 1990 et du début des années 2000, mais s'appuie sur les acquis de sa filiale Plurimédia : *« Dans les faits, rares sont à la fin des années 1990 les pôles actifs dans les contenus comme Lagardère à travers sa filiale Plurimédia, qui tentent de développer à partir de leurs productions principales, en particulier la presse magazine, des produits spécifiquement conçus pour être exploités sur des supports relevant de l'Internet ou de l'Internet dit mobile. »* (Philippe Bouquillion, 2008, p. 201)

Le contexte apparaît favorable à Lagardère : le marché publicitaire sur le Web connaît une croissance constante quand son érosion tendancielle dans la presse s'accroît et les supports de diffusion et de réception se multiplient. Le mouvement recèle bien des incertitudes.

« Des transformations profondes et apparemment durables affectent les conditions de la production et de la consommation des produits culturels industrialisés (produits des industries de programmes et des industries de matériels et de réseaux) ainsi que le statut de ces produits, leurs contenus et leur signification sociale. » (Bouquillion, Miège et Moeglin, 2013, p. 6)

On assiste notamment à une redistribution des cartes entre les acteurs :

« Conditions de diffusion et de valorisation des contenus sont donc bouleversées, d'une part, puisqu'elles échappent au contrôle des acteurs de contenus et, d'autre part, par ce que les possibilités d'accéder gratuitement aux contenus augmentent (...) Ces mouvements génèrent une situation d'une grande incertitude ; aucun acteur industriel, aucune instance de régulation n'est en mesure de contrôler ou de prévoir les développements futurs. » (Philippe Bouquillion 2008, p. 206 et 207)

Financiarisation et nouvelles technologies contribuent, certes, à remodeler le groupe Lagardère mais ses transformations sont *« diffuses, multiformes, variables »* (Bouquillion, Miège et Moeglin, 2013, ibidem, page 7) ; les branches historiques du

groupe, livre, presse magazine, radio et distribution apportent des réponses différentes à leur développement numérique. Les rapports de force entre industriels de la communication et les groupes fournisseurs de contenus ne sont pas identiques selon les filières.

Si les acteurs historiques des contenus comme Lagardère sont fragilisés, Philippe Bouquillion constate :

« Les acteurs des industries de la communication (...) se comportent assez largement tels des parasites face aux contenus et à leurs acteurs. L'articulation des contenus avec leurs offres leur permet d'acquérir des positions dominantes dans l'accès des consommateurs finaux aux produits culturels. Cela est déjà le cas de la musique enregistrée, de la presse et cette domination s'étend désormais aux livres, notamment du fait des stratégies d'Amazon. La situation dans l'audiovisuel et le cinéma est plus nuancée et différenciée selon les aires géographiques. Dans les filières déjà très concernées par ces mouvements, ces stratégies ont tendance à priver les acteurs historiques des contenus de ressources et de pouvoir. Le stade aval des filières est généralement le plus rémunérateur et celui qui permet de contrôler l'ensemble de la filière. Seuls les grands acteurs, les majors, ont les moyens de gérer des structures de diffusion d'ampleur nationale ou internationale. Ainsi, avant que les acteurs des industries de la communication ne viennent leur contester cette position, elles étaient en mesure d'extraire une part significative de la valeur ajoutée produite au sein de l'ensemble de la filière. De surcroît, les dispositifs d'offre des grands acteurs des industries de la communication fixent des prix qui fonctionnent tels des prix de référence pour les produits distribués par voie électronique et qui peuvent peser également sur les tarifs pratiqués sur les supports en place. Les acteurs des supports en place ne peuvent maintenir des tarifs présentant des différences trop fortes par rapport à ceux des versions on line. Or, dans la mesure où la plupart des acteurs des industries de la communication ne cherchent pas à se rémunérer par la vente directe des contenus, leur intérêt est d'abaisser les prix. Face à cette situation, certaines dépenses artistiques des acteurs des contenus peuvent devenir des variables d'ajustement. De même, la représentation promue par les acteurs des industries de la communication que

la créativité est plus liée aux services (d'échanges, de choix, de comparaison, etc.) permis par leurs dispositifs, plutôt qu'aux caractéristiques intrinsèques des contenus, fragilise les revendications des acteurs des contenus relatives au maintien de réglementations en leur faveur (droits de propriété, obligation de diffusion de contenus originaux, obligations d'investissement et subventionnement de la production, etc.) » (BOUQUILLION Philippe, MIÈGE Bernard, MØGLIN Pierre, 2014)

4 – Conflit symptomatique avec Amazon

La fragilisation des acteurs de contenus par les industriels de la communication a été illustrée de façon spectaculaire aux Etats-Unis au début du mois de mai 2014. Le New York Times révélait le 9 de ce mois que les livres de la filiale américaine de Lagardère Publishing, Hachette Book Group, étaient distribués par Amazon avec un délai de livraison inhabituel estimé de deux à cinq semaines. Hachette avait dû s'expliquer dans la presse américaine pour préciser que les livres étaient acheminés auprès d'Amazon dans les délais les plus brefs et que les délais d'expédition par l'entreprise de commerce électronique étaient incompréhensibles, aucun des deux antagonistes ne souhaitant s'exprimer sur la nature du conflit.

Hachette Book Group n'a pas été le seul éditeur touché par les décisions d'Amazon ; les livres "papier" du groupe Simon & Schuster, filiale de CBS Corporation, ont subi le même sort.

« A l'heure où les contenus s'insèrent de plus en plus dans les industries de la communication, la redistribution des cartes entre acteurs industriels sont profondes. » (Philippe Bouquillion, 2008, p. 3)

C'est ce qui est en jeu dans ce conflit.

La part des ventes de livres Hachette par Amazon est de 60 % aux Etats-Unis et de 78 % en Grande-Bretagne, le groupe Lagardère est donc dans une position de dépendance vis-à-vis du distributeur.

« La part d'Amazon dans le chiffre d'affaires numérique du groupe pousse à la conclusion suivante : « Les éditeurs sont maintenant aux prises avec des acteurs technologiques géants, qui disposent d'un pouvoir de négociation considérable » mais surtout, qui « ont une logique économique différente des

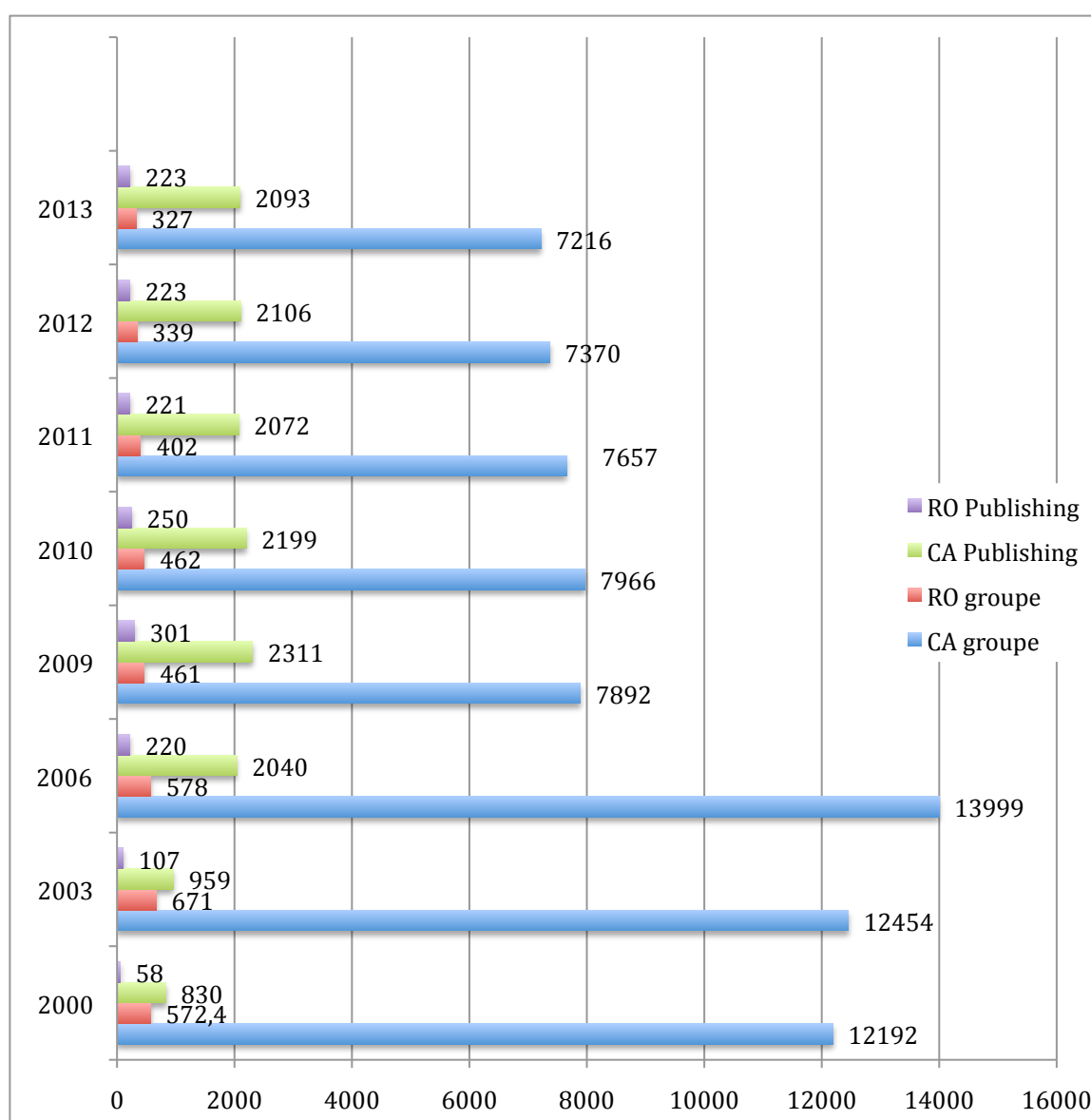
détaillants traditionnels ». Les perspectives du groupe sont une stabilisation du marché numérique aux alentours de 25-35 % pour les États-Unis et 35 % pour le Royaume-Uni, et de 10-15 % pour la France d'ici 2017. Or, depuis 2007, arrivée du Kindle et donc du marché numérique, Hachette tentait de renforcer ses positions pour éviter « une position dominante dans la chaîne de valeur », par le développement du plus large réseau possible de clients, au travers de sociétés internationales. D'ailleurs, le groupe considère que la concentration sera inévitable désormais, à l'image de la fusion Penguin Random House, pour que surgissent des structures plus importantes. « Les éditeurs ont besoin de poids et de muscles, afin de garder le contrôle sur les relations avec les auteurs, la tarification et la distribution », assure Hachette. Pour ce faire, et face à la concurrence, Hachette est ouvertement à la recherche de nouveaux best-sellers, avec des achats de droits internationaux, et surtout, va poursuivre ses investissements dans des structures porteuses, afin de grossir sur le territoire américain. » (“Actualité”, 12 juin 2014, consulté le même jour, <https://www.actualite.com/international/amazon-principal-vendeur-des-ebooks-de-hachette-60-aux-usa-50737.htm>).

Les abandons de branches entières et les cessions d'actifs non stratégiques ont entraîné une augmentation du poids du livre dans le chiffre d'affaires du groupe Lagardère ; cette tendance se renforçant paradoxalement au moment où le livre poursuit une chute tendancielle (lecture et ventes).

En 1996, la branche livre Hachette ne pèse que 8 % dans le chiffre d'affaires du groupe et 4,76 % du résultat opérationnel ; en 2004, après le rachat de VUP, elle augmente son poids : 10,7 % du chiffre d'affaires mais 20 % du résultat opérationnel. En 2013, la branche Lagardère Publishing occupe une place considérable dans les résultats du groupe : 29 % du chiffre d'affaires et, surtout, 68 % du résultat opérationnel (voir graphique page suivante).

Evolution comparée des chiffres d'affaires et des résultats opérationnels du groupe et de la branche Lagardère Publishing

Le chiffre d'affaires du livre a connu une forte augmentation en 2006 avec le rachat de VUP, mais il prend de plus en plus d'importance dans le groupe après les ventes successives d'actifs dans les autres branches. Son pourcentage dans le résultat opérationnel du groupe devient de plus en plus important.



Légende : CA, chiffre d'affaires, RO, résultat opérationnel

(Source : documents de référence annuels édités pour les assemblées générales des actionnaires)

Le poids du livre dans Lagardère, s'il peut apparaître comme un retour aux origines de la Librairie Hachette, est dû à sa politique de croissance externe, en France et à l'international ; il fait rapidement apparaître des contraintes, à savoir développer une

stratégie assurant le maintien de la rentabilité d'une branche aussi déterminante dans ses résultats et, surtout, ne pas manquer le virage des nouvelles technologies, notamment aux Etats-Unis où le livre électronique connaît un succès plus marqué qu'en Europe.

La baisse tendancielle de la vente de livres en papier explique la volonté revendiquée des dirigeants de rechercher de nouvelles opportunités de développement dans des secteurs à fort potentiel supposé ; la filière du livre n'étant pas la seule à être touchée par les modifications de comportement des consommateurs : la presse écrite voit également son lectorat s'effriter depuis de nombreuses années (avant même l'apparition d'Internet) et les programmes de télévision, eux, se regardent de plus en plus sur les nouveaux supports mobiles.

5 – Sport et divertissement, production audiovisuelle et commerce de détail en zone de transport

C'est dans ce contexte que le groupe entreprend une vaste réorganisation en 2006, fixant de nouveaux objectifs, privilégiant le développement de ses marques fortes sur Internet puis en multipliant les investissements dans trois domaines en particulier : d'une part, le sport et le divertissement, d'autre part, la production audiovisuelle et, enfin, ce qu'il appelle le Travel Retail.

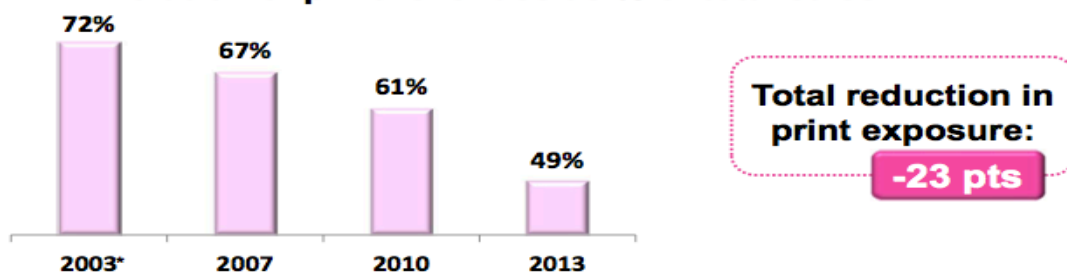
Les stratégies telles qu'elles sont redéfinies visent à rendre le groupe moins dépendant de la publicité et de l'écrit (livre et magazines) et à accélérer la migration vers Internet, mais aussi à le diversifier ; elles ont été concrétisées par une première inversion de tendance puisqu'en 2013, et pour la première fois, le chiffre d'affaires des produits sur papier n'est plus majoritaire dans un groupe qui s'est constitué historiquement autour des métiers du livre. Il s'agit d'un changement majeur pour le groupe Lagardère. (Voir graphiques page 139)

Le changement est d'autant plus paradoxal qu'il se produit au moment où Lagardère Publishing est la branche d'activités la plus rentable du groupe.

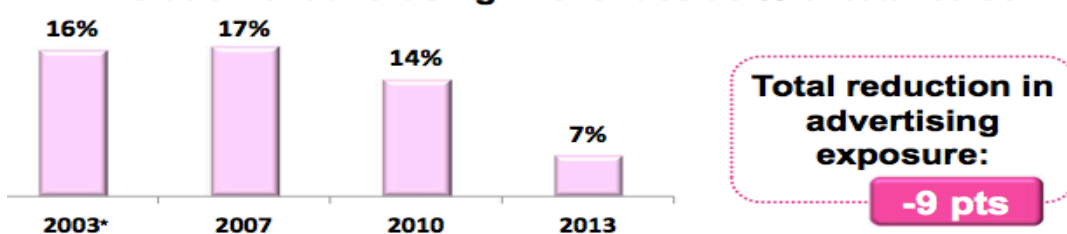
Evolution de la part de l'écrit et de la publicité

Lagardère se félicite d'avoir réduit la part de l'écrit et de la publicité dans ses résultats ; pour la première fois en 2013, les revenus des recettes des produits "papier" est inférieure à celle des autres produits. Mais, pour autant, les résultats du groupe ne se sont pas améliorés.

Evolution of print revenues as % of total sales

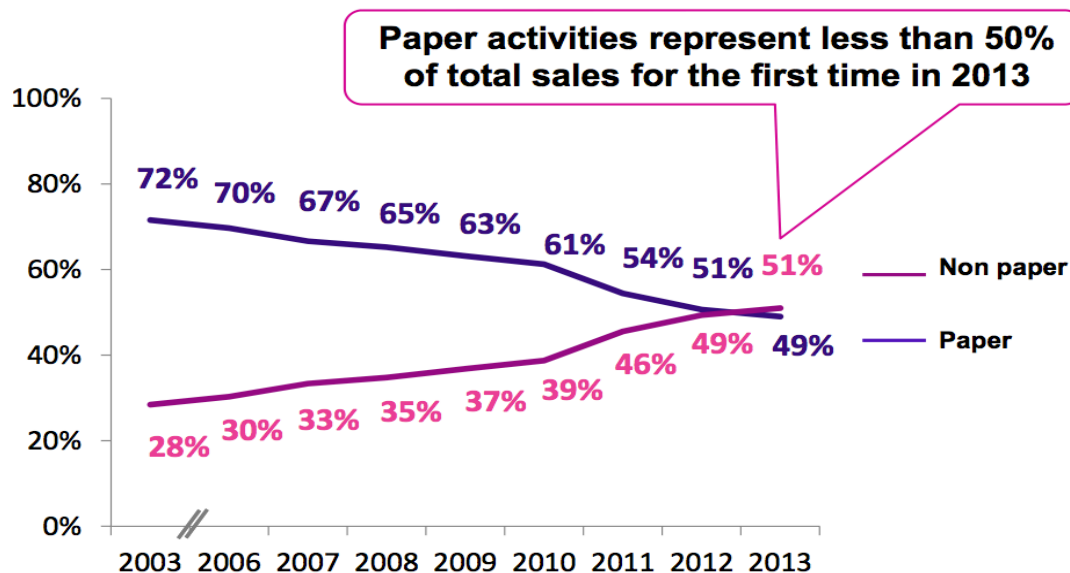


Evolution of advertising** revenues as % of total sales



*Excluding EADS proportionate consolidation.

**Advertising sales at Lagardère Active and marketing sales at Lagardère Unlimited.



(Source : Investor Day du 12 mars 2014 et présentation des résultats 2013)

La progression des ventes de livres électroniques et la cession en 2012 des magazines à l'international au groupe Hearst puis, en 2014, de dix titres en France expliquent pour une large part ce retournement, mais cela signifie-t-il que le groupe Lagardère a terminé sa mutation pour devenir "tout Internet" ?

Le développement des nouvelles activités de production audiovisuelle de Lagardère Active, d'une part, et l'accélération de la transformation des activités de Lagardère Services de la distribution de presse vers le commerce de détail de produits non culturels, d'autre part, ont accentué la part du chiffre d'affaires des activités "non papier".

La crise financière de 2008 et ses répercussions sur de la dynamisme des marchés européens et nord-américains provoquent une accélération de la stratégie du groupe en direction des pays émergents, les BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud), et dans la zone Asie – Pacifique. Pour Lagardère, les incertitudes pesant sur les produits culturels et les difficiles relations avec les industriels de la communication doivent être dépassées par la conquête de nouvelles parts de marché à l'international ; le diversification dans le Travel Retail, par exemple, n'apparaissant pas comme suffisante pour assurer des résultats opérationnels répondant aux attentes de ses actionnaires.

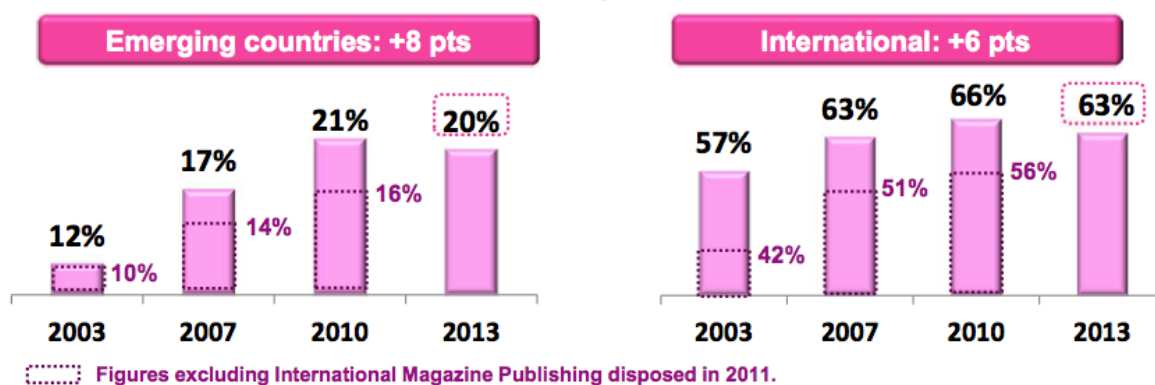
Les fournisseurs de contenus explorent toutes les solutions de développement pour limiter leur exposition aux risques et, surtout, aux choix imposés par les industriels de la communication. L'une des réponses de Lagardère Active est le retour dans l'activité de services, abandonnée en 2000 avec la fermeture de digital.fr. Il prend le contrôle de plusieurs sites en quelques mois : doctissimo, puis billetreduc.com (site de vente de billets de spectacles) et leguide.com (un site comparateur de prix pour le commerce en ligne), bouleversant les activités traditionnelles du pôle médias.

L'une des réponses de Lagardère Active est le retour dans l'activité de services, abandonnée en 2000 avec la fermeture de digital.fr. Il prend le contrôle de plusieurs sites en quelques mois : doctissimo, puis billetreduc.com (site de vente de billets de spectacles) et leguide.com (un site comparateur de prix pour le commerce en ligne), bouleversant les activités traditionnelles du pôle médias.

Les évolutions du groupe de 2003 à 2013

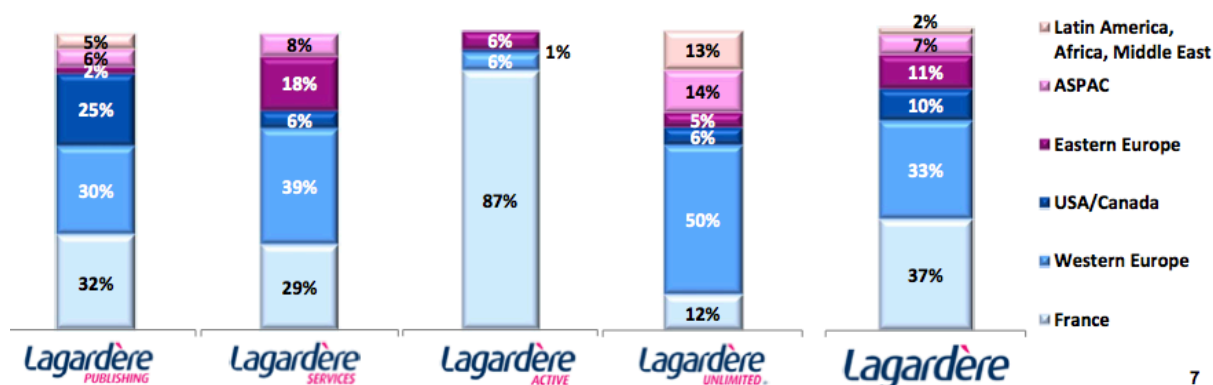
Lagardère met en avant les évolutions de son groupe au cours des dix dernières années. Ses ventes ont progressé de 6 % à l'international et de 8 % dans les pays émergents. La répartition géographique des revenus par régions démontre néanmoins de fortes disparités selon les branches.

Profile improved over the past 10 years



Today: an international Group with diversified geographical exposure

2013 net sales breakdown by geography



(Source : Investor Day du 12 mars 2014)

Le développement de l'activité de services de Lagardère Active s'inscrit dans cette volonté d'épouser les modifications de consommation des outils de communication, notamment les outils mobiles (téléphones et tablettes notamment). Si la branche se définit comme « *Créateur de contenus multimédias* », elle n'oublie pas de mentionner que les nouvelles activités s'inscrivent dans une stratégie globale :

« *Leader dans les activités où il opère, notamment la presse magazine, l'audiovisuel (radio, TV et production TV), le numérique (sites pure players,*

applications mobiles et tablettes), la régie publicitaire et les activités de licence de marques hors médias en France et à l'international (Lagardère Active Enterprises) » (Signature des communiqués de Lagardère Active).

Les communiqués du groupe traduisent eux aussi les mutations dans les activités. Jusqu'en mars 2014, la signature des communiqués de Lagardère note :

« Lagardère est un groupe 100 % média (Livre et e-Publishing ; Presse, Audiovisuel, Numérique et Régie publicitaire ; Travel Retail et Distribution ; Sport et Entertainment) comptant parmi les leaders mondiaux de ce secteur. » ;
après mars 2014, la signature a été modifiée et indique que *« Lagardère est un groupe de médias diversifié (Livre et e-Publishing ; Travel Retail et Distribution ; Presse, Audiovisuel, Numérique et Régie publicitaire ; Sports et Entertainment) comptant parmi les leaders mondiaux. »*

Lagardère déclare vouloir adapter ses activités pour améliorer ses résultats et sa croissance en mettant en œuvre trois stratégies de façon concomitante :

- 1 - la rationalisation de son portefeuille d'activités par la cession de ses principaux actifs non stratégiques et de ses participations minoritaires ;
- 2 - le renforcement de ses positions dans les activités où il est en position de leader ;
- 3 - l'investissement dans les activités en forte croissance pour améliorer sa marge financière.

Cette stratégie n'est sans doute pas aussi audacieuse que ses dirigeants le souhaiteraient, en raison de ses contraintes financières. Si entre 2003 et 2013, sa trésorerie a atteint 12,2 milliards d'euros (dont 7,6 au titre des cessions d'actifs et seulement 4,6 provenant du résultat d'exploitation), les actionnaires ont été les principaux bénéficiaires avec une distribution de dividende cumulée de 3,8 milliards d'euros (31 %) et le désendettement a coûté au cours de la même période 2,6 milliards (21 %). Au total le développement du groupe n'a représenté que 48 % de ses résultats cumulés : 2,1 milliards d'euros (18 %) pour la croissance organique et 3,7 milliards (30 %) pour les acquisitions.


6 – Des diversifications essentielles

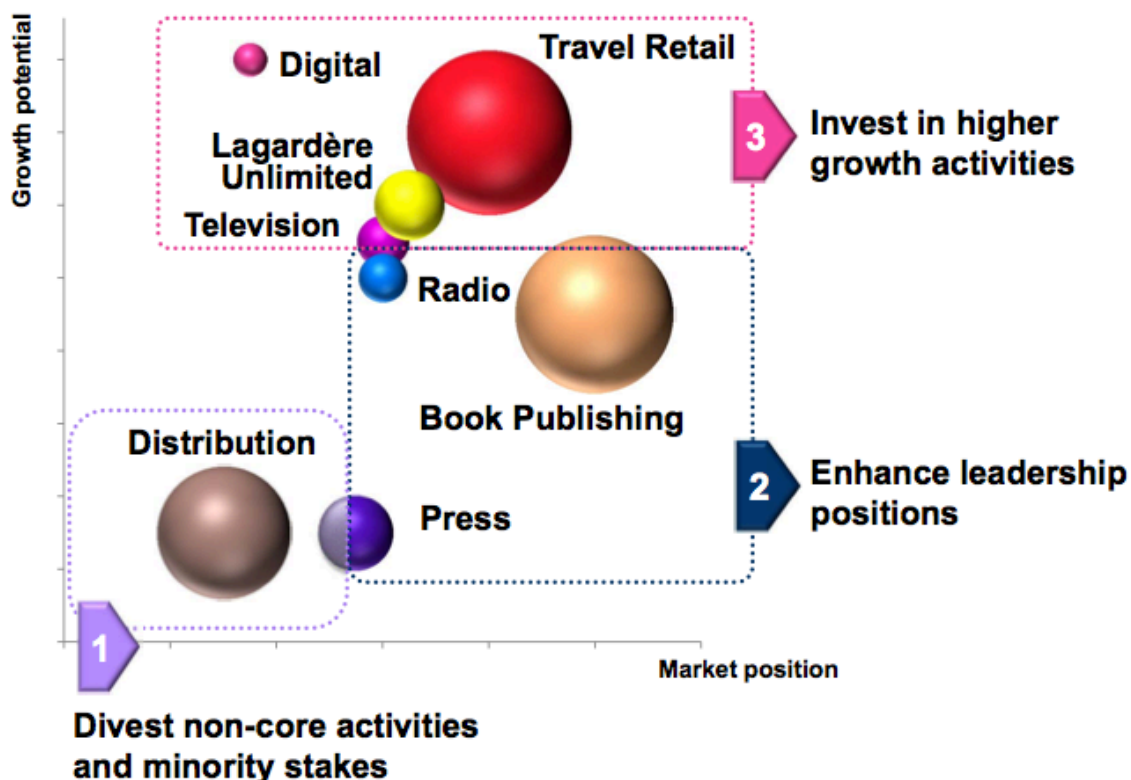
Lagardère est confronté de façon permanente à la nécessité de réduire ou d'anticiper les risques financiers et industriels de ses différentes activités (la vente des livres

scolaires est dépendante du renouvellement des programmes d'éducation ; le commerce en zone de transport est lié aux fluctuations du trafic aérien sensible aux événements graves comme l'attentat contre les tours du World Trade Center le 11 septembre 2001 ; la vente des droits sportifs subit le retentissement auprès du public des événements, etc.).

ANALYSE DU PORTEFEUILLE DU GROUPE LAGARDERE EN 2014

La diversification de ses sources de valorisation est essentielle pour atteindre les résultats annoncés à ses actionnaires. Dans le graphique ci-dessous Lagardère a schématisé pour les investisseurs les grandes tendances de ses stratégies.

N.B:  Size proportional to sales.



(Source : Investor Day du 12 mars 2014)

Le développement des activités de services et de commerce est-elle une spécificité de Lagardère ou constate-t-on la même tendance dans d'autres groupes ? La gestion de droits (sportifs de haut niveau, d'artistes ou de personnalités) et le glissement vers la gestion de licences plutôt que la gestion directe sont-ils des phénomènes circonscrits au seul groupe Lagardère ou l'observe-t-on dans d'autres

groupes ? Les industries culturelles et notamment les fournisseurs de contenus sont-ils contraints de se diversifier dans des activités annexes ou connexes ? Est-ce le résultat du poids grandissant des industries de la communication sur les fournisseurs ?

Les mutations de Lagardère ont-elles renforcé sa cohérence ou, au contraire, ont-elles pérennisé sa structure de conglomérat ?

La création d'une nouvelle branche, Lagardère Unlimited, est-elle pertinente ou est-elle une diversification aventureuse ? De même le développement de l'activité de Travel Retail est-elle cohérente avec l'affirmation de créer un groupe de média diversifié ou est-elle seulement destinée à répondre aux impératifs financiers dictés par les actionnaires non résidents ? Les investissements dans la production audiovisuelle donnent-ils suffisamment de pouvoir de marché au groupe pour négocier avec les industriels de la communication qui développent les nouveaux modes de consommation de la télévision sur les supports mobiles ? De quel poids pèse Hachette Book Group aux Etats-Unis et comment pourra-t-il continuer à défendre un prix unique du livre, papier et numérique face à Amazon ? Pourra-t-il se mêler à la course aux best-sellers face à Penguin – Random House ?

Plus généralement, « *les stratégies d'entrée dans l'économie des contenus conduites par les acteurs des industries de la communication permettent-elles aux acteurs de contenus de maintenir leurs positions industrielles ou sont-elles en train de leur faire perdre la maîtrise de l'économie des contenus et de les transformer en simples prestataires de services qui confectionnent des contenus pour des acteurs des industries de la communication qui en assureraient la valorisation ?* » (Philippe Bouquillion, 2008, p. 229)

Les réponses à ces questions sont examinées par branche d'activités d'un groupe apparaissant toujours comme un conglomérat et non comme un groupe de médias homogène aux synergies affirmées.

(Voir annexe p. 344, Entreprises et marques de Lagardère SCA)

Deuxième partie

Les quatre branches de Lagardère

Hachette Livre :

Taille mondiale, numérisation et nouveaux produits

La filière livre du groupe, avec toute sa singularité de fédération de maisons indépendantes, a connu des changements importants dans son management après le rapprochement de Matra et d'Hachette. Avec le changement de président (Arnaud Nourry remplaçant Jean-Louis Lisimachio en mai 2003), son périmètre avec les rachats successifs de grands éditeurs (Hatier et Vivendi Universal Publishing en France, Salvat et Anaya en Espagne, Hodder Headline, Orion et Octopus en Grande-Bretagne, Warner Books, aux Etats-Unis, Patria au Mexique) ou le développement du livre numérique, l'e-book.

Louis Hachette avait développé sa Librairie en combinant croissance organique et croissance externe. Ses successeurs ont surtout pratiqué une politique de rachats. En tout premier lieu en France où, en 1996, Hachette Livre prend le contrôle du troisième éditeur scolaire, Hatier (avec les marques Foucher et Didier). Hachette Livre se crée de nouveaux pouvoirs de marché dans l'Hexagone, mais améliore également sa présence hors des frontières puisqu'en 1996 Hatier réalise 25 % de son chiffre d'affaires (714 millions de francs) à l'étranger. Le livre scolaire représente encore 16 % du chiffre d'affaires d'Hachette, mais loin de la vente de livres de littérature générale (41 % du chiffre d'affaires) ; l'activité qui avait marqué les débuts de la Librairie en 1826 vit au rythme des réformes scolaires : elle est soumise aux décisions gouvernementales, comme ce fut le cas avec le report de la réforme de 2014 reportée à 2016

« Quand Arnaud Nourry s'installe au poste de commandement de Hachette Livre, sur le Front de Seine, son plan de bataille est simple : devenir leader

dans chacun des trois grands bassins linguistiques dominés par l'anglais, l'espagnol et le français. » (Thierry Gandillot, Challenges, avril 2009).

« Etre un groupe coté interdit la volatilité des résultats et impose un format international. On ne peut pas être à la merci d'un best-seller ou d'une réforme scolaire en France. Nous étions diversifiés, de l'éducation à la littérature générale, des dictionnaires aux manuels techniques, mais trop français » (Arnaud Nourry cité par Thierry Gandillot, Challenges, avril 2009).

A – Une politique de concentration

Le président de Lagardère Publishing, patronyme adopté en 2006, met en œuvre une politique de concentration dans trois bassins linguistiques cité ci-dessus : l'anglophone (Etats-Unis et Grande-Bretagne), l'hispanophone (Espagne et Amérique latine) et le francophone ; il se penchera ensuite seulement sur les pays en développement, les BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud), tenant compte des études sur les potentiels de développement du marché du livre dans ces nouveaux marchés émergents. (Voir graphique page x).

Arnaud Nourry renforce son management pour appliquer sa politique de concentration. En 2008, un poste de directeur responsable des fusions et acquisitions auprès du président d'Hachette Livre est créé et confié à une jeune économiste, Maria Dorriots. *« A ce titre, elle est en charge des relations avec les banques d'affaires et assure la coordination des projets de croissance externe du Groupe. » (Communiqué du groupe, 20 février 2008)*

Le profil de Maria Dorriots, née en Argentine et d'origine suédoise, est éloquent : la nouvelle directrice avait commencé sa carrière dans la banque d'affaires Lehman Brothers à Londres, puis elle était entrée dans le cabinet de conseil en stratégie McKinsey & Co à Stockholm, puis à Paris.

Elle ne reste au poste stratégique des fusions et acquisitions que deux ans (jusqu'en 2010) ; la fonction est conservée, mais le changement de titulaire démontre l'instabilité des structures nouvelles mises en place par le groupe. Maria Dorriots prendra la direction de la co-entreprise Hachette Jeunesse Collection Disney.

Lagardère justifie sa politique de concentration par l'évolution du marché mondial du livre :

« Les éditeurs français vendent plus qu'ils n'achètent (6637 titres cédés, 1672 acquis en 2004), tous secteurs et toutes langues confondus. Les cessions se font essentiellement vers les marchés d'Europe du sud ou hispanophones, d'Europe centrale et orientale. Les Etats-Unis et le Royaume-Uni fournissent plus des 2/3 des acquisitions des droits des éditeurs français (source SNE/Centrale de l'édition, Les échanges de droits étrangers en 2004) » (Source : Dominique Cartellier, 2007)

La tendance s'est accentuée : en 2013, les éditeurs français ont vendu 11 892 droits de traduction (en augmentation de 10,1 % par rapport à 2012) et en ont acquis 2 710 (+ 38,1 %) (Source : SNE, Statistiques France et international, donnée 2013, juin 2014)

Les principaux marchés du livre

Le graphique ci-dessous met en évidence les six principaux marchés du livre et notamment la prépondérance du marché américain, celui sur lequel Hachette s'interroge et dans lequel il cherche à améliorer son implantation.



(Source : Global Trends in Publishing 2014, rapport de Rüdiger Wischenbart pour la Foire du Livre de Francfort, du 7 au 12 octobre 2014, p. 3)

1 – En France et dans le bassin hispanophone

L'éclatement du groupe Vivendi permet à Lagardère de prendre le contrôle de sa branche édition (Vivendi Universal Publishing, VUP) en 2002 ; l'opération a déclenché la colère des éditeurs indépendants :

« Lorsqu'il s'est posé comme repreneur, le groupe de Lagardère était soutenu par l'Etat. Outre ses liens particuliers avec le pouvoir politique, divers arguments ont pu justifier un tel soutien, parmi lesquels celui d'ordre économique de permettre l'émergence d'un champion national susceptible de rivaliser avec les acteurs du marché mondial. Ce faisant, le degré de concentration de l'édition française atteignait un niveau inédit, avec une position quasi monopolistique dans le secteur scolaire et majoritaire dans celui du poche et la distribution et risquant de mettre en péril nombre de petits éditeurs. »

(Dominique Cartellier, 2007)

Les autorités de la concurrence européennes ont limité le périmètre des maisons reprises, Lagardère conserve néanmoins un éditeur universitaire, Armand Colin, un éditeur d'ouvrages techniques, Dunod, et le célèbre Larousse (qui édite non seulement le dictionnaire, mais aussi la collection des ouvrages de référence en grammaire française, le Bescherelle), renforçant son pouvoir de marché sur ce segment d'activité éditorial.

Certes, Lagardère aurait souhaité conserver l'intégralité des marques et maisons d'édition de VUP, mais la cession ordonnée par les autorités de la concurrence de Bruxelles du dictionnaire Le Robert, de Nathan, Bordas, Plon, Perrin, Robert Laffont, Julliard, les livres de poche 10/18 ou Belfond Pocket, lui permet de renforcer son périmètre.

Le rachat de VUP permet en outre à Lagardère de prendre le contrôle du groupe espagnol Anaya. Celui-ci, constitué par voie de fusions successives d'une vingtaine de maisons d'édition, permet à Hachette de devenir également leader de l'édition scolaire et universitaire en Espagne. Après le rachat du groupe Aique Grupo Editor en Argentine en 2004 et de Grupo Editorial Patria en 2007 au Mexique, Lagardère étend son leadership en Amérique latine.

Après ces acquisitions Lagardère peut mettre en œuvre une première synergie ; la collaboration entre Larousse et Anaya aboutit à l'édition de dictionnaires en langue espagnole.

Aujourd'hui, le groupe Anaya, composé de huit sociétés et de quatorze maisons d'éditions, a accru ses activités au-delà de l'éducation, pour publier aussi des ouvrages de culture, de loisirs et de divertissement.

Hachette Livre était déjà présent dans la péninsule ibérique après avoir racheté dès 1988, Editorial Salvat, un éditeur fondé à la fin du XIXe siècle à Barcelone et réputé pour ses encyclopédies. Hachette avait pris pied non seulement en Espagne mais aussi au Portugal et dans cinq pays latino-américains, l'Argentine, le Mexique, le Chili, le Pérou et, surtout, le Brésil où elle commercialise les produits du groupe.

Acquérir Anaya avait un sens pour Hachette.

2 – Dans le bassin anglophone

Arnaud Nourry va accélérer le développement international d'Hachette Livre au Royaume-Uni. Le terrain n'est pas vierge puisque Jean-Louis Lisimachio avait déjà affirmé l'ambition de Lagardère de s'implanter dans le bassin linguistique anglo-saxon dès 1998. Cette année-là et à deux mois d'intervalle, il avait mené à bien le rachat d'Orion, éditeur spécialisé aussi bien dans les livres de grande diffusion que dans les beaux livres, les poches ou les ouvrages pour la jeunesse et Cassell, spécialisé en littérature générale, en livres grand public et ouvrages de référence. En 2001, Jean-Louis Lisimachio a continué sa politique d'implantation dans le bassin linguistique le plus porteur en rachetant Octopus, un éditeur dont le catalogue est riche de plus de 100 000 titres illustrés consacrés à la décoration, le bricolage, le jardinage, la cuisine ou le voyage.

Le Royaume-Uni reste un terrain privilégié pour Hachette Livre qui multiplie les rachats pour atteindre le format international, tel que le définit Arnaud Nourry. Il réussit à racheter en 2005 le quatrième éditeur britannique, Hodder Headline (lui-même issu de la fusion entre Hodder & Stoughton, éditeur d'une congrégation protestante, et Headline Publishing Group en 1993) ; la transaction a été difficile, le groupe Pearson (Penguin Books, Simon & Schuster, Fremantle Media et Financial Times) étant lui-même candidat au rachat.

Avec Hodder Headline, principal éditeur en Australie et en Nouvelle-Zélande, dont le catalogue rassemble des auteurs de best-sellers comme Stephen King, John Le Carré ou Harlan Coben, Hachette Livre s'implante profondément dans le bassin anglophone.

Après avoir pris le contrôle de Hodder Headline, Hachette Livre rachète, en 2006, le célèbre éditeur d'encyclopédies écossais Chambers (qui a lui-même racheté Harrap's en 1992). Le groupe se conduit comme un véritable prédateur puisqu'en 2009, Chambers ferme son bureau d'Edimbourg et licencie les 27 employés, lexicographes pour la plupart, et scinde les activités : les publications de Chambers seront gérées par Hodder Headline et les dictionnaires Harrap's seront gérés en France par Larousse.

C'est la première fois que le groupe Hachette fait éclater une maison d'édition, démontrant ainsi que l'indépendance des maisons, affirmée en permanence, a des limites économiques.

Après les éditeurs du Royaume-Uni, Arnaud Nourry se tourne vers les Etats-Unis :

« Restait un tabou : les Etats-Unis, jusqu'ici synonymes de désastre pour les "Hachette boys". « Nous avons ciblé Time Warner comme priorité stratégique. Pas trop gros, il partageait une véritable "affectio societatis" ainsi que quelques auteurs avec nos amis anglais. » Coup de chance, la cible est mise en vente, et Hachette remporte l'affaire malgré la rude concurrence de HarperCollins, qui est tout sauf un nain de jardin. Avec un chèque plus gros sur la table ? « Pas du tout, répond Nourry. Nous étions face à des gens puissants, mais nous avons une bonne réputation et les équipes en place nous voulaient. C'est ce qui a fait la différence. Le pire dans un rachat, c'est quand les cinq ou six personnes qui comptent dans la boîte se tirent avec leur portefeuille d'auteurs. On n'achète pas un éditeur pour les contrats déjà signés mais pour les contrats à venir. »

(Cité par Thierry Gandillot, Challenges, avril 2009)

A la suite du rachat de la division livre de Time Warner, le cinquième éditeur américain qui édite 400 nouveautés par an, le groupe crée une filiale américaine, Hachette Book Group pour gérer ses diverses maisons d'édition aux Etats-Unis, où l'indépendance éditoriale n'est pas aussi sensible qu'en France.

Avec les rachats de VUP en France, de Hodder Headline au Royaume-Uni et de Warner Book aux Etats-Unis, le groupe Lagardère a investi plus de 750 millions d'euros en deux ans.

Son principal concurrent en Europe, le groupe allemand Bertelsmann, lui, a investi plus tôt aux Etats-Unis en prenant le contrôle dès 1998 du premier éditeur américain, Random House, devenant ainsi le leader mondial du livre, prenant de vitesse un groupe Hachette qui recherche alors de nouveaux terrains à investir dans la course à la domination mondiale de l'édition du livre.

3 – Dans les BRICS

Après avoir acquis des positions fortes dans les trois grands bassins linguistiques, Hachette Livre se tourne vers la conquête des marchés des BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud). Le groupe ne délaisse pas les autres marchés comme celui du Moyen-Orient où, en janvier 2010, il crée un joint-venture à 50/50 avec la Librairie Antoine au Liban (son siège est à Beyrouth) pour l'édition d'ouvrages en langue arabe exclusivement.

L'Afrique est également un axe de développement pour Hachette Livre, notamment les pays francophones, misant sur leur croissance économique et démographique, mais surtout sur leurs besoins en alphabétisation et en matière de livres scolaires.

Dans l'ensemble de ces pays, le livre est un secteur d'activité « *qui n'est ni concentré, ni parvenu à maturité* » (Thierry Gandillot, Challenges, 2009).

Les BRICS font l'objet d'une attention particulière du groupe. En 2008, Lagardère s'appuie sur les liens tissés par ses acquisitions au Royaume-Uni avec les états des anciennes colonies britanniques pour créer Hachette India. La gestion de la société est confiée à Hachette United Kingdom. La nouvelle filiale sort son premier livre en mai 2009 et adopte ensuite le rythme d'une cinquantaine de nouveautés par an, dans la littérature générale ou jeunesse comme dans les livres de références ; elle commercialise par ailleurs les titres édités par Hachette UK et Hachette Book Group, la filiale américaine. Les particularités de ces nouveaux terrains de conquête, parlant la même langue, permettent des synergies ; le groupe évite les traductions.

Le marché chinois étant plus délicat à pénétrer, Hachette Livre conclut un accord avec le quatrième éditeur du vaste pays, Phoenix Publishing & Media Group (PPMG), le 15 octobre 2009 pour la création d'un joint-venture sous le nom de Phoenix

Hachette, dont le capital est réparti entre PPMG (50 %), une de ses filiales, Yilin Press (1 %) et Hachette (49 %).

Phoenix Publishing & Media Group est présent dans le livre (huit maisons d'édition), l'impression et la distribution (dans 1701 librairies), l'édition de périodiques et de journaux (il édite 24 journaux et revues), les produits électroniques et audiovisuels (réalisés par sa société de production) ainsi que la gestion des droits d'auteur. La filiale Yilin est, elle, spécialisée dans la littérature étrangère, les livres scolaires et universitaires et les sciences sociales. En 2008, le groupe chinois avait un chiffre d'affaires d'un milliard d'euros.

« En avril 2009, le gouvernement chinois a exprimé son intention d'ouvrir son industrie de l'édition à la concurrence et des investisseurs privés. Arnaud Nourry, Président d'Hachette Livre, et Tan Yue, président de PPMG, ont exprimé leur satisfaction avec un partenariat qui réunit, d'une part, l'expertise d'Hachette Livre dans le développement de contenu éditorial, la fabrication du livre et de sa commercialisation, et son vaste catalogue de livres, et, d'autre part, la connaissance intime par PPMG du marché du livre chinois et de sa distribution, de la logistique et des installations, ainsi que de son expertise en matière de fabrication. » (Communiqué du 15 octobre 2009)

En investissant en Inde et en Chine, le groupe franchit un pas important dans sa diversification géographique en pénétrant les marchés des deux plus grands pays du globe.

Deux ans plus tard, en 2011, Hachette Livre réalise sa première opération en Russie en entrant à hauteur de 25 % dans le quatrième groupe d'édition de Moscou, Azbooka Atticus, avec une option pour renforcer sa participation qui se concrétise en octobre 2014 par l'accroissement de la part du capital détenu par Hachette à 49 %.

L'opération présente un double intérêt pour Hachette Livre : l'accès à un catalogue de 3500 titres (dont les best-sellers de Nabokov ou de Maria Semenova) d'un éditeur qui publie 1500 titres par an et l'accès au marché en langue russe pour ses propres productions.

« Maintenant, nous avons besoin de prendre un peu plus de risques et de nous installer dans des pays à fort potentiel de croissance » (Arnaud Nourry, Actualité, 22 mars 2011 ; consulté le même jour ; URL : <https://www.actualite.com/economie/hachette-investit-le-marche-du-livre-en->

russie-25047.htm).

Le groupe Bertelsmann, dont le chiffre d'affaires est généré à 65 % hors d'Allemagne, a fait des pays émergents une priorité (Chine, Inde et Brésil), mais il estime que les opportunités sont très limitées en Russie en raison de la situation économique du pays et n'en a pas fait un axe de développement immédiat comme Lagardère.

4 – A la recherche de la taille mondiale aux Etats-Unis

En 1999, l'ensemble des maisons d'édition du groupe pèse 6,7 % du marché du livre, avec une bonne rentabilité. Depuis, Hachette Livre est devenu le troisième éditeur mondial, présent dans les trois grands bassins linguistiques et en voie d'implantation dans les pays émergents.

Ses principaux concurrents, Pearson et Bertelsmann, ont une stratégie de concentration très agressive. D'ailleurs, les deux groupes Pearson, le Britannique, et Bertelsmann, l'allemand, ont fusionné leurs filiales livre en juillet 2013, Penguin Books pour le premier et Random House pour le second. Le nouvel éditeur, Penguin Random House, a réalisé en 2012 un chiffre d'affaires cumulé de 3,259 milliards d'euros contre 2,066 milliards à Hachette Livre.

Le conglomérat (Bertelsmann détient 53 % du capital et Pearson 47 %) domine le marché de la fiction de langue anglaise, avec environ 50 % du marché et 25 à 30 % de l'ensemble des livres du même bassin linguistique, et présente un catalogue prestigieux avec une dizaine de prix Nobel.

« Cette fusion rassemble les deux plus grands éditeurs mondiaux de langue anglaise, avec des compétences et des forces très complémentaires. Random House est la principale maison d'édition aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, tandis que Penguin est la marque la plus célèbre dans l'édition mondiale et dispose d'une forte croissance dans les marchés en plein développement. Les deux sociétés ont une longue histoire d'excellence dans l'édition, et toutes deux ont été des pionnières dans la transformation de l'édition et de la librairie dans le numérique. » (Communiqué commun des deux groupes le 29 octobre 2012)

La fusion des deux premiers éditeurs de langue anglaise, Penguin et Random House, est symptomatique du mouvement de concentration en cours au niveau international. Est-il marqué par la seule volonté de réaliser des économies d'échelle,

notamment dans la diffusion, de mieux contrôler le marché en étant le plus gros éditeur, d'acquérir les droits des best-sellers ? Ou ce mouvement est-il le résultat d'opérations purement financières menées par les acteurs de la sphère financière ? La fusion des deux groupes est encore trop récente pour en apprécier les conséquences sur l'organisation de chacune d'elles. En revanche, on peut apprécier la riposte avortée de Lagardère.

Le 25 juin 2014, Hachette Book Group avait annoncé l'acquisition du sixième éditeur américain, Perseus : « *La transaction permettra à Hachette d'être en meilleure position dans le litige sur le prix des livres électroniques qui l'oppose depuis des mois à Amazon.com* ». (Dépêche de l'agence Reuters 25 juin 2014). Lagardère attendait d'autres retombées de cette annonce :

« Lagardère (-0,31% à 23,93 euros) surperforme le CAC 40 (-1,31%) après l'annonce du rachat par sa filiale Hachette Book Group de Perseus Books Group aux Etats-Unis (...) Kepler Cheuvreux (entreprise de services financiers indépendante spécialisée dans les services de conseil et de courtage pour les sociétés d'investissement) indique que Lagardère entend réaliser une marge d'Ebitda de 10% sur les activités de Perseus d'ici 2016, ce qui devrait accroître de 3 à 4% le bénéfice par action de Lagardère en cas de succès, estime le broker. Kepler Cheuvreux reste à l'Achat avec un objectif de cours de 32 euros. » (Site Zonebourse, 25 juin 2014, consulté le jour même).

Lagardère annonçait moins de deux mois plus tard avoir renoncé à acquérir Perseus, les parties « *n'arrivant pas à se mettre d'accord sur l'ensemble des éléments de l'opération* » (Dépêche de l'agence Reuters, 8 août 2014). L'opération a buté autant sur son volet industriel (Hachette Book Group ne souhaitant pas acquérir la filiale de distribution de Perseus) que sur le volet financier (Lagardère n'ayant pas obtenu les crédits suffisants pour acquérir l'ensemble du groupe, avant de rechercher un repreneur potentiel de la plateforme de distribution). L'échec du rachat de Perseus vient confirmer les limites du développement du groupe.

Penguin Random House, lui, affiche ses ambitions ; elles sont clairement avouées : conquérir encore de nouveaux marchés, amplifier la mutation dans le numérique et peser plus lourd dans les négociations avec les industriels de la communication, Amazon notamment, mais aussi Google.

Penguin Random House n'en a pas fini avec le mouvement de concentration ; en mars 2014 il a racheté une filiale du groupe Prisa, Santillana Ediciones Generales, un éditeur de Barcelone présent au Portugal et dans toute l'Amérique latine (Mexique, Argentine, Colombie, Chili, Uruguay, Pérou, Equateur, Bolivie, Paraguay, Venezuela, etc.), l'acquisition de la filiale brésilienne devant intervenir avant la fin de la même année :

« Il y a un an à ce jour, nous avons renforcé l'étendue et la diversité de notre édition de langue anglaise dans le monde entier avec la formation de Penguin Random House, et aujourd'hui, nous célébrons les nouvelles opportunités significatives pour notre édition internationale en langue espagnole avec l'achèvement de l'acquisition qui unit Ediciones Generales de Santillana avec Penguin Random House Grupo Editorial. C'est une combinaison de rêve, un partenariat de deux merveilleuses traditions. » (Communiqué de Markus Dohle, président du groupe, 1^{er} juillet 2014).

La stratégie de Lagardère se heurte à celle du premier éditeur mondial. Et le rapport de force n'est pas en faveur d'un groupe Hachette, qui s'interroge, notamment après l'échec du rachat de Perseus aux Etats-Unis, le pays où le marché du livre est encore en progression.

L'attrait des principaux groupes d'édition pour les Etats-Unis et le Royaume-Uni s'explique aussi par le nouveau contexte de l'économie du livre ; les deux pays sont devenus incontournables en fournissant depuis quelques années les best-sellers mondiaux. Lagardère, confronté à la course aux livres à gros tirage, est souvent contraint d'en acheter les droits à ses concurrents dans ces deux pays, comme Da Vinci code, acheté par Lattès à Doubleday, filiale de Bertelsmann. Mais jusqu'à quand et, surtout, à quel prix ? Si Lattès a pu acheter les droits de Da Vinci code pour un montant modeste (30 000 dollars), en revanche, Inferno, du même Dan Brown, a coûté beaucoup plus cher ; Isabelle Laffont, la directrice de Lattès reconnaît avoir dû signer « *un chèque à six zéros* » (L'Express, 22 mai 2013).

5 – Sous la pression des marchés financiers

« Pour le livre, nous n'avons pas de problème de périmètre (nous sommes éditeur sur trois bassins linguistiques, l'anglophone, l'hispanophone et le francophone), mais nous nous posons la question de notre taille relative aux Etats-Unis, où nous sommes à la fois un petit gros et un minus parmi les gros

(...) Le livre est une bagarre quotidienne ; d'une année sur l'autre il faut inventer et republier la moitié des nouveautés et travailler sur la sortie de séries. Mais Lagardère Publishing est assez stable. Nous avons juste une interrogation : nous pouvons difficilement croître en France (on l'a vu à l'occasion du rachat de VUP où Bruxelles nous a contraint à revendre une bonne partie du groupe à Editis), mais a-t-on les moyens et les ressources pour investir à l'étranger ? Et, dans l'affirmative, comment investit-on ces moyens pour favoriser l'extension de notre périmètre ? » (Entretien avec Thierry Funck-Brentano, cogérant du groupe, 30 septembre 2013)

Le marché du livre connaît en France un tassement continu ; il enregistre une chute de 4,35 % entre 2011 et 2013, alors que la production totale de livres connaît une forte progression de 10,6 % en 2013, de 2,9 % en 2012 et 4,2 % en 2011. La tendance se vérifie dans de nombreux pays, à l'exception des Etats-Unis, où les ventes ont encore progressé de 5 % en 2012 ; si les ventes de livres numériques ont progressé de 27,5 % en un an, celles du livre papier ont également progressé de 4 % (Sources : Syndicat national de l'édition et American Association of Publishers). Lagardère est attentif à l'évolution du marché du livre aux Etats-Unis et il observe toutes les opportunités de rachat. Ses marges de manœuvre sont cependant étroites et sous l'étroite dépendance du marché financier. Le groupe ne procédant pas à des augmentations de capital, il ne peut donc pas conduire d'opérations de croissance externe importantes. A contrario, son insertion dans la financiarisation l'obligeant à réduire son périmètre en se séparant d'actifs et à verser d'importants dividendes, diminuant d'autant ses capacités d'autofinancement, ses stratégies trouvent rapidement leurs limites.

L'agence Reuters, dans une dépêche, fait état d'une note de la banque de financement Natixis sans ambiguïté :

« L'action Lagardère accuse vendredi matin la plus forte baisse de l'indice SBF 120 à la Bourse de Paris dans des volumes nourris, Natixis estimant dans une note que le marché sous-estime la "fin de l'âge d'or" dans l'édition (...) Lagardère Publishing, numéro trois mondial de l'édition, veut grandir aux Etats-Unis où il détient moins de 6 % de parts de marché, afin notamment de peser davantage dans les discussions avec les géants de la distribution comme Amazon avec lequel il est actuellement en conflit. "Vache à lait traditionnelle du

groupe, l'édition (environ 60 % de l'EBIT et environ 90 % du Free Cash Flow du groupe) doit affronter simultanément plusieurs défis" remarque toutefois Natixis (...) Et le broker de citer : la pression d'Amazon aux Etats-Unis pour renégocier une commission plus élevée, le risque de marginalisation du groupe à moyen terme lié à la consolidation par grandes zones linguistiques (francophone – anglophone – hispanophone), ou encore le poids sur la croissance à court terme du non renouvellement des programmes scolaires avant 2016 au mieux en France. "A moyen terme, le groupe devra investir et se réorganiser pour affronter la transition numérique dans l'éducation et donc engager un vaste plan de restructuration, comme Pearson en a fait la douloureuse expérience en 2013-2014" poursuit l'intermédiaire. » (Dépêche de l'agence Reuters du 13 juin 2014).

Le marché boursier a été sensible à ces prévisions, comme le rappelle la note de Natixis ; l'action Lagardère dont le cours le plus bas en avril 2013 s'était fixé à 27,17 euros, tombait à 18,42 euros en mai ; un cours historiquement bas pour Lagardère.

Natixis suggère à Hachette des mesures drastiques ; le groupe en retiendra quelques unes comme les suppressions d'emploi aux Etats-Unis. Mais il ne modifiera pas sa stratégie dans le livre scolaire. Hachette, s'il s'est lancé très tôt dans la transition numérique, a surtout privilégié le développement d'applications ludo-éducatives pour Smartphones, par exemple avec « Jeux pour lire avec Sami et Julie ».

Il n'a pas réellement répondu aux attentes des enseignants et notamment à la personnalisation des manuels numériques permettant d'adapter les cours au niveau des élèves, ou une simplification de la mise en œuvre des licences d'utilisation et l'abaissement des coûts d'acquisition.

Le dialogue éditeur – enseignants n'a pas été facile ; si l'équipement de l'espace numérique de travail est en retard en France, les politiques éditoriales ont connu des défaillances : le livre numérique ne doit pas être seulement conçu pour alléger le cartable de l'élève, mais il doit répondre à de nouveaux besoins ; il ne doit pas être homothétique, mais enrichi et ne pas être seulement offert à l'acheteur du livre papier. Les éditeurs du livre scolaire dont six d'entre eux sont réunis dans un groupement appelé Savoir Livre, doivent répondre aux critiques de Raphaël Taïeb du site LeLivrescolaire.fr : « Les six éditeurs sont un oligopole. Ils font 99% de leur

chiffre d'affaires sur le papier. Ils n'ont pas envie que le numérique explose. »
(Raphaël Taïeb, 2014)

Les stratégies de Lagardère ne rassurent pas les acteurs financiers. A la suite de la publication de sa note Natixis conseillant aux investisseurs d'alléger leur portefeuille d'actions Lagardère.

Les dirigeants du groupe, eux, tentent de les rassurer ; faisant référence à la fusion de Penguin et de Random House, mais aussi à la prise de contrôle d'Harlequin par News Corp (HarperCollins), filiale du groupe de Rupert Murdoch, en mai 2014, ils déclarent :

« Hachette Livre devra suivre les concentrations de notre industrie initiées par les grands acteurs anglo-saxons. Les éditeurs ont besoin d'une taille et les muscles pour garder le contrôle de leurs relations avec les auteurs, du contrôle des prix et de la distribution. Les principaux éditeurs américains partagent l'analyse d'Hachette Livre selon laquelle la taille est et restera la clé. »
(Document Investor Day, 28 mai 2014).

Cette déclaration, antérieure à l'échec du rachat de Perseus, est à rapprocher de l'annonce des six priorités stratégiques de la filière par le groupe :

- 1 – développement international des fascicules ;
- 2 – développement de l'activité de distribution pour des clients-tiers ;
- 3 – développement des catalogues, notamment aux Etats-Unis ;
- 4 - augmenter le nombre de nouveaux auteurs et les licences ;
- 5 – rééquilibrer les positions aux Etats-Unis et au Royaume-Uni ;
- 6 – rester un des leaders sur le marché américain (essentiel pour le développement numérique) (Source : Document Investor Day, 28 mai 2014).

Hachette Livre avait affiché ses ambitions aux Etats-Unis en rachetant le catalogue pour adulte d'une filiale de Disney, Hyperion (un millier de titres dans les domaines aussi variés que la pop culture, la cuisine, la psychologie, le développement personnel, l'humour, le business, l'histoire, les sports ou la fiction) en juillet 2013. Puis, sa filiale américaine avait montré de l'intérêt en février 2014 pour le plus important éditeur indépendant des Etats-Unis, Perseus Books, qui comprend neuf maisons d'édition spécialisées dans des domaines aussi variés que la science, les religions, l'économie, l'histoire, la santé, les guides de voyage ou la musique. Editant chaque année 700 nouveautés, Perseus offre un catalogue de 6000 titres.

Pour Hachette Livre, cet éditeur, s'il ne l'avait pas porté à hauteur de Penguin Random House, répondait à sa stratégie de renforcer son offre aux Etats-Unis, mais aussi au Royaume-Uni ; il aurait présenté aussi l'avantage d'avoir un savoir-faire important dans le développement numérique. Perseus a développé depuis 2008 une filiale de service numérique, Constellation, présentée comme le service le plus complet pour les éditeurs. Il a réussi à capter la numérisation des ouvrages de 400 éditeurs (conversion, mais aussi ventes et distribution, gestion, marketing), soit 30 000 titres. Enfin, il développe actuellement un programme de numérisation pour le livre scolaire. L'échec de la transaction entamée en février 2014 (elle a buté en juillet sur le rachat de sa filiale de distribution par un industriel spécialisé, Ingram, qui s'est retiré) est symptomatique des limites d'investissements de Lagardère.

Le développement d'Hachette Livre sur le marché américain a subi un coup d'arrêt. Penguin Random House (27,7 % des parts de marché) et HarperCollins (10,5 %), suivis par Simon & Schuster (7,5 %) ont des périmètres largement plus importants que celui d'Hachette Livre qui ne représente que 5,8 % des parts de marché dans le pays, mais 23 % de son chiffre d'affaires, soit 475 millions d'euros (contre 2 700 à Penguin Random House).

Si la taille de HBG sur le marché américain est une préoccupation, Lagardère se retourne vers le marché britannique. Le deuxième éditeur du Royaume-Uni, Hachette UK, a racheté l'éditeur Quercus par le biais de sa filiale Hodder & Stoughton en avril 2014, renforçant le groupe Lagardère sur le marché du livre anglophone.

La filiale américaine, Hachette Book Group, elle, a intégré les recommandations de Natixis. Elle cherche à investir, mais, dans le même temps, elle annonce le licenciement de 3 % de ses personnels, soit 28 salariés.

« Aujourd'hui, nous avons dû faire quelques changements difficiles au sein de HBG dans le cadre d'une initiative de réduction des coûts qui permettra d'améliorer la résilience de notre entreprise sur un marché en pleine évolution ainsi que positionner HBG pour la croissance future. Malheureusement, ces changements signifient que certains de nos collègues quitteront l'entreprise. »

(Communiqué du groupe le 5 juin 2014)

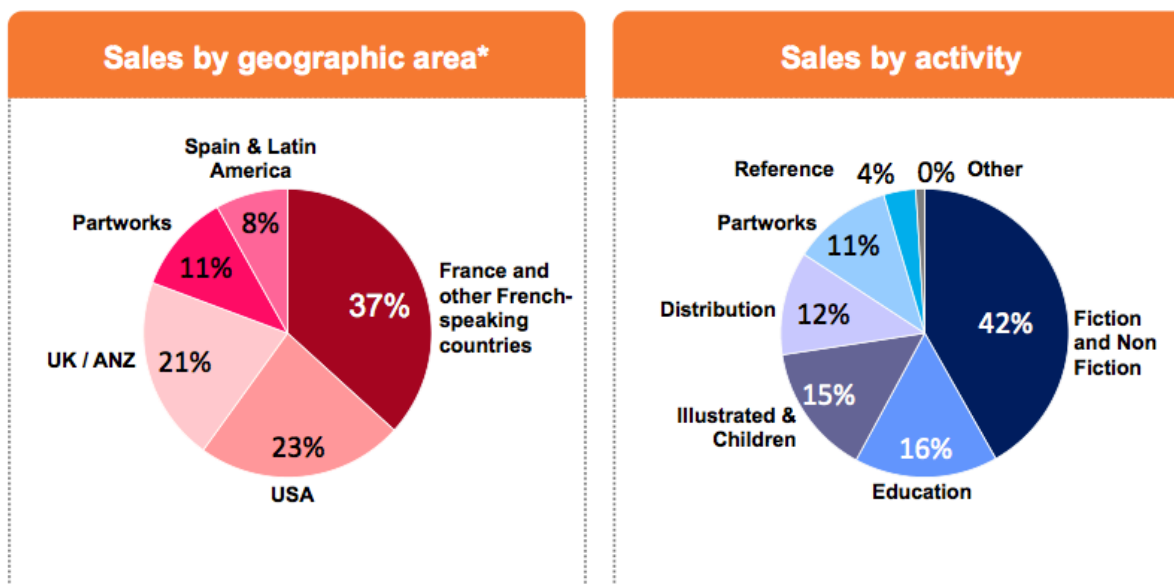
Lagardère est à la recherche des synergies entre ses diverses filiales pour réduire les coûts et maintenir ses résultats. L'annonce du plan de licenciement au sein de HBG participe de cette démarche dictée par les acteurs financiers, notamment

américains.

Hachette Livre, qui prétend défendre l'exception culturelle française, réalise 60 % de son chiffre d'affaires à l'étranger, dont 23 % aux Etats-Unis et 21 % au Royaume-Uni, Australie et Nouvelle-Zélande. Sa position reste fragile au regard de l'évolution de ses principaux concurrents dans un secteur industriel en plein bouleversement.

Les marchés d'Hachette par région et par activités

Le marché français représente encore plus du tiers des ventes d'Hachette en 2013 ; néanmoins, les quatre grands pays de langue anglaise (Etats-Unis, Royaume-Uni, Australie et Nouvelle-Zélande, représentent 44 % de son chiffre d'affaires et la littérature générale représente plus de 40 % des ventes, loin devant les livres d'éducation et la littérature jeunesse.



*Sales by country of origin

(Source : Investor Day, 30 mai 2014)

6 – Recherche de partenaires dans la distribution

Les préoccupations de Lagardère ne sont pas circonscrites à l'édition. Depuis Louis Hachette, le groupe a intégré la distribution du livre dans ses activités :

« Le métier d'éditeur ne serait rien sans celui de distributeur. Publier, c'est aussi faire parvenir le livre jusqu'à son lecteur au bon moment et au bon endroit : librairie, grande surface spécialisée, maison de la presse, hypermarché... Le métier de distributeur est fondé sur une logistique d'autant plus importante que

le nombre de titres traités est élevé : celui-ci approche les cent mille références dans la plupart des centres de distribution du groupe Hachette Livre et le nombre de volumes stockés peut dépasser les cent millions d'exemplaires. La facturation, le transport, la gestion des retours contribuent à faire de la distribution un maillon stratégique de la chaîne de valeur du livre. »
(Présentation de l'activité sur le site d'Hachette Livre, consulté le 5 octobre 2013)

Le groupe possède dix centres de traitement logistique, une structure lourde qui ne répond pas à ses seuls besoins ; elle n'est viable qu'à la condition d'avoir pour clients des éditeurs tiers.

Quatre sites en France (Maurepas et Balizy en banlieue parisienne, Lyon et Nantes) et un en Belgique distribuent les livres de 80 éditeurs ; au Royaume-Uni, un centre situé dans le West Sussex distribue les produits d'Orion, Octopus et Little Brown, mais aussi ceux d'une cinquantaine d'autres éditeurs, alors que les livres de Headline, Hodder Stoughton, Hachette Children's Books et Hodder Education sont traités par Bookpoint dans le comté d'Oxford.

Le centre de distribution d'Anaya, situé à Getafe à proximité de Madrid, traite sa production propre ainsi que celle d'autres éditeurs ; celui de Sydney distribue les produits du groupe en Australie et en Nouvelle-Zélande. Enfin, aux Etats-Unis, le centre d'Hachette Book Group, situé à Lebanon (Indiana), ouvert à d'autres éditeurs, expédie plus de 100 millions de livres chaque année.

La distribution n'est pas cantonnée aux seuls besoins d'un groupe ; l'activité est devenue un marché à part entière, avec l'instauration d'une compétition entre les grands groupes pour capter de nouveaux clients. Hachette avait réussi à capter les éditeurs indépendants, comme Gallimard, pour dominer le marché français.

Quand le groupe Lagardère s'était porté acquéreur de la branche livre de Vivendi (VUP), il avait cherché à conserver sa filiale de distribution Interforum. En vain, celle-ci ayant dû être cédée à Wendel conformément aux décisions des autorités de la concurrence de Bruxelles. Si Lagardère avait réussi cette opération, le groupe aurait contrôlé la quasi-totalité de la distribution du livre en France, pouvant espérer alors améliorer les résultats et la rentabilité de ses propres plateformes.

« Cette compétition est redoublée dans cette activité industrielle rentable qu'est la distribution par la perspective d'une surconcentration annoncée, promesse

d'économies d'échelle supplémentaires et de performances toujours accrues. »
(François Rouet, 2013, p. 173)

Le groupe Lagardère s'interroge sur l'avenir de cette activité au sein du groupe :

« L'autre interrogation actuelle du groupe est celle de la distribution du livre. Il s'agit d'un outil industriel extrêmement coûteux. Alors faut-il maintenir cet outil ? La mise à disposition du livre est une activité positive pour nous et importante, mais il faut que nous arrivions à attirer des éditeurs tiers. » (Thierry Funck-Brentano, entretien, 30 septembre 2013).

Lagardère a donc un outil industriel de distribution important dans cinq pays et sur dix sites, mais si cette infrastructure distribue annuellement plus de 500 millions de livres, elle est onéreuse et ne génère que 12 % du chiffre d'affaires d'Hachette Livre, soit 248 millions sur un chiffre d'affaires total de 2,066 milliards d'euros en 2013 (Source : résultats annuels du groupe).

L'évolution de l'économie de cette activité pèse dans les choix d'Hachette. Le distributeur gardait 15 % du prix de vente d'un livre pour en assurer le stockage et l'expédition ; mais la concurrence a eu tendance à faire baisser la commission (elle est tombée parfois à 7 % au Royaume-Uni) ; Le groupe considère qu'à ce niveau la distribution n'est plus intéressante économiquement. Les gros éditeurs - distributeurs comme Hachette sont à la recherche permanente de nouveaux éditeurs pour rentabiliser leurs installations industrielles et pour maintenir les commissions au plus haut. Le rachat de au Royaume-Uni de Quercus a permis de renforcer l'activité de la plateforme de la filiale du groupe Hodder & Stoughton au détriment de celui de Randon House. Néanmoins, le groupe s'interroge sur sa capacité à améliorer ses performances. il s'agit donc d'une activité qui peut rapidement évoluer au sein du groupe, soit par des gains de parts de marché passant par des accords avec d'autres éditeurs, soit par un désengagement semblable à celui de la distribution de la presse.

B – La transition numérique

Parallèlement à l'avenir de son activité de distribution, Hachette est confronté à la question de la numérisation du livre :

« Nous ne pensons pas que le livre va disparaître, mais nous avons pu observer, comme d'autres, la montée en puissance relative du téléchargement du livre (+ 25 % en Grande-Bretagne, de 1 à 3 en France, par exemple), même si ce marché semble se calmer aujourd'hui. Le livre numérique est une opportunité pour le grand éditeur que nous sommes, avec une mosaïque de sociétés qui forment un grand groupe. Certes, le chiffre d'affaires du livre baisse du fait du pourcentage que nous versons aux diffuseurs, mais pas la marge ; au contraire, celle-ci tend à augmenter. » (Thierry Funck-Brentano, entretien, 30 septembre 2013)

Hachette Livre a attendu 2007 pour adopter un véritable plan pour *« réussir la transition numérique et préserver la chaîne de valeur du livre :*

1 – sécurisation par l'acquisition systématique des droits pour le livre papier et le livre numérique ;

2 – numérisation des titres du catalogue et numérisation systématique des nouveautés ;

3 – assurer la disponibilité des e-books sur toutes les plateformes et dans tous les formats ;

4 – mise en œuvre d'une politique de recherche et développement innovante pour anticiper les évolutions, en particulier en littérature jeunesse et sur les segments éducatifs ;

5 – formation des salariés à l'utilisation des nouveaux outils (pour la production, notamment, des livres électroniques ;

6 – recrutement et développement de nouvelles compétences (webmarketing, création de sites Web, gestion de réseaux sociaux et de gestion des relations avec les clients (Customer Relationship Management, CRM) ;

7 – investissements dans les infrastructures numériques

8 – adaptation des structures traditionnelles (distribution et forces de ventes) »

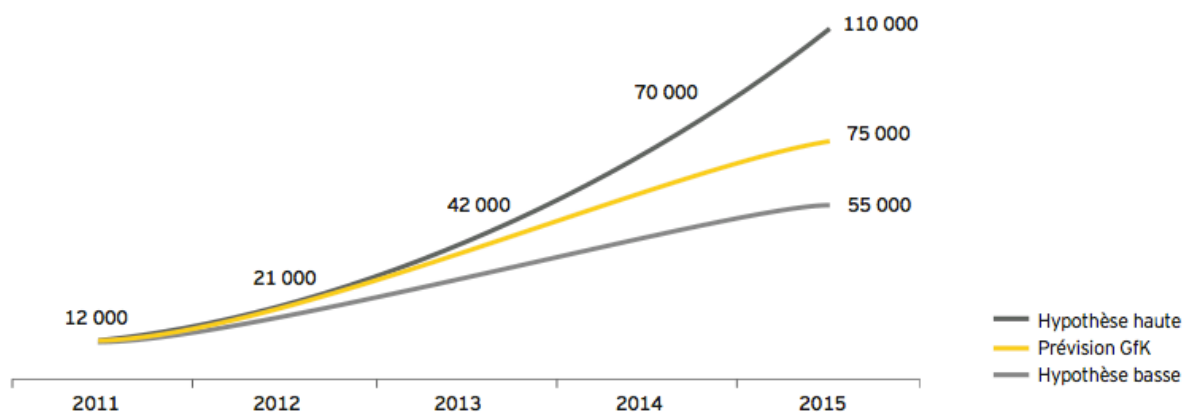
(Investor Day, 28 mai 2014)

Sa stratégie s'appuie sur les études prospectives relatives à l'évolution du marché du livre numérique.

Prévision d'évolution du marché du livre numérique

Le livre numérique en France n'a pas connu le même développement qu'aux Etats-Unis ou même au Royaume-Uni. Si aux Etats-Unis la progression est freinée, les prévisions de développement en France sont très différentes selon les estimations.

Estimation du marché du livre numérique



Source : GfK Consumer Choices France

(Source : GfK Consumer Choices France, 1^{er} panorama des industries culturelles et créatives en France, novembre 2013, page 64)

1 – Préparer l'avènement du livre scolaire numérisé

Hachette Livre a adapté ses stratégies aux marchés, différenciant notamment livres grand public et livre d'éducation, constatant que « *le poids du numérique dans le domaine de l'éducation reste marginal dans les pays où Hachette Livre est présent* » (Investor Day, mai 2014).

En Afrique, où les besoins sont immenses, Hachette Livre International (HLI) s'est associé à un groupe britannique, Promethean, spécialisé dans les technologies numériques adaptées à l'éducation, pour offrir des solutions numériques éducatives adaptées aux pays émergents.

En France et plus largement en Europe, Lagardère tient compte des retards pris dans l'équipement des établissements scolaires et dans la formation des enseignants aux technologies numériques. Le groupe s'est néanmoins préparé pour le jour où le marché décollera ; il estime que le marché de l'éducation ne sera pas

une opportunité avant 2025 (Source : Documents annuels de référence).

Hachette livre a ouvert en 2004, le Kiosque numérique de l'éducation (KNE), proposé à tous les éditeurs (Hachette contrôle 45 % du marché du livre d'éducation en France), sur lequel les enseignants peuvent commander les livres numériques et les applications pour leur classe ; au Royaume-Uni, sa filiale Hodder Education a mis en place une plateforme de e-learning et en Espagne, c'est Anaya qui produit des manuels scolaires numériques.

Il a par ailleurs créé en son sein un département Informatique Groupe Livre et il a recruté des compétences, dont celle de Guillaume Scottetz, issu d'Ubisoft et de Arthur D. Little, un cabinet de conseil en stratégie, innovation et technologie, pour le nommer au poste de directeur du numérique éducatif en septembre 2011 ; celui-ci a quitté le groupe en novembre 2014 (soit deux ans plus tard) et a été remplacé par Carole Percet-Guibourg.

Sa filiale Hachette Book Group travaille à rattraper son retard aux Etats-Unis où le marché du livre d'éducation est plus en avance qu'en Europe et où le groupe Pearson occupe une place prépondérante sur le marché.

Le groupe Bertelsmann, lui, a pris une option différente, plus ambitieuse, souhaitant faire de l'éducation son troisième pilier : ses cibles pour les années à venir seront les services et programmes éducatifs en ligne.

Si le pouvoir de marché d'Hachette Education en France lui permet de ne pas craindre ses concurrents, en revanche, dans les bassins linguistiques anglophone et hispanophone, il se trouve dans la même situation que pour la fiction ; ses concurrents, Bertelsmann et Penguin Random House, ont pris une avance non négligeable.

2 – Mettre Amazon, Apple ou Kobo en concurrence

Pour le livre grand public, les décisions d'Hachette Livre de développer les e-book étaient urgentes à mettre en œuvre compte tenu du contexte de forte concurrence avec les autres groupes et la demande des fournisseurs de terminaux.

La stratégie d'Hachette Livre a consisté à « soutenir la concurrence entre les e-commerçants pour éviter la position dominante de l'un d'eux dans la chaîne de valeur : développement d'un vaste réseau de clients, internationaux et locaux (Amazon, Apple, Kobo, ainsi que Cultura, Fnac, librairies françaises

indépendantes grâce à un partenariat avec Numilog,... » (Investor Day, mai 2014)

L'accord entre Google (qui venait de créer Google Edition) et Hachette Livre, signé en 2010, ne portait que sur l'autorisation donnée au fournisseur d'accès à Internet de numériser les ouvrages indisponibles sur lesquels Hachette a les droits. Il a plus de portée symbolique que d'effets économiques immédiats.

« Le contexte de la signature de ce protocole d'accord est celui d'un point d'équilibre entre les intérêts de chacune des parties. Google a numérisé et continue de numériser des ouvrages sans autorisation des ayants droit dans le cadre de son programme de numérisation de bibliothèque. Aujourd'hui, 15 millions d'ouvrages, sur les 100 millions estimés, ont été numérisés. Mais Google se heurte à des difficultés. La situation est bloquée aux Etats-Unis : le Settlement (l'accord de règlement Google recherche de livres) est toujours en attente d'être validé. De même en France, Google a été condamné pour contrefaçon par la 3^e chambre du TGI de Paris l'année dernière. L'affaire est en appel. Enfin, Google veut ouvrir une plateforme de commercialisation de livres numériques, Google Edition, et a besoin d'un maximum d'ouvrages. Or, Hachette USA n'avait pas encore signé un accord. L'opportunité s'est donc présentée pour Google et Hachette de réfléchir ensemble à une solution pour sortir de l'impasse, ce qui impliquait que Google fasse des concessions. » (Vianney de la Boulaye, directeur juridique d'Hachette Livre, Legipresse, n° 278, décembre 2010, p. 391).

L'initiative d'Hachette Livre a été diversement appréciée, les éditeurs français, dont Hachette, étant engagés à l'initiative des Editions de la Martinière, dans une procédure pour contrefaçon à l'encontre de Google, numérisant leurs livres sans autorisation.

Alors que l'accord d'Hachette Livre et de Google semblait avoir apaisé les relations entre les deux groupes, la branche Lagardère Active a rejoint en mars 2014 un lobby de circonstance de 400 éditeurs européens du Web (dont le groupe allemand Axel Springer), baptisé Open Internet Project (OIP), ayant déposé une plainte contre le moteur de recherche américain pour abus de position dominante

Une autre initiative avait été diversement appréciée, en mars 2011, avec la signature d'un accord entre le groupe et la Bibliothèque nationale de France (BnF) permettant

l'impression à la demande de 15 000 des 200 000 ouvrages libres de droits numérisés par Gallica, la bibliothèque numérique de la BnF, et publiés entre le XVe et le XIXe siècle.

Les ouvrages sont imprimés par la co-entreprise créée avec Lightning Source (installée dans le centre de distribution de Maurepas) et commercialisés par Hachette au prix d'un livre neuf (entre 6 et 40 euros).

Les deux parties avaient pris de soin de préciser que les livres devaient être commandés dans le réseau des librairies (ou depuis un site de libraire), mais les concurrents d'Hachette ont protesté, même si l'impression à la demande aujourd'hui reste une singularité de la filiale de Lagardère. Les termes de l'accord ont été révisés puisque le chiffre de 15 000 ouvrages disponibles sur un site dédié (www.hachette.bnf.fr) est rapidement passé à 30 000 et doit encore évoluer ; ensuite, il est envisagé de se passer de l'intermédiaire des libraires pour répondre aux commandes directes des lecteurs.

3 – La chaîne de valeur en jeu

Les risques provoqués par l'avènement de la commercialisation du livre imprimé et électronique par de puissants groupes se sont rapidement révélés.

Le poids pris par Amazon sur le marché, d'une part, et la dépendance d'Hachette vis-à-vis de l'entreprise de commerce électronique, d'autre part, ne manquent pas d'inquiéter le groupe.

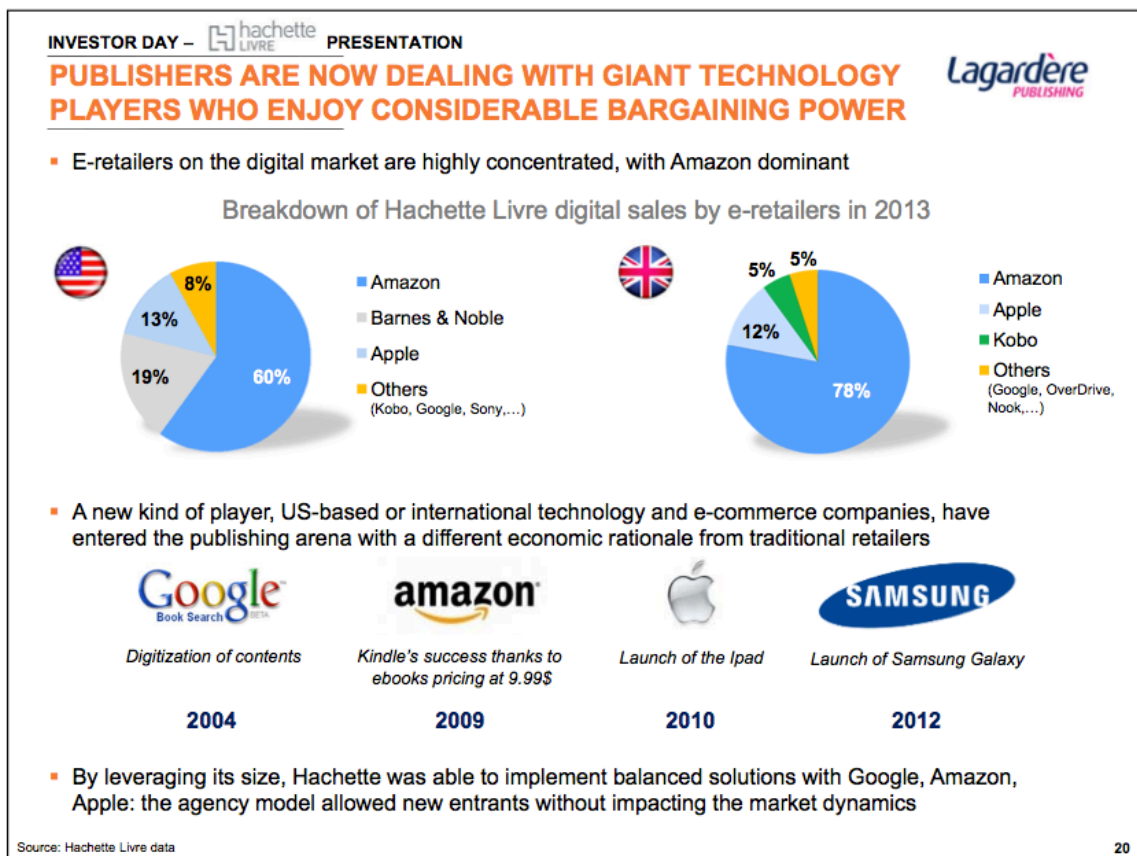
Le conflit qui avait débuté en novembre 2013 et n'avait été révélé qu'en mai 2014 entre les deux sociétés est symptomatique des enjeux dans la chaîne de valeur du livre.

Pour le livre électronique, Amazon a fixé le prix maximum des nouveautés à 9,99 dollars sur sa liseuse Kindle aux Etats-Unis. Cinq éditeurs majeurs, Hachette Book Group, HarperCollins, MacMillan, Penguin et Simon & Schuster, souhaitent remonter le prix pour augmenter leur marge. Apple, préparant le lancement en 2009 de sa propre liseuse, a proposé un contrat d'agence à ces cinq éditeurs, c'est-à-dire un contrat par lequel les éditeurs fixent eux-mêmes le prix des ouvrages :

La dépendance d'Hachette vis-à-vis d'Amazon

Les ventes du livre numérique d'Hachette aux Etats-Unis et au Royaume-Uni sont concentrées entre quelques distributeurs seulement.

Le graphique ci-dessous met en évidence l'étroite dépendance d'Hachette vis-à-vis d'Amazon : aux Etats-Unis, 60 % de ses livres sont vendus par le leader du commerce électronique et même de 78 % au Royaume-Uni.



(Source : Investor Day du 12 mars 2014)

« Nous allons prendre le modèle de l'agence, dans lequel vous fixez le prix et nous prenons nos 30 % et, oui le consommateur paie un peu plus, mais c'est ce que vous souhaitez de toute façon. » (Steve Jobs, 01net, 12 avril 2012, consulté le 8 juillet 2014, <http://www.01net.com/editorial/564130/comment-apple-et-les-editeurs-ont-fait-grimper-le-prix-des-e-books/>).

Hachette et Arnaud Nourry qui militent pour le prix unique du livre, qu'il soit imprimé ou électronique, semblaient avoir gagné une bataille sur Amazon. Mais la justice

américaine a poursuivi Apple et les cinq éditeurs pour entente illicite en 2012, estimant le contrat contraire au principe de la libre concurrence. Hachette et HarperCollins ont alors préféré payer 51 millions de dollars au titre de restitution au consommateur plutôt que d'aller au procès. Le contrat d'agence imaginé par Apple a été invalidé et Amazon, qui s'était résigné à signer un tel contrat avec cinq des principaux éditeurs américains pour ne pas se voir privé de leur marché, tenait sa revanche. Le risque de voir le modèle s'étendre à d'autres produits culturels s'éloignait également.

Aujourd'hui, dans une phase de baisse de ses bénéfices, Amazon cherche à améliorer ses marges sur les ventes et à vendre davantage de tablettes de lecture Kindle, ainsi que sa nouvelle plateforme permettant d'accéder à des milliers d'e-books pour 10 dollars par mois. Le contexte a semblé favorable à la firme de Seattle pour entreprendre une partie de bras de fer avec Hachette Book Group et contraindre cette dernière à accepter ses conditions : c'est le vendeur (et non plus l'éditeur) qui fixe le prix du livre numérique et l'éditeur doit accepter de réduire sa marge.

Le conflit s'est élargi à d'autres éditeurs comme Simon & Schuster aux Etats-Unis, puis d'autres domaines que le livre, par exemple avec la distribution des films de Disney, dont les précommandes ont été abandonnées. Il a gagné d'autres pays comme le Royaume-Uni et l'Allemagne (avec le groupe suédois Bonnier), posant ainsi les questions de la part de chacun des acteurs dans la chaîne de valeur et du poids du fournisseur de contenu dans les négociations avec les industriels de la communication.

La position d'Hachette Book Group (qui a connu une baisse de ses ventes d'environ 50 %) a été ébranlée par la sortie de crise avec Simon & Schuster et Bonnier en octobre. Le conflit a duré près d'un an et l'accord signé entre Hachette Book Group et Amazon le 13 novembre 2014 est un curieux compromis entre deux groupes qui ont perdu beaucoup d'argent. Il s'agit d'un « *accord pluriannuel portant sur la commercialisation aux USA des ebooks et des livres imprimés* » (Communiqué du groupe le 13 novembre 2014). Hachette continuera à fixer le prix de vente au détail de ses livres numériques, mais l'accord prévoit que Hachette Book Group « *bénéficiera de conditions plus avantageuses s'il baisse ses prix.* » (Communiqué

du 13 novembre 2014). Les deux groupes restent muets sur les incitations financières spécifiques à Hachette Book Group.

On remarquera que l'annonce de l'accord est intervenue le même jour que l'annonce des résultats du troisième trimestre 2014 par le groupe au cours duquel Arnaud Nourry, président de Lagardère Publishing, a dévoilé un recul de 5,9 % du chiffre d'affaires d'une branche qui contribue à hauteur de 29 % au chiffre d'affaires de l'ensemble du groupe, mais, surtout, pour plus de 65 % à son résultat opérationnel (Source : communiqué des résultats trimestriels du groupe, 13 novembre 2014).

L'annonce de l'accord entre Hachette Book Group et Amazon a néanmoins rassuré les investisseurs ; le lendemain, à la bourse de Paris, le cours de l'action Lagardère qui stagnait en dessous des 20 euros enregistrait une hausse de 3,28 % (20,6 euros, mais contre plus de 30 euros le 7 mai 2014)

(Voir en encadré le communiqué d'Amazon Books du 29 juillet 2014)

En renforçant sa présence sur le marché anglophone, Hachette Livre poursuit sa stratégie de rachats d'éditeurs américains en vue d'atteindre une taille suffisante lui permettant de « *garder le contrôle de la tarification de l'e-book* » (Investor day, mai 2014) et ainsi améliorer son rapport de force dans ses négociations avec les vendeurs de livres par Internet et, particulièrement, avec Amazon.

Hachette Livre mise surtout sur son savoir-faire d'éditeur traditionnel pour conserver ses parts dans la chaîne de valeur, grâce surtout à ses relations avec les auteurs et son expertise éditoriale :

« Avec un taux de pénétration du marché inférieur à 40 %, l'édition sera toujours tirée par les ventes des livres imprimés : la complexité de l'entreprise restera et ne sera pas acquise par de nouveaux acteurs. » (Investor Day, mai 2014).

Hachette ne semble pas craindre les tentatives d'Amazon de devenir, aussi, un éditeur à part entière. Hachette Livre développe le livre enrichi plutôt que le livre numérique homothétique (notamment « *pour attirer un nouveau type de lecteurs séduits par l'interactivité* », Investor Day, mai 2014) ; sa stratégie se fonde sur le développement du marché du livre numérique augmenté et sur l'opportunité de trouver des marchés supplémentaires à la fois dans les pays où il est présent et dans les pays émergents d'Asie et d'Afrique.

Le communiqué d'Amazon **Mise au point sur les relations Amazon / Hachette**

Avec cette mise au point, nous apportons des informations spécifiques sur les objectifs d'Amazon.

Un objectif clé est la baisse du prix de l'e-book. De nombreux e-books sont mis en vente à 14,99 \$ et même à 19,99 \$. C'est trop cher pour un e-book. Avec un e-book, il n'y a pas d'impression, pas de réimpression, pas besoin de prévoir le retour des invendus, aucune vente perdue pour rupture de stock, pas de frais de stockage, pas de frais de transport, et il n'existe pas de marché secondaire - les e-books ne sont pas revendus d'occasion. Les e-books peuvent être et devraient être moins cher.

Il est également important de comprendre que les livres électroniques sont très sensibles au prix. Cela signifie que lorsque le prix augmente, les clients achètent beaucoup moins. Nous avons quantifié l'influence du prix sur la vente livres à partir de mesures répétées dans de nombreux titres. Pour chaque e-book vendu 14,99 \$, il s'en vendrait 1,74 au prix de 9,99 \$. Ainsi, par exemple, si les consommateurs achètent 100 000 exemplaires d'un e-book à 14,99 \$, les mêmes consommateurs achèteraient 174 000 exemplaires de ce même e-book à 9,99 \$. Le total des revenus passerait de 1 499 000 \$ à 1 738 000 \$.

Il est important de noter ici est que la baisse des prix fait augmenter les recettes totale de 16%. C'est bon pour toutes les parties concernées:

* Le client paie 33% moins cher.

* L'auteur verra ses droits augmenter de 16% et sera lu par un public en augmentation de 74%. Et cette augmentation de 74% des exemplaires vendus, le titre aura plus de chance de devenir un best-seller. (Tout auteur qui espère apparaître sur la liste des best-sellers devrait insister auprès de son éditeur pour que le prix de son e-book soit fixé à 9,99 \$ ou même plus bas.)

* De même, le chiffre d'affaires total généré par le e-book à 9,99 \$ est également bénéfique pour l'éditeur et le détaillant. À 9,99 \$ le client paie l'œuvre moins cher, mais la part du gâteau sera plus grande pour chacun.

Gardez à l'esprit que les livres ne se concurrencent pas entre eux. Les livres n'entrent en concurrence que contre les jeux vidéo, la télévision, les films, Facebook, les blogs, les sites d'information gratuits et plus encore. Si nous voulons une culture de la lecture en bonne santé, nous devons œuvrer pour être sûr que les livres sont compétitifs par rapport aux autres médias.

Donc, si à 9,99 \$ le gâteau est plus grand, comment Amazon propose de partager les recettes? Nous croyons que 35% devraient revenir à l'auteur, 35% à l'éditeur et 30% pour Amazon. 30%, est-ce raisonnable? Oui. En fait, la part de 30% du chiffre d'affaires est ce qu'hachette nous a obligé d'accepter en 2010 quand il s'est entendu illégalement avec les concurrents pour augmenter le prix de leurs e-books. Nous n'avons eu aucun problème avec les 30% - nous avons eu un gros problème avec les hausses de prix.

Est-ce que la position d'Amazon est d'aligner tous les e-books à 9,99 \$ ou moins? Non, nous acceptons qu'il y ait des raisons légitimes pour un petit nombre de titres spécialisés à un prix supérieur à 9,99 \$.

Un ajout à notre proposition sur la façon dont le chiffre d'affaires devrait être partagé. Bien que nous croyions que 35% devraient revenir à l'auteur et 35% à Hachette, nous pourrions envoyer 70% du chiffre d'affaires à Hachette, à lui de décider combien revient à l'auteur. Nous croyons qu'Hachette reverse trop peu à l'auteur aujourd'hui, mais finalement ce n'est pas notre affaire.

Nous espérons que cette information sur nos objectifs sera utile. Merci.

The Amazon Books Team, le 29 juillet 2014

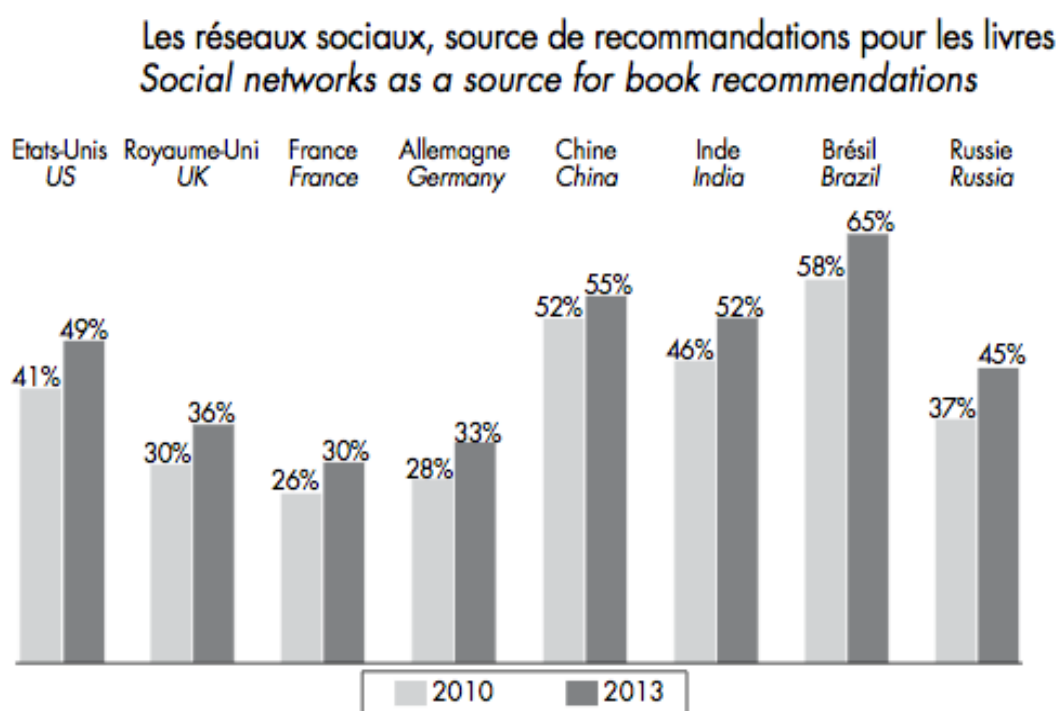
Un autre point de friction d'Hachette avec les industriels de la communication (Amazon, Google, Apple notamment) s'est porté sur la promotion du livre ; quand Amazon a racheté en août 2008 Shelfari, un véritable outil de promotion s'appuyant sur le modèle des réseaux sociaux, Lagardère a répliqué en lançant Myboox le 23 novembre 2009, misant beaucoup sur la prescription du livre par les réseaux sociaux (<http://www.myboox.fr/>).

« Le site a pour objet d'informer sur l'actualité du livre et de mettre en relation auteurs, lecteurs, libraires et éditeurs pour partager et commenter cette information. » (Conditions générales du site, rubrique Objet du site).

On y trouve des actualités sur les nouveautés, y compris numériques, des vidéos d'auteurs présentant leurs livres, des dossiers, un Club de lecture, où les membres peuvent déposer des critiques, la liste de leur bibliothèque idéale, des vidéos, etc., fonctionnant comme tout réseau social. Enfin, le site propose un e-book store.

Les réseaux sociaux et le livre

Le graphique montre l'évolution du rôle des réseaux sociaux dans la recommandation pour les livres, à l'origine de la création de Myboox.



(Source : Rapport Bain & Company 2013 pour le Forum d'Avignon, page 19 ;

http://www.forum-avignon.org/sites/default/files/editeur/EY_SBlanc_Atelier2_FINAL.pdf)

La société Mybook avait l'ambition d'ouvrir son capital à d'autres éditeurs et ainsi de devenir une plateforme commune en réponse à Amazon ou Google. Aujourd'hui, elle n'a toujours qu'un actionnaire, Hachette Livre. Le groupe paie le prix de son accord avec Google, considéré comme une trahison par les autres éditeurs alors que tous étaient en procès contre le moteur de recherche, et avec la BNF, dont le fond de livres anciens attisait les convoitises. La branche livre de Lagardère, à qui il est également reproché le rachat de VUP, s'est isolée de la communauté des éditeurs français.

C – La production du livre à rotation rapide

Avec plus de 150 maisons d'édition, des acquisitions importantes au Royaume-Uni et aux Etats-Unis, une présence affirmée en Espagne et en Amérique latine, des prises de participation dans les pays émergents, un chiffre d'affaires réalisé majoritairement hors de France, le visage d'Hachette Livre a profondément changé. Le monde de l'édition aussi.

« Les mutations du marché du livre au cours des vingt dernières années sont bien connues : de plus en plus de titres, tirés en nombre de plus en plus limité d'exemplaires et des ventes en augmentation constante sinon régulière (...) D'autres tendances ont été remarquées : la montée en puissance de la littérature jeunesse et de la bande dessinée, la multiplication des livres de bien-être, la diminution des lecteurs de livres de sciences humaines et les rumeurs sur la "tyrannie des best-sellers". » (Lyette Lacôte-Gabrysiak, 2010)

Hachette, avec ses 16 452 nouveautés annuelles (dont 6 400 en France sur un total de plus de 74 000), participe à ce mouvement de production à rotation rapide du livre ; un exemple illustre cette augmentation : Hachette, qui ne communique pas sur le nombre de nouveautés par maisons d'édition, donne sur le site d'Hachette Livre le chiffre de 160 nouveautés par an aux éditions Grasset ; cette maison n'en déclarait que 39 en 1970.

Autre tendance forte, « *le nombre d'ouvrages vendus ou tirés à plus de 100 000 exemplaires est en augmentation forte à partir des années 2000 puisque l'on passe de 242 titres entre 1984 et 1988 à 423 titres de 1999 à 2003.* » (Lyette Lacôte-Gabrysiak, 2010)

1 – Livres pratiques et bande dessinée

Hachette Livre avec ses collections de livres illustrés (Hachette Cuisine, Hachette Vins, Hachette Santé, Hachette loisirs, Hachette Jardin, Hachette Nature et ses collections telles que "Fait Maison", les "Mini-Guides Hachette", etc.) et ses collections de livres de voyages (Hachette Tourisme, Le Guide du routard, les Guides Bleus, Evasion, Voir, Un grand week-end à, etc.) a pris une place prépondérante sur le marché des livres pratiques à fort tirage, recherchant néanmoins de nouveaux développements dans des secteurs que le groupe n'avait pas encore explorés.

Hachette Livre n'avait qu'une activité marginale sur le créneau de la bande dessinée après le rachat en 2007 de Pika Edition, éditeur de mangas japonais, même si le groupe a entrepris de numériser une partie du catalogue pour le rendre accessible sur les supports mobiles prisés par le lectorat jeune.

Mais, en 2008, Hachette a fait une entrée remarquée dans la bande dessinée en rachetant 60 % du capital des Editions Albert René, maison créée en 1979 par Albert Uderzo après la mort de René Goscinny pour l'exploitation des droits de la série des Astérix et des produits dérivés.

Uderzo avait récupéré auprès de Dargaud les droits des premiers albums à la mort de son associé, Goscinny, en 1998 pour les confier à Hachette. C'était une aubaine pour Lagardère de devenir en 2009 l'actionnaire à 100 % de la maison d'édition fondée par Goscinny, tout en négociant l'autorisation de publication de nouveaux albums. Si, depuis le décès de Goscinny, aucun nouvel album n'avait été édité, Hachette avait estimé que les aventures des personnages pouvaient connaître une nouvelle vie.

Hachette a dû rechercher un nouveau scénariste et un nouveau dessinateur. Jean-Yves Ferri (scénario) et Didier Conrad (dessins) ont été invités à créer un 35^e album des aventures du petit Gaulois véritable produit marketing, Astérix chez les Pictes.

Tiré à 5 millions d'exemplaires, il a fait l'objet d'une campagne de lancement sans précédent, s'appuyant sur une exposition, Astérix à la BnF, sur la Monnaie de Paris (émettant des pièces de 10, 50 et 100 euros à l'effigie du personnage), sur un jeu vidéo et sur une campagne de promotion dans tous les médias écrits et audiovisuels. Mais c'est l'ensemble du groupe qui a été mobilisé pour assurer le succès du premier album 100 % Hachette et sans la participation des deux créateurs des célèbres personnages.

L'album est sorti simultanément dans 17 pays et en 23 langues, relayé par exemple par Orion au Royaume-Uni et Anaya en Espagne ; un éditeur gallois a acheté les droits pour des éditions en gallois, gaélique et écossais (les aventures se déroulant chez les Pictes, une tribu du nord de l'Ecosse). Une version numérique disponible sur tous les supports et une édition de luxe sont venues compléter le dispositif de lancement.

Mis sur le marché le 24 octobre 2013, l'album s'est aussitôt installé en tête des ventes et, le 31 décembre, il avait déjà été vendu à 1 287 500 exemplaires en France.

Hachette Livre avait réussi son entrée dans le secteur de la bande dessinée ; son investissement dans les Editions Albert René s'est donc révélé comme un coup financier et éditorial très rentable. Les retombées ne sont d'ailleurs pas taries puisque le groupe a également acquis les droits de licence d'exploitation des produits dérivés.

En littérature générale aussi, Hachette possède plusieurs atouts : ses 150 maisons d'édition, le Livre de poche et la co-entreprise des éditions Harlequin.

« Troisième éditeur de livres grand public (Trade) et d'éducation dans le monde (premier français, deuxième anglais, deuxième espagnol, quatrième américain), Lagardère Publishing est une fédération de maisons d'édition jouissant d'une grande indépendance éditoriale. Elles sont unies par des règles de gestion communes, un effort concerté dans le domaine du développement numérique, une coordination stratégique face aux géants mondiaux de la distribution, et une même exigence dans le choix des hommes et des femmes appelés à exercer des responsabilités dans l'entreprise. L'autonomie des éditeurs, indépendants et pleinement responsables du processus de création et de décision éditoriales, encourage tant la créativité que la concurrence interne.

C'est dans cette autonomie, laissée par Hachette Livre à chacune de ses divisions opérationnelles, que réside l'un des éléments clés de son succès : les différentes divisions de la branche du Groupe constituent en quelque sorte une fédération de petites et moyennes maisons d'édition indépendantes, chacune avec sa culture d'entreprise et sa ligne éditoriale particulière, voire unique. »
(Document de référence 2013, p. 25 et 26).

La sortie du 35^e album d'Astérix est significative de la politique d'Hachette Livre de multiplier les coups éditoriaux et les livres à fort tirage.

2 – La recherche du best-seller

Chaque maison d'édition du groupe a certes son autonomie, mais aussi et surtout un budget, un contrôleur de gestion et des comptes à rendre au groupe ; la concurrence entre toutes les marques est-elle réelle ? Et comment la branche favorise-t-elle la recherche du best-seller ?

La fixation de résultats élevés et de marges en constante progression et le contrôle de gestion permanent sont autant de moyens d'influer sur l'éditorial. Par ailleurs, les meilleurs résultats sont mis en exergue par les dirigeants. Par exemple, les résultats des éditions Jean-Claude Lattès et les succès de son président-directeur général, Isabelle Laffont, ont été particulièrement relevés et vantés par Arnaud Nourry.

« Un grand éditeur concurrent nous a prévenus : "Pour tout le monde, Hachette, c'est Grasset, Fayard, Stock. Mais si vous comparez les chiffres, Lattès les a rejoints, voire doublés. Ca n'a pas encore été remarqué, mais c'est un changement de statut phénoménal". » (Le Nouvel Observateur.fr, le 13 février 2013, consulté le 25 novembre 2013 ; URL : <http://bibliobs.nouvelobs.com/actualites/20130213.OBS8689/isabelle-laffont-la-best-selleuse.html>)

Le choix des managers n'est jamais neutre ; Isabelle Laffont, fille de Robert Laffont, a été recrutée par Hachette en 1995 pour diriger Lattès. Elle a hérité du surnom de "la best-selleuse", après quelques succès retentissant : c'est elle qui a acquis les droits pour la France de "Da Vinci Code" de Dan Brown (86 millions d'exemplaires dans le monde), des quatre volumes de "Fifty Shades of Grey" d'Erika Leonard

James (plus d'un million d'exemplaires en langue française), une série érotique négligée par de nombreux éditeurs.

Arnaud Lagardère n'hésite pas, lui non plus, à s'impliquer pour inculquer cette recherche du best-seller à ses éditeurs.

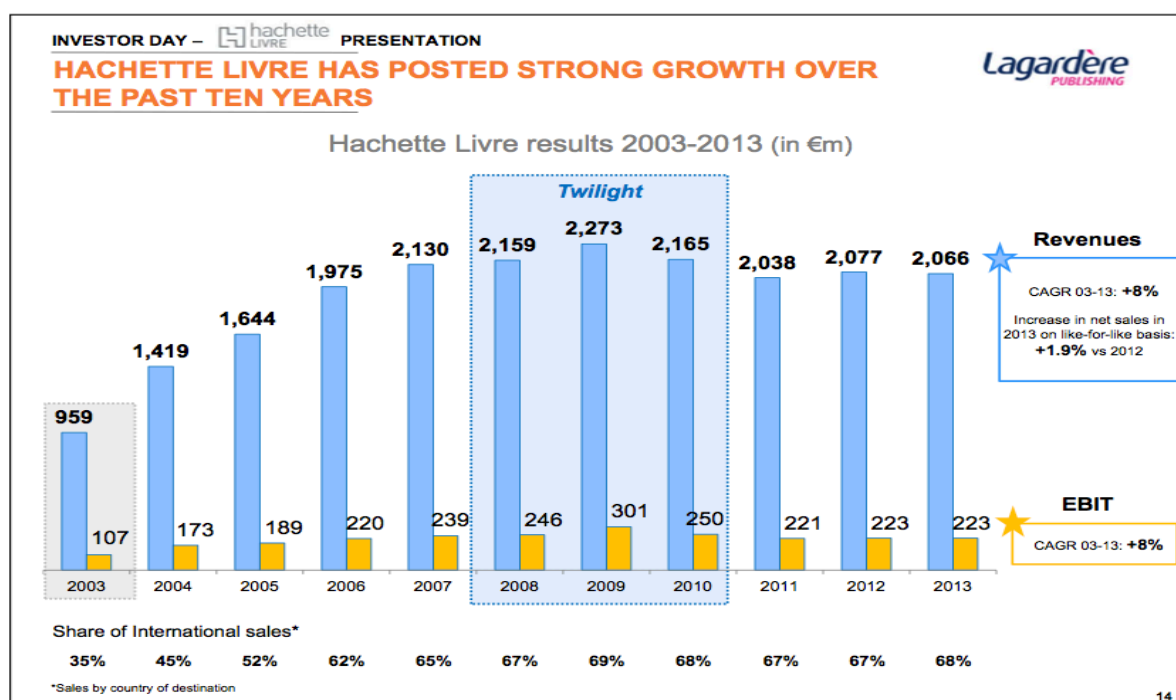
Le 27 avril 2004, le transfert de Michel Houellebecq de Flammarion à Fayard avait été mis en scène à l'occasion d'un séminaire des cadres du groupe Lagardère à Deauville. L'auteur des Particules élémentaires avait été présenté à l'assistance avec un cérémonial digne des plus grandes stars. Un transfert à plus d'un million d'euros et la promesse d'une adaptation de "La possibilité d'une île" au cinéma par l'auteur lui-même, le film devant être réalisé par une filiale de Lagardère, GMT Productions. Finalement le film ne sera pas produit par Lagardère et Houellebecq quittera Fayard un an plus tard, alors que le livre n'atteint pas le succès espéré (mais vendu à 300 000 exemplaires quand même). Le transfert de Houellebecq a coûté cher à Hachette.

Grasset, autre marque d'Hachette Livre, a été mise à contribution dans la politique des best-sellers. Le groupe avait manqué la saga d'Harry Potter de JK Rowling (et son immense succès) au profit de Gallimard Jeunesse ; il avait pensé prendre sa revanche en acquérant en 2012 son premier roman pour adultes, "The Casual Vacancy" (Une place à prendre, pour l'édition française). Mais The Casual Vacancy n'a pas renouvelé les chiffres de ventes d'Harry Potter. Hachette Jeunesse avait réalisé une performance inédite, comparable à celle de Harry Potter, avec "Twilight" de Stephenie Meyer, permettant à Hachette de connaître un résultat financier en forte progression entre 2008 et 2010. (Voir graphique ci-dessous)

Dans un secteur d'activité où chaque livre est un prototype, les éditeurs recherchent néanmoins en permanence de nouveaux auteurs. C'est parmi eux qu'ils vont trouver les best-sellers, comme par exemple la bonne surprise enregistrée par Isabelle Laffont avec le roman de Delphine de Vigan, "Rien ne s'oppose à la nuit", récompensé par de nombreux prix et vendu à plus de 500 000 exemplaires en France.

De l'influence du best-seller

La saga Twilight de l'auteure américaine Stephenie Meyer (quatre tomes entre 2004 et 2008) a été un succès mondial avec plus de 100 millions de livres vendus dans le monde, dont 4,6 millions en France. Les droits avaient été acquis par Hachette Book Group pour la France à l'éditeur Little, Brown Books (groupe Time Warner Books). Cette acquisition des droits avait été effectuée quelques mois avant qu'Hachette prenne le contrôle de Time Warner Books. Avec le succès des ventes de Twilight le chiffre d'affaires de Lagardère Publishing a connu une forte progression, dès la sortie du premier tome en 2008 (+ 1,36 %), mais surtout en 2009 (+ 6,5 % par rapport à 2007) et en 2010 (+ 1,6 %).



(Source : Investor Day, 30 mai 2014)

L'œuvre de Delphine de Vigan ne devait rien aux recettes supposées du livre-marketing mais tout à ses qualités littéraires. La quête du best-seller ne repose pas sur un ensemble de règles admises communément :

« J'aimerais vous dire qu'il existe une recette mais elle n'existe pas (...) Prenez la saga Twilight. Stephenie Meyer voulait un million de dollars pour sa tétralogie. Même si l'éditeur trouvait un certain intérêt à ces quatre tomes, la somme était importante pour un auteur peu connu et uniquement pour les droits aux Etats-Unis. Après des jours de négociation Stephenie Meyer a obtenu ce qu'elle voulait et, en contrepartie, nous a cédé les droits mondiaux de la

tétralogie. L'éditeur a eu du flair. Cette saga a connu un succès phénoménal avec 120 millions d'exemplaires vendus dans le monde, dont 65 millions vendus aux Etats-Unis, 10 millions au Royaume-Uni et 6 millions en France. Là, nous sommes véritablement en présence d'un best-seller international ! Il s'agit du plus grand succès d'Hachette Livre. Il a fortement impacté nos résultats financiers : cette tétralogie a, en effet, rapporté un supplément de 400 millions de dollars de chiffre d'affaires ! Mon seul regret est de ne pas avoir eu ce succès à l'ère des e-books : nous aurions eu encore de meilleurs résultats. Le numérique amplifie le succès des best-sellers, tout comme les adaptations cinématographiques. » (Interview d'Isabelle Laffont, magazine interne du groupe Lagardère, mai 2014, p. 4)

Malgré ses succès Isabelle Laffont, PDG des éditions Jean-Claude Lattès, connaît la fragilité du produit livre : « *On ne peut jamais prévoir un best-seller.* » (Le Nouvel Observateur, 2013) ; les résultats de l'année 2013 qui ont placé quatre des livres édités par sa maison dans les cinq meilleures ventes derrière Astérix chez les Pictes selon l'institut GfK, à savoir trois des volumes de Fifty Shades of Grey (Cinquante nuances plus sombres, 687 000 exemplaires, Cinquante nuances de Grey, 608 000, Cinquante nuances plus claires, 560 000, devant le dernier roman de Dan Brown, Inferno, 516 000) sont exceptionnels et sont difficiles à renouveler.

« Chaque maison assure avec ses auteurs une relation de grande qualité, qui permet le contrôle du portefeuille de droits ainsi que l'alimentation de l'édition de poche et, en France, des opportunités de droits dérivés. Les fonctions centrales, pour leur part, permettent à Hachette Livre d'élaborer une stratégie commune dans le domaine des technologies numériques, de renforcer sa santé financière, et de négocier en meilleure position avec ses grands clients et fournisseurs. » (Document de référence 2013, p. 25 et 26)

Hachette Livre a remarqué que ses principaux best-sellers étaient des œuvres d'auteurs anglophones et édités à l'origine par des maisons concurrentes : "Da Vinci Code" par Doubleday et "Fifty Shades of Grey" par Vintage Books, deux filiales du groupe allemand Bertelsmann, traduisant un engouement pour cette littérature-là. La recherche d'opportunités de croissance aux Etats-Unis et au Royaume-Uni répond à la volonté d'avoir accès aux auteurs anglophones, de leur offrir immédiatement une possibilité d'édition dans d'autres bassins linguistiques et en livre de poche.

3 – L'importance du Livre de poche et d'Harlequin

Le Livre de poche est une des priorités de développement d'Hachette Livre :

« Le système mis en place autour de l'édition de poche peut se lire comme un ensemble de déplacements des centres d'équilibre de la filière du livre : logique de masse, petits prix, rotation des stocks, inflation des investissements consacrés à la mise en marché, pénétration des fonctions commerciales dans la sphère éditoriale... » (Bertrand Legendre, 1999)

A l'occasion du 60^e anniversaire de sa création, le Livre de poche a pris des mesures pour assurer son développement :

« Afin de mieux répondre aux nouveaux enjeux majeurs de nos métiers et notamment celui du numérique, le Livre de poche réorganise son équipe éditoriale et se dote de nouvelles compétences (...) 2013 marquera aussi une nouvelle étape du développement avec la création de « L'E-book du Livre de Poche », notre catalogue numérique, fidèle à notre image, éclectique (classiques bien sûr, littérature, thrillers et fantastique) et de qualité. Le Livre de Poche, soixante ans après sa création, c'est enfin et surtout une aventure humaine de passionnés - équipes éditoriale, artistique, marketing, fabricants et commerciaux - qui œuvrent au quotidien et réalisent une savante alchimie de compétences... » (Communiqué du groupe, 14 janvier 2013)

Hachette diffuse également la collection Harlequin en France, un immense succès commercial ; Harlequin, c'est plus de 500 titres et plus de 12 millions d'exemplaires vendus chaque année en France par une joint-venture à 50/50 entre News Corporation, filiale du groupe de Rupert Murdoch (qui a repris l'activité à son créateur canadien) et Lagardère.

Chaque titre fait l'objet d'une étude marketing avec des lectrices potentielles (98 % des lecteurs sont en effet des femmes), réunies dans des "focus groups" permettant de déceler les évolutions des goûts des lectrices et leurs attentes au regard de l'évolution des mœurs ; les contenus peuvent également être adaptés aux particularités nationales.

Harlequin a pris résolument le virage numérique tout d'abord en créant une nouvelle collection (HQN) 100 % numérique à un prix réduit (de 2,90 à 9 euros), accessible sur tous les supports, puis en étoffant son offre avec deux nouvelles collections, Darkiss (visant un public jeune) et Spicy (visant un public recherchant des lectures

plus érotiques), enfin en faisant appel à des auteurs francophones (Jusque-là tous les titres, rédigés exclusivement par des femmes, étaient traduits de l'américain).

4 – La découverte des fascicules

Hachette Livre, c'est aussi une collection récente, celle des fascicules :

« A mi-chemin entre l'édition et le produit de grande consommation, le fascicule est constitué d'un livret et d'un objet (figurines, objets à collectionner ou pièces à assembler) qui permettent au passionné de constituer, étape par étape, une collection complète sur une thématique donnée. Ce produit, commercialisé sur une base périodique, est distribué dans les réseaux de vente de proximité (kiosques, marchands de journaux) et vendu également par abonnement. Les fascicules, souvent accompagnés d'objets de collections, sont déclinés à l'échelle internationale. » (Présentation de l'activité sur le site d'Hachette Livre, consulté le 1^{er} mars 2014 ; www.hachette.com/)

C'est en rachetant Salvat en Espagne qu'Hachette a découvert ce nouveau type de produit, lui permettant de se diversifier. Le groupe a créé Hachette Collections en 1995 pour développer une activité dégageant des marges importantes :

« Progressivement, le réseau s'est enrichi des filiales internationales. Hachette Collections édite aujourd'hui ses collections en 16 langues et est présent dans 33 pays : en France, en Belgique, en Suisse et au Canada avec Hachette Collections ; en Espagne, au Portugal et en Amérique latine (Argentine, Brésil, Chili, Mexique, Pérou) avec Salvat depuis le début des années 1990 ; au Royaume-Uni, en Irlande, en Australie, en Nouvelle-Zélande et en Afrique du Sud avec Hachette Partworks depuis 1998 ; en Italie, en Grèce et à Chypre avec Hachette Fascioli depuis 1998 ; en Allemagne, en Autriche et aux Pays-Bas depuis 1999 ; en Pologne depuis 2001 ; au Japon depuis 2004 et à Taiwan récemment ; en Russie depuis 2009 ; en Europe centrale (République tchèque, Roumanie, Hongrie, Bulgarie, Slovaquie) depuis 2011. Enfin les implantations les plus récentes sont l'Ukraine et la Biélorussie en 2013. » (Présentation de l'activité sur le site d'Hachette Livre)

La part des fascicules dans les résultats d'Hachette Collections ne cesse de croître et ne connaît pas de crise ; aujourd'hui, les fascicules représentent 11 % des ventes mondiales et 11 % des activités. Mais c'est un type de publication qui nécessite

d'importants investissements pour son lancement.

Hachette cherche d'autres niches dans la bande dessinée. En février 2014, le groupe a lancé une nouvelle collection, les comics ou bande dessinée américaine du fonds d'un éditeur spécialisé, Marvel, racheté par Disney en 2009. Vendus en kiosque ou par abonnement, les fascicules rééditent toutes les bandes dessinées de héros emblématiques, Spiderman, Iron Man ou encore Hulk, à raison de deux fascicules par mois ; chaque volume (il y en aura 60) est complété par un contenu rédactionnel sur les créateurs, les scénaristes et les dessinateurs des personnages.

La collection a été soumise aux lecteurs potentiels dans quelques villes test avant son lancement. Il s'agit d'une opération qui doit dégager de substantiels bénéfices puisqu'il s'agit d'une réédition nécessitant le seul versement de droits d'auteur à un éditeur, Disney, avec lequel Hachette est associé au travers du joint-venture Disney Hachette Presse (DHP) pour l'exploitation de la presse Disney en France depuis 1934.

Conclusion

Harlequin et les fascicules pèsent de plus en plus lourd dans les résultats de la branche.

Si Hachette Livre a beaucoup changé en cherchant à s'adapter à l'évolution mondiale du marché du livre et en développant de nouveaux produits s'appuyant sur une démarche "marketing", le groupe s'efforce de convaincre qu'il a encore une véritable politique d'auteurs :

« Le business-model de la branche est intégré sur l'ensemble de la chaîne de valeur édition – distribution : avec ses maisons d'édition et ses marques de renom, Hachette Livre sait capitaliser autant sur la qualité de la relation qu'il entretient avec ses auteurs que sur l'expertise de ses forces de vente, la logistique rigoureuse de sa distribution et l'engagement de son personnel qualifié. » (Document de référence 2013, p. 26)

Mais cette présentation d'Hachette Livre ne fait pas l'unanimité dans un milieu où ses parts de marché et son poids dans la distribution sont prépondérants ; il lui est reproché sa domination sans partage sur le livre en France :

« La domination du groupe Lagardère s'étend sur tous les acteurs de l'édition (libraires, auteurs, médias, autres éditeurs). Elle rend plus efficaces, donc plus

rentables pour un groupe multinational, des politiques centrées sur le marketing qui transforme la façon de faire un livre, les critères de sélection des auteurs et des manuscrits. Et qui conduisent à l'uniformisation de l'offre (...) Il y a un lien direct entre concentration, exigence de forte rentabilité et développement du livre-marketing » (Janine et Greg Brémond, Le Monde diplomatique, janvier 2003)

La stratégie éditoriale d'Hachette Livre aboutit-elle nécessairement à une uniformisation de l'offre ? Les avis sont partagés

« Si une bonne adéquation entre gestion et édition existe, mieux gérer permet de créer plus de nouveautés. En effet, la vocation de la gestion est aussi d'optimiser l'utilisation des ressources, entre autres, par une meilleure allocation des moyens disponibles. Nous avons remarqué que la diminution des tirages moyens, surtout des réimpressions, correspondait probablement à des efforts de gestion permettant de consacrer des ressources à la création (et/ou à améliorer les revenus des propriétaires). » (Christian Robin, 2005)

La recherche du best-seller, la collection Harlequin et les fascicules alimente les critiques adressées à Hachette Livre ; de même que les rachats de concurrents, notamment dans les pays anglo-saxons, pour atteindre la taille mondiale. En revanche, le catalogue des marques Stock, Grasset, Calmann-Lévy ou Fayard témoigne encore de la recherche de nouveaux talents et d'une diversification des opinions.

« L'industrialisation de la création ne se traduit pas non plus forcément par une baisse de la qualité du livre (...) l'objectif de ce système est de parvenir à combiner industrialisation et individualisation afin de satisfaire les besoins sociaux, avec une moindre mobilisation de ressources humaines (1). Ceci nous semble bien résumer le phénomène constaté pour les livres et, selon nous, pour l'ensemble de la production. De plus, "dans des secteurs à risque produit élevé et à rentabilité globale faible, c'est l'espoir du succès qui mobilise les énergies (...) Il en résulte une multitude de projets, sans doute en excès eu égard aux critères économiques habituellement pratiqués. Mais d'autres critères peuvent être évoqués : la création et la diversité nécessaires au renouvellement de l'activité (2)". L'effet économique de cette croissance des nouveautés n'est d'ailleurs probablement pas négatif puisque la rentabilité

financière de la branche livre s'améliore. » (Christian Robin, 2005, p. 89 et 90).
Hachette Livre défend l'indépendance totale de ses maisons d'édition et sur le maintien d'une concurrence interne :

« Avec des maisons comme Fayard, Grasset, Lattès, Stock, Calmann-Lévy, nous sommes au cœur de la création littéraire. Leur identité, la personnalité de leurs éditeurs, sont essentielles. Leur poids symbolique est fondamental pour le groupe. » (Arnaud Nourry, Libération, 7 septembre 2006).

Hachette Livre, deuxième éditeur mondial, a réussi à diversifier ses activités pour asseoir sa rentabilité. Mais, pour autant, son équilibre économique est encore aléatoire. De nombreux risques pèsent sur sa filiale aux Etats-Unis et ses principaux concurrents ont, aujourd'hui, des moyens plus conséquents que les siens. Ses besoins en investissement, notamment pour accroître son périmètre aux Etats-Unis, sont obérés par les résultats des autres branches.

1 et 2 – Michèle Vessilier-Ressi, La condition d'artiste, Maxima (1997)

Lagardère active : Priorité au numérique, aux services et à la production audiovisuelle

Lagardère SCA a été longtemps un conglomérat industriel, dans lequel les médias étaient une vitrine et représentaient un pouvoir d'influence. Si le livre représentait l'activité historique, la presse magazine était le symbole de son rayonnement et de son développement international. Le groupe n'était-il pas devenu en quelques années le premier éditeur mondial de presse magazine, avec plus de 250 titres diffusés dans une cinquantaine de pays.

Les activités du groupe Lagardère dans les médias ont eu des gestions distinctes jusqu'en 2006 : Hachette Filipacchi Presse (HFP), mutualisant les activités de presse écrite, magazines et quotidiens, Europe 1 Communication rassemblant les activités de radio, régie publicitaire, chaînes de télévision et sociétés de production, enfin Lagardère Net (ex-Grolier interactive) fédérant les activités dans les nouveaux médias.

En 2000, le groupe procède à une première réorganisation des activités audiovisuelles et nouveaux médias sous la marque Lagardère Active, scindée en deux entités distinctes : Lagardère Active Broadcast, dédiée au pôle audiovisuel, et Lagardère Broadband dédiée aux nouveaux médias (celui-ci devait se réorganiser à son tour en 2002 en fusionnant ses deux filiales, Le Studio et Plurimédia Spectacles dans une même entité, Plurimedia).

Après le décès de Jean-Luc Lagardère (en 2003) et l'accession de son fils, Arnaud, à la direction du groupe, le groupe bouleverse son organigramme en rapprochant les activités presse, audiovisuel et nouveaux médias au sein d'une nouvelle branche baptisée Lagardère Active (en 2006). Il s'agit de la réorganisation la plus importante concernant les filières historiques du groupe ; la filière livre, par exemple, n'a changé

que de dénomination, Lagardère Publishing, Hachette livre étant conservé comme marque commerciale.

Un tel regroupement des activités médias dans Lagardère Active répond à la logique financière du groupe ; quatre sur cinq des activités de la nouvelle branche (magazines, radio, télévision et sites) sont dépendantes d'un marché publicitaire en contraction et de bouleversements technologiques avec le développement d'Internet entraînant de nouvelles pratiques de consommation. La philosophie du groupe se transforme radicalement. Les médias historiques ne sont plus épargnés, comme ils l'étaient avec Jean-Luc Lagardère ; son successeur n'hésite pas à les sacrifier quand leur rentabilité décroît et leurs résultats opérationnels jugés insuffisants.

La direction du groupe a l'ambition de structurer les différentes filières, presse, radio, télévision et numérique, autour de quelques thématiques dans lesquelles il prétend posséder des marques fortes et un savoir-faire, femmes, jeunes, information, musique, pour élaborer des contenus sur tous ses supports et, ensuite, les étendre sur les nouveaux supports, notamment l'Internet et le téléphone mobile.

« L'ambition de Lagardère Active est de devenir un leader mondial de la production et de l'agrégation de contenus multi-supports en France et à l'international (...) Les talents, les ressources, les contenus et marques existants permettent d'ores et déjà à Lagardère Active de disposer d'atouts considérables, y compris à l'international. Ils seront renforcés par la mise en place d'une stratégie ambitieuse, destinée à combiner croissance interne et croissance externe si les opportunités le permettent. » (Document de référence 2007 du groupe, p. 4)

La direction de Lagardère Active est confiée en 2006 à Didier Quillot, à la suite de l'éviction des barons du groupe et, notamment, de Gérard de Roquemaurel. Les ambitions affichées sont grandes ; un comité éditorial, composé de Jean-Pierre Elkabbach (Europe 1), Jean-Louis Servan-Schreiber (Psychologies Magazine), Valérie Toranian (Elle), Julien Billot, Jean-Pierre Cottet (Lagardère Active Broadcast) et Christian de Villeneuve (Le Journal du dimanche), est mis en place pour animer et arbitrer la réflexion sur les choix éditoriaux du pôle et mettre en œuvre les synergies. Mais, s'il y a des traits communs entre les filières de Lagardère Active, les synergies espérées de leurs rapprochements se traduisent par des échecs financiers, entraînant rapidement le départ de ceux qui avaient été recrutés pour les mettre en

place, notamment Julien Billot, directeur général Numérique et New Business, arrivé fin 2006 et quittant le groupe en juin 2009 ; Didier Quillot, lui, partait en novembre 2011.

Leur échec ne tient pas seulement au choc des cultures de dirigeants venant du téléphone et découvrant le monde des médias. L'ensemble des dirigeants de Lagardère a sous-estimé les spécificités des filières et ce que Philippe Bouquillion, Bernard Miège et Pierre Moeglin ont qualifié de résistance :

« Nous avons surestimé les effets des stratégies multimédias des groupes, puis ceux de la financiarisation, puis plus récemment ceux liés à l'individualisation des pratiques culturelles et informationnelles autour des TIC. Nous ne voulons pas dire que des mutations n'en ont pas résulté, mais que ces filières culturelles s'y sont adaptées ; elles se sont organisées pour y répondre et maintenir un certain nombre de traits qui leur sont spécifiques. » (L'industrie des biens symboliques, Entretien avec Philippe Bouquillion, Bernard Miège, Pierre Moeglin, 2014)

L'échec le plus symptomatique est celui de Lagardère News, présidé par Jean-Pierre Elkabbach, devant rassembler dans une rédaction unique les journalistes du Journal du dimanche, de Paris Match, d'Europe 1, d'Europe 1 Sport et de Newsweb, un éditeur de sites racheté en 2006 pour 74 millions d'euros.

Selon Didier Quillot, « Lagardère News s'inscrit dans le nouveau plan de croissance active du Groupe pour accompagner la mutation des métiers traditionnels, sous l'impulsion du développement du numérique, de l'évolution des usages et du métier de journaliste d'information. » (Communiqué du 8 juin 2008)

Les journalistes du groupe émettent de vives réserves, significatives des résistances au sein même des filières :

« Contraintes techniques et temporelles non conciliables, risque d'uniformisation de l'information, conflits de hiérarchisation, mise en péril du statut des envoyés spéciaux, et, plus fondamentalement, risque de dilution de l'identité de chaque titre, ce qui menacerait leur pérennité. » (Communiqué de l'intersyndicale du groupe, 17 juin 2008)

Les traits spécifiques des différentes filières pèsent lourdement sur les stratégies du groupe, qui doit revoir ses ambitions dans la production de contenus multi-supports ;

aujourd'hui, presse écrite, radio, chaînes de télévision, sociétés de production audiovisuelle et régies publicitaires déploient leurs propres stratégies de développement pour créer de la valeur et accélérer leur mutation numérique.

Les dirigeants n'ont pas abandonné l'ambition de mettre en place des synergies ; ils n'hésitent pas à bouleverser la filière de la presse magazine, notamment. Au risque de se priver d'un chiffre d'affaires et, surtout, d'un pourcentage important de son résultat net et du cash flow, malgré l'érosion des ventes et le déclin de la publicité.

Les choix de la direction du groupe ne manquent pas d'interroger. La presse magazine a vu son périmètre fortement réduit par de très nombreuses cessions d'actifs (ou d'arrêts de parution), y compris pour des titres comme Psychologies Magazine, très rentables.

Le périmètre de la branche s'est en contrepartie enrichi de portails, Boursier.com, Newsweb, Doctissimo, LeGuide.com ou BilletReduc.com. ; le groupe marque nettement son désengagement de la presse écrite et sa volonté de déployer des sites de services sur Internet.

Le modèle économique de la branche s'en trouve modifié ; les magazines dégagent trois sources de revenus, les ventes, les abonnements et la publicité. L'accès aux sites est gratuit ; leur rentabilité repose donc sur la publicité, d'une part, la recherche de revenus tirés de la commercialisation de données, d'autre part, mais surtout de la commercialisation de services et de produits, plus particulièrement du reversement de redevances sur les ventes des marques partenaires. Les résultats de la branche n'ont pas encore démontré que le nouveau modèle est meilleur que le précédent.

Si les filières de la radio, de la diffusion de chaînes de télévision et de la production audiovisuelle n'ont pas connu les mêmes bouleversements, le changement culturel de Lagardère Active est important en terme d'affichage avec l'abandon du titre symbolique de premier éditeur mondial de presse magazine.

Alors que Jean-Luc Lagardère avait réussi à réaliser un chiffre d'affaires majoritairement à l'international, Lagardère Active doit se contenter d'être le premier éditeur de magazines et le premier groupe de production audiovisuelle en France seulement. Pour Internet, la radio et les chaînes de télévision de la TNT, il n'a pas acquis de position majeure hors de son pays siège. Le contraste est saisissant avec la branche livre dont la France ne représente qu'un tiers de l'activité et les deux tiers à l'étranger, dont près de 40 % dans les deux grands pays du bassin anglophone,

Etats-Unis et Royaume-Uni.

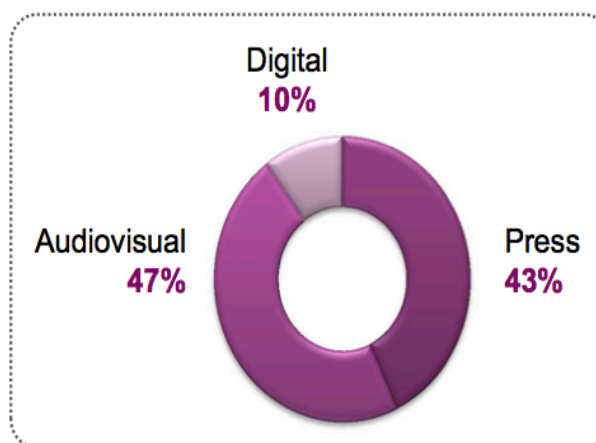
En 2000, si le chiffre d'affaires de la presse représentait 18,5 % du chiffre d'affaires global du groupe (incluant les activités d'EADS), mais plus de 20 % du résultat net, il ne représente plus en 2013 que moins de 8 % du chiffre d'affaires du groupe et 2,95 % du résultat net.

La presse représentait encore 78,2 % de l'activité de Lagardère Active en 2007 contre 43 % en 2013 (dont 21 % pour la radio, 16 % pour les chaînes de télévision et 6 % pour la production audiovisuelle).

L'audiovisuel plus important que la presse

En 2013, le chiffre d'affaires des activités audiovisuelles de la branche (radio, télévision et production de programmes) est devenu plus important que celui de la presse ; un tournant pour le groupe.

- **2013 turnover by activity ***



* Following figures are Lagardère Active's 2013 consolidated figures, including Gulli and excluding the magazines and websites held for sale (Psychologies, Be, Première, AutoMoto, Campagne et Décoration, Le Journal de la Maison, Maison & Travaux, Mon jardin ma Maison, Union and paper edition of Pariscope)

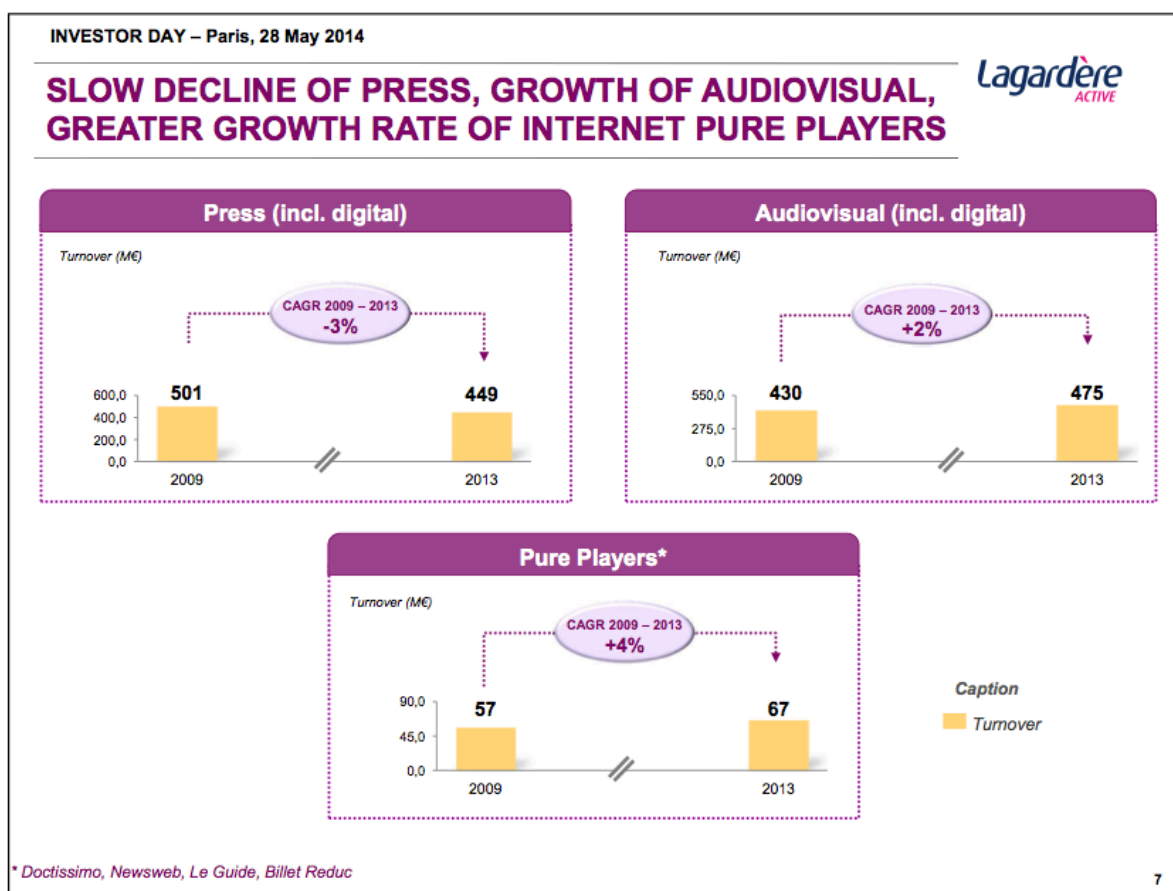
(Source : Investor Day, 28 mai 2014)

Si son désengagement dans la presse magazine et son développement dans les sites pure players n'ont pas déséquilibré les résultats du groupe (le chiffre d'affaires global est resté stable), en revanche, l'amélioration escomptée des résultats reste minime. Le schéma ci-dessous montre le faible accroissement du chiffre d'affaires global des activités presse - audiovisuel - pure players de 3 millions d'euros, soit 1 % seulement sur cinq exercices comptables ; si le lent déclin de la presse a été

compensé par le développement des activités audiovisuelles et surtout l'acquisition de pure players, leurs taux de rentabilité sont inférieurs aux normes des marchés financiers.

Evolution des activités de la branche

Les graphiques ci-dessous mesurent les évolutions des trois activités de la branche depuis 2009 ; si le chiffre d'affaires est en baisse, les progressions de l'audiovisuel et du numérique restent modestes et ne compensent pas la perte de chiffre d'affaires de la presse.



(Source : Investor Day, 28 mai 2014)

Lagardère Active s'appuie sur les résultats enregistrés sur les cinq dernières années pour réaffirmer la nécessité d'accélérer sa stratégie de développement numérique (graphique ci-dessous). Il estime devoir mettre en œuvre cinq leviers exposés lors de l'Investor Day du 28 mai 2014, à savoir :

- « 1 – systématiser la mise en œuvre d'outils SEO (Search Engine Optimization), c'est-à-dire d'analyses pour obtenir une meilleure reconnaissance par les robots des moteurs de recherche ;
- 2 – développer la génération du trafic vers ses sites par les médias sociaux ;
- 3 – développer la production de contenus vidéo ;
- 4 – développer les opérations spéciales et la publicité native (qui propose aux internautes des contenus édités par des marques et intégrés dans un contenu, page Web, newsletter, vidéo ou résultat de recherche, de façon à ne pas avoir l'apparence de la publicité traditionnelle, notamment des bannières) ;
- 5 – mettre en place une stratégie de CRM (Customer Relationship Management) c'est-à-dire une stratégie de relation plus personnalisée avec les internautes en leur offrant un meilleur service. »

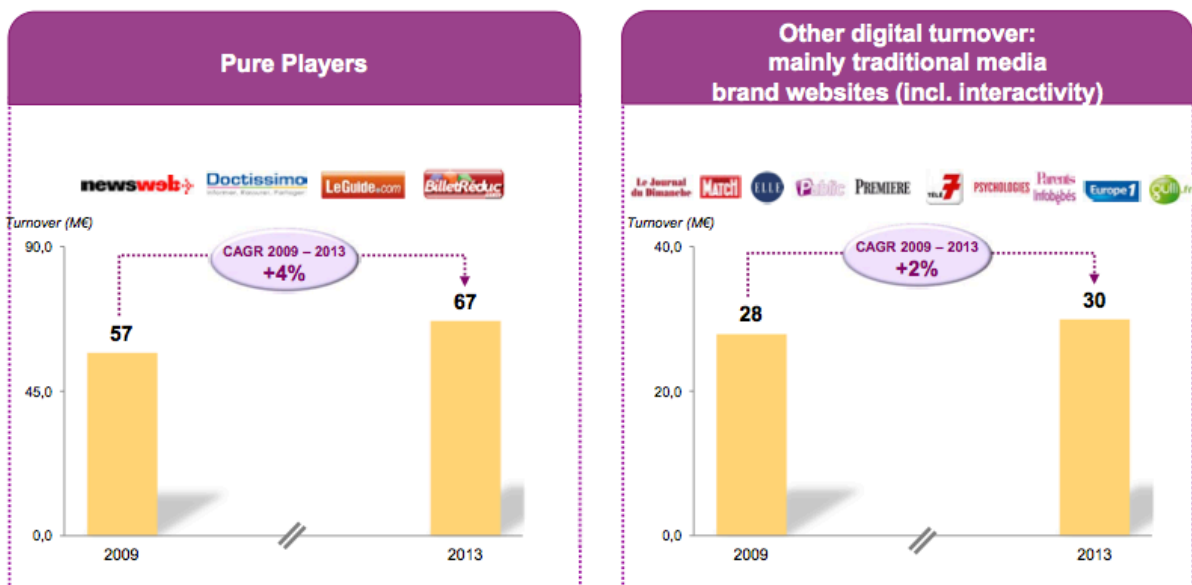
Comment ces leviers sont mis en œuvre dans les cinq filières de Lagardère Active ?
Avec quels résultats ?

La lente évolution des sites de la branche

Le chiffre d'affaires des sites de la branche (pure players et site des marques fortes) connaît une lente progression en cinq ans. Les revenus du numérique ne sont pas à la hauteur des espérances des dirigeants.

GROWTH OF TRADITIONAL MEDIA BRAND WEBSITES, GREATER GROWTH OF PURE PLAYERS

Lagardère
ACTIVE



(Source : Investor Day, 28 mai 2014)

A – La dilution du premier éditeur mondial de magazines

Le groupe Lagardère a longtemps cru à l'avenir de la presse magazine ; il s'est appuyé sur elle pour dégager des marges d'autofinancement, multipliant croissance interne et, surtout, croissance externe.

Le développement de sa filière de presse magazine ressemblait fort à celui de la filière livre, avec une politique de rachats aux Etats-Unis (les magazines du groupe CBS pour 712 millions de dollars dès 1988, éditeur de titres à gros tirage, dépassant souvent le million d'exemplaires, comme *Woman's Day*, *Car & Driver*, *George*, *Popular Photography* ou encore *Cycle World*), au Royaume-Uni avec la prise de contrôle du 7^e éditeur de magazines grand public, *Attic Futura*, en 2002 (éditeur notamment de *Red*, un mensuel féminin tirant à 250 000 exemplaires) ou encore en Espagne avec le rachat du groupe *Editorial Graficas Espejo*, propriétaire de magazines grand public comme *Diez Minutos* ou haut de gamme comme *El Europeo*, ou encore *Teleprograma* (1,1 million d'exemplaires). Le groupe avait également développé sa filiale commune issue d'un rapprochement avec le groupe japonais *Fujin Gaho*.

Comme dans le livre, Lagardère avait créé des filiales aux Etats-Unis, *Hachette Magazines Inc.*, et au Royaume-Uni, *Hachette Filipacchi UK*, pour gérer ses nouvelles acquisitions mais aussi les éditions de ses titres phares comme *Elle* et ses déclinaisons comme *Elle décoration* ou *Elle Girl* dans les pays anglophones.

La presse magazine était alors un pôle de croissance d'un groupe qui n'hésitait pas à créer de nouveaux titres lui-même ; en 1996, il lançait trois nouvelles publications : *Femina Hebdo* appelé à devenir un supplément de la presse régionale (ce titre devait fusionner en 2002 avec le titre concurrent de la Socpresse, *Version Femme*, lancé en 1999 ; devenu *Version Femina*, il est distribué par plus de trente titres aujourd'hui), *Quo*, inspiré d'un magazine espagnol grand public et *Top Famille*. En 2003, il créait *Public*, un hebdomadaire "people", concurrent de *Closer* et *Voici*.

Son portefeuille s'enrichissait en 2008 du groupe *Psychologies*, fondé par Jean-Louis Servan-Schreiber.

Dans la Lettre aux actionnaires d'avril 2004, l'éditorial notait : « *La branche "Presse" améliore son résultat d'exploitation et à nouveau son taux de marge pour atteindre*

+9,7 % contre +9,1 % en 2002. » Le taux de profitabilité, qui était de 8,7 % en 2001, avait progressé de 1 % en trois exercices, un chiffre rarement atteint par la presse, dans un environnement publicitaire en retrait et un lectorat en diminution.

La tendance au désengagement de la presse écrite par le groupe était cependant largement amorcée. Déjà en 2002, Lagardère avait fermé une filiale d'Hachette Filipacchi Presse, Hachette Digital Presse (HDP), qui éditait quatre magazines dits de "niches" dédiés aux jeux vidéo, Joystick, Joypad, Playstation 2 Magazine et DVD Magazine ; l'événement n'était pas passé inaperçu puisqu'il s'agissait du premier abandon de titres de presse magazine par le groupe.

La tendance entre novembre 2006 et décembre 2009 s'est accentuée : en l'espace de trois ans, 30 titres ont été arrêtés et 11 ont été vendus. Les mesures d'une ampleur sans précédent dans le groupe Lagardère ont été prises dans le cadre du "plan d'amélioration de la performance" mis en place en 2007 :

« L'arrêt des titres déficitaires : 30 titres ont été arrêtés entre novembre 2006 et décembre 2009, en France (Match du Monde, l'Echo des savanes, Elle à Paris, Guides Bonnier, Isa, Top famille, la Libre Match et Driven), en Italie (Quark, Rakam, Gente Mese, Musica Jazz), aux Etats-Unis (Première, Shock, Home), en Espagne (Asi son las cosas, Teleindiscreta, Ragazza), au Japon (Vingtaine, Marie-Claire, Première, Gentry, 30 ans), en République Tchèque (Première Yellow), en Chine (Quo), à Hong Kong (Elle Deco) en Russie (IMG Daily), à Taiwan (Elle Girl) et aux Pays Bas (Elle Girl) ; à cela, s'ajoute la cession de titres ne correspondant pas à des priorités stratégiques : 1 en France (Onze Mondial), 1 en Italie (Eva Tremila), 3 en Espagne (Que Leer, Clio, Psychologies), 5 aux Etats-Unis (Boating, Flying, Sound and Vision, Popular Photography, American Photography) et 1 au Royaume-Uni (Real Homes). En outre, Lagardère Active a apporté dans un joint-venture avec De Agostini 3 titres automobiles : Gente Motori, Auto & Fuoristrada, Riders. Enfin, en janvier 2009, TV Hebdo, détenu par Lagardère Active, et TV Mag, détenu par le groupe Figaro, ont fusionné. » (Document de référence 2009, p. 40)

Malgré cessions et ventes, le groupe édite encore 193 titres dans 45 pays en 2010 et la filière participe à hauteur de 71 % au chiffre d'affaires de Lagardère Active, dont 60 % à l'international.

Si le marché publicitaire s'était contracté après la crise financière mondiale de 2008,

il a rapidement rebondi : le chiffre d'affaires publicitaire de Lagardère Active a progressé de 8 % en France en 2010 ; à l'international aussi, la reprise est bien réelle pour les titres du groupe : + 4,9 % aux Etats-Unis, + 8,7 % au Royaume-Uni, par exemple. Le groupe a néanmoins décidé de se séparer de son activité de presse magazine à l'international (PMI) encore bénéficiaire (Source : documents de référence annuels du groupe).

Le groupe a mis en avant le lent déclin de la presse écrite pour justifier sa décision ; cependant si le déclin du lectorat et la diminution du marché publicitaire de la presse magazine sont avérés depuis de nombreuses années, sa disparition n'est ni prouvée, ni imminente.

« À la suite de la forte récession subie en 2009 par les marchés publicitaires, une réflexion stratégique constatant l'absence d'atteinte de la taille critique de la Presse magazine internationale (PMI) a conduit Lagardère à rechercher un désengagement de cette activité. C'est dans ce contexte que Lagardère a reçu une offre de rachat ferme pour son activité PMI le 30 janvier 2011 et a signé un contrat de vente de cette activité le 28 mars 2011. » (Document de référence 2010, p. 27)

Lagardère a vendu au groupe américain Hearst Corporation 102 titres dans 15 pays (Etats-Unis, Royaume-Uni, Allemagne, Russie, Ukraine, Italie, Espagne, Hollande, République tchèque, Chine, Japon, Hong Kong, Taïwan, Mexique et Canada) pour 651 millions d'euros le 28 mars 2011 (Dans les autres pays, les titres ont été vendus soit aux éditeurs qui exploitaient déjà les titres sous licence, soit à de nouveaux opérateurs).

Les discussions avec Hearst ont été délicates à propos de Elle, que Lagardère ne voulait pas céder. Finalement, un Master License Agreement (MLA), ou accord cadre de licence, a été signé entre les deux éditeurs portant sur l'exploitation du titre, ses sites Internet et ses applications mobiles dans les quinze pays ci-dessus contre une redevance annuelle calculée sur le chiffre d'affaires global de toutes les exploitations. Lagardère a évalué que, au moment de la vente en 2011, cette redevance était d'environ 8 millions d'euros par an.

Thierry Funck-Brentano estime que *« cette vente a été une réussite, car il n'y a pas eu de casse sociale. Et, aujourd'hui, contrairement à ce qu'on pourrait croire, nous ne sommes pas complètement absent du secteur de la presse*

magazine internationale dans le sens où nous avons gardé la propriété de la marque Elle à l'étranger, la régie publicitaire et un droit de regard sur le choix des rédacteurs en chef des éditions papier et de tous les Web. Donc, pour Elle, nous avons transformé ce que nous estimions devenir un risque en une redevance sur le chiffre d'affaires. Nous avons diminué le risque. » (Entretien du 30 septembre 2013).

La cession de 102 magazines à Hearst

Lagardère a présenté à ses actionnaires une cession de 102 magazines au groupe américain Hearst de façon très positive. Le schéma met en parallèle les cessions et les activités conservées de façon équilibrée. S'agissant la presse magazine, il s'agissait d'actifs stratégiques et l'opération résultait d'un choix plus financier qu'industriel.

> Panorama de l'activité magazines

L'activité magazines à l'international, objet de la cession

Pays	Participation actuelle à céder	Portefeuille de magazines
Sociétés intégrées		
États-Unis	100 %	7 titres
Russie et Ukraine	51 % ¹	11 titres
Italie	100 %	4 titres
Espagne	100 %	17 titres
Royaume-Uni	100 %	7 titres
Chine	100 %	6 titres
Japon	66 %	11 titres
Pays-Bas	100 %	7 titres
République tchèque	51 %	6 titres
Hong Kong	100 %	1 titre
Mexique	51 %	2 titres
Taïwan	100 %	1 titre
JV mises en équivalence		
y.c. Marie Claire Russia JV	25 %	1 titre
y.c. Marie Claire China JV	49 %	1 titre
y.c. Marie Claire Italy JV	49 %	2 titres
y.c. Publications Transcontinental JV	50 %	2 titres
y.c. ELLE Verlag JV	50 %	2 titres
Autres licences et JV		14 titres
Total	15 pays	102 titres

¹ 50 % cédés à Hearst, 1 % à un partenaire russe

Note : l'opération est soumise à la consultation des IRP (Instances Représentatives du Personnel)

Ce que conserve Lagardère Active

- > Lagardère conservera la pleine propriété des activités magazines en France
- > Lagardère conservera la propriété de la marque commerciale ELLE dans le monde entier
 - Hearst détiendra une licence et versera une redevance basée sur le chiffre d'affaires annuel de ELLE
- > Lagardère conservera la gestion de son réseau actuel de licences ELLE (et percevra les redevances afférentes) dans 25 pays hors du périmètre de l'opération:
 - Licences actuelles (ex : ELLE, ELLE Deco et d'autres titres) dans 25 pays comme le Brésil, le Danemark, la Corée...
- > Lagardère conservera la gestion de l'activité merchandising (biens et services) sous la marque ELLE dans le monde.



Lagardère

(Source : Investor Day, 28 mai 2014)

Lagardère n'est pas le seul groupe à réduire ou abandonner ses activités dans la

presse écrite et dans la presse magazine en particulier. Il a cédé à une tendance lourde (un phénomène de mode qui se nourrit de lui-même) dans les grands groupes de presse de se tourner vers d'autres activités culturelles, jugées plus rentables, et notamment vers l'audiovisuel et le numérique.

Aux Etats-Unis, où le chiffre d'affaires de la presse écrite (80 % était réalisé dans la publicité) a été divisé par deux entre 2000 et 2012, le groupe Time Warner Inc. a scindé ses activités ; sa division presse magazine (90 titres dont Time Magazine, Sports Illustrated, People, Fortune, Money, etc.) devenant ainsi une entreprise distincte, cotée en bourse à compter de février 2013 (Source : L'Expansion, 5 août 2014).

La séparation est intervenue après l'échec de la vente des magazines à Meredith Corporation un groupe basé à Des Moines dans l'Iowa, propriétaire de 18 magazines, de 15 stations de télévision et de radios, ainsi que des activités numériques. Le détachement de Time Inc. du groupe est sans doute le signe adressé à d'éventuels acheteurs de la poursuite d'une volonté de vendre l'activité.

Les dirigeants du groupe américain, tout en avouant qu'aucun de leurs titres n'était déficitaire, avaient estimé à 65 % la baisse du nombre de pages de publicité entre 2006 et 2013 et à 12 % la baisse des ventes en kiosque en 2013. Un ancien président du groupe, Don Logan, déclarait : « *Le modèle économique est en train de s'effondrer* ». (nymag.com/news/features/time-inc-magazines-2014-8, consulté le 29 août 2014)

Le groupe américain Tribune a cédé, lui, six de ses quotidiens et, après le scandale du News of the World au Royaume-Uni, le groupe News Corporation de Rupert Murdoch a séparé ses activités cinéma et télévision de son activité de presse (Source : Les Echos, 6 juin 2014).

En Europe aussi, les groupes s'interrogent ; en premier lieu le premier éditeur européen, Axel Springer (propriétaire du Bild et de Die Welt) a cédé ses quotidiens régionaux et ses magazines en Allemagne au Funke Mediengruppe pour 920 millions d'euros, puis sa filiale française, Presse Grand Public (PGP), editrice de magazines vendus en grandes surfaces. Après avoir racheté deux des principaux portails français (aufeminin.com en 2007 et seloger.com en 2011) et développé d'autres sites en Europe, dont il considère que les services sont plus rémunérateurs que la publicité en ligne, il oriente sa stratégie vers l'audiovisuel. Le 9 décembre

2013, il rachète la chaîne d'information allemande N24 et décide de fusionner sa rédaction avec celle de Die Welt ; l'objectif du groupe étant de voir cette rédaction intégrée produire des contenus aussi bien pour Die Welt, que pour N24 et les journaux télévisés des chaînes Sat1, ProSieben et Kabel Eins. Son virage numérique (52 % de son chiffre d'affaires et 70 % de son résultat net) lui accorde des marges de manœuvres pour financer ses acquisitions dans l'audiovisuel (Source : Le Figaro, 9 décembre 2013).

La cession de sa presse écrite par le groupe Springer a été saluée par la bourse ; en 2013 à l'annonce de l'opération, le cours de l'action Springer a progressé de 20 % en une journée. Le cours de l'action Lagardère, lui, est resté quasiment identique après les ventes successives de son pôle de la presse magazine.

Quant au groupe Bertelsmann, il s'interroge à son tour sur l'avenir de sa filiale de presse écrite, Grüner + Jahr, présente en France avec le groupe Prisma Presse (qui édite une quinzaine de titres dont Femme Actuelle, Géo ou encore Capital, etc.) dont le chiffre d'affaires a chuté de 9,3 % au premier semestre de 2014. Il a racheté au fondateur du groupe de presse écrite, John Jahr, les 25,1 % qu'il possédait encore en octobre 2014 ; l'opération, présentée comme une étape stratégique dans le renforcement du cœur de métier de Bertelsmann, est d'autant plus surprenante que le groupe a arrêté la publication de l'édition allemande du Financial Times en 2012 et procédé à un plan de suppression de 400 emplois en Allemagne. Mais la prise de contrôle sans partage du groupe de magazines peut être interprétée comme un moyen de mieux maîtriser la restructuration de la filiale et sa migration numérique.

L'école de journalisme The Poynter Institute de Saint-Petersburg, en Floride, a fait le constat que les revenus publicitaires de la télévision aux Etats-Unis ont subi une baisse de 2,2 % en 2013, ceux des quotidiens de 8,9 %, ceux des magazines de 11 %, alors que ceux des activités numériques ont augmenté de 17 % ; elle estime que les recettes du numérique seront supérieures à celles des magazines en 2017 (<http://www.poynter.org/>).

Le groupe Lagardère a fait un constat identique ; il s'est alors posé la question de l'avenir de ses titres de la presse magazine en France.

Pour Thierry Funck-Brentano, la diffusion de la presse magazine de Lagardère, hors abonnements, a diminué de 7 à 8 % en trois ans et son marché publicitaire de 6 à 7% ; le groupe en a tiré toutes les conséquences :

« Pour les marques fortes, Elle, Paris Match et le Journal du dimanche, journal d'influence, nous n'avons pas de problème ; mais nous nous interrogeons sur les titres plus confidentiels en étudiant tous les paramètres (...) La presse magazine est un vrai sujet de réflexion. Ou bien nous trouvons un acheteur comme Hearst par exemple, ou nous ne trouvons pas et nous devons fermer des titres. » (Entretien du 30 septembre 2013)

Le 10 juillet 2014, Lagardère a bouclé la vente de dix nouveaux titres édités en France : Psychologies Magazine à un consortium d'éditeurs belges (dont le groupe Rossel propriétaire des groupes de presse régionale Voix du Nord et Champagne-Ardenne), Première au même groupe Rossel, Be, Pariscope, Maison & Travaux, Le Journal de la Maison, Campagne Décoration, Mon Jardin Ma Maison, Auto Moto et Union au groupe Reworld Media (éditeur de Télé Magazine et Marie France).

Lagardère a estimé que les titres cédés, spécialisés, n'entraient pas dans le périmètre des quatre pôles de marques (voir page x) mis en place par Denis Olivennes, malgré les importants investissements, à la fois financiers et en terme de communication, opérés au cours des dernières années (Source : Les Echos, 2 avril 2014).

Un seul des dix titres cédés était déficitaire, Be, encore en phase d'investissement après son lancement en mars 2010. L'éditorial n'a pas été le seul critère du choix ; le groupe a procédé à une évaluation comptable : s'ils représentaient 10 % du chiffre d'affaires de Lagardère Active, en revanche, ils concentraient 20 % des emplois. La cession a permis à Lagardère de supprimer 240 des 1200 emplois de la branche.

A l'issue de cette opération, Lagardère Active ne possède plus que 29 titres de presse magazine en France, dont Elle et ses déclinaisons, Paris Match, Le Journal du Dimanche, Télé 7 jours et ses déclinaisons, Public, France Dimanche, Ici Paris, Version Femina, Parents, Infobébés, Infocrèche et les titres jeunesse édités en joint-venture avec Disney, dont Le Journal de Mickey. En moins de dix ans, Lagardère a vendu ou fermé 230 titres.

Des engagements ont été pris pour concentrer les efforts d'investissement sur les marques fortes conservées à l'issue de ces opérations de recentrage. Banques et actionnaires s'interrogent cependant sur l'avenir de l'écrit et leurs analyses rejoignent celle d'Arnaud Lagardère ; l'avenir des marques fortes de la presse magazine dans le périmètre du groupe n'est pas assuré. Plusieurs analystes préconisent la vente de

ces derniers titres pour dégager des liquidités permettant d'envisager des investissements dans des filières plus rentables.

Le désengagement de la presse magazine met au jour les incohérences du groupe affirmant vouloir conserver ses marques fortes et qui se sépare de titres comme Psychologies magazine en France ou Woman's Day aux Etats-Unis, à forte notoriété. Les cessions à Hearst pour l'international et à des investisseurs franco-belges pour dix titres en France relèvent de décisions financières à effet immédiat.

B – Elle, le modèle type du magazine multi-supports

Les ventes et arrêts de titres de Lagardère ont épargné une trentaine de magazines, les "marques" fortes et notamment Elle, qui est devenu pour les dirigeants le modèle type des activités que le groupe développe, estimant qu'elles sont porteuses de capacités de développement sur tous les supports.

Dans un environnement marqué par l'accroissement des supports mobiles (tablettes et téléphone), par des habitudes consommation de plus en plus individuelles et fragmentées et moins fidèles, les marques leaders préservent le mieux leurs parts de marché. Tel est le cas de Elle, leader mondial des magazines féminins haut de gamme, avec 23 % des parts de marché de la publicité et plus de 50 000 pages de publicité vendues par an, loin devant ses concurrents, dont Vogue ou Harper's Bazar ; pour Lagardère, le magazine haut de gamme de la femme active a su trouver son modèle économique.

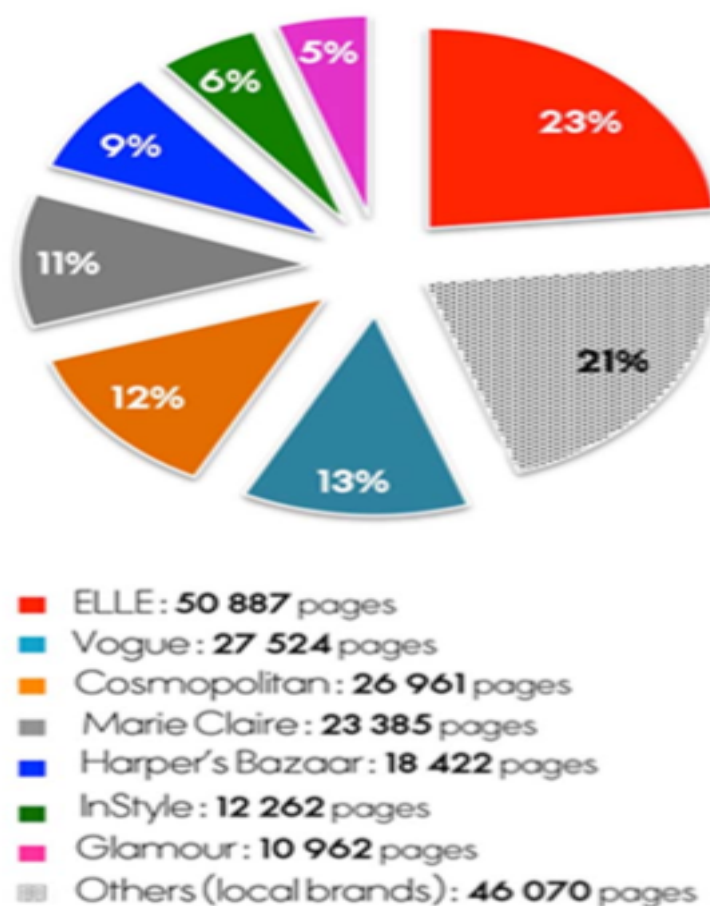
Le titre s'est développé sur tous les supports, notamment numériques, mais, en revanche, le groupe a subi un échec avec la chaîne Elle TV, candidate à la TNT gratuite en 2012, dont le projet n'a pas été retenu par le CSA, malgré la présentation d'un dossier ambitieux (Lagardère se disant prêt à subir 139 millions de pertes cumulées sur 5 ans, la chaîne devant atteindre son équilibre en 2018).

Si Lagardère Active a signé un accord en 2010 avec YouTube pour la fourniture de contenus vidéo réalisés par ses différents supports (les émissions filmées des chaînes radio Europe 1, Virgin Radio et RFM ou des chaînes de télévision Gulli, MCM, les vidéos du site de Elle ou les séries réalisées par les sociétés de production audiovisuelle), prévoyant « *le partage des revenus publicitaires générés par les*

pages où s'afficheront les vidéos concernées » (01 net du 13 avril 2010, <http://www.01net.com/recherche/recherche.php?searchstring=Accord+Lagard%E8re+YouTube&chaine=actualites>), Elle.fr lance sa propre plateforme de vidéos, ElleVidéos le 25 mars 2011, préfigurant la chaine Elle TV.

Elle et la publicité

Le magazine féminin haut de gamme est présenté par Lagardère comme son modèle de développement, avec une forte rentabilité. Le groupe met en avant le nombre comparé de pages de publicité des magazines féminins concurrents. Ce schéma est partiel, il n'indique pas le prix de vente des pages de publicité.



(Source : Investor Day, 28 mai 2014)

ElleVidéos a été développée au sein même de la rédaction, dans son propre studio, les vidéos déclinant les thématiques du magazine (mode, défilés, beauté, people, décoration, cuisine, culture et société) et une rubrique, la Vidéo du Jour, traitant de l'actualité de la rédaction. L'ensemble des vidéos a été également adapté au format

des écrans iPhone et iPad.

En 2012, Elle crée Le DailyElle (www.dailyelle.fr), présenté comme « *le rendez-vous de la mode heure par heure sur Internet, une nouvelle façon de parler de la mode à travers un site original, décalé et percutant* » (communiqué du groupe, 26 avril 2012). Ce site est également accessible sur tous les supports. Puis, la rédaction lance Elle Active, un blog « *pour suivre toute l'actualité de l'emploi au féminin, un programme de formation avec l'ESSEC et une grande journée événement consacrée au travail des femmes* » (communiqué du groupe le 19 mars 2012).

Par ces innovations Lagardère entend développer Elle en direction d'une lectrice jeune, plus attirée par le numérique que par l'écrit, le Elle papier ayant, lui, un lectorat plus âgé.

Il s'agit aussi pour un groupe qui a fait le choix d'un accès gratuit à ses supports numériques de repositionner ses ressources : la publicité, en profonde mutation, s'oriente vers la "native advertising" (publicité de marque proche du publi-reportage de la presse écrite, insérée dans un contenu dont elle adopte la forme et le visuel) et le produit des ristournes sur les ventes de produits hors médias.

Elle a également ouvert une Elle Shop, mais elle a très rapidement réorienté cette activité en accordant des licences d'utilisation de sa marque à des entreprises qui gèrent l'ensemble de la chaîne commerciale depuis l'approvisionnement des stocks (voire la fabrication) jusqu'à la distribution et à la commercialisation, assurées par les 20 000 points de ventes du groupe dans 80 pays. Les titulaires de la licence paient une redevance sur le produit des ventes en assurant un minimum garanti à Lagardère. « *Les risques opérationnels et financiers sont assumés par les titulaires des licences* » (Investor Day, 28 mai 2014). Aujourd'hui, Elle a accordé des licences à 140 marques, le groupe restant discret sur les revenus générés par cette activité (aucun chiffre d'affaires, sans doute encore modeste, n'est rendu public).

La nouvelle orientation de Elle a nécessité une adaptation des systèmes éditoriaux (les journalistes devant être en capacité de réaliser des captations vidéo notamment) et, surtout, une nouvelle stratégie éditoriale avec « *le développement d'une culture d'entreprise davantage orientée vers le marketing et le numérique* » (Document de référence 2010, page 27).

Pour accélérer ces mutations le groupe a créé Lagardère Active Entreprises, une division dite de diversification ; celle-ci travaille sur le projet d'un "Elle Café" à Paris

sur le modèle des trois établissements déjà ouverts en Asie. « *Le futur "Elle Café" est destiné à être un haut lieu de la capitale et organisera des événements lors des Fashion Weeks à Paris.* » (Le Figaro, 20 février 2014)

Autre déclinaison de Elle, testée dans une dizaine de pays aussi différents que la Chine, l'Inde, le Mexique, la Turquie, le Canada, la Hongrie ou le Vietnam, le lancement en France de Elle Man, qui rejoint les autres déclinaisons que sont Elle Décoration (25 éditions dans le monde), Elle à Table (4) et Elle Girl (3).

Le développement multisupports de Elle nécessite une constante adaptation à l'évolution des habitudes de consommation de son cœur de cible, les femmes actives de 16 à 34 ans, pour lequel les réseaux sociaux occupent une place de plus en plus importante.

Le groupe s'est fixé trois objectifs pour continuer d'accroître la rentabilité de son titre phare, englobant licences, publicité et contenu éditorial :

1 – développer de nouveaux réseaux numériques et sociaux de la marque Elle (déjà présente sur Twitter, Facebook, Pinterest, Instagram, Google + et Vine, application mobile de Twitter permettant de télécharger de courtes vidéos) et le e-commerce ;

2 – signer de nouveaux accords de licence avec des marques de nouveaux produits (cosmétiques, automobiles, par exemple) ;

3- développer son implantation dans de nouveaux pays comme l'Australie, la Nouvelle-Zélande, l'Afrique du Sud et l'Amérique latine, notamment le Brésil.

Dans un environnement de la presse magazine en récession, Elle continue à voir son chiffre d'affaires et son résultat opérationnel progresser (respectivement de 2 % et de 3 % en 2013), cependant le groupe ne se satisfait pas de tels chiffres et, en particulier, des revenus du numérique. Ils ont représenté 8 % du total des produits d'exploitation nets de Elle dans le monde en 2013 ; le groupe s'est fixé l'objectif de 10 % d'ici 2015. Le résultat est faible pour une marque forte au centre de la stratégie du groupe (Source : documents annuels de référence du groupe)

La nouvelle orientation de Elle est citée en exemple par Denis Olivennes, le président de Lagardère Active, qui, après avoir procédé à la vente d'une dizaine de titres, s'attache à revoir le positionnement de l'ensemble de la filière de la presse écrite du groupe :

« Lagardère Active poursuit la réorganisation de son pôle presse magazine autour de quatre grands univers de marques : le Féminin haut de gamme,

l'Actualité, le Grand public et le Divertissement. Denis Olivennes, Président du Directoire, qui souhaite accélérer la digitalisation de ces marques et renforcer leur commercialisation publicitaire, a annoncé les nominations suivantes : Constance Benqué, Directrice générale de l'univers « Féminin Haut de Gamme (ELLE, ELLE Décoration, ELLE à Table, Art & Décoration ; les licences internationales et Lagardère Active Enterprises) ; Philippe Pignol, Directeur général de l'univers Actualité (Paris Match, le Journal Du Dimanche, Version Femina) ; Claire Léost, Directrice générale de l'univers Grand Public (Télé 7 Jours et ses déclinaisons, Ici Paris, France Dimanche) ; elle représente Lagardère Active au sein de la joint-venture Disney Hachette Presse ; Kevin Benharrats, Directeur général de l'univers Divertissement (Public, l'application mobile et le site de Télé 7 Jours, Plurimedia, TV Replay, BilletRéduc, les développements numériques de Première et de Pariscope). Fabien Sfez, Directeur général du Développement numérique et technologique, a pour mission d'accélérer la digitalisation de ces quatre pôles. » (Communiqué du groupe le 10 janvier 2014).

Les nominations de Constance Benqué, présidente de la régie Lagardère Publicité, à la direction de l'univers Féminin Haut de gamme, et de Philippe Pignol, directeur général de la même régie à la direction de l'univers Actualité, ont une lourde signification au sein du groupe : l'éditorial est soumis aux impératifs publicitaires.

Au sein de Elle, la nomination de Constance Benqué a provoqué des remous et le départ en septembre 2014 de la directrice de la rédaction, Valérie Toranian, en poste dans l'hebdomadaire depuis 25 ans et à la direction de la rédaction depuis 12 ans.

La nouvelle organisation mise en place par Denis Olivennes est une nouvelle étape dans l'adaptation des branches aux objectifs du groupe pour répondre à sa financiarisation. Elle se heurte à des résistances (comme le vote d'une motion de soutien de la rédaction de Elle à sa directrice), à des erreurs (Kevin Benharrats, débauché de NRJ en janvier 2014 pour prendre la direction de l'univers Grand Public, est retourné à la radio moins de 5 mois plus tard), mais le groupe n'entend pas modifier sa stratégie, comme en témoigne la création d'un cinquième univers transversal en septembre 2014, l'univers de Marques, comprenant les sites doctissimo.fr, mondocteur.fr, ainsi que les magazines Parents et Infobébés et leurs sites.

A l'image de la diversification de Elle, Lagardère Active a entrepris celle de Télé7 Jours, l'hebdomadaire des programmes de télévision. Après avoir lancé en mars 2014 un site de e-commerce, tele7jourstore.fr, il a lancé sept mois plus tard une plateforme de téléchargement musical en partenariat musical, tele7music.fr, à partir de laquelle pour le prix de 25 euros le consommateur peut charger sur les différents supports, ordinateur, tablette et mobile, 100 titres du catalogue de Sony Music. Un communiqué du groupe précise : « *1^{er} magazine TV généraliste, Télé 7 jours est aujourd'hui une véritable marque multimédia qui déploie ses contenus originaux sur tous les supports.* » (Communiqué du groupe, 15 octobre 2014)

En faisant porter l'amélioration de ses résultats sur ses marques fortes et notamment sur Elle, la branche Lagardère Active fait un pari risqué. Toute contraction du marché publicitaire aura un impact négatif sur son résultat opérationnel, dans l'attente du développement aléatoire des ressources des activités connexes et tout affaiblissement du contenu rédactionnel aura des effets sur la notoriété des titres.

C – Numérique : à la recherche de nouvelles sources de monétisation

La réorganisation de la filière de presse magazine et son développement numérique ont été menés parallèlement à la recherche d'acquisitions d'un savoir faire et de compétences dans le marketing, la publicité sur Internet, d'agences conseil et de portails de contenus à partir de 2005.

Presse magazine et supports numériques, d'une part, et radio et télévision, d'autre part, étant largement dépendantes des ressources publicitaires, il devenait essentiel pour les dirigeants du groupe de fusionner les deux régies, Interdéco pour la presse et Lagardère Active Publicité. En janvier 2007, les deux régies ont donné naissance à Lagardère Publicité, la deuxième régie en France.

Pour sa directrice, Constance Benqué :

« Face à la multiplication des canaux de diffusion et au changement des modes de consommation, la priorité de l'annonceur est devenue désormais de pouvoir toucher le consommateur selon ses centres d'intérêt. Ce rapprochement nous

permet d'offrir une plate-forme plurimédia cohérente et efficace. La puissance de notre diversité nous permettra de proposer encore plus de service, de créativité et de réactivité à nos clients.» (Communiqué du groupe, 2 mars 2007).

Les résultats escomptés ne sont pas au rendez-vous.

Pour les dirigeants de Lagardère, les opérations de développement dans le numérique doivent devenir plus attractives pour les annonceurs, justifiant une politique de rachats : ceux-ci se sont multipliés entre 2006 et 2008 sous l'impulsion de Didier Quillot et Julien Billot, recrutés par Lagardère chez Orange, avec les prises de contrôle successives du site infobebes.com et de l'agence conseil en technologies numériques Thotnet, puis Newsweb (74 millions d'euros), une agence créatrice de contenus (en 2006), puis de ID Régie, régie publicitaire en ligne, et Jumpstart (61 millions d'euros), régie spécialisée dans le secteur automobile aux Etats-Unis, et Nextedia (50 millions d'euros), une agence de conseil spécialisée dans les stratégies d'acquisitions digitales (en 2007) et, enfin, Doctissimo (138 millions d'euros), site spécialisé dans les contenus santé et féminins sur le Web.

Le rachat de ces start-up relève de la même stratégie que celle déployée par Axel Springer rachetant tour à tour Zanox, spécialisé dans le marketing en ligne et le site aufeminin.com, à savoir : développer des sites média, y compris par rachat, commercialiser les audiences et, enfin, développer l'activité de conseil en référencement.

Lagardère a investi près de 300 millions d'euros dans ses quatre dernières acquisitions, mais les résultats ont été très en dessous des espérances. Le groupe a dû les déprécier de 234 millions en 2012, soit près de 75 % de leur prix d'acquisition.

Thierry Funck-Brentano avoue :

« On s'est pas mal planté dans les acquisitions que nous avons faites ces dernières années dans l'environnement de Lagardère Active, y compris dans le e-commerce. En revanche, on a eu deux succès, récemment, illustrant notre changement de politique, avec billetreduc.com et leguide.com. Nous les avons acheté un bon prix, pas trop exorbitant quand même. Ce sont surtout des acquisitions conformes à ce que nous recherchions, c'est-à-dire avec une croissance à deux chiffres. » (Entretien du 30 septembre 2013)

Les dirigeants de Lagardère n'ont cependant pas été plus prudents pour racheter le

comparateur de prix LeGuide.com ; la première OPA de leur histoire étant en échec en raison de l'hostilité des créateurs de l'entreprise, le groupe a été contraint de relever son offre d'achat (98 millions d'euros contre une offre initiale à 84 millions).

Lagardère a fait l'acquisition de LeGuide.com dans un contexte particulièrement délicat : une campagne de promotion de Google pour son propre comparateur de prix, Google Shopping (s'appuyant sur les 94 % de parts de marché de la recherche sur Internet de sa société mère) et l'augmentation du nombre d'e-commerçants en France. La fin de l'année du site Lagardère a été difficile avec une baisse du chiffre d'affaires au quatrième trimestre de 15 % et un premier semestre identique avec un chiffre d'affaires de 21,2 millions d'euros contre 24,4 en 2013. Le résultat opérationnel du premier semestre est également en retrait (2,1 millions contre 5,3 en 2013) (Source : documents annuels de référence du groupe). Toutefois, la filiale de Lagardère n'est pas endettée et peut se permettre de lancer de nouveaux services pour se démarquer des autres comparateurs de prix et, notamment, de Google Shopping ; c'est ainsi qu'elle a repris un site, blacklist me, présenté comme un site de « shopping social » en direction des jeunes générations, adeptes des réseaux sociaux.

« blacklist.me, c'est la rencontre de deux tendances contemporaines : une volonté de personnaliser au maximum son univers et, parallèlement, une aspiration au partage social (...) grâce à une technologie innovante basée sur un moteur de recommandations intelligent, le blacklisteur est progressivement orienté vers les produits les plus susceptibles de lui plaire. Blacklist.me devient ainsi le miroir de ses envies. Blacklist.me me permet de créer librement des listes avec les produits que j'aime. Ces listes, le blacklisteur peut ensuite les partager, et les diffuser sur les réseaux sociaux. Elles sont en définitive un moyen pour lui d'affirmer son univers tout en restant dans une logique éminemment sociale : en mettant en avant ses coups de cœur, il devient aussi un influenceur pour ses proches. » (Présentation de l'activité sur le site : <https://blacklist.me/fr/>; consulté le 15 juin 2014)

Le rachat du site de billetterie en ligne spécialisé dans les offres à prix réduit, BilletReduc.com a été plus modeste (12 millions d'euros). Au terme de ces deux opérations, Lagardère poursuit ainsi la transformation de son modèle économique élargi à des formes non publicitaires de monétisation des audiences.

Pour Lagardère Active, l'OPA sur LeGuide.com correspond à une volonté de changer de stratégie :

« Avec le numérique, l'activité d'un groupe média tel que le nôtre, qui était historiquement de produire du contenu et de le monétiser, a évolué vers une approche plus communautaire avec la nécessité de construire une audience, de la qualifier et de l'animer. Pour entamer cette mue, notre stratégie s'articule autour de trois axes de développement qui sont l'accroissement de la performance de nos sites médias, la création de nouveaux revenus en diversifiant notre business model et l'élargissement de notre portefeuille par le biais d'acquisitions. Pour rebondir avec notre actualité récente, le rachat du comparateur de prix LeGuide.com relève de ces deux dernières volontés avec l'acquisition d'un acteur spécialisé dans l'agrégation d'audience. Un service qui se monétise au coût par clic (CPC), ce qui est complémentaire de nos médias que nous monétisons selon le modèle plus traditionnel du coût par mille (CPM). » (Delphine Grison, directrice générale du pôle numérique de Lagardère Active, Le Journal du Net, le 12 juillet 2012, consulté le 18 juillet 2012 ; <http://www.journaldunet.com/ebusiness/marques-sites/delphine-grison-delphine-grison-lagardere-active.shtml>).

Après le rachat de BilletReduc.com, c'est encore un nouveau mode de monétisation qu'acquiert Lagardère :

« Nous poursuivons notre changement de modèle économique. Avec Leguide.com, il s'agissait d'un modèle à la performance, là, d'un modèle transactionnel. La société est en croissance, très profitable et opère sur des activités complémentaires aux nôtres (...) La priorité est donnée à la vidéo, sur tous nos sites, et à la mise en place du modèle à la performance, en complément du développement des opérations spéciales sur la publicité classique. » (Delphine Grison, Les Echos, 7 janvier 2013)

Si le site est aujourd'hui essentiellement parisien, Lagardère souhaite agrandir l'offre régionale aux grandes villes de France et à de nouveaux thèmes comme les musées, les parcs d'attractions, les loisirs ou même les voyages.

Il s'appuie pour cela sur les résultats du site : en 2012, le nombre de billets vendus a progressé de 34 % par rapport à 2011 et de 20 % en 2013 ; le chiffre d'affaires, lui, aurait progressé de 21 % en 2013 (Source : Investor Day, 28 mai 2014).

En 2012, le groupe ne se cantonne pas dans les sites de commerce. Pour accroître l'offre de son magazine Télé 7 Jours, il rachète le site TV-replay.fr, après avoir constaté la modification de comportement des téléspectateurs, toujours plus nombreux à se tourner vers la télévision de rattrapage :

« L'acquisition de TV-replay.fr s'inscrit dans le cadre du développement numérique des savoir faire historiques de Lagardère Active dans les programmes TV. Ainsi, nous continuons à offrir aux consommateurs les meilleurs services sur tous les supports, et aux chaînes la garantie d'une information qualitative et indépendante » (Thomas Kouck, en charge des activités numériques du pôle Entertainment de la presse magazine, communiqué du groupe, 10 janvier 2012).

Aujourd'hui, Doctissimo est l'un des axes de développement de Lagardère Active avec le lancement de la chaîne Doctissimo Play sur YouTube (90 000 abonnés), des applications Doctissimo TV pour la télévision connectée (4,5 millions de vidéos vues par mois) et les lancements de déclinaisons en espagnol, italien et en anglais, puis la création de sites événementiels pour les soldes, les fêtes de Noël ou de la saint Valentin et, enfin, d'un site ludo-éducatif, mômes.net, pour les 5 – 12 ans.

L'avenir de la presse écrite au centre des réflexions du groupe ; cependant le succès du site Doctissimo est tel que Lagardère avait lancé une déclinaison papier, Doctissimo Magazine, vendue dans les grandes surfaces, en collaboration avec le groupe Axel Springer, spécialisé dans ce créneau. Il était censé renforcer la notoriété du site. Il a cessé de paraître après quelques numéros seulement.

Lagardère prend également le contrôle de deux start-up spécialisées pour développer la notoriété de Doctissimo, le site de prise de rendez-vous mondocteur.fr (2,4 millions d'euros), pour lequel ce sont les médecins payant un abonnement de 100 euros par mois qui assurent la rentabilité, et le site doctipharma, qui permet aux pharmaciens de commercialiser les médicaments en ligne contre le versement d'une redevance calculée sur le chiffre d'affaires.

Cependant, le groupe estime que le développement international du site et le lancement de nouvelles applications (essentiel pour rendre Doctissimo rentable) nécessite de nouveaux investissements que le groupe n'est pas prêt à assumer seul ; il est donc à la recherche d'un partenaire.

Si le groupe a tiré les conséquences de ses erreurs passées en revendant Nextedia

(avec une moins value de 6 millions d'euros) à ses fondateurs et Jumpstart à Hearst lors de la vente des magazines aux Etats-Unis, il a néanmoins conservé l'essentiel de ses acquisitions des années 2006 à 2008.

Newsweb, qui éditait cinq sites lors de son achat, en édite aujourd'hui une douzaine dans des domaines aussi différents que le sport (sports.fr, cyclisme-mag.com, rugbynews.fr, football.fr, football-mag.fr), le jeu (ilovepoker.fr), la finance (boursier.com et une déclinaison de ce dernier, l'argent et vous), ainsi que les sites des titres d'information, parismatch.com, europe1.fr et lejdd.fr). Newsweb est en outre une agence conseil qui réalise des sites pour les marques telles que le Crédit Agricole, Melitta, Lacoste, Michelin, M6, L'Oréal, Orange, la SNCF, Red Bull ou Sony, etc. Cette "agence éditoriale et digitale" crée des contenus d'actualité ou en agrégeant d'autres, mais aussi en créant des sites pour des marques extérieures au groupe, grâce à son savoir faire dans l'optimisation des moteurs de recherche.

« Notre expertise nous permet d'être leader sur la cible masculine et repose sur un savoir-faire éditorial reconnu et spécifique aux contraintes de l'information en temps réel : développement, maintenance et croissance de médias numériques. Nous mettons ce savoir-faire au service de partenaires et d'annonceurs en leur proposant les services d'une agence éditoriale à part entière : conseil en webmarketing, production, syndication et vente de contenus, opérations spéciales... » (Présentation de l'activité sur le site de Newsweb)

De même, la "Web Agency" Thotnet, rachetée avec infobébés, avait permis de regrouper les équipes rédactionnelles de elle.fr, parents.fr ou encore première.fr pour créer les contenus de ces sites et ainsi rendre rentable cette acquisition.

« Le changement culturel que nous notons avec ces acquisitions ratées ou réussies, c'est que, dans le groupe, on a du mal à intégrer des entreprises du style start-up dans toute la mécanique de notre organisation, notamment au niveau des contrôles financiers que nous sommes obligés d'avoir. Par exemple, on leur impose des reportings : c'est courant dans nos structures plus anciennes, mais moins pour elles. On a donc autonomisé fortement les deux nouvelles acquisitions pour les préserver. » (Thierry Funck-Brentano, entretien du 30 septembre 2013)

On peut porter un jugement sévère sur les acquisitions de start-up par Lagardère

Active ; Jumpstart, acheté 62 millions d'euros en 2007, a été estimé et vendu 24 millions au groupe Hearst dans le cadre de la cession des magazines internationaux ; puis Nextedia acheté 50 millions d'euros en 2007 a été revendu à ses fondateurs cinq ans plus tard 8 millions. Quant à Newsweb, acheté 70 millions en 2006, et Doctissimo, acheté 138 millions en 2008, ils ont été dépréciés en 2012, respectivement à hauteur de 11 millions pour le premier et 49 millions pour le second (Source : <http://bfmbusiness.bfmtv.com/entreprise/mauvaises-affaires-lagardere-internet-593944.html>, consulté le 15 avril 2014).

Au total, ces quatre sociétés ont coûté plus de 230 millions à la branche. L'expérience a amené le groupe à mieux évaluer ses acquisitions.

En investissant dans des sites comme LeGuide.com et BilletReduc.com, Lagardère Active ne s'interdit néanmoins plus aucun secteur d'activité, même s'il est éloigné de ses activités historiques de fournisseur de contenus culturels (livre, presse, radio et télévision). Il y trouve de nouveaux modèles de monétisation de contenus et, avec le rachat de LeGuide.com, il a mis en œuvre un nouvel outil de croissance externe, l'OPA, auquel il n'avait jamais eu recours. Enfin, Lagardère se diversifie en explorant de nouvelles activités, épousant ainsi les évolutions constatées dans d'autres groupes, délaissant le secteur de la presse écrite pour le numérique.

Il s'agit d'un axe prioritaire pour un groupe qui a raté son déploiement dans l'audiovisuel. Le développement dans le numérique n'est cependant pas à l'abri d'accident ; l'expérience de l'année 2000 avec la vente de Club-Internet et l'échec de Digitall.fr est encore présente dans les mémoires des dirigeants du groupe. D'autant plus que d'autres groupes ont connu les mêmes déboires. La fusion par échange d'actions de Time Warner avec la société de services AOL en 2000 avait valorisé le nouvel ensemble à 163 milliards de dollars, avant que sa capitalisation ne s'effondre à 20 milliards de dollars en 2005 (au moment de l'entrée de Google à hauteur de 5 %), puis à 5,66 milliards de dollars fin 2008 au moment de sa cession (Les Echos, 22 décembre 2005).

Les acquisitions et les réorganisations des grands groupes de l'industrie de la culture vers l'audiovisuel traduisent leur changement de stratégie ; l'audiovisuel est la filière appelée sans doute à supplanter la presse écrite dans le portefeuille du groupe. Lagardère, qui a multiplié les erreurs dans l'audiovisuel et notamment en tant que diffuseur, a un handicap face à ses concurrents ; le groupe navigue entre une

volonté de se positionner dans les médias numériques, à la rentabilité incertaine, et un développement dans la prestation de services pour d'autres entreprises, dans une stratégie sans cohérence.

D – Radios et chaînes de télévision à la recherche de diversifications

Le pôle audiovisuel, Lagardère Active Broadcast (LAB), société anonyme de droit monégasque, est d'une taille modeste au niveau international. Il regroupe certes ses activités de radio, ses chaînes de télévision thématiques, ses sociétés de production et de distribution audiovisuelles (toutes ont des directions distinctes et une autonomie réelle les unes par rapport aux autres), mais il n'est en rien comparable, par exemple, au pôle audiovisuel d'un groupe comme Bertelsmann, RTL Group.

Là où le groupe allemand possède 51 chaînes de télévision et 27 réseaux de radio dans une dizaine de pays, Lagardère, lui, ne possède que 9 chaînes de télévision thématiques (et aucune généraliste), trois réseaux de radios en France et 19 dans 6 pays étrangers. RTL Group s'appuie également sur une société de production Fremantle Media parmi les plus importantes du marché (elle produit plus de 10 000 heures de programme par an), avec des filiales dans 20 pays fournissant émissions de flux (comme L'amour est dans le pré ou la Nouvelle star), fictions et jeux (comme Questions pour un champion ou Le Juste Prix), mais aussi reportages et documentaires réalisés par ses filiales (TV Presse Productions en France) à des diffuseurs dans une quarantaine de pays.

Bertelsmann avait anticipé l'essor de la demande de programmes audiovisuels par les diffuseurs (et leur rentabilité) en prenant le contrôle de Pearson TV en 2000 et un nombre important de sociétés de production en Europe ou aux Etats-Unis.

Lagardère n'a pas connu la même réussite dans ses tentatives de développement dans l'audiovisuel que dans la presse magazine. Ses tentatives dans la télévision ont été surtout marquées par une suite d'échecs, notamment lors de la privatisation de TF1, puis la faillite de La Cinq et la fermeture de chaînes comme Match TV et, enfin, le refus du CSA d'accorder une autorisation d'émettre à Elle TV.

Les trois réseaux nationaux de radio, Europe 1, chaîne généraliste, et deux chaînes musicales, Virgin Radio (ex-Europe 2), dédiée à un public de jeunes adultes (20 à 34 ans) et à la musique pop, rock et électro, et RFM, dédiée, elle, à un public familial, et la filiale Lagardère Active Radio International (LARI), créée pour l'exploitation de 19 radios essentiellement musicales dans 6 pays (Allemagne, Pologne, République tchèque, Roumanie, Slovaquie et Afrique du Sud), après s'être désengagé en Russie d'un réseau de cinq stations, ne pèse que pour 21 % dans le chiffre d'affaires de Lagardère Active, dont seulement 27 % à l'international. Elle explore un nouveau marché, en Afrique, après avoir ouvert une nouvelle radio à Dakar, Vive Radio en septembre 2014.

Si Europe 1, radio d'influence et de référence pour le groupe Lagardère, est préservée, les deux radios musicales sont souvent l'objet de rumeurs de cessions. Europe 1 a perdu de son influence (comparée à celle des années 1960 et 1970) ; elle conserve néanmoins une audience importante en matière d'information et de divertissement ; elle est la radio la plus "podcastée" de France.

Europe 1 a rejoint en janvier 2014 la plateforme d'écoute numérique Direct Radio, avec Radio France, RTL, Nextradio TV et le groupe NRJ, permettant une écoute de leurs chaînes respectives sur les différents terminaux numériques sans changer de logiciel. Elle a également cultivé (et renforcé) sa dimension de radio d'influence en créant un site d'actualité politique, lelab.europe1.fr, inspiré des sites anglo-saxons dits de curation de contenu, relayant souvent les "petites phrases".

Virgin Radio, avec 228 fréquences et 146 décrochages régionaux, et RFM, avec 192 fréquences et 55 décrochages, sont issues d'une multitude de rachats de radios locales, assurant au groupe un maillage important du territoire. Mais cette activité qui repose pour 82 % sur la publicité est sujette aux fluctuations du marché. La régie dédiée, Lagardère Métropoles, n'a pas permis de dégager le niveau de recettes exigé par un groupe fortement financiarisé.

Pour tenter de trouver une solution au manque de rentabilité des radios musicales, Lagardère s'est rapproché de Melty, un groupe de médias fondé en 2008 par de jeunes créateurs s'adressant à un public jeune lui aussi et qui a étoffé son activité dans le conseil, pour exploiter le site et les applications mobiles de Virgin Radio. Il ne s'agit pas de trouver de nouvelles sources de monétisation mais d'accroître les recettes publicitaires sur le site en misant sur l'accroissement de l'audience de la

radio. Les marges de manœuvre demeurent étroites et malgré la conjoncture économique, le groupe n'a pas formulé de nouvelles intentions de cession.

Le pôle des chaînes de télévision, lui, a été réorienté selon deux axes : l'un pour la jeunesse et la famille et l'autre pour les chaînes musicales. Les chaînes "jeunesse et famille" sont au nombre de trois, Tiji (pour les moins de 7 ans), Canal J (pour les 6 – 14 ans) et Gulli (pour les enfants et la famille, dont le capital est partagé entre Lagardère, 66 %, et France Télévisions, 34 %) ; les chaînes musicales sont MCM et ses déclinaisons (MCM Pop, MCM et MCM Top), Mezzo (dont le capital est détenu par Lagardère à 60 % et France Télévisions à 40 %) et ses déclinaisons (Mezzo Live HD et Mezzo Live HD Asia) ; quant à June, il s'agit d'une chaîne pour les jeunes filles de 10 à 18 ans.

Les chaînes reposent sur deux modes de rémunération ; Gulli est une chaîne de la TNT gratuite qui tire ses recettes de la seule publicité, les autres chaînes étant diffusées par le câble (CanalSat et Numéricâble) sont payantes et rémunérées par la redevance des diffuseurs.

Gulli est relayée en Russie et les chaînes Mezzo sont diffusées dans 41 pays ; pour autant l'activité n'est pas la plus rentable d'un groupe qui cherche à diversifier les revenus ; Gulli apparaît la chaîne la plus apte à y parvenir en raison de sa politique de diversification. Elle a, en effet, enregistré un développement spectaculaire avec son application pour mobiles, Gulli Replay : 8,5 millions de visionnage en 2013, en augmentation de 40 %.

Mais Gulli s'est aussi diversifié en s'associant à deux entreprises spécialisées dans les activités en direction pour les enfants. Gulli Max est une offre d'abonnement à des applications développées par Chocolapps, un éditeur de solutions ludo-éducatives, et la chaîne a ouvert à ce jour trois "Gulli Parc" à Bry-sur-Marne, Le Havre et Le Mans, en collaboration avec une société spécialisée, la Boîte aux enfants, avec laquelle elle organise également des opérations dans les stations de sport d'hiver par exemple.

La publicité sur les supports numériques de Gulli a enregistré une progression de 32 % en 2013 et le chiffre d'affaires des activités numériques de la chaîne a progressé de 46 % au cours de la même année (Source : Investor day, 28 mai 2014).

Lagardère attend aussi des recettes de Gulli Max des fabricants de tablettes sur lesquelles l'enfant pourra se connecter aux applications proposées dans son

abonnement. Lagardère, qui a enfin finalisé le rachat de la participation de 34 % de France Télévisions dans la chaîne, fait de Gulli un axe de développement de son activité télévisuelle, en se fondant sur l'augmentation espérée des recettes de la diversification de la chaîne leader sur le créneau des jeunes enfants et sur l'international : elle a en effet mis en chantier une filiale, Gulli Africa.

E – Une production audiovisuelle très française

Si le groupe Lagardère a multiplié les échecs dans ses tentatives de devenir un diffuseur de télévision généraliste, se contentant de chaînes thématiques, il a concentré ses investissements dans la production de contenus, prenant le contrôle de nombreuses sociétés de production. Dans une entité baptisée Lagardère Entertainment, il a en effet fédéré 21 entreprises, produisant aussi bien des émissions de flux que de stocks ; il se présente comme le premier producteur de flux en France (avec 957 heures d'émissions en 2012 et 1043 en 2013, perdant néanmoins son leadership au profit de la société Banijay qui a produit 1551 heures de talk-shows et jeux) et le premier producteur de fictions, avec 95 heures de programmes inédits diffusés en "prime time".

Les activités de Lagardère Entertainment (65 % pour la fiction et 35 % pour les émissions de flux) restent relativement modestes ; elles ne participent que pour 16 % au chiffre d'affaires de Lagardère Active (159 millions d'euros en 2013) et seulement 2 % du chiffre d'affaires total du groupe. Mais, surtout, le marché de la télévision française représente 91 % et les ventes internationales seulement 5 % du chiffre d'affaires.

« Les maisons de production audiovisuelle sont identifiées clairement comme un axe de développement, aussi bien pour les contenus de programmes de flux ou de stocks. Nous avons décidé que nous étions prêts à investir et à acheter des start-up. Nous allons donc accroître notre périmètre, notamment en Europe. Pourquoi des entreprises de style start-up ? Parce que les conditions de fourniture de programmes dépassent aujourd'hui le seul cadre des chaînes historiques ; nous devons penser aux autres terminaux récemment apparus et nous devons être capables de faire des programmes spécifiques pour les

ordinateurs, tablettes, téléphones, etc. Il ne s'agit pas de réaliser des productions low cost, mais des programmes qui n'aient pas l'air d'être low cost à partir de ce que nous avons dans nos catalogues. Nous ne pouvons pas faire que la série Borgia, avec laquelle nous ne gagnons rien ; nous ne le regrettons pas, c'est une belle expérience, un bon essai pour ce genre de fiction. »
(Entretien avec Thierry Funck-Brentano, 30 septembre 2013)

Les ambitions du groupe sont relativement modestes dans un marché largement dominé depuis 1950 par les sociétés de production américaines, réalisant dramas (fictions à épisodes d'une heure chacun), sitcoms (comédies de situation enregistrées par trois caméras en studio avec intervention du public, les rires) et soap opéras (feuilletons quotidiens), sachant s'adapter à l'évolution des mentalités américaines et à devenir aussi bien prisées aux Etats-Unis que dans les autres pays en raison d'une américanisation des sociétés, que, d'ailleurs, elles alimentent.

En outre, l'économie de la production audiovisuelle américaine est très différente de son homologue français, avec des donneurs d'ordre, les grands networks, filiales de grands groupes (ABC, filiale de Disney Company, ou NBC, filiale de Comcast), et des studios de réalisation plus concentrés, plus industrialisés et souvent filiales des mêmes groupes.

Lagardère Entertainment est une entreprise dont l'économie repose quasi exclusivement sur le marché national, quand les productions américaines intègrent nécessairement une diversification des recettes et, notamment, les ventes à l'étranger.

La société Atlantique Productions a réalisé une fiction à vocation internationale, Borgia, s'inspirant du modèle américain ; elle a fait appel à un producteur et scénariste américain, Tom Fontana, pour l'écriture du scénario (Lagardère a négocié la présence d'un Français à Manhattan dans l'atelier de Fontana pour le former à l'écriture de série).

Borgia a été tourné en République tchèque, à Rome et à Venise, en anglais par des réalisateurs allemands (Oliver Hirschbiegel et Christoph Schrewe), irlandais (Dearbhla Walsh) et britannique (Metin Hüseyin), avec des coproducteurs français (Canal +), allemand (EOS Entertainment), tchèque (ETIC Films), auxquels un producteur italien s'est associé pour les 14 épisodes de la troisième saison (Sky Italia).

La réalisation de séries par Lagardère Entertainment passe aujourd'hui, pour ses dirigeants, par des coproductions internationales, contrairement aux séries américaines ; l'exception culturelle française n'étant pas inscrit dans les priorités du groupe.

Diffusée par Canal + en France, Borgia, d'une longueur inusitée dans notre pays (trois saisons et 38 épisodes de 52 minutes), a été vendue dans 41 pays. Et, pourtant, elle a dégagé peu de bénéfices, comme le souligne Thierry Funck-Brentano. Récemment achetée par Netflix, elle peut être le signal précurseur d'un prochain accord entre le groupe français et le service de vidéo à la demande américain nouvellement accessible en France.

Lagardère Entertainment est au centre des études stratégiques du groupe : trouver des partenaires, offrir des contenus diversifiés, équilibrer ses trois activités principales (production de fictions, production d'émissions de flux et distribution). L'activité souhaite réduire sa dépendance vis-à-vis des fictions de "prime time", acquérir des sociétés de production d'émissions de flux et renforcer son activité de distribution, donc des ventes de contenus.

Cela suppose de préserver ses ventes de fictions en France, mais surtout d'accroître les ventes à l'étranger, principalement dans les pays émergents, le marché américain lui semblant difficile à pénétrer compte tenu de la suprématie de ses producteurs. Lagardère Entertainment regarde les opportunités de développement en Europe pour sortir de son marché actuel et réorganise son portefeuille en se séparant en 2013, par exemple, de Genao Productions, sa filiale dédiée au film d'animation, jugée insuffisamment rentable malgré les besoins de la chaîne Gulli.

Son développement international se heurte à des concurrents de plus en plus puissants dans une filière industrielle de plus en plus concentrée. La filiale de Bertelsmann, Fremantle, dominait le marché (avec un chiffre d'affaires de 1,5 milliards d'euros), mais le groupe de Rupert Murdoch va désormais lui contester sa position. Après avoir opéré une scission de ses activités, la presse, l'édition et l'agence Dow Jones restant dans une entité conservant le nom de News Corporation, il a créé en 2013 une filiale regroupant ses activités dans l'audiovisuel baptisée 21st Century Fox et, notamment, Shine Group, une société de production créée en 2006 au Royaume-Uni et présidée par sa fille Elisabeth (Shine Group regroupe 27 compagnies, présentes dans 11 pays).

Au cours de l'été 2014, Rupert Murdoch a annoncé la signature d'un accord entre 21st Century Fox et le fonds d'investissement américain Apollo Global Management pour la création d'une co-entreprise dédiée à la production audiovisuelle et regroupant Shine Group et les deux sociétés détenues par le fonds, à savoir Endemol et Core Media Group. Le nouveau groupe, avec plus d'une centaine de filiales et présent dans plus de 30 pays, pourrait avoir un chiffre d'affaires de plus de 2 milliards d'euros ; si Endemol produit chaque année plus de 15 000 heures de programmes, Shine Group en produit, elle, plus de 4 000.

Selon Les Echos du 19 mai 2014, citant une dépêche de l'AFP, « *L'opération permettrait des réductions de coûts à travers des synergies et assurerait au futur ensemble davantage de moyens financiers pour assumer la "prise de risque créatif" et attirer les meilleurs talents créateurs* ».

D'autres opérations de concentrations dans la filière de la production audiovisuelle ont scandé l'année 2014 ; le plus gros producteur indépendant du Royaume-Uni, All3Media (18 filiales), est passé sous le contrôle des groupes Discovery Communication et Liberty Global, Leftfield International, un gros producteur américain, a été racheté par le diffuseur britannique ITV pour 360 millions de dollars ; les studios américains Warner Bros ont, eux, acquis un producteur néerlandais, Eyeworks, présents dans une quinzaine de pays.

Lagardère a été absent de cette grande redistribution internationale des cartes ; il a du se contenter de renforcer son potentiel français avec la prise de contrôle de Réservoir Prod, la société créée par Jean-Luc Delarue. Pour pallier ces inconvénients, Lagardère Entertainment a ouvert en septembre 2014 un bureau à Singapour, tête de pont pour trouver des associés, puis Takis Candilis a annoncé en novembre à Discop Africa, le marché des programmes audiovisuels africains, une prise de participation du groupe dans deux structures africains, Distribution internationale de films et de fictions africains (DIFFA) et Keewu Production.

Face à ces fournisseurs de contenus, présents dans plus d'une centaine de pays, les ambitions de Lagardère Entertainment sont modestes.

Pour accélérer la nouvelle stratégie d'Atlantique Productions dans la réalisation de séries à vocation internationale, il a renforcé sa direction et créé un poste de Executive Producer International Drama, chargé de mettre en place des partenariats avec des producteurs européens et de développer de nouveaux projets de fiction,

notamment avec les Pays nordiques, en modifiant les méthodes de production, se rapprochant du modèle américain.

En vue de diversifier les sources de monétisation de ses contenus, Lagardère Entertainment a créé une division pour travailler au sein du groupe à la convergence des productions audiovisuelles et des nouveaux médias, baptisée Lagardère Entertainment Digital (LED).

« Rémi Tereszkiwicz, Directeur de LED, aura pour mission de promouvoir et de développer les opportunités numériques auprès des producteurs de Lagardère Entertainment et de créer un écosystème de partenaires pour construire ces offres. Pour répondre aux attentes de nos partenaires diffuseurs, il sera aussi force de proposition pour enrichir les programmes avec des déclinaisons multi-écrans et créer des communautés autour de nos marques fortes. La création de LED est une formidable opportunité pour Lagardère Entertainment de démontrer toute sa capacité à changer de paradigme en passant de la production de programmes fondés sur une audience foyer, chère à nos clients linéaires, à une offre individuelle, celle qui régit le monde numérique. » (Communiqué du groupe, 8 avril 2014)

Parallèlement, Add-on Factory, qui réalise, par exemple les podcasts de Paris Match et la Minute santé de Doctissimo, a été confirmée dans rôle de fournisseur de contenus audio et vidéo dans des formats courts en direction des terminaux mobiles. Lagardère Entertainment, dont les revenus reposent très majoritairement aujourd'hui sur les ventes aux diffuseurs français, mais aussi sur l'apport éventuel des coproducteurs et les subventions publiques (collectivités territoriales et Centre national du cinéma, CNC, pour l'aide à la création), est invité par les dirigeants du groupe à modifier son modèle économique.

L'organisation de cette division, calquée sur le modèle des maisons d'éditions dans le livre, avec une grande autonomie de la vingtaine de sociétés censée préserver la créativité de ses propres auteurs (et une certaine émulation entre les différentes sociétés) pose la question de sa viabilité pour Lagardère dans le nouveau contexte international. La simplification de l'organigramme de sa filiale Entertainment sous l'influence du modèle américain, conservant une seule société pour chaque spécialité, fiction, émissions de flux et formats courts pour le numérique, n'a pas été envisagée.

Dans un groupe à la recherche de nouvelles sources de profits, sa production audiovisuelle est considérée comme notoirement insuffisante ; dans d'autres secteurs, il n'a pas hésité à prendre des mesures radicales, soit en supprimant des activités jugées insuffisamment rentables, soit en investissant pour accroître leur périmètre. Le marché est marqué par la multiplication des chaînes et des terminaux et domine par des acteurs majeurs dégageant des profits sans commune mesure avec ceux de Lagardère.

F – Une branche en pleine incertitude

Lagardère a réduit ses pôles d'intervention, non seulement dans la presse magazine, mais aussi dans la presse quotidienne en revendant le groupe La Provence – Nice-Matin et en cédant ses participations dans les Journaux du Midi (groupe Midi Libre) et dans le Monde. Puis, il a abandonné son pôle images à un fonds de recouvrement, Green Recovery en 2006. Ce pôle images avait été créé en 1999 et 2000 par le rachat d'une dizaine d'agences prestigieuses comme Gamma, Stills, MPA, Rapho, Keystone, Hoa Qui, Jacana, Explorer, Top et Katz ; la seule agence Gamma avait été acquise pour 100 millions d'euros. Le portail sur lequel le groupe avait envisagé de mettre l'ensemble des fonds iconographiques de ses agences n'a jamais été opérationnel. En 2002, Hachette Filipacchi Photo perdait 20 millions d'euros ; la cession devenait inévitable compte tenu de l'accumulation des pertes et des écarts d'acquisition qui pesaient sur la branche Lagardère Active. L'activité a été cédée pour un montant entre 0,5 et 1 million d'euros, mettant un terme à une expérience coûteuse (Sources : Documents de référence du groupe de 1999 à 2006, Les Echos du 15 novembre 1999 et Stratégies du 8 décembre 2006).

Dans l'audiovisuel, il avait échangé les participations prises dans CanalSatellite (34 %) et MultiThématiques (27,4 %) contre une entrée dans le capital de Canal + France (20 %) en 2004. Pour Lagardère le rapprochement avec la filiale de Vivendi devait se traduire par une présence accrue dans la diffusion en développant des projets de chaînes basés sur ses marques internationales au sein de sociétés à 50/50 entre MultiThématiques et Lagardère ; par ailleurs, une société détenue à 51 % par Lagardère et 49 % par CanalSatellite devait éditer des services interactifs à partir des contenus médias du groupe. Les projets n'ont jamais abouti et Lagardère

s'est désengagé de Canal + France en 2013, actant un repli sur ses seules chaînes thématiques.

Lagardère Active n'est pas la seule branche à poser des problèmes stratégiques au groupe (Lagardère Unlimited est encore plus exposée aux critiques), mais la cohérence des filières n'apparaît pas clairement et les nouvelles sources de monétisation tardent à s'imposer.

Le pôle de presse magazine reste, lui, soumis à l'érosion du lectorat et à la baisse tendancielle de la publicité sur les supports écrits. La conjugaison des deux phénomènes laisse planer un doute sur l'avenir. Mais, la dernière cession de dix titres, tous rentables à l'exception de Be, n'est pas qu'un choix stratégique en réponse à l'évolution globale de la presse écrite ; Lagardère a effectué un véritable choix financier économique et financier : il lui a permis de diminuer la masse salariale en supprimant 240 emplois sur les 1200 que comptait encore la filière. La décision est typique de celles qui sont habituellement dictées par les acteurs financiers.

(Voir encadré sur Be p. 224 et 225)

L'échec de Be, la marque 360° de Didier Quillot

Didier Quillot, président de Lagardère Active, a lancé, en mars 2010, Be, présenté par le groupe comme « *la première marque média globale 360°, marque générationnelle, haut de gamme pour les jeunes femmes trentenaires. Elle est déployée sur l'ensemble des supports et médias du groupe Lagardère Active. Elle est le résultat d'une démarche de « brand management » à laquelle toutes les équipes et les talents de Lagardère Active ont contribué. Elle s'inscrit parfaitement dans notre stratégie de grandes marques leader sur des segments stratégiques : féminin, news, entertainment ...* » (Communiqué du groupe, 17 mars 2010)

Le lancement n'avait pas provoqué l'enthousiasme d'Arnaud Lagardère, mais Didier Quillot, lui, était persuadé de sa réussite, démontrant la pertinence de sa stratégie de développement des marques fortes sur tous les supports et des synergies entre les diverses activités du groupe ; pour lui, il était important de prouver les capacités de sa branche à lancer de nouveaux produits.

Les chaînes du groupe, June et Virgin 17, étaient convoquées pour assurer la réussite de Be ; elles devaient diffuser des programmes de télévision réalisés par la rédaction, sur ses coulisses ou sur la mode ; une Web radio devait être lancée et une boutique proposer des offres d'achat d'articles de mode et autres accessoires à celles, les lectrices, que le président de Lagardère Active avait baptisé les "Bees".

Les résultats n'ont pas été à la hauteur des espérances et dès le mois d'octobre 2012 l'hebdomadaire adoptait un rythme mensuel, jusqu'à sa vente en juillet 2014.

Be n'entrait pas dans la stratégie d'Arnaud Lagardère, qui, lui, entendait privilégier le déploiement de Elle sur tous les supports et vers de nouvelles activités, comme la vente de produits. Si la cible de Be visait une femme plus jeune que celle de Elle, le marché publicitaire des deux titres était, lui, quasiment identique.

La création d'un pôle baptisé Féminin haut de gamme, dont la direction a été confiée à Constance Benqué, et la priorité donnée aux marques fortes portaient en elles la condamnation de Be.

(Voir graphique page 225)

Be selon Didier Quillot

Ce schéma résume l'ambition assignée à Be par Didier Quillot, où la marque doit se décliner sur tous les supports et où l'on voit que cette stratégie recouvre parfaitement la stratégie assignée à Elle par Arnaud Lagardère.

Le groupe, souhaitant se concentrer sur ses marques fortes, pouvait difficilement accepter de voir se créer en son sein même un concurrent à Elle.



(Source : Communiqué du groupe du 17 mars 2010)

Lagardère Services : réduire son exposition à l'activité de distribution de la presse

La distribution de la presse est une activité historique du groupe, héritière des Bibliothèques de gare de Louis Hachette et des Messageries Hachette, comme la distribution du livre. Il s'agit d'une activité industrielle nécessitant un outil technique important et un savoir-faire ; Hachette puis Lagardère ont sans cesse amélioré leur outil et développé des stratégies d'acquisitions pour devenir un acteur mondial majeur. Dans chaque pays, la concurrence se situant surtout au niveau national pour l'approvisionnement des points de vente, Lagardère, lui, n'a pas négligé l'import-export pour devenir le leader mondial sur le créneau.

Hachette et Lagardère ont pris soin de contrôler toute la chaîne de valeur de cette activité industrielle : l'acheminement des produits de presse sur le lieu de vente et la vente elle-même dans des boutiques où, à l'origine, la Librairie pouvait privilégier la vente de ses propres produits culturels, livre et presse, et observer celle de ses concurrents.

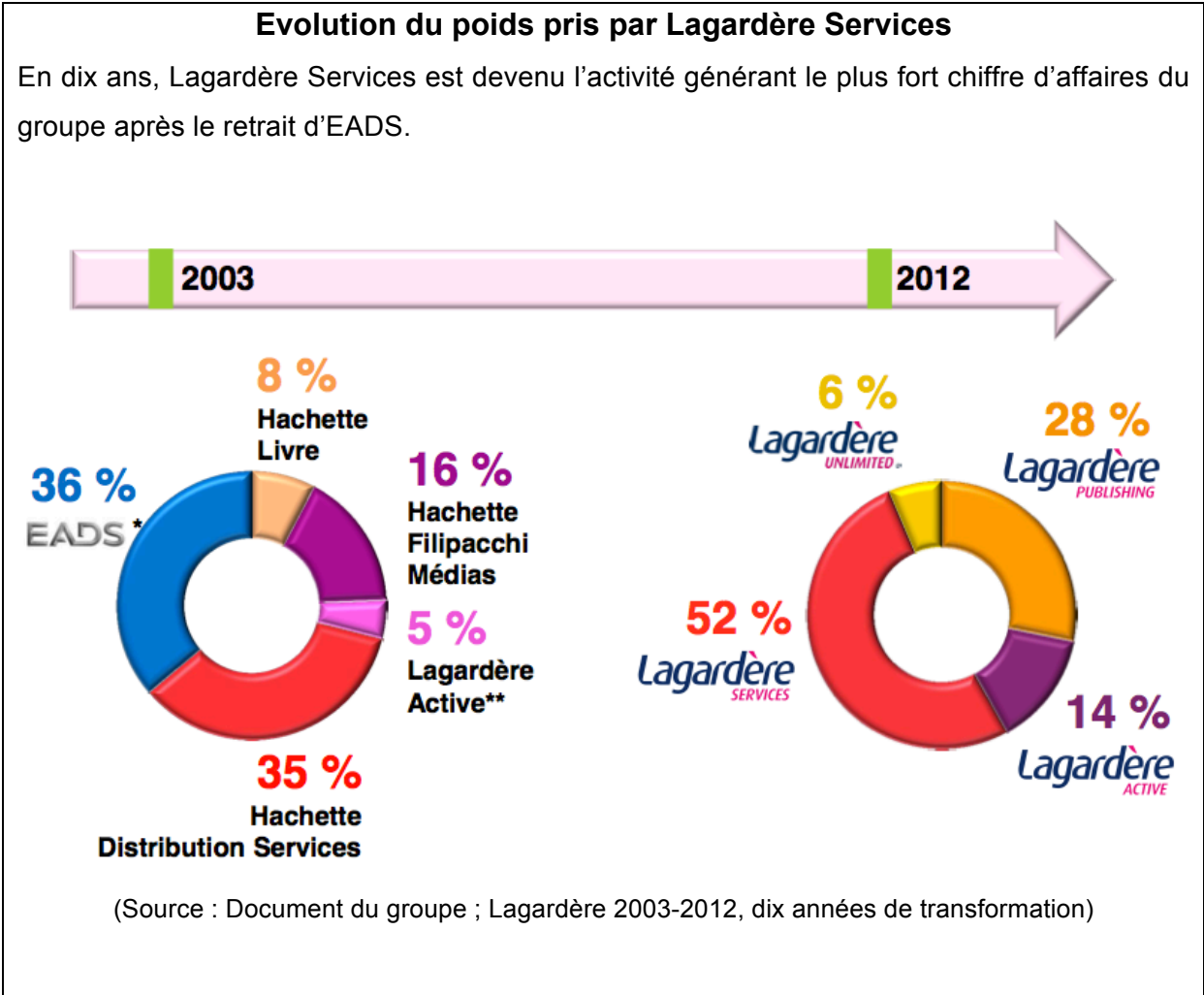
Si l'approvisionnement des points de vente n'a pas beaucoup évolué dans son organisation (seuls les outils se modernisant), les lieux de vente ont, eux, beaucoup changé : les boutiques de gare ont été complétées par les boutiques d'aéroports, notamment. Ensuite, la gamme des produits proposés à la vente s'est étoffée ; produits culturels et petite restauration, en premier lieu, puis produits dits de première nécessité ont trouvé leur place sur les rayons aux côtés des quotidiens et magazines.

Lagardère a longtemps cultivé la philosophie de Louis Hachette :

« Assurer la commercialisation des produits de communication et de loisirs culturels et favoriser ainsi l'accès de tous et partout à la diversité des idées, telle est la mission de Hachette Distribution Services. » (Document de référence 2002, p. 37)

Mais la distribution de la presse, parce qu'elle nécessite un outil industriel sophistiqué, coûte cher. Si elle a longtemps représenté une part importante du chiffre d'affaires du groupe, elle n'était pas celle qui dégagait le résultat opérationnel le plus élevé.

En 2000, La branche représente 26 % du chiffre d'affaires du groupe, mais seulement 10,66 % de son résultat opérationnel ; en 2006, le chiffre d'affaires n'a pas beaucoup évolué, 28 % du chiffre d'affaires et 11,8 % du résultat opérationnel. Mais, en 2013, après les différentes cessions du groupe et la diminution du périmètre d'activités, le chiffre d'affaires de Lagardère Services dans le chiffre d'affaires total bondit à 51 % ; en revanche son résultat opérationnel n'atteint que 29 % du résultat opérationnel du groupe. A titre de comparaison, en 2013 Lagardère Publishing participe à hauteur de 29 % au chiffre d'affaires du groupe, mais à 68 % à son résultat opérationnel (Source : Documents de référence annuels du groupe).



La régression de l'ensemble des activités de distribution de presse a provoqué des interrogations sur la pérennité de l'outil au sein d'un groupe lui-même confronté à la baisse tendancielle du lectorat de ses titres. En diminuant son portefeuille de magazines, en France comme à l'étranger, le contrôle de la distribution ne devenait plus stratégique et, sous l'influence de la financiarisation, Lagardère entreprend une vaste réorganisation de sa branche Distribution, rebaptisée en 2006 Lagardère Services.

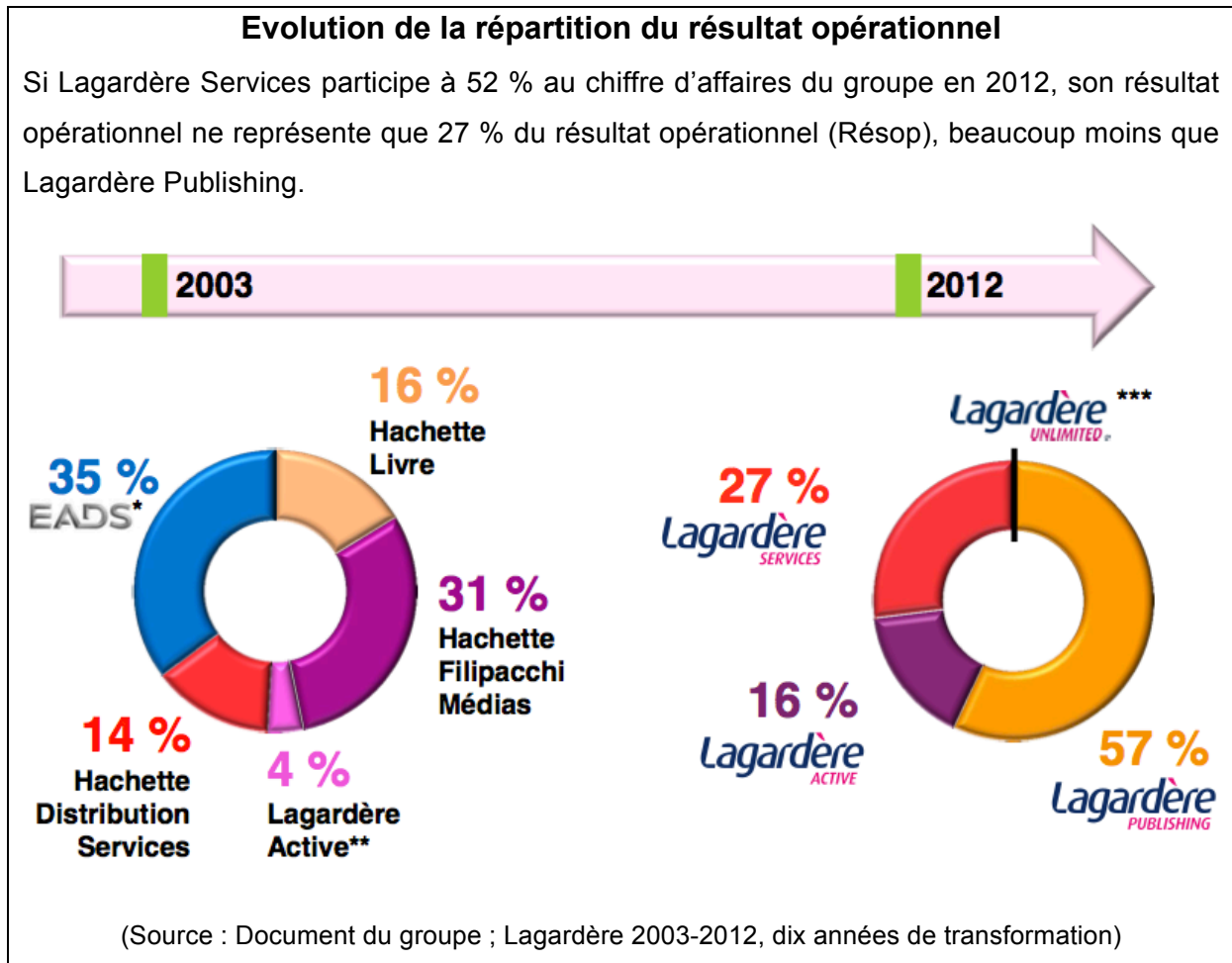
Le groupe s'est livré à une analyse de la situation et a retenu comme hypothèse que le marché de la presse écrite serait divisé par deux en volume entre 2010 et 2015 et que de nombreux titres allaient disparaître. S'il y a encore un besoin logistique pour l'approvisionnement des points de vente, la baisse du nombre d'exemplaires traités par les distributeurs renchérit les coûts et modifie en profondeur l'environnement du marché.

Réduire son exposition à l'activité de presse écrite, en déclin, est donc devenu une orientation majeure du groupe qui se traduit aussi bien par l'abandon de l'édition de nombreux titres que par la nouvelle stratégie d'une branche de Services, appelée à développer dans les zones de transport la commercialisation d'autres produits que les produits culturels, baptisée Travel Retail, expression qui recouvre le commerce de détail en zone de transport. La périphrase n'exprime pas totalement l'ampleur de la mutation entreprise. Lagardère oriente désormais son activité vers la vente de produits non imprimés et développe de nouveaux "concepts" de commercialisation, devant permettre au groupe de dégager de la trésorerie.

Lagardère a un atout important pour réussir cette transformation : un réseau de 4000 points de vente dans 25 pays, développé par croissance interne et externe. Cependant le pari de se redéployer dans un nouvel environnement économique a été assorti de conditions drastiques : le groupe ne dégagera pas de lignes de crédit mais impose à Lagardère Services de financer ses acquisitions par la cession d'actifs ou de se diluer en recherchant des alliances avec des fonds d'investissement pour la distribution. Au final, Lagardère exige de sa branche Services d'augmenter substantiellement sa part dans le résultat net du groupe.

La réorganisation a produit ses premiers effets ; si en 2000 la distribution de presse représentait encore la majorité de l'activité d'Hachette Distribution Services (55 % contre 45 % pour le commerce de proximité), en 2006 le commerce de détail est

devenu l'activité la plus rentable de la branche et, en 2013, il représente 60,1 % du chiffre d'affaires contre 39,9 % à la distribution de presse.



Si la branche Lagardère Services s'est transformée et si son poids dans l'économie globale du groupe reste importante, la cession des activités de distribution de presse est en cours :

« Lagardère a mis en vente son activité de distribution de presse en Europe et au Canada, selon une source proche du dossier (...) Lagardère a engagé cette semaine des banquiers pour lancer la procédure de vente (...) Le groupe veut conclure une transaction d'ici à la fin du premier semestre de l'année prochaine et sonde l'intérêt de sociétés de capital-investissement (...) L'activité mise en vente est chargée de la logistique pour la distribution de journaux et de magazines en Belgique, en Espagne, en Suisse, en Hongrie et au Canada. Elle

inclut également certains kiosques appartenant à Lagardère dans des pays tels que la Belgique. Lagardère veut conserver sa branche américaine de distribution de magazines, Curtis Circulation Company (...) Lagardère compte utiliser une partie du produit de la vente pour renforcer ses magasins de vente en duty free, de mode et d'alimentation au sein de la division Lagardère Services – la plus importante en terme de chiffre d'affaires. » (Communiqué de l'agence Dow Jones, 13 décembre 2013)

La cession de 65 % du capital de la filiale Lagardère Services Distribution Suisse (anciennement Payot Naville Distribution) au groupe Valora AG a été annoncée le 10 novembre 2014 ; « *Cette opération constitue une nouvelle étape de la cession annoncée par Lagardère Services de ses activités de distribution presse et de retail intégré* » note le communiqué du groupe du 10 novembre. En revanche, les activités de ventes hors taxes (Duty free) et mode en Suisse sont conservées par Lagardère Services. La vente a été conclue pour un montant de 110 millions d'euros ; elle sera suivie d'autres opérations de cessions dans d'autres pays.

Si Lagardère poursuit son désengagement de la distribution, il préserve ses activités de commerce de détail dans les zones de transport.

A – Logistique de distribution : Une stratégie de retrait

La stratégie de Lagardère est une tendance lourde de ce secteur d'activité. Les groupes de presse ont longtemps intégré toutes les filières, pouvant aller de la production de papier (pour certains) jusqu'à la vente du journal, en passant par la fabrication, l'imprimerie et la régie publicitaire. La distribution était partie intégrante de l'activité de nombreux éditeurs de presse jusque dans les années 1970. Hachette avait adopté le même schéma de développement, devenant par exemple le leader européen de l'imprimerie (le groupe Bertelsmann en Allemagne était, lui aussi, particulièrement présent) et en assurant lui-même sa régie publicitaire et en étant l'opérateur de la distribution de toute la presse en France.

Si les Messageries Hachette avaient été créées pour la distribution de la presse nationale, la Librairie avait très vite pris le contrôle de la distribution en Belgique, puis celle de la Suisse romande.

En un siècle, Hachette Distribution Services (HDS), la filiale dédiée, s'est développée par croissance externe dans les deux directions : la distribution de la presse nationale et l'import-export de la presse internationale. En France, le groupe était actionnaire à hauteur de 49 % et opérateur des Nouvelles Messageries de la presse parisienne (NMPP), qui avait la particularité d'être une entreprise de distribution coopérative.

Hachette avait posé le pied en Amérique du Nord en créant une filiale au Canada en 1968, les Messageries de presse internationale (LMPI). Des acquisitions sur le marché américain de la presse écrite étant une des priorités de Jean-Luc Lagardère, il avait eu l'opportunité en 1986 d'acquérir Curtis Circulation Company, un des plus importants distributeurs de magazines aux Etats-Unis, dont la part de marché a cru de 6 % en 1982 à 33 % aujourd'hui.

Quatre ans plus tard, en 1990, HDS s'associait au groupe de presse suisse Edipresse pour créer Payot Naville Distribution (65 % du capital étant détenu par Lagardère et 35 % par Edipresse). Enfin, en 1996, le groupe prenait le contrôle de deux sociétés de distribution au Canada, UCS, et en Espagne, Pulisa, avant de racheter le groupe Lapker privatisé en Hongrie.

Au moment où Hachette Distribution Services se transforme en Lagardère Services, en 2006, le groupe est le leader mondial de la distribution de la presse ; présent dans 15 pays, il est numéro 1 de la distribution de la presse nationale aux Etats-Unis, en Belgique, en Suisse romande, en Espagne et en Hongrie ; il est par ailleurs le leader mondial de l'import-export de la presse internationale dans 11 pays.

Devant la régression de l'ensemble des activités de distribution de la presse à l'exception des Etats-Unis où il a passé des accords avec des éditeurs majeurs comme American Media et Bauer Publishing, Lagardère adopte alors deux stratégies, d'une part, le désengagement dans les pays où les opportunités se présentent (il cède son activité en Allemagne, Saarbach, à une filiale du groupe Bertelsmann, DPV, en 2006, sa filiale en Pologne en 2009 et Payot Naville Distribution à son management en 2014) et, d'autre part, en recherchant à développer la distribution du hors-presse.

Mais sa décision la plus emblématique devait être la cession des NMPP ; le 14 décembre 2009, profitant de l'annonce de changement du patronyme des NMPP en Presstalis, Lagardère annonçait son retrait. Celui-ci fut effectif le 26 mai 2011 : le groupe qui avait bataillé très durement pour reprendre la direction de ses Messageries à la Libération, se retirait en abandonnant ses 49 % du capital pour 1 euro symbolique, après avoir participé quelques mois plus tôt à une augmentation de capital à hauteur de 42,5 millions d'euros (dont 20 millions destinés à la filiale Mediakiosk, société de gestion des kiosques en France). Son désengagement de la distribution en France lui a coûté cher ; il était le prélude à la cession de nombreux magazines et de ses mutations vers le numérique et, par conséquent d'une réorientation complète des activités de la branche.

S'il a abandonné la distribution de la presse papier en France, Lagardère a réussi la transition numérique de l'activité. En 2006, il lançait HDS Digital, un kiosque numérique, devenu rapidement accessible sur le site relay.com. Il propose aujourd'hui le téléchargement de 600 magazines français en version numérique sur iPad, tablettes Android ou Windows 8, ordinateurs et Smartphones pour plus de 200 éditeurs. En 2012, il a vendu 3,5 millions de copies numériques (3 millions un an plus tôt), réalisant un chiffre d'affaires de près de 3 millions d'euros.

« Convaincu que le numérique est tout autant une rupture technologique qu'une évolution des usages dans les modes de consommation, HDS Digital invente pour la presse une nouvelle promesse Client en phase avec les modèles de forfaits mensuels. » (Présentation de l'activité sur le site du groupe Lagardère)

Les principaux concurrents de Lagardère en matière de distribution ont été, eux aussi, adossés à l'activité d'édition de presse écrite ; c'est le cas aux Etats-Unis où TDS/WPS est une filiale du groupe Time Warner et COMAG, filiale du groupe Condé Nast ; ils ont les mêmes interrogations que Lagardère et la scission de Time et Warner, avant la vente de Time, la branche de presse magazine du groupe, pose la question de la pérennité de sa branche distribution.

Quant aux kiosques numériques, ils sont plus d'une quinzaine à être présents sur le marché, notamment ceux des industriels de la communication, Apple et son Newsstand, Google et son Google Play ou encore le Kindle Fire Newsstand d'Amazon, autant de concurrents de poids pour Lagardère et autant d'interrogation pour l'avenir de son kiosque.

Aujourd'hui, le retrait total des activités de distribution de presse écrite annoncé par Lagardère, dans tous les pays cités par Dow Jones, relève de la stratégie assumée du groupe de devenir un fournisseur de contenus. L'exception du maintien de cette activité de distribution aux Etats-Unis, où elle est encore rentable (Curtis approvisionne en magazines 135 000 points de vente pour de nombreux éditeurs), s'expliquant par la place essentielle de ce pays dans la stratégie de Lagardère.

B – Vers une distribution spécialisée

La distribution de la presse recouvre deux métiers, l'acheminement sur les lieux de vente et la vente au détail. Si Lagardère se désengage du premier, il développe le second, conservant ainsi les potentiels de commercialisation du groupe, accumulés depuis la création des Bibliothèques de gare, mais en proposant d'autres produits de consommation courante que les journaux et les livres aux voyageurs.

Hachette puis Lagardère ont multiplié la signature de concessions dans les zones de transport, gares, stations de métro et aéroports, en France et hors de France. Ses boutiques comme Press Relay, Press Shop à l'étranger adoptent le concept "Red Shop", inspiré des Relais H de couleur rouge, pour unifier le réseau de ses points de vente. Les Relais H sont rebaptisées Relay en 2000, pour créer « *une enseigne internationale de commerce de détail au service des voyageurs en zone de transport.* » (Document de référence 2000, p. 42)

Dans les 1000 Relay implantés dans 11 pays, la vente au détail de la presse et du livre représente encore 74 % du chiffre d'affaires en 2000, mais les autres produits, tabac, confiserie entre autres, en représentent déjà 26 %. En 2001, Lagardère peut encore se qualifier de « *distributeur spécialisé de produits de communication* » (Document de référence 2001, p. 39), mais, la même année, le chiffre d'affaires de vente de produits hors taxes a doublé grâce à de nouvelles concessions (Eurotunnel et à Roissy 1 pour la vente de parfums, par exemple).

Le groupe développe le nombre de ses concessions, notamment à l'étranger, et on compte 1500 boutiques à la marque Relay dans une vingtaine de pays aujourd'hui, proposant aux voyageurs une gamme de produits de plus en plus étendue ; le groupe définissant sa branche comme « *une société de distribution et de services*

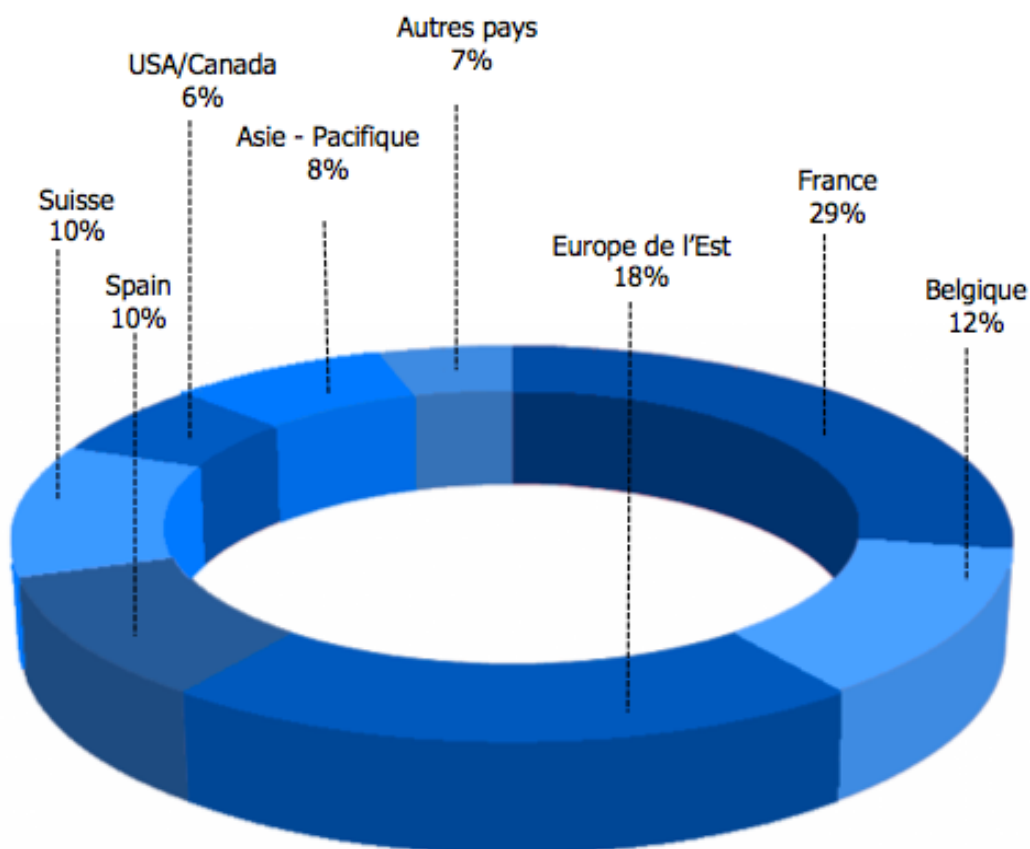
dédiés à la proximité et à la commodité de détail. » (Investor Day, 12 juin 2012, p. 14)

L'internationalisation de la vente au détail passait par une réorganisation des structures de l'activité pour mieux maîtriser les particularités locales et, en 2011, le groupe crée quatre divisions dont l'une, Lagardère Services Distribution, est dédiée à la seule distribution, les trois autres créées sur une base géographique sont dédiées au commerce de détail et à la restauration : Lagardère Services Travel Retail EMEA (pour Europe, Middle East & Africa), Lagardère Services Travel Retail ASPAC (pour Asia – Pacific) et Lagardère Services NA (pour North America).

Le découpage géographique affiche clairement les priorités stratégiques de développement du groupe à l'international.

L'implantation de Lagardère Services

Lagardère Services a réussi son internationalisation ; les activités en France sont inférieures à 30 % du total et l'Europe représente 70 % du chiffre d'affaires, mais les pays à fort potentiel économique, comme les Etats-Unis et le Canada en représentent moins de 10 %.



(Source : Investor Day, 28 mai 2014)

Lagardère a également été tenté par le commerce de détail en centre ville et dans les centres commerciaux, où il avait déjà implanté quelques boutiques sous la marque Relais H. En 1998, il avait pris le contrôle d'Extrapole, une chaîne de cinq magasins à Paris et en banlieue spécialisés dans le livre, le disque, la vidéo, les CD-Roms et la papeterie. Trois ans plus tard, en 2001, il rachetait les 16 magasins Virgin Megastore puis la librairie Le Furet du Nord. Les trois marques lui permettaient d'être propriétaire de 38 magasins spécialisés dans la vente de produits culturels en France.

Ce choix stratégique ne fut pas le plus judicieux, compte tenu de la chute des ventes de livres, disques et autres CD-Roms. En 2007, le groupe cède 80 % du capital de la chaîne Virgin à un fonds d'investissement, Butler Capital Partners, ne conservant que les magasins situés en zone de transport.

Le bilan de cette incursion dans les chaînes de magasins spécialisés dans les loisirs culturels dans les centres-villes et les centres commerciaux a été catastrophique, aussi bien en matière d'image que du point de vue financier ; le groupe n'a jamais rendu public le coût de ces opérations ; les chiffres ne sont donc pas disponibles.

C – Le commerce de détail au cœur du développement

La révision des priorités de développement de Lagardère Services résulte du choix stratégique de se désengager de la distribution de la presse écrite et la baisse tendancielle des ventes de journaux, magazines et livres dans les zones de transport.

Les boutiques Relay avaient déjà amorcé le virage en proposant aux clients tabac, confiseries et petits produits de première nécessité ; Lagardère avait également une filiale, Aéroboutique, gérant la totalité de la concession des ventes hors taxes à bord des avions de la compagnie Air France. Il saisit l'opportunité de créer une nouvelle filiale de commerce sous douane dans les aéroports en rachetant en août 2000 la société Duty Free Associates (DFA), exploitant les contrats de concessions dans les aéroports Charles De Gaulle, Orly et Lyon Saint-Exupéry. DFA était elle-même une filiale du groupe Saresco (Société aéroportuaire de restauration, de services et de

commerces) créé en joint-venture par Aéroport de Paris (ADP) et Servair, avant d'être cédée en 1994 au groupe Vaturi-Pernod-Ricard-Elig.

Lagardère rapproche alors Aéroboutique et DFA pour créer une entité unique, Aélia, filiale d'Hachette Distribution Services (en association avec un autre groupe spécialisé, l'allemand Heinemann, détenant 15,5 % du capital). Aélia reçoit la mission de gérer le réseau de magasins dans les aéroports sous des marques spécialisées, en franchise ou en propre, dans les secteurs considérés comme porteurs, parfumerie, maroquinerie, électronique et accessoires de voyage. La filiale conserve également les activités d'Aéroboutique de vente à bord des avions ; celle-ci étend son activité rapidement à d'autres compagnies qu'Air France, avec Virgin Atlantic, Star Airlines puis Royal Air Maroc et Swiss Airlines.

La création d'Aélia en 2001 correspond à une période de bouleversements majeurs dans le secteur des commerces en zone sous douane dans les aéroports. Les opérateurs, très nombreux, sont soumis à une vague de concentrations, les grands groupes, comme Duty Free Shoppers (DFS), filiale du groupe de luxe LVMH, ou Autogrill, propriété de la famille Benetton, par exemple, trouvant dans ce commerce de nouvelles opportunités de développement en raison de l'essor du voyage aérien pour une clientèle au pouvoir d'achat élevé.

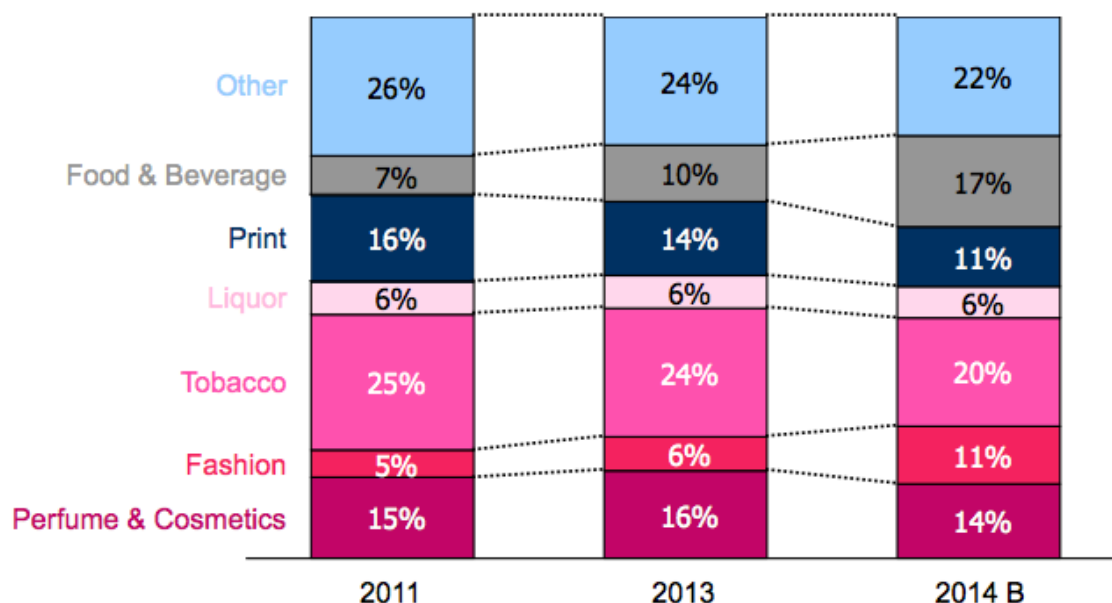
Les conditions d'entrée sur ce marché favorisent, en effet, les groupes industriels puissants : d'une part, les aéroports choisissent le plus souvent un seul opérateur pour la gestion de l'ensemble des concessions ; d'autre part, ils exigent des candidats qu'ils présentent une gamme élargie de produits (alcools, tabacs, cosmétiques, gastronomie, mode) ; enfin, ils fixent le montant des redevances à un niveau très élevé (celles-ci sont calculées en fonction de l'importance de l'aéroport, des produits, des flux de voyageurs et peuvent aller de 2 % du chiffre d'affaires pour la presse à 40 % pour les produits les plus rentables comme les alcools, le tabac ou les cosmétiques). Les petits opérateurs n'ont pas une surface économique suffisante pour concurrencer les grands groupes, qui, comme LVMH, possèdent les marques recherchées par les aéroports pour leurs boutiques.

A l'issue d'un appel d'offres par Aéroport de Paris (ADP), Aélia était choisi parmi huit candidats en vue de la création d'une société commune à 50/50, en 2006, la Société de Distribution aéroportuaire (SDA) pour l'exploitation des boutiques d'aéroports gérés par ADP.

Les activités de Lagardère Services en sont profondément modifiées. En 2006, le chiffre d'affaires d'Aélya (500 millions d'euros sur un chiffre d'affaires total de Lagardère Services de 3681 millions d'euros) est constitué majoritairement (41 %) par les ventes d'alcool, tabac et gastronomie et les parfums et cosmétiques (39 %) ; les ventes de la presse, de produits électroniques et leurs accessoires ne représentent plus que 8 % du chiffre d'affaires (les ventes à bord sont encore marginales avec seulement 2 %).

Evolution des types de produits vendus par Lagardère Services

Le graphique met en lumière l'évolution des types de produits vendus dans les différentes enseignes de Lagardère Services. On note une baisse sensible de l'écrit et plus marquée du tabac, mais une augmentation des produits liés à l'alimentation.



(Source : Investor Day, 28 mai 2014)

Le groupe se structure pour mieux maîtriser les nouvelles niches de développement. Aélya spécialise ses filiales : Aéroboutique gère les boutiques multimédias sous la marque Virgin, notamment ; DFA est dédiée à la gastronomie, SDA aux concessions « alcools, tabac et parfums » et un joint-venture avec HFP Phénix (société

spécialisée dans le prêt-à-porter de luxe et les accessoires de grandes marques) est spécialisée dans la mode et, en particulier, des produits de luxe.

Lagardère Services se rapproche de grandes marques pour exploiter leurs produits sous licence ou en association dans les boutiques d'aéroports ou dans les gares, les boutiques Relay déclinant le "concept" Red Shop en Relay Services (produits alimentaires, notamment, et accessoires de dépannage pour le voyageur), Relay Café (pour la restauration rapide) et Relay Livres.

Des accords seront signés avec les boulangeries Paul, Costa Coffee, Casino, les enseignes de fleurs allemande Happy et française Monceau Fleurs, L'Occitane, Jeff de Bruges, Hermès, Fauchon, Longchamp, Hugo Boss, Lonely Planet, etc.

Lagardère Services multiplie les rachats d'opérateurs étrangers : en 2011, The Nuance Group, une société suisse dans laquelle il prend une participation de 50 % du capital, Inmedio en 2004, société roumaine mais présente dans plusieurs pays d'Europe centrale (elle sera cédée en 2014 au groupe polonais Eurocash en même temps que HDS Polska), Unimex, premier opérateur de "duty free" à l'aéroport de Prague en 2011, Gerzon, société néerlandaise spécialisée dans les marques de luxe à l'aéroport de Schiphol, la quatrième plateforme européenne, en décembre 2013.

Après l'annonce de ce rachat, Dag Rasmussen, président de Lagardère Services déclare : « *Leur expertise va renforcer nos pratiques commerciales pour la mode de moyenne gamme et de haut de gamme ainsi que nos programmes de promotion.* » (Communiqué du 7 décembre 2013).

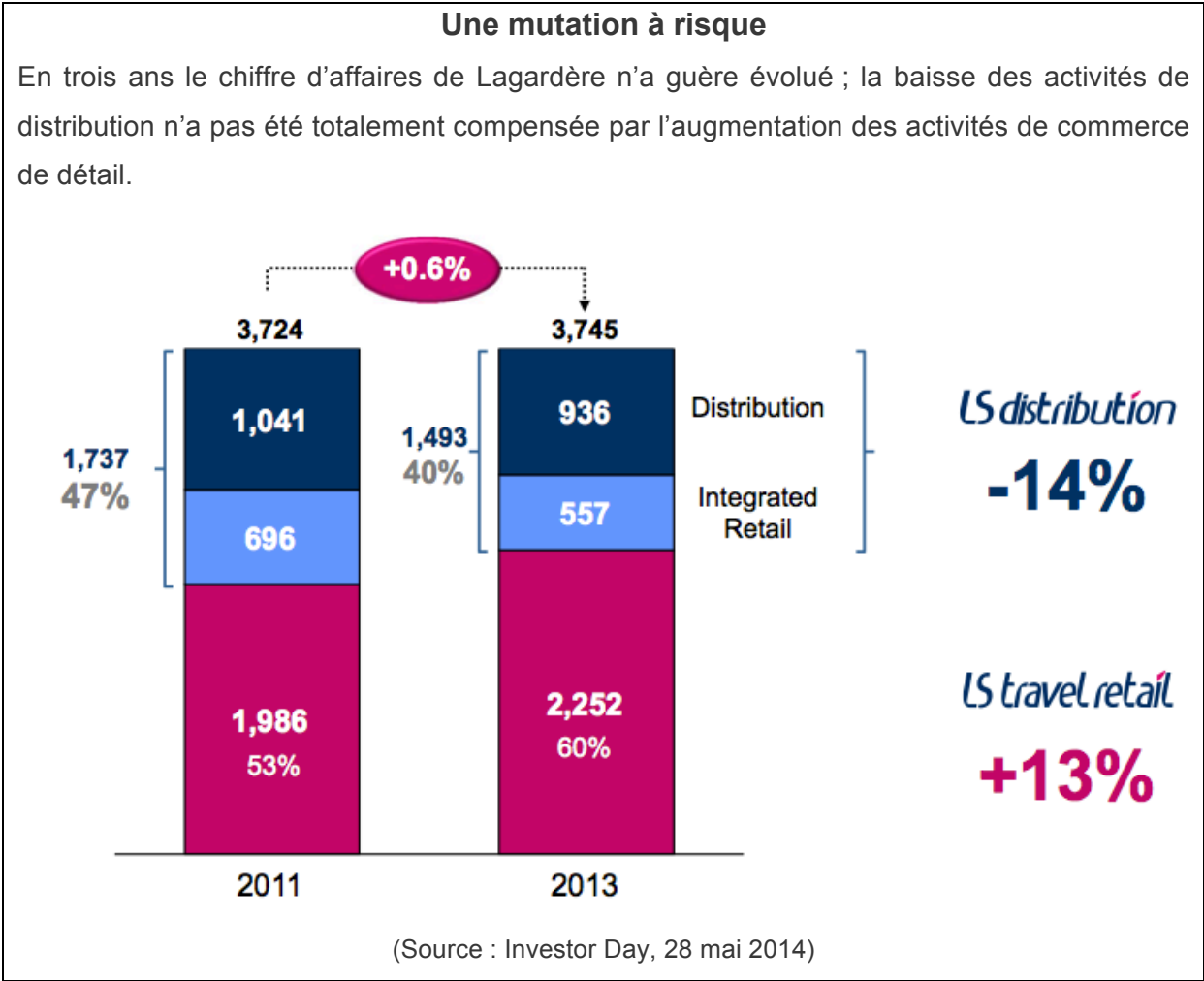
Un partenariat entre le groupe italien SAVE et Lagardère Services, signé en septembre 2013, fait vraiment entrer le groupe français parmi les principaux opérateurs mondiaux de commerce de détail en zones de transport. Il entre à hauteur de 50 % dans le capital de la filiale Airst du groupe italien, qui exploite 216 points de vente en propre ou en franchise dans 11 pays. Une nouvelle société, Newco, est créée pour exploiter les boutiques hors de la péninsule, ainsi que les boutiques des aéroports de Venise et Trévise.

Cet accord est précédé par l'accord passé entre Lagardère Services Travel Retail et Aeroporti di Roma pour l'exploitation de boutiques à l'aéroport de Fiumicino, où Aelia a ouvert trois magasins en propre et cinq en association avec la société italienne Casa del Gusto.

Aujourd'hui, sa stratégie a permis à Lagardère Services de devenir le troisième

groupe mondial de commerce détail en zone de transport, avec un chiffre d'affaires de 3,745 milliards d'euros, quasiment équivalent à celui de ses deux principaux concurrents, DFS du groupe LVMH (3,9 milliards) et Autogrill (3,8 milliards). Avec ses 4000 boutiques, dont 1500 Relay, dans 150 aéroports et 30 pays, il a diversifié son offre et son exposition aux risques.

Néanmoins, cette branche, si elle est en expansion, n'est pas aussi rentable que le livre par exemple, bien que le groupe la présente comme « *une niche de la distribution, l'une des plus attractives du commerce de détail.* » (Document de référence 2013, page 30). En 2013, elle participe à hauteur de 51,7 % au chiffre d'affaires du groupe, son résultat net ne représente, en revanche, que 31 % du résultat opérationnel, alors que le livre, qui contribue à 29 % du chiffre d'affaires, participe à hauteur de 68 % au résultat opérationnel du groupe. L'accroissement du périmètre de Lagardère Services et la redistribution de ses activités n'ont pas encore contribué à améliorer le résultat opérationnel de Lagardère SCA.



D – Le commerce de détail modifie les règles de concurrence

La mutation des stratégies de Lagardère Services soulève de nombreuses questions. En premier lieu, la priorité donnée au développement du commerce de détail remet en cause ce que le groupe considérait comme sa mission :

« Assurer la commercialisation des produits de communication et de loisirs culturels et favoriser ainsi l'accès de tous et partout à la diversité des idées, telle est la mission de Hachette Distribution Services. » (Document de référence 2002, p. 37)

La baisse régulière des marchés de la presse et du livre, d'une part, et la diversification de l'offre de produits pour les voyageurs en zone de transport, d'autre part, n'est-elle pas le symptôme de l'échec de la mutation du groupe Lagardère vers la fourniture de contenus aux industriels de la communication ? Ou est-elle le symptôme des diversifications d'un groupe financiarisé à la recherche permanente d'un retour élevé sur investissement pour des actionnaires lui imposant des ratios de dividendes conformes aux normes du marché ? Les mutations de la branche est-elle la conjonction des deux stratégies ?

La présentation des deux activités de distribution et de commerce de détail le 12 juin 2012 dans le cadre de l'Investor Day apporte des éléments de réponse : *« Lagardère Services Distribution is managed as à cash generator »* (LS Distribution est managée pour être un générateur de trésorerie), d'une part, et le commerce de détail, d'autre part, se voit assigner deux missions économiques : *« Strong cash contribution – Low Capex ans High return on capital »* (contribution à une solide trésorerie – faible flux de trésorerie pour les investissements et taux de retour sur investissement élevé).

Lagardère mise sur le développement de cette activité pour répondre à ses objectifs. Cependant, si la valeur d'usage des produits culturels est aléatoire, le commerce en zone de transport est, lui aussi aléatoire.

Son développement repose sur les pratiques d'achat en zone de transport et, notamment, sur le trafic aérien. Celui-ci est sensible à la fois à la conjoncture économique et à des événements comme les attentats sur les Twin Towers de Manhattan le 11 septembre 2001 (après ces attentats le trafic aérien avait subi un

coup d'arrêt important).

L'activité repose sur un système des concessions limitées dans le temps, obtenues après des appels d'offres ; le système se mondialise et devient de plus en plus sophistiqué dans un environnement concurrentiel et concentré.

Les principaux concurrents de Lagardère ne sont pas les industriels de la culture, mais des groupes comme DFS, filiale du groupe de luxe LVMH, ou Autogrill, filiale de la famille Benetton. Lagardère Services évolue désormais dans un environnement différent de celui des industries culturelles.

En 2013, par exemple, la SNCF a remis pour la première fois en jeu ses concessions de boutiques de gares, jusque là attribuées de gré à gré à Hachette puis à Lagardère. Le groupe Elios (3ème acteur mondial de la restauration de concession et 4ème acteur mondial de la restauration collective, anciennement filiale du groupe Accor, présent dans 13 pays), associé à un des principaux opérateurs mondiaux de distribution de presse et de livre, WHSmith, a fait une offre qui a contraint Lagardère à améliorer la sienne et, surtout, à s'engager à remodeler ses boutiques Relay dans les gares. L'enjeu était important, les boutiques Relay dans les gares représentent la moitié du chiffre d'affaires de Relay France. Lagardère a obtenu la concession pour les 307 boutiques, pour 10 ans.

Le groupe doit tenir compte du calendrier des échéances de ses nombreuses concessions pour éviter tout accident industriel en cas de non renouvellement de l'une d'entre elles.

Lagardère a également été confronté à une nouvelle concurrence pour l'attribution de nouvelles concessions dans les gares quand la filiale de la SNCF, Gares & Connexions, a lancé un appel d'offres pour un nouveau concept de boutiques, baptisé "gare du quotidien" dont le cahier des charges prévoyait de trouver dans un espace de 150 m² à la fois presse, livre, tabac, mais aussi restauration sur place ou à emporter et produits de dépannage. L'offre de Lagardère Services, associé à Casino, était opposée à celle de la filiale des chemins de fer néerlandais, Servex, associée à Monoprix. Pour la première fois, Lagardère n'emportait pas la totalité des concessions ; la SNCF, après une expérimentation portant sur huit gares, lui en attribuant 20 et son concurrent en obtenant 9.

L'intrusion du commerce de produits non imprimés a modifié les règles du jeu et offert l'opportunité à de nouveaux opérateurs d'apparaître sur un nouveau marché et,

ainsi, de se poser en concurrents directs de Lagardère dans une activité où son hégémonie était totale.

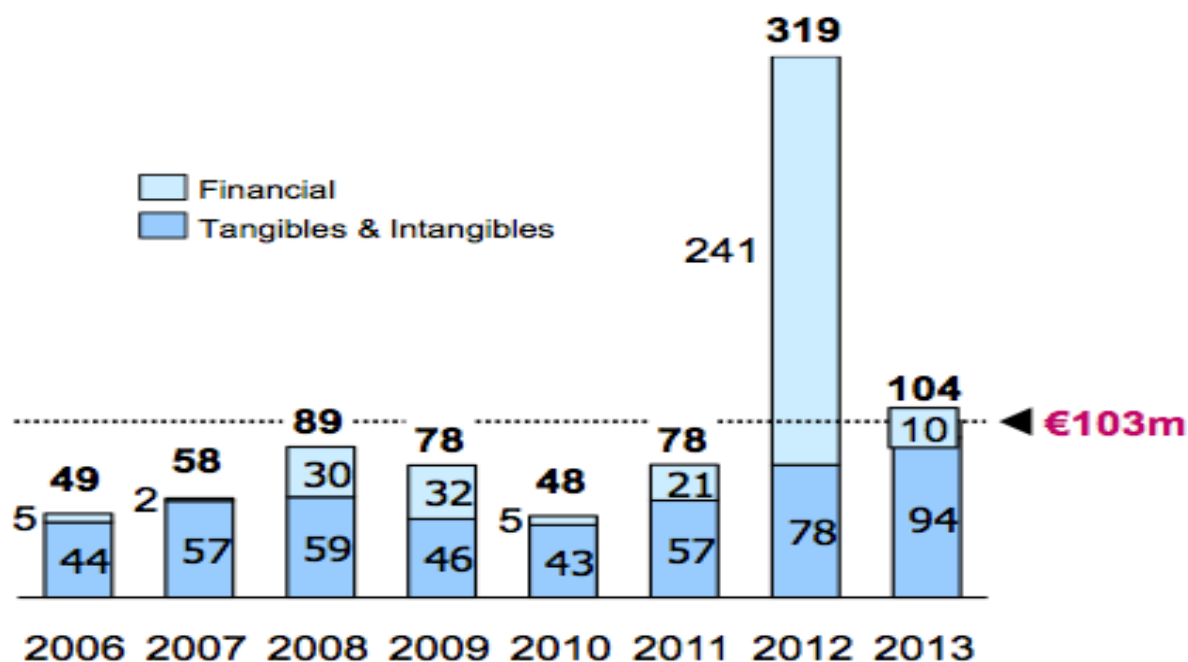
E – Une adaptation permanente

Avec l'exploitation de 4028 magasins sous diverses enseignes (dans 25 pays), dont 3554 en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique, 233 en Asie-Pacifique et 241 en Amérique du Nord, Lagardère est l'un des leaders du marché ; il bénéficie de la notoriété de sa marque. Mais les prix des loyers, très élevés, et les redevances sur les ventes, n'ont pas permis de traduire le développement du groupe dans cette activité en résultats opérationnels conséquents.

Pour pallier ces inconvénients, il a multiplié les diversifications et les accords de licence avec les marques pour étoffer son offre de produits.

Les investissements de Lagardère Services dans le commerce de détail

Les investissements corporels et incorporels de Lagardère Services sont continus depuis 2006 ; en revanche, ils restent d'un montant modeste à l'exception de l'2012.



(Source : Investor Day, 28 mai 2014)

En zone de transport (il est présent dans 150 aéroports), par exemple, il a développé le commerce de souvenirs, mais aussi le petit électronique comme les accessoires de téléphonie et de produits dits nomades sous les enseignes FNAC, Virgin, iStore ou Tech2go. Et il tente d'étendre son réseau aux zones touristiques à forte affluence (il a obtenu la concession des boutiques de la Tour Eiffel, de l'opéra de Sydney ou de celle des chutes du Niagara).

Toutefois, les cibles prioritaires de son développement restent, d'une part, les boutiques de luxe en zone sous douane (Duty Free & Luxury) où il a déjà implanté 330 boutiques à travers des licences de marques internationales (Hermès, Fauchon, Longchamp, Hugo Boss, etc.) et, d'autre part, la restauration, une activité dans laquelle il exploite 337 points de vente dans neuf pays, France, Pologne, République tchèque, Allemagne, Belgique, Australie, Bulgarie, Etats-Unis et Canada (le groupe a également une forte présence dans les hôpitaux français avec 196 points de vente).

La rentabilité de ces activités est amputée par la nécessité d'innovations permanentes pour répondre à la concurrence toujours plus pointue ; l'un de ses principaux concurrents, DFS, filiale de LVMH, commercialisant les propres marques de luxe du groupe de Bernard Arnault, Lagardère est contraint de se tourner vers d'autres marques. Et, contrairement aux objectifs du groupe de limiter les investissements, le développement de nouveaux concepts mobilise des capitaux et un personnel nombreux pour répondre à l'amplitude d'ouverture des boutiques.

Les boutiques doivent répondre en permanence aux attentes des clients ; ainsi, en France, un certain nombre de boutiques Relay se sont transformées en Hubiz (contraction de hub et business) dans les petites gares et les stations de RER :

« Le marketing et le positionnement du concept ont été particulièrement soignés. Le point de vente a été conçu pour que l'accès soit rapide, le self-service facilité et le paiement efficace. Cela explique une large entrée, un espace suffisant entre les rayons et une présentation des produits en fonction des moments clés de la journée : matin, midi, soir. » (Site de Lagardère Services)

Le développement des boutiques Hub Convenience dans les aéroports a fait également l'objet d'une recherche méticuleuse :

« Services de proximité pour voyageurs pressés Hub Convenience propose une solution libre-service pratique pour les passagers au départ et à l'arrivée,

ainsi que pour la communauté locale. Les couleurs et l'éclairage du magasin expriment avec bonheur le concept nouveau, lumineux et simple du magasin, tandis de l'agencement des linéaires facilite les achats. Avec ses tons verts et contrastés, Hub Convenience est un magasin que l'on ne peut pas manquer. »

(Site de Lagardère Services)

Lagardère Services n'avait pas les compétences nécessaires au développement du Travel Retail, très différent de la distribution de la presse et du livre. La branche a dû rechercher des compétences en externe et les tentatives de développement de synergies entre distribution et Travel Retail ont été infructueuses, tant les deux secteurs sont différents.

Enfin, les opérateurs de zones de transport (gares, métro et aéroports) expriment régulièrement de nouveaux besoins ; dans les aéroports, par exemple, l'optimisation des espaces de commerce sous douane est une préoccupation majeure :

« Afin de nous adapter aux souhaits des concédants et d'optimiser les rentabilité des halls d'aéroports, nous avons développé le concept de boutique éphémère, ou pop-up shop. Nous créons une nouvelle dynamique aussi bien pour les clients que pour les aéroports, et nous nous appuyons sur nos relations avec les marques pour accroître les revenus des aéroports et, par là même, améliorer l'expérience des passagers. » (Site de Lagardère Services)

Il s'agit donc d'une activité éphémère, à la rentabilité aléatoire et marginale dans l'activité globale de la branche, mais nécessaire pour satisfaire les aéroports.

En conclusion, la branche Lagardère Services, en pleine mutation et même en pleine construction ; elle repose sur un modèle économique évolutif dans lequel la concurrence est importante. Ses résultats ne sont encore ni à la hauteur des espérances, ni aux estimations des potentiels du marché et les critères imposés par le groupe pour son développement pèsent sur son développement à court et à moyen terme, face à des concurrents aux moyens plus importants.

Le groupe fournisseur de contenus ne peut pas encore compter sur les résultats de Lagardère Services pour remplacer les marges des magazines et de la distribution. D'ailleurs, on peut noter que le chiffre d'affaires 2013 a diminué de 1,7 % en données brutes par rapport à 2012, avec un poids de l'écrit lui aussi en baisse (43 % en 2013 contre 46,2 % en 2012).

Le groupe estime que *« l'ampleur de la crise économique (en particulier en*

Europe et en Amérique du Nord) ainsi que les tensions géopolitiques ont continué à peser sur l'activité. » (Document de référence 2013, p. 32)

La direction de Lagardère Services est engagée dans un processus de développement de ses réseaux, en particulier hors d'Europe (le continent représente 69 % du chiffre d'affaires de Lagardère Services) ; par ailleurs, elle cherche à mieux adapter les ventes vers des produits à plus forte marge et à améliorer ses marges en négociant les accords de licences et de concessions.

La branche Lagardère Services, avec son activité de Travel Retail, apparaît de plus en plus comme une activité à part des activités de fournitures de contenus au fur et à mesure de la diminution du poids de la distribution de produits de communication et de loisirs culturels. Le poids de la financiarisation du groupe a incontestablement influencé le développement de ces activités et la diminution de l'exposition aux aléas de la distribution de la presse.

Lagardère Unlimited :

le quatrième pilier d'un groupe en

difficulté

Sa financiarisation a conduit Lagardère à abandonner des activités qui avaient laissé espérer à ses promoteurs la constitution d'un puissant conglomérat après le rapprochement entre Matra et Hachette en 1980. A l'issue d'un processus soutenu par ses nouveaux actionnaires et son recentrage sur ses activités les plus rentables, il s'oriente, paradoxalement, vers de nouveaux pôles de croissance, le commerce de détail en zone de transport et le marketing sportif, qui ne relèvent pas des industries culturelles.

En s'appuyant sur son réseau de points de ventes dans de nombreux pays en zones de transport (gares et aéroports notamment), il a pu développer la distribution spécialisée sans avoir recours à des investissements lourds. Mais, en se positionnant sur le marché du marketing sportif en 2006, il innove totalement et découvre une nouvelle activité dans laquelle il n'a aucune compétence. Il doit avoir recours à une croissance externe coûteuse, qui, aujourd'hui, a produit plus de dépréciations d'actifs que de profits ; la "machine à cash" annoncée est un gouffre financier.

A – Des activités complexes

La décision des dirigeants de Lagardère d'investir dans le marketing sportif s'est appuyée sur le sentiment confus que le groupe avait déjà des compétences. Thierry Funck-Brentano en fait l'aveu :

« Dans le groupe, Europe 1 avait une expérience et des compétences pour les transmissions en direct. Nous nous sommes appuyés sur cette expérience. Les

compétences du groupe sont assez rares ; il vaut mieux les utiliser quand on en a. » (Entretien avec Thierry Funck-Brentano, 30 septembre 2013).

Les retransmissions en direct d'événements sportifs ne sont qu'une activité marginale de Lagardère Unlimited ; il s'avère que le marketing sportif, s'il met les médias au cœur de son dispositif, recouvre un ensemble complexe de métiers et les compétences supposées au sein d'Europe 1 ne recouvrent que la radio.

La monétisation des produits est, elle aussi, très complexe ; elle repose notamment sur un marché publicitaire dépendant de la conjoncture économique mondiale, sur la notoriété des acteurs du sport et du retentissement d'événements majeurs, comme les Jeux olympiques et la Coupe du monde de football par exemple, attirant des industriels associant leurs marques à ces événements par l'intermédiaire des retransmissions télévisuelles.

Lagardère a sous-estimé que les événements sportifs, les carrières des joueurs et compétiteurs, ou la gestion des futurs talents dans les académies sportives ont un caractère aussi aléatoire que la valeur d'usage des produits culturels ; la gestion et la diffusion par les médias des événements sont dépendants des politiques des diffuseurs et des réglementations nationales, mais aussi des phénomènes de saturation, poussant les téléspectateurs vers les plus grands événements. La retransmission des Grands Prix automobile de Formule 1 est en nette régression et le phénomène de saturation a été enregistré par la chaîne leader en Europe, TF1, qui n'a pas hésité à abandonner la retransmission de nombreuses rencontres de football.

Quant à l'activité de conseil pour les enceintes sportives et salles multifonctionnelles elle est liée aux politiques publiques, bien que le développement des partenariats public privé (PPP) témoigne d'une orientation accrue vers la privatisation des activités sportives de haut niveau et le développement du sport business.

B – Etre réactif, performant, moderne

Matra avait fait des incursions dans le domaine sportif, non dans l'exploitation des droits et le marketing, mais comme acteur de compétitions de haut niveau sous son nom, pour donner de l'entreprise une image jeune et moderne.

Jean-Luc Lagardère, jeune ingénieur transfuge de Dassault pour entrer dans le giron de Matra, s'était vu confier en 1964 le soin de créer une écurie de course automobile, Matra-Sports. Celle-ci avait accumulé les succès, tant en Formule 1 (champion du monde des constructeurs et des pilotes avec Jacky Stewart en 1969) qu'en endurance (champion du monde en 1973 et triple vainqueur des 24 heures du Mans en 1972, 1973 et 1974). Les trophées remportés dans les deux compétitions avaient permis à la marque d'associer ses succès à la fiabilité de ses moteurs et à la robustesse de ses voitures, en adéquation avec la stratégie de développement de la division automobile.

En revanche, l'aventure de Lagardère dans le football entre 1982 et 1989 fut moins brillante : le Racing Paris 1, rebaptisé Matra-Racing en 1987, et sa politique de vedettes et de hauts salaires fut un fiasco sportif et financier sans précédent dans le milieu.

Arnaud Lagardère, s'il n'a pas investi dans les mêmes activités que son père, s'est impliqué dans la candidature de Paris pour les Jeux olympiques de 2012. Il avait créé le Club des entreprises Paris 2012, venant en soutien du dossier de la mairie de Paris. Pour autant, ces antécédents familiaux ne permettent ni de parler d'activité historique du groupe, ni de tradition industrielle, même si Arnaud Lagardère prétend :

« Le sport est dans nos gènes comme l'a montré l'investissement du groupe dans le sport automobile avec Matra Sport dès les années 60. Il est étonnant d'ailleurs que ce ne soit pas Jean-Luc Lagardère qui ait lancé ce business. »
(Conférence de presse du groupe, 31 mai 2010).

Deux décisions du groupe avaient été annonciatrices des nouvelles ambitions de Lagardère d'investir dans le marketing sportif.

Le 17 mai 2005, en effet, « Arnaud Lagardère a présenté une première phase de la stratégie de son groupe dans le domaine du sport (...) Il a annoncé la création du Team Lagardère et de son plateau technique d'aide à l'entraînement (...) Cet ensemble constitue le premier pas en matière de contenu sportif pour le Groupe Lagardère. Très orienté sur le tennis dans un premier temps, le Team Lagardère a vocation à devenir rapidement une structure omnisports. Pour Arnaud Lagardère : "Cette politique dans le domaine du sport constitue un contenu qui fait sens pour le Groupe Lagardère. C'est une nouvelle opportunité d'exprimer notre ambition : être réactif, performant,

moderne. Notre volonté est de bâtir une stratégie sportive novatrice, pérenne, à dimension humaine, dans laquelle s'expriment l'exigence et la passion. Nous souhaitons avec le Team Lagardère, créer un pôle unique, leader dans son domaine". » (Communiqué du groupe, 17 mai 2005)

Puis, la candidature du groupe pour la reprise d'un complexe sportif propriété de la ville de Paris dans le bois de Boulogne, la Croix Catelan, relevait de la même stratégie de modernisation de l'image du groupe (le sport est pratiqué par des hommes et des femmes jeunes et dynamiques) et de la même logique de mécénat; Arnaud Lagardère a vu également dans les installations du complexe l'opportunité de s'adresser à des pratiquants au fort pouvoir d'achat.

Concédées au club très huppé de la capitale, le Racing Club de France (RCF), depuis 1886, les installations disséminées sur 7 hectares comprennent 48 courts de tennis, 2 piscines, des terrains de football, basket-ball, rugby, salles de handball, volley-ball, de gymnastique, de musculation, des salles de bridge et de réunions et un club-house. Le Racing Club de France y accueille toute la bourgeoisie de l'ouest parisien, de nombreux chefs d'entreprise et d'élus politiques, contre un droit d'entrée de 6600 euros et une cotisation annuelle de 1400 euros, qui dégagent des bénéfices suffisants pour faire vivre les 17 disciplines sportives de l'association.

La mairie de Paris ayant décidé brusquement de lancer un appel à candidature pour le renouvellement de la concession de la Croix Catelan, Lagardère présente un dossier ambitieux prévoyant un investissement de modernisation des installations de 38 millions d'euros et une redevance annuelle de 2,7 millions, alors que le RCF ne verse que 130 000 euros par an aux caisses de la mairie.

Quand le groupe remporte la concession pour une durée de vingt ans, les dirigeants du RCF dénoncent les amitiés d'Arnaud Lagardère et de Bertrand Delanoë, le maire de Paris. Le doyen des clubs sportifs français est abattu et son président démis. Privé des cotisations des riches habitués de la Croix Catelan, le RCF menace d'abandonner toutes ses sections sportives et de licencier une centaine de salariés ; Lagardère recherche une solution pour ne pas être accusé d'avoir causé la disparition d'un club aussi célèbre ; il signe un accord financier qui assure la pérennité de toutes les sections. Il crée alors une Société anonyme sportive professionnelle (SASP), Lagardère Paris Racing Ressources, pour la gestion du site,

distincte de l'association regroupant les activités sportives, le Lagardère Paris Racing.

L'épisode de la Croix Catelan ternit l'image du groupe Lagardère. Néanmoins celui-ci rénove les installations pour les transformer en club de loisirs de luxe, en « *machine à cash* » comme l'avoue de façon anonyme un dirigeant de Lagardère, multipliant séminaires d'entreprises et opérations publicitaires dans un lieu attrayant.

Finalement, les deux incursions de Lagardère dans le milieu sportif ne se sont pas révélées concluantes ; elles ne correspondaient pas au type de relais de croissance recherché pour le groupe.

Lagardère a conservé la Croix Catelan (et deux sections, le tennis et le bridge) en raison de sa rentabilité et des relations qu'elle peut permettre de nouer avec les milieux économiques ; en revanche le Lagardère Team a été dissout en juillet 2010 et le contentieux avec le Racing Club de France a été solutionné en mars 2014. Le vieux club de la capitale retrouvant l'exploitation de son siège de la rue Eblé à Paris, les sections sportives ne présentant plus d'intérêt pour Lagardère.

C – Le sport, un atout pour le groupe

Le développement du sport-business dans le monde n'a pas échappé au groupe et à Arnaud Lagardère, grand amateur de tennis :

« Le sport est un atout pour le groupe car c'est un marché mondial, fragmenté et en forte croissance. C'est une véritable économie et pas seulement un hobby ou une mode » (Conférence de presse du 31 mai 2010).

« L'analyse d'Arnaud Lagardère a été de considérer que les trois branches, livre, médias et services, ont un taux de croissance possible relativement faible. Nous sommes un groupe coté en bourse, ce qui veut dire que nous sommes analysé chaque jour et 24 heures sur 24 par les analystes financiers. Et, au bout du compte, nous n'avons pas grand-chose à raconter en matière de croissance. On se dit indépendant, mais on est obligé de tenir compte de l'environnement. On est là pour faire de l'entreprise. Le sport est donc un relais de croissance et l'identification du groupe, c'est Lagardère Unlimited. » (Entretien avec Thierry Funck-Brentano, 30 septembre 2013)

Marie-Pierre Busson, chercheur au Laboratoire d'étude sur les politiques publiques et la mondialisation (LEPPM) au Québec, remarque que « *le milieu sportif – celui du football en particulier – devenu véritable "sport-spectacle", voir même "sport business", aurait lui aussi conquis de nouveaux espaces (...) On semble assister, depuis quelques décennies, à la naissance d'une certaine "géopolitique du sport", caractérisée par l'intégration structurante du sport et des rencontres sportives mondiales dans les réalités et les dynamiques internationales économiques, politiques, sociales, éducatives ou culturelles (...) Ces vingt dernières années, dans le sillage de la déréglementation et la libéralisation des télécommunications et le foisonnement des méthodes de marketing, le mode d'exploitation du spectacle sportif aurait connu une mutation profonde. Cette transformation se serait manifestée, notamment, par la mise en place de stratégies internationales destinées à maximiser les retombées financières (...) L'industrie du sport – par le succès de ses ligues professionnelles – s'avère désormais une filière économique combinant les stratégies de commercialisation et de communication. Elle est devenue un terrain d'investissement privilégié pour des groupes financiers de taille internationale. Batailles pour l'acquisition des droits télévisuels, affrontements commerciaux entre commanditaires et fournisseurs, conquêtes de marchés émergents, le sport n'a pas échappé à la financiarisation du monde qui s'est accrue avec la libéralisation des échanges* ». (Marie-Pierre Busson, 2011).

Le groupe pose donc en 2006 les fondations de ce qui est présenté alors comme un axe stratégique de développement : « *Le choix d'investir dans le sport a été arrêté dans le vol de retour de Singapour en juillet 2005* », estimant que l'échec de la candidature de Paris pour les Jeux olympiques de 2012 trouvait son origine dans « *le peu de poids (de la France) sur le marché du sport business* » (Challenges, 29 avril 2010).

Lagardère rachète alors le spécialiste européen des droits sportifs, Sportfive, pour 865 millions d'euros. Selon un analyste, sous couvert d'anonymat pour avoir été conseiller de l'opération, « *le prix payé à l'entrée est un peu élevé. Mais le procès selon lequel Lagardère ne s'est lancé dans ce secteur que parce qu'il aime le sport paraît un peu court.* » (Challenges, ibidem).

La première acquisition de Lagardère dans le marketing sportif est significative de l'évolution du marché. Sportfive est en effet le résultat de la fusion en 2001 d'une société française, Groupe Jean-Claude Darmon (GJCD), dont RTL Group détenait 28 % du capital, avec une filiale de Bertelsmann, UFA Sports, et la filiale de Vivendi et de Canal Plus, Sport +, gérant les droits sportifs de la chaîne Canal+. La fusion de ces entreprises avait donné naissance à une société commune dont le chiffre d'affaires en 2001 s'élevait à 570 millions d'euros ; elle gérait notamment les droits de plus de 300 clubs et d'environ 40 fédérations sportives dans le monde, essentiellement en Europe mais aussi en Afrique, principalement dans le football, mais aussi dans le rugby.

Le capital de Sportfive après la fusion se répartissait jusqu'en 2003 entre les filiales de Bertelsmann et de Canal + (46,41 % chacun), avant que les deux groupes ne déclarent vouloir se désengager de la société. Le fonds d'investissement américain Advent international et la banque Goldman Sachs se portèrent acquéreur respectivement de 41 % et 20,5 % du capital, Bertelsmann en conservant 25 %.

Lagardère investit dans le marketing sportif quand l'un de ses principaux concurrents, Bertelsmann, se désengage de l'activité. Comme l'avaient fait avant lui deux autres groupes allemands de médias, Kirch Media et Axel Springer, qui avaient cédé leur filiale commune de marketing sportif, ISPR, à Sportfive en 2003.

Lagardère prend ainsi le contre-pied des autres groupes de médias. Qui a raison, Lagardère en investissant le marché ou ses concurrents qui s'en éloignent ?

PricewaterhouseCoopers (PWC) observe que le marché du "sport business" est en constante augmentation, contrairement à celui de la presse écrite : estimé à 70 milliards d'euros en 2006, il était passé à 89 milliards en 2011 (dont 3,4 pour la France) et il pourrait atteindre 110 milliards en 2015, dont près de la moitié provenant de la vente de billets et 24 % des droits médias. (Stratégies, 2 avril 2012 ; URL : <http://www.strategies.fr/actualites/agences/185472W/le-marche-mondial-du-sport-business-estime-a-milliards-de-dollars.html>).

Sporsora, une association interprofessionnelle qui regroupe tous les acteurs de l'économie du sport, a estimé, de son côté, que le nombre d'entreprises actives dans le sport, est d'environ 5000 dans le monde, mais que 150 d'entre elles seulement gèrent les deux tiers du chiffre d'affaires total. (Site de Sporsora, consulté le 15 mars 2013 ; URL : <http://www.sporsora.com/images/sporsora/telechargement/Ressources/>

3.%20Chiffres_cles/SPORSORA_Le_sport_dans_la_strategie_des_entreprises_mar
s2012.pdf).

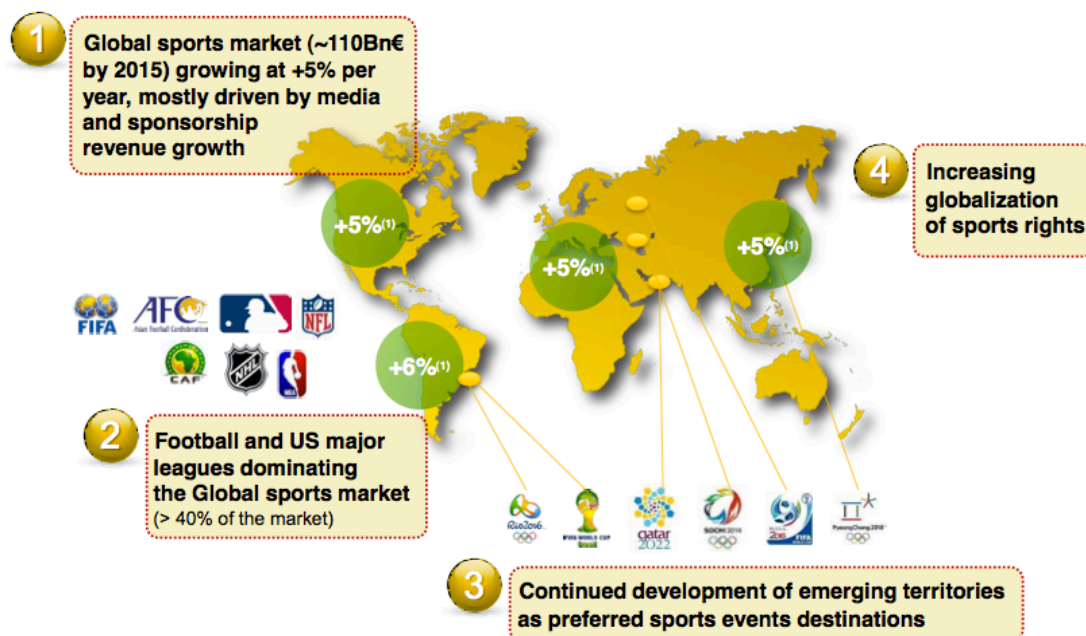
Arnaud Lagardère s'appuie sur ces études pour justifier la création de la nouvelle
branche de son groupe et pour investir un nouveau champ économique, qui
présente, à ses yeux, des avantages face aux incertitudes d'exploitation des produits
culturels :

« *Le sport est l'un des rares contenus qui ne soient pas soumis au piratage,
puisqu'il s'appuie sur des retransmissions en direct. Et c'est l'un des quatre ou
cinq contenus dans lesquels nous avons une chance de devenir leader mondial
rapidement (...) En fait, nous sommes dans la même situation que Lagardère
Publishing il y a dix ans* » (Challenges, ibidem).

Le développement du marché du sport selon Lagardère

Le groupe a schématisé les prévisions de développement du marché sportif sur lesquelles il
s'appuie pour justifier sa stratégie :

1 – Le marché (110 milliards d'euros en 2015) croît de + 5% par, principalement grâce aux
médias et au parrainage ; 2- Le football et les Ligues américaines dominent le marché (plus de
40 %) ; 3 – Poursuite du développement des pays émergents comme terrain d'accueil des
événements sportifs ; 4 – Mondialisation croissante des droits sportifs.



(Source : Investor Day, 28 mai 2014)

Lagardère développe sa nouvelle branche en profitant de l'état de la filière au niveau mondial ; en dehors du leader, International Management Group (IMG) fondé en 1960 par Mark McCormack aux Etats-Unis et dont le chiffre d'affaires est de 1,5 milliard d'euros, et du deuxième groupe, Infront, fondé par l'ex patron d'Adidas, Robert Louis-Dreyfus, en 2001 (chiffre d'affaires : 600 millions d'euros), le secteur est occupé par des entreprises plus modestes. Le marché peu concentré et peu structuré, dans lequel les acteurs (fédérations sportives, clubs, organisateurs d'événements) ne sont pas rompus au marketing et à la gestion des droits, a permis à Lagardère de racheter une dizaine des structures et de devenir le numéro 2 mondial en cinq ans.



Entre 2006 et 2014, le groupe a racheté, outre Sportfive, successivement 9 autres entreprises pour un montant total de 1,3 milliard d'euros :

1 - deux en Suède :

- International Events and Communication in Sports (IEC in Sports) qui opère en tant qu'agent mais également en tant que détenteur des droits dans différents sports (tennis, football, volley-ball et athlétisme) ; elle gère les droits de plus de 225 événements sportifs européens (75 % des contrats), américains et asiatiques ;

- PR Events, organisatrice entre autres du tournoi Open de tennis de Suède à Bastad ;

2 - une en Allemagne :

- Upsolut, organisateur d'événements sportifs comme le Tour d'Allemagne cycliste, la Vattenfall Cyclassics et des triathlons ;

3 - une en Asie :

- World Sport Groupe (WSG), leader sur le continent dans la gestion en droits marketing, droits télévisés et conseil en sponsoring d'événements sportifs (football, golf ou cricket) ;

4 - quatre aux Etats-Unis :

- Blue Entertainment Sports Television (BEST), spécialisée, elle, dans la représentation de sportifs ;

- Saddlebrook, une académie de formation pour 250 jeunes athlètes dans quatre sports, tennis, football, baseball et hockey

- Crown Sports Management, spécialisée dans la représentation de joueurs de golf ;

- Jeff Sanders Promotions, organisateur de tournois de golf ;

5 – une en France :

- Stadia Consulting Group, la première agence française spécialisée dans le conseil en développement et la gestion d'enceintes sportives.

L'objectif affirmé du groupe de devenir « *leader mondial des droits sportifs et de leur diffusion* » rend Arnaud Lagardère euphorique :

« *Ce sera notre quatrième pilier, un grand contributeur aux résultats dès cette année (en 2007), avec une croissance à deux chiffres.* » (Cité par Les Echos du 21 février 2012) et Ugo Valensi, directeur de la stratégie de Lagardère

Unlimited, ajoute : « *L'objectif premier de la création d'une branche dédiée en 2007 était l'entrée sur le marché du sport et de l'entertainment, en croissance soutenue dans le monde* ». (Portail des élèves des grandes écoles et des universités, n° 66, avril, mai, juin 2013, consulté le 25 septembre 2013 ; <http://journaldesgrandesecoles.com/le-journal-des-grandes-ecoles-n°66-mai-juin-juillet-2013/>).

D – L'expérience malheureuse de Sportfive

La perspective de devenir le leader mondial du marketing sportif repose sur l'examen de la situation de ses deux principaux concurrents ; IMG et Infront sont passés sous le contrôle de fonds d'investissement (Fortsmann Little pour le premier et Bridgepoint pour le second), laissant entrevoir leur mise sur le marché dans un avenir proche. Et Lagardère n'a jamais caché qu'il est intéressé par tout ou partie d'IMG.

Si les deux leaders du marché ont été à vendre, Lagardère n'a pu se mêler aux négociations. En septembre 2011, Infront, est vendu 600 millions d'euros au fonds d'investissement européen Bridgepoint (à noter que son taux de marge brute se situe entre 10 et 15 %, quand Lagardère opère des dépréciations) et en décembre 2013, IMG passe sous le contrôle d'une agence artistique américaine, William Morris Endeavor, adossée à un fonds d'investissement, Silver Lake Partners, pour 2,5 milliards de dollars (le vendeur, le fonds Forstmann Little, l'avait acheté 750 millions de dollars en 2004).

Thierry Funck-Brentano avoue que le prix à payer est trop élevé pour Lagardère : « *Le prix de cession avancé est exorbitant. Là, on est obligé de parler aux marchés financiers et nous traînons, à leurs yeux, l'expérience de Sportfive.* » (Entretien du 30 septembre 2013)

Les résultats du quatrième pilier du groupe ne sont pas au rendez-vous. Dès le 10 mars 2010, en présentant les résultats financiers, Arnaud Lagardère doit avouer que les résultats de la branche sont décevants. La sanction est immédiate avec un net recul du cours de l'action en bourse le lendemain (26,24 euros ; il était de 60 euros en janvier 2007). Et, au cours de l'assemblée générale du groupe, le 27 avril, des critiques acerbes sont portées par un investisseur franco-américain, Guy Wyser-

Pratte (0,53 % du capital) à l'encontre d'Arnaud Lagardère, demandant l'abandon de la branche et même la transformation du statut du groupe, remettant en cause la commandite.

Si les résolutions soumises à l'assemblée générale par le financier franco-américain ne sont pas adoptées, les critiques sont entendues et les mesures prises dans l'urgence. Lagardère Unlimited succède à Lagardère Sports le 1^{er} juin 2010 et Arnaud Lagardère en prend la direction opérationnelle (à la place d'Olivier Guiguet qui en devient le directeur général délégué) : « *Je veux assumer ces nouveaux investissements comme je l'ai fait autrefois chez Lagardère Active ou Club-Internet.* » (L'Expansion, 30 mai 2010) explique le patron du groupe qui entend mener à bien personnellement la consolidation d'une branche dont les composantes sont disparates et sans synergies.

Le changement de nom de la branche est également l'occasion de la repositionner :

« *Il y a eu deux raisons pour débaptiser Lagardère Sports. La première parce que nous traînions une mauvaise réputation, mais la seconde, plus sérieuse, parce que, en réalité, Lagardère Unlimited ce n'est pas que le sport ; c'est aussi le spectacle vivant.* » (Entretien avec Thierry Funk-Brentano, 30 septembre 2013).

En 2011, Lagardère élargit le champ d'intervention de sa branche de marketing sportif en fusionnant la branche Stadium Development & Stadium Consulting de Sportfive et sa dernière acquisition, Stadia Consulting Groupe ; la nouvelle filiale, baptisée Lagardère Unlimited Stadium Solutions (LUSS), « *propose des solutions intégrées complètes en matière de développement et de management de stades et d'arènes dans le monde entier.* » (Présentation de l'activité sur le site de la branche). Elle offre ses services aux villes, fédérations et clubs dans le monde entier (mais surtout en Europe), misant sa stratégie sur le développement des projets de partenariat public privé (PPP) et les recettes nouvelles recherchées aussi bien par les clubs de haut niveau que par les collectivités propriétaires des enceintes sportives.

LUSS développe un marché nouveau, le sponsorat des enceintes sportives, offrant à de grosses entreprises la possibilité d'associer leur marque à celui de l'enceinte. C'est le cas, par exemple, à Nice où le nouveau stade de football est baptisé Allianz Riviera (l'assureur versant en échange 1,8 millions d'euros par an durant les 9 ans

du contrat). Les résultats de cette activité dite de « naming » développée par Lagardère peuvent s'avérer désastreux ; Lagardère Unlimited a, par exemple, hérité d'un contrat de « naming » avec le club italien de la Juventus de Turin en rachetant Sportfive. Le contrat prévoit le versement d'une garantie annuelle de 6 millions d'euros ; le retournement économique n'a pas permis de trouver une marque souhaitant dégager une telle somme.

L'expérience a amené Lagardère à modifier sa stratégie économique dans sa filiale et à négocier de nouveaux contrats et donc de nouveaux modes de valorisation de son activité, notamment en recherchant la signature de contrat à la commission.

Tous les contrats n'ont pu être renégocié et celui qui lie la branche au Comité international olympique pour les Jeux d'hiver 2014 à Sotchi et les Jeux d'été 2016 au Brésil, prévoient le versement d'une somme annuelle d'environ 230 millions d'euros.

E – Dépréciation d'actifs

Les réorganisations ne donnant pas des résultats immédiats, le chiffre d'affaires de Lagardère Unlimited continue de s'effriter en 2010 (396 millions d'euros, en diminution de 23 %) et les pertes d'augmenter (96 millions). L'année 2011 affiche, elle, un chiffre d'affaires en hausse à 454 millions d'euros, mais un résultat opérationnel à nouveau en baisse de 6 millions d'euros :

« Malgré une activité en hausse (+ 6,2 % à données comparables), la profitabilité a été pénalisée par les éléments suivants : provisions, litiges (notamment celui avec le Board of Control for Cricket in India lié aux droits du cricket chez World Sport Group) et non recouvrement de certaines créances ; des contrats en perte ; l'effet déjà connu du non renouvellement de certains contrats (notamment avec la Fédération française de football) ; des performances commerciales moins bonnes qu'attendu. » (Document de référence 2011, p. 35).

Arnaud Lagardère annonce une dépréciation d'actifs de 550 millions d'euros pour la seule branche Lagardère Unlimited au cours d'une conférence de présentation des comptes du groupe le 7 février 2012 ; le quatrième pilier du groupe ne vaut plus que la moitié des sommes investies.

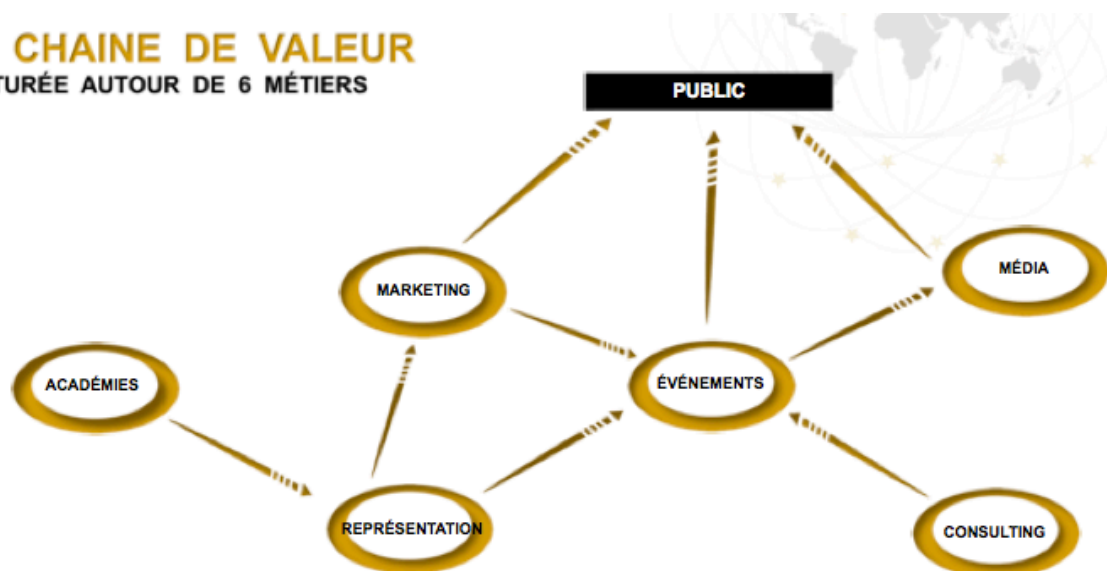
« Bien sûr, je suis déçu, on fait tous des erreurs, reconnaît-il dans son bureau de la rue de Presbourg, où quelques maillots d'athlètes habillent un pan de mur. Mais vous verrez, si on raisonne à quinze ans, le sport reste le bon choix (...) Le groupe a besoin de nouveaux métiers, cela le rajeunit. Je reste convaincu que le sport sera un relais de croissance ; je ne m'inquiète pas. » (Les Echos, 21 février 2012).

« On s'est trompé quand on a racheté Sportfive au démarrage de cette nouvelle branche du groupe. C'était une entreprise un peu spéciale et nous avons largement sous-estimé le ménage qu'il convenait de faire. De plus, au moment de l'achat, nous avons survendu ce qu'on allait faire de Sportfive en matière de croissance et de résultats. Donc on a déçu. Pour autant, stratégiquement, il n'est pas question d'abandonner Lagardère Unlimited ; on a changé la direction précédente et, aujourd'hui, la nouvelle est opérationnelle. » (Entretien avec Thierry Funck-Brentano, 30 septembre 2013).

Lagardère Unlimited, un ensemble disparate

Le graphique dessine la configuration des activités liées au sport de Lagardère Unlimited. L'ensemble est très disparate et met en œuvre des activités très diversifiées que le groupe a du mal à dominer et à organiser.

UNE CHAÎNE DE VALEUR STRUCTURÉE AUTOUR DE 6 MÉTIERS



(Source : Investor Day, 28 mai 2014)

Pour le groupe le "sport business" reste un nouveau secteur économique à part entière dans lequel il compte encore investir, mettant en avant ses qualités, « *réactif, performant, moderne* » (Communiqué du groupe, 17 mai 2005).

Lagardère confirme sa stratégie en plaidant la complémentarité avec son activité dans les médias :

« En plaçant les médias au cœur de l'exploitation de l'image, Lagardère Unlimited offre aux athlètes et aux artistes une nouvelle façon de valoriser leur personnalité et de faire évoluer leur carrière » (Plaquette de présentation des activités de Lagardère Unlimited, 2011).

F – Création d'un comité exécutif

La politique de développement de Lagardère Unlimited est sérieusement freinée, la priorité étant donnée à la réorganisation des sociétés et à l'examen du contenu du portefeuille.

« Lagardère Unlimited est une multitude de sociétés dans trois grandes régions, Amérique, Europe-Afrique et Asie, avec, pour chacune, des particularités. Les dirigeants ont du mal à comprendre que leur société est désormais dans Lagardère Unlimited et dans un groupe. Il n'y a pas énormément de synergies entre elles, au métier parfois différent, mais nous arrivons à faire en sorte que les différentes parties se parlent. » (Entretien avec Thierry Funck-Brentano, 30 septembre 2013).

Le groupe se penche sur un changement de la structure de son management ; la réflexion du groupe aboutit à la création d'un comité exécutif, dont l'objectif est « *d'intégrer pleinement les activités acquises ces dernières années* » (Communiqué du 28 mai 2014). Arnaud Lagardère en reste le président exécutif ; toutefois, à la suite du rapport d'Amélie Oudéa-Castéra, membre du conseil de surveillance du groupe, critiquant son implication insuffisante dans la direction de la branche, celui-ci a annoncé que sa présence est temporaire.

La composition du comité exécutif reflète les nouvelles dispositions organisationnelles de Lagardère Unlimited. Seamus O'Brien, le président de World

Sport Group (WSG) est nommé vice-président pour son expérience et sa connaissance du milieu du marketing et des droits liés au sport et des médias, où il est considéré comme un pionnier. Avant de fonder WSG en 1992 à Hong Kong, devenu l'acteur majeur en Asie, il a débuté sa carrière au sein de la première chaîne de télévision par satellite dédiée au sport en Europe, Screensport, puis il a rejoint le groupe de marketing sportif Octagon CSI. Par ailleurs, à titre personnel, il a racheté le Cosmos de New York, le club emblématique de football des Etats-Unis où ont opéré Pelé ou encore Beckenbauer. Ses antécédents et ses réussites au sein de WSG ont plaidé pour lui confier un rôle pivot dans l'organigramme de la branche.

Seamus O'Brien occupe une position forte; il a obtenu d'Arnaud Lagardère la nomination au poste de directeur des opérations d'Andrew Georgiou, le responsable de gestion de WSG et son plus proche collaborateur. Georgiou a été impliqué dans la négociation de tous les contrats du groupe asiatique aux côtés d'O'Brien et plus particulièrement de celui du Sports Hub de Singapour, le plus grand projet d'infrastructure sportive public-privé dans le monde, désormais géré par Lagardère Unlimited.

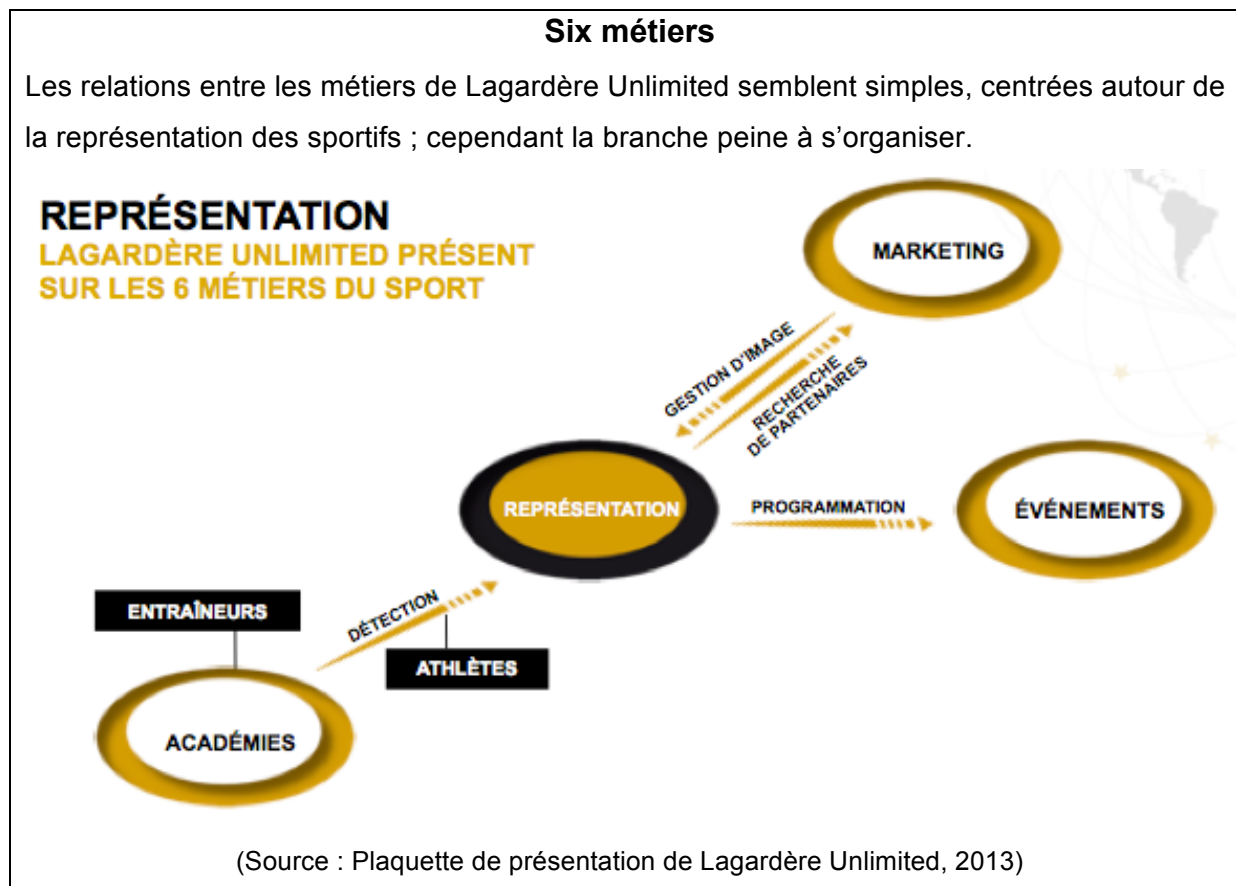
Le comité exécutif est complété par Andy Pierce, président de Lagardère Unlimited pour l'Amérique du Nord, qui a passé 27 ans dans le groupe IMG, le leader mondial des droits sportifs, et Laurent Carozzi, directeur administratif et financier.

Les choix d'Arnaud Lagardère ne sont pas neutres : il a fait appel à des managers d'expérience, qui ont fait leurs preuves dans les métiers de la branche dans deux régions où Lagardère Unlimited entend développer ses activités, les Etats-Unis et l'Asie. Il s'agit de remettre de l'ordre dans la branche tout en rassurant les acteurs financiers.

Le comité s'est vu assigner deux tâches essentielles : diriger la gestion de l'entreprise au jour le jour pour éviter les dérapages observés depuis 2006 et opérer la transition vers une entreprise intégrée globalement.

La réorganisation s'effectue à tous les niveaux, par exemple il a été créé une "plateforme paneuropéenne" dédiée au seul football, dont la direction a été confiée au directeur général de Sportfive en Allemagne, Philipp Hasenbein, avec le titre de responsable du football européen. Celui-ci a la responsabilité de poursuivre le développement de la commercialisation des droits liés à ce sport, notamment hors de France et d'Allemagne. Hasenbein sera épaulé par 300 experts.

Le groupe semble avoir tiré les conséquences des déboires de la branche en confiant les responsabilités à des managers dont les compétences ont été forgées dans les groupes concurrents les plus performants.



Lagardère Unlimited s'est également penché sur le modèle économique de ses activités :

« Nous avons analysé tous les contrats et tous les dossiers et nous avons identifié un risque jugé aujourd'hui excessif concernant les droits des grandes compétitions sportives comme la Coupe du monde de football, les Jeux olympiques, etc., à savoir la propension à voir augmenter ce qu'on appelle le minimum garanti. Quand nous achetons les droits de retransmission à l'organisateur, c'est pour les revendre aux chaînes ; celles-ci nous imposent un minimum garanti sur les recettes publicitaires. Si le résultat n'est pas là, nous devons payer la différence. Avec la crise nous nous sommes retrouvés à assumer de nombreux minima. D'où un problème à régler. Nous avons donc infléchi notre stratégie en nous attachant à développer d'autres segments du

secteur en mettant l'accent sur trois domaines : nous sommes agents de grands champions (que nous accompagnons dans leur carrière) ; nous sommes organisateurs le cas échéant d'événements sportifs ; enfin, nous conseillons les villes, les entreprises qui construisent des salles ou des stades pour en faire non seulement des enceintes sportives, mais aussi des lieux de convivialité. C'est une orientation nouvelle ; elle est en cours de réalisation. »
(Entretien avec Thierry Funck-Brentano, 30 septembre 2013).

G – Le spectacle vivant, nouvel axe de développement

Le crise de 2008 et son corollaire, la chute de la publicité au niveau mondial, ont amplifié la chute du chiffre d'affaires de Lagardère Unlimited ; les chaînes de télévision, ses principaux clients, ont coupé dans leurs budgets et fait baisser les prix d'achat des droits de retransmission et le pourcentage de Lagardère sur les revenus. D'autres facteurs ont entraîné la chute du chiffre d'affaires de la branche comme la perte de contrats importants, notamment ceux de l'Union européenne de football (UEFA) et de la Fédération française (FFF). L'UEFA a décidé de centraliser les droits de toutes ses compétitions et en a confié leur commercialisation à la société CAA Eleven, fondée en 2012 par les deux anciens dirigeants de Lagardère Sports, Olivier Guiguet et Stéphane Schindler. Quant à la Fédération française de football, qui avait fait l'objet d'un rapport de la Cour des comptes sur les conditions de signature de son accord avec Sportfive, elle a repris sa gestion marketing en interne.

Après la perte de ces deux importants contrats, Lagardère Unlimited a fait aussi l'expérience d'une activité cyclique. Les grands événements les plus rémunérateurs ont une périodicité de quatre ans. Certaines années comptables sont donc moins riches en événement que d'autres. Le chiffre d'affaires est surtout affecté quand le calendrier ne prévoit pas de grands compétitions de football ; Lagardère Unlimited fait apparaître en effet une large prédominance de l'exploitation des droits du football (76,6 % en 2013 et 72,3 % en 2012), contre 7,6 % pour le tennis (5,1 % en 2012) et 3,5 % pour le golf (5,3 % en 2012). En outre, l'essentiel des activités est réalisée en

Europe : 66,6 % du chiffre d'affaires (59,1 % en 2012), contre 14,1 % en Asie (20,7 % en 2012), 8,4 % en Afrique (contre 8,3 % en 2012), et seulement 7,1 % aux Etats-Unis et en Amérique du Sud (contre 6,8 % en 2012).

Dans une politique financière contrainte, Lagardère Unlimited s'est orienté vers le renforcement de ses activités vers des sports à forte rentabilité publicitaire, comme le golf. Après avoir pris le contrôle de Sport Gaylord Management, agence américaine de représentation de sportifs de haut niveau, notamment de joueurs de golf, il a racheté deux autres agences spécialisées, Crown Sports Management et Jeff Sanders Promotions, devenant le principal acteur de ce sport dans le monde. Le rachat de ces trois agences américaines est symptomatique de l'attraction des Etats-Unis pour le groupe ; le pays est sa cible privilégiée, permettant à la fois de réduire la part du football et de l'Europe dans ses résultats et de réduire son exposition aux événements majeurs tous les quatre ans.

Dans les autres régions, Europe et Asie, il cherche à développer son activité dans de nouveaux sports, les sports de masse et les sports olympiques. Par exemple, en France, il a signé des contrats de partenariat avec la Fédération de cyclisme, la Ligue de handball et la Fédération de basket-ball, en Asie, il a signé des contrats avec la Fédération asiatique de rugby et la Fédération japonaise, alors que le Japon s'apprête à accueillir la coupe du monde en 2019 et que ce sport connaît un essor important.

Enfin, Lagardère Unlimited a pris pied au Brésil où il a créé une joint-venture avec un partenaire local, le groupe Balsimelli Walter Agency (BWA), pour la gestion de deux stades (mais où il n'a pas obtenu le marché du stade de Maracana à Rio de Janeiro). Il espère pouvoir se développer également et en Australie avec le rachat de Sport Marketing and Management (SMAM).

Le groupe s'est donné également comme priorité d'élargir son champ géographique d'activité, notamment dans les pays émergents, où, a-t-il constaté, se déroulent de plus en plus de grands événements (Coupe du monde de football et Jeux olympiques au Brésil, en Russie, en Afrique du Sud ou au Qatar, par exemple).

Si Lagardère développe l'activité de sa branche sur l'ensemble de la chaîne de valeur du marché sportif, il entend aussi rechercher les synergies avec d'autres activités susceptibles de dégager des marges brutes importantes. En avril 2011, il annonce la création d'une nouvelle entité, Lagardère Unlimited Live Entertainment

(LULE), regroupant ses activités autour du spectacle vivant ; il se propose de produire des spectacles, notamment musicaux, et des événements pour des marques, de représenter des artistes (en développant les synergies avec la gestion des carrières des sportifs de haut niveau) et de gérer des salles, activité qu'il présente comme complémentaires de la production de spectacles.

Lagardère Unlimited oriente clairement sa stratégie vers le divertissement :

« DU SPORT AU SPECTACLE : Créé à l'origine pour les sportifs, Lagardère Unlimited s'est rapidement ouvert à tous les talents créatifs et artistiques avec comme dénominateur commun : l'émotion en partage. » (Plaquette de présentation de la branche, 2012)

Pour apporter des réponses à cette orientation, il prend successivement 20 % du capital du Zénith de Paris en novembre 2010, puis le contrôle des Folies Bergère pour 9 millions d'euros en septembre 2011 et le Casino de Paris, la dernière salle indépendante de la capitale, en mars 2014. Lagardère se mêle à la lutte des grands groupes, qui, par leurs capacités financières, sont les seuls à pouvoir racheter des structures d'accueil des spectacles populaires, pouvant remplir des salles de 1500 places et plus, mais aussi attirer les événements privés organisés par les marques.

En France, le groupe Fimalac du financier Marc Ladreit de Lacharrière, concessionnaire d'une trentaine de Zénith dans les régions, est un concurrent de Lagardère ; Vivendi et venteprivée.com ont aussi montré de l'intérêt pour l'activité. Vivendi a racheté l'Olympia en 2001, puis la société Digitick en 2010, renforçant sa filiale Vivendi Ticketing, commercialisant les tickets d'entrée pour les salles de spectacles (Opéra, Théâtre de la Colline ou Chorégies d'Orange), les musées (Château de Versailles, Réunion des Musées nationaux ou Cité des Sciences), les parcs de loisirs (Astérix), les festivals (Vieilles Charrues, Francofolies) ou encore les événements sportifs.

Le spectacle vivant est considéré comme un secteur en essor dans lequel le modèle économique est bouleversé par l'entrée en jeu des groupes présents dans la gestion des salles, la billetterie et les médias. La baisse des subventions publiques, notamment, met les entrepreneurs de spectacles en difficulté et favorise l'entrée des groupes industriels et financiers.

Lagardère, s'il a beaucoup investi pour acquérir des actifs stratégiques dans l'activité, se heurte à des concurrents ambitieux, qui, comme Vivendi, considèrent

que le spectacle vivant peut alimenter tous les terminaux numériques en contenus.

Lagardère a multiplié les investissements dans l'exploitation des salles à Paris, avant de viser d'autres secteurs géographiques. En France, au printemps 2014, il a enlevé le marché de construction de la future grande salle de Bordeaux ; si le projet est initié par la filiale LUSS, l'exploitation, elle, sera assurée par l'autre filiale, LULE.

Et le groupe regarde aussi les opportunités en Europe, après avoir hérité du projet de complexe de Singapour, espérant profiter des expériences acquises dans la construction du site et dans sa gestion sportive et commerciale.

La stratégie de diversification de Lagardère Unlimited n'a pas encore permis à la branche de dégager un résultat positif ; en 2013, il s'établit encore en négatif, à – 11 millions d'euros, malgré les bons résultats sur les droits marketing des clubs allemands et la Coupe d'Afrique des nations : « *La perte 2013 provient pour l'essentiel de l'activité de droits médias en Europe.* » (Document de référence 2013, p. 95).

Les critiques des actionnaires sont encore nombreuses et l'avenir de cette branche est très aléatoire. Stratégie du groupe et politique de diversification sont remises en cause.

H – La production de contenus pour les terminaux mobiles

L'ambition affichée de « *jouer la complémentarité entre six univers : la représentation de talents artistiques et sportifs, la gestion d'académies sportives, l'exploitation et l'organisation d'événements, la gestion et la diffusion des médias, le marketing et le conseil* » ne s'est pas traduite dans les résultats du quatrième pilier du groupe. (Plaquette de présentation de la branche, 2012).

Lagardère Unlimited, dont les six univers forment un ensemble hétéroclite, est encore à la recherche du modèle économique qui rendra la branche enfin profitable. L'activité est en progression sur quatre régions, l'Europe, l'Afrique, l'Asie et l'Amérique du Nord, notamment grâce à l'acquisition de moyens techniques lui permettant la captation et la distribution des images d'événements, mais les résultats opérationnels sont encore négatifs.

Lagardère doit faire face à une concurrence très vive, comme, par exemple aux Etats-Unis, où la distribution des images d'événements se résume pour lui à la seule commercialisation des droits internationaux du tournoi de tennis de l'US Open.

En revanche, en Asie, WSG, la filiale la plus en avance de la branche dans ce secteur, commercialise 5000 heures de programme (et l'équivalent de 600 jours par an d'événements sportifs) dans 30 pays, grâce à des compétitions comme la Coupe d'Asie des nations de football et plus récemment le rugby.

Le comité exécutif recherche de nouvelles activités et de monétisation de contenus. Avec le développement des terminaux mobiles, Lagardère multiplie les expériences pour fournir des contenus exclusifs aux industriels de la communication et répondre aux attentes des sportifs, artistes, clubs et organisations auxquels le groupe a vanté son savoir-faire :

« Les médias au cœur du dispositif : en plaçant les médias au cœur de l'exploitation de l'image, Lagardère Unlimited offre aux athlètes et aux artistes une nouvelle façon de valoriser leur personnalité et de faire évoluer leur carrière. » (Plaquette de présentation de la branche, 2012).

La Coupe d'Afrique des nations de football (CAN) disputée en 2013 en Afrique du Sud, par exemple, a servi de terrain d'expérimentation pour une application préfigurant ce que pourront être à l'avenir les possibilités d'exploitation des grands événements sportifs sur les réseaux sociaux, Facebook, Twitter et YouTube.

De très nombreux joueurs africains sélectionnés pour disputer cette compétition opérant dans les clubs européens, sud-américains ou asiatiques, les rencontres ont été diffusées dans 141 pays, témoignant de la mondialisation du football.

« Sportfive Afrique, son agence exclusive pour le marketing et les droits media a imaginé aux côtés de Orange et Pepsi, sponsors officiels, la première application officielle de la compétition : CAN Orange, Afrique du Sud 2013, disponible gratuitement sur Google Play et sur l'AppStore (Communiqué du groupe, janvier 2013) ».

Cette plateforme a permis aux intéressés de retrouver dès minuit les résumés vidéo des matches du jour, de regarder des compilations des plus beaux buts à la fin de chaque journée, d'être tenus informés par alertes automatiques de la composition des équipes, de chaque but et du score des rencontres, de suivre l'actualité des équipes engagées, de consulter le calendrier et les résultats de toute la compétition,

de revoir des vidéos des deux précédentes compétitions, de découvrir les cinq stades (Johannesburg, Durban, Port Elizabeth, MBombela et Rustenburg), de dialoguer sur Twitter et Facebook et, enfin, de participer à un concours. L'application permettait d'avoir accès à des contenus uniques et exclusifs, distincts des contenus « premium », c'est-à-dire les rencontres diffusées en direct.

Si Google et Apple ont accepté de relayer cette expérience, en revanche, la question de la monétisation des contenus n'a pas été réglée et reste en suspens encore aujourd'hui ; les redevances payées par les sponsors, Orange et Pepsi, n'ont pas été suffisantes pour couvrir les frais de réalisation des nouveaux produits.

Si le marché des contenus et, par conséquent l'accès aux terminaux, est essentiel pour Lagardère, les industriels de la communication qui maîtrisent les logiciels des terminaux et se rémunèrent par la publicité sont en position de force pour imposer un système de répartition des revenus qui ne permet pas aux fabricants de contenus de valoriser leur offre en couvrant les coûts de production.

Dès lors, il s'agit pour Lagardère de devenir un partenaire quasiment incontournable pour Apple, Google, etc. et d'être en capacité de leur vendre de nouveaux produits (et pas seulement les contenus "premium" des grandes compétitions), se situant entre les produits de flux et les produits éditoriaux, susceptibles d'être renouvelés très rapidement et « *qui s'intègrent dans les différentes suites logicielles ou systèmes d'exploitation nomades* » (Julien Billot, La Lettre de l'ARCEP, 2008).

I – Le divertissement au cœur d'une stratégie de groupe

Le groupe Lagardère a beaucoup investi pour développer Lagardère Unlimited tant dans les pays à fort pouvoir d'achat (Etats-Unis, Australie, Allemagne et Europe) que dans les pays émergents (en Asie, notamment), une stratégie lui conférant immédiatement une dimension internationale et lui permettant de devenir le deuxième groupe mondial de gestion de droits sportifs derrière IMG.

Il a acquis des sociétés pour couvrir tous les métiers du marketing sportif puis du spectacle vivant, deux domaines où, si la valeur d'usage des produits (retransmission des événements en direct sur les différents supports) peut s'avérer

aussi aléatoire que d'autres produits culturels, le renouvellement des talents est mieux assuré et où le langage est universel (les règles du sport sont identiques sur tous les continents).

On pourrait qualifier la stratégie de Lagardère de paradoxale, la monétisation de sa branche reposant pour une bonne part sur la publicité, alors qu'il tente de rendre son groupe moins dépendant du marché publicitaire, mais les réflexions du groupe intègrent un élément qui révèle une véritable stratégie globale :

« Lagardère Unlimited s'appuie sur la force de frappe du groupe Lagardère (...), un réseau de distribution mondial de produits et services liés et, enfin, une force de vente publicitaire internationale très proche des décideurs des plus grandes entreprises. » (Plaquette de présentation de la branche, 2012).

Le groupe compte tirer profit de sa branche de marketing sportif pour renforcer ses liens avec les grandes entreprises multinationales, leur offrant les services de communication externe dont elles ont besoin et la gestion de leurs investissements publicitaires.

En outre, la stratégie de Lagardère n'est sans doute pas totalement étrangère à l'intérêt porté par le Qatar au capital de son groupe. Son premier actionnaire s'est d'ailleurs vu offrir un siège au conseil d'administration de Lagardère Unlimited, un strapontin, certes, mais dans un secteur clé pour un investisseur usant du sport pour asseoir sa diplomatie internationale et présenter le visage d'un état ouvert au dialogue interculturel.

Lagardère Unlimited reste la branche la plus fragile du groupe et les actionnaires attendront sans doute avec impatience les résultats des réorganisations mises en œuvre avant de se prononcer sur la pérennité d'une activité qui réduit chaque année le résultat opérationnel, alors qu'Arnaud Lagardère a vendu à ses investisseurs un marché à fort potentiel de développement.

Conclusion

**Un groupe fournisseur de
contenus fragile**

La recherche de nouveaux lieux de valorisation de leurs capitaux par les fonds d'investissement, les établissements financiers et les groupes industriels dominants à partir des années 1970 a profondément modifié le paysage des industries culturelles. La croissance des biens d'équipements (récepteurs de télévision, ordinateurs, puis appareils numériques mobiles) a laissé espérer la création d'un nouvel Eldorado pour le capitalisme, les produits culturels.

Les réglementations internationales et nationales, concernant aussi bien les seuils de concentration que les mouvements de capitaux, étant considérées comme un frein aux investissements par les groupes industriels multinationaux, les Etats ont légiféré pour supprimer ce qui était considéré comme des freins au développement de leurs activités par les industriels.

La libéralisation des mouvements de capitaux à partir des années 1970 a été accentuée au niveau européen par l'Acte unique de 1986 (Article 16-4 : « *Le marché intérieur comporte un espace sans frontières intérieures dans lequel la libre circulation des marchandises, des personnes, des services et des capitaux est assurée.* ») et la directive Delors – Lamy de 1988 ; en France, la loi Bérégovoy de 1986 portant sur le dérèglementation financière a complété l'arsenal législatif permettant aux grands groupes multinationaux d'investir sans entrave, notamment dans les industries culturelles. En Europe et en France, la constitution des groupes américains multimédias a servi de prétexte à une libéralisation présentée comme une mesure d'adaptation à un marché mondialisé.

Par ailleurs, l'irruption des technologies numériques et le développement d'Internet après la création du World Wide Web en 1990 (laissant espérer une convergence entre contenus, réseaux et matériels) ont drainé les capitaux à la recherche de nouveaux lieux de valorisation vers les industries culturelles ; cette forme de convergence a échoué ; un nouveau paradigme s'est imposé avec l'émergence de nouveaux supports de diffusion et de réception.

Les industriels de la culture ont été confrontés à une triple problématique :

1 - l'importance des capitaux à engager pour adapter leurs contenus aux technologies ;

2 - l'émergence de nouvelles compétences, qu'ils ne possédaient pas, pour avoir été souvent constituées « *à partir de formes artisanales* » (Bernard Miège, Les industries du contenu face à l'ordre informationnel, PUG, 2000, page 7)

3 - les changements profonds des modes de consommation des produits culturels. C'est dans ce contexte que s'est constitué en 1992 le groupe Lagardère par fusion de Matra et d'Hachette.

Celui-ci a dû s'adapter au nouveau contexte. Sa financiarisation a bouleversé son actionnariat, les acteurs français et ses alliés industriels étant remplacés par des fonds d'investissements non résidents à partir de 2000.

En réduisant son périmètre et en abandonnant les actifs issus de la branche Matra, il a répondu aux attentes d'actionnaires majoritaires contrôlant plus de 60 % de son capital et souhaitant avoir une vision claire des stratégies d'un groupe 100 % médias ; il est allé au-delà en cédant des activités jugées insuffisamment rentables et/ou non stratégiques, espérant ainsi améliorer ses performances et distribuer des dividendes identiques à ceux des marchés financiers.

Lagardère a mis en œuvre des stratégies qui peuvent apparaître parfois comme contradictoires, donnant l'impression d'être guidé par une logique non maîtrisée. Stratégies d'attente ou adaptation à l'évolution de marché eux-mêmes hétérogènes, permettant de préserver ou de développer les profits (Voir annexe p. 404 et 405, Chiffre d'affaires du groupe par branche et par régions).

Le groupe Lagardère s'est diversifié, par exemple, dans le commerce de détail en zones de transport au sein de sa branche Lagardère Services. La stratégie s'apparente à ce que Werner A. Meier a qualifié de concentration diagonale permettant de « *fédérer sous un même toit des activités commerciales qui débordent le secteur des médias* » (Werner A. Meier, 2005).

Le glissement vers des activités diversifiées s'est accentué par la création d'une quatrième branche dans le groupe, dédiée au marketing sportif et au divertissement. Pour les dirigeants le marketing sportif et le divertissement sont deux activités qui trouvent naturellement leur place chez un fournisseur de contenus : Lagardère Unlimited « *place les médias au cœur de l'exploitation de l'image des athlètes et des artistes* », leur offrant ainsi « *une nouvelle façon de valoriser leur personnalité et de faire évoluer leur carrière* ». (Plaquette de présentation de l'activité, publiée par Lagardère Unlimited en 2010).

Peut-on tirer une conclusion des mutations du groupe Lagardère au regard des théories des industries culturelles ; compte tenu de sa complexité et de son évolution, il apparaît préférable de parler de conclusions (au pluriel) plutôt que de conclusion (au singulier), tenant compte à la fois de la multitude de méthodes et d'outils mis en œuvre dans les différentes filières pour tenir compte de leurs spécificités et de la création de nouvelles activités « *qui débordent le secteur des médias* ». (Werner A. Meier, 2005).

Les acteurs financiers ont profondément structuré le groupe Lagardère

La fusion de Matra et de la Librairie Hachette en 1992 a été le point de départ d'une mutation radicale des structures des filières culturelles du nouveau groupe. Celles-ci, édition de livres et presse magazine, sont entrées de plain pied dans un capitalisme financier dominé par les fonds d'investissement et soumise à des règles dont elles s'étaient affranchies, les résultats des deux filières étant largement bénéficiaires et servant d'ailleurs à financer une politique de concentration ambitieuse.

Jean-Luc Lagardère avait alors adopté le statut de société en commandite par actions, une « *structure financière intégrée permettant d'unifier le groupe sans en fragiliser le contrôle* » (Les Echos, 28 janvier 1992).

La filière de l'édition de livre a découvert les contrôleurs de gestion, mais aussi les exigences de rentabilité pour dégager un cash flow destiné à distribuer des dividendes, sans obérer une politique de concentration, notamment à l'international.

Ses investissements aux Etats-Unis et au Royaume-Uni n'étant pas assurés par ses seuls capitaux propres, le groupe a eu recours à l'endettement. La perspective de voir Lagardère devenir le premier éditeur mondial de livres avait convaincu les acteurs financiers de répondre à ses sollicitations même si les échecs avaient amené ceux-ci à être plus attentifs aux retours sur investissement.

La filière de presse magazine a connu une situation identique à celle de l'édition, avec la multiplication de rachats aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, Lagardère devenant le premier éditeur mondial de magazines.

Livre et presse magazine ont été d'autant plus sollicités que la politique financière du groupe reposait davantage sur leurs activités, après les abandons successifs des branches de défense, aéronautique, spatiale et de transport. Jean-Luc Lagardère était à la recherche d'un équilibre précaire : trouver des fonds et augmenter le cash flow pour investir dans les activités les plus prometteuses, tout en conservant le contrôle d'un groupe endetté sans effrayer les acteurs financiers qui n'apprécient pas les évaluations des conglomérats aux structures diversifiées et, pour eux, incohérentes.

C'est au nom de la politique financière de Lagardère que la presse magazine à l'international a été vendue au groupe américain Hearst pour l'essentiel et que dix titres édités en France ont été cédés à divers repreneurs, réduisant drastiquement le périmètre de la filière aux seules marques fortes.

C'est au nom de la même politique que la distribution de presse, activité historique de la Librairie Hachette, est abandonnée. Mais c'est aussi au nom de la recherche de profits immédiats que le groupe investit dans de nouvelles activités, le commerce de détail dans les zones de transport, le marketing sportif et, plus largement, le divertissement.

Le groupe modifie sa physionomie en 1999 et 2000 :

« Aujourd'hui, le groupe Lagardère ajoute aux activités médias qui constituent le cœur de son engagement, une participation stratégique dans la société EADS N.V. (European Aeronautic Defence and Space company) et une activité automobile, à ce jour contrôlée à 100 %. » (Document de référence 2000, p. 32).

Puis, il se présente à partir de 2006 comme un groupe 100 % médias et, à partir de 2013, comme un groupe de médias diversifié pour tenir compte du développement des activités de Lagardère Unlimited et de Lagardère Services Travel Retail.

La financiarisation du groupe s'est également traduite par la transformation du conseil de surveillance et des changements de génération dans le management en réponse à l'entrée dans son capital d'acteurs financiers majeurs, comme le fonds

Black Rock ou le fonds souverain de l'émirat qatari, Qatar Investment Authority (QIA).

Cette politique financière de Lagardère s'est accélérée avec Arnaud Lagardère, moins attaché à la pérennité des filières historiques de son groupe (et en particulier dans la presse écrite) que son père. Sa formation (DEA d'économie de Paris-Dauphine) et son séjour aux Etats-Unis à la tête de Grolier Inc. de 1994 à 1998, ont sans doute influencé les stratégies de son groupe ; son père, ingénieur de Matra, avait été soucieux de préserver le développement de son groupe dans les médias et, en particulier, dans la presse magazine ; le fils, lui, est plus sensible aux nouveaux supports et à Internet qu'au support papier.

Lagardère reste un conglomérat

La fusion de Matra et d'Hachette en 1992 avait des motivations clairement affirmées :

« Cette ultime étape simplificatrice a permis de donner au Groupe une image plus claire, donc plus forte et mieux ciblée, et de le doter de meilleurs moyens d'étoffer sa surface financière. » (Document de référence 2000, p. 31).

Jean-Luc Lagardère affichait sa volonté de séduire les investisseurs et les marchés financiers. Il suivra les recommandations de ses banquiers quand ceux-ci lui conseilleront d'abandonner sa division automobile, puis celle du transport en contrepartie de l'acceptation d'un nouvel emprunt. Arnaud Lagardère observera une attitude identique : il sortira du capital d'EADS et cédera ses participations dans Canal + et le groupe Amaury pour se désendetter et distribuer des dividendes exceptionnels.

Malgré les déclarations des dirigeants, assurant vouloir simplifier les structures du groupe pour rendre ses stratégies plus compréhensibles, mais aussi pour mettre en œuvre des synergies pour mieux tirer partie de ses potentialités, le groupe Lagardère reste un conglomérat.

Les synergies (très limitées au demeurant) entre Hachette, Grolier et Matra, telles qu'elles avaient été mises en œuvre pour la conception et l'édition des encyclopédies multimédia par exemple, n'ont pas connu de suite visible.

Les quatre branches du groupe conservent une totale indépendance et évoluent selon leurs propres spécificités ; les seules règles communes sont celles de la gestion financière.

La rédaction de Elle, par exemple, a développé son propre studio de création de vidéos, sans avoir recours aux sociétés de production de Lagardère Entertainment, filiale de la même branche, Lagardère Active.

Le regroupement des activités mobiles américaine (Lagardère Active North America), française (Plurimédia) et allemande (Legion) sous la bannière Cellfish Media devait déboucher sur le développement de contenus multimédias alimentés par les rédactions de la filière de presse magazine, y compris en transitant par les studios de production à New York et à Paris. Mais, d'une part, le siège de Cellfish a été fixé aux Etats-Unis, loin du siège de Lagardère Active, et d'autre part, l'activité de Plurimédia a été réorientée vers les sonneries musicales, les fonds d'écran, les animations, les jeux et les services de communautés, s'adressant à une clientèle jeune et plus tournée vers le divertissement que vers l'information. Cellfish est, certes, rentable, mais le groupe a négligé le développement d'un téléphone mobile offrant de plus en plus de potentialités, notamment des services et des informations ; sans doute s'est-il privé des ressources du groupe pour développer des contenus spécifiques pour chacun des supports mobiles.

L'ambition affichée en 2006 en réunissant les filières de presse magazine, d'audiovisuel et numériques au sein de Lagardère Active, était de faire de cette entité nouvelle un leader mondial de la production et de l'agrégation de contenus multi-supports (télévision, presse écrite, radio, Internet, téléphone) à partir des savoir-faire du groupe dans les univers thématiques où il possédait des marques fortes (femmes, jeunes et musique). Cela reste sans doute une ambition, encore éloignée de la réalité à l'examen des activités et, surtout, des résultats financiers de la branche.

On ne constate pas plus d'activités transversales entre les captations d'événements sportifs au sein de Lagardère Unlimited et la création de contenus spécifiques pour les supports mobiles comme ceux qui ont été testés au cours de la Coupe d'Afrique

des nations de 2013 et les sociétés de production audiovisuelle de Lagardère Entertainment.

Chaque branche développe sa propre stratégie, notamment dans la digitalisation des produits, et même au sein de l'une d'entre elles, Lagardère Active, chaque filière (presse écrite, radio, chaîne de télévision et production audiovisuelle) se déploie indépendamment des autres.

La situation est, certes, l'une des conséquences des particularités de chacune des filières et des branches. Qu'y a-t-il de commun entre l'édition de livres et la restauration en zone de transport, entre les marques fortes de presse magazine de Lagardère Active et les activités de la filiale de conseil en construction et de gestion d'enceintes sportives ? La situation peut apparaître comme paradoxale dans un groupe à la recherche de l'optimisation de ses ressources dans une situation contrainte. Les marchés financiers et les investisseurs du groupe semblent s'accommoder de la structure de Lagardère SCA si les activités en marge des industries culturelles permettent de distribuer des dividendes.

Les actionnaires ont en effet maintenu leur confiance aux dirigeants du groupe malgré la chute du cours de la bourse de la valeur Lagardère. Une interrogation demeure cependant sur les réactions toujours possibles des analystes et, par conséquent, des fonds d'investissement, habitués à gérer le court terme, plutôt que le moyen terme (et même le long terme) comme Arnaud Lagardère décrit l'avenir de la branche sport et divertissement, par exemple.

Un groupe cherchant à se préserver de la domination des industries de la communication

Les industries de la communication ont eu également des effets structurants sur Lagardère en imposant leur rapport de force ; le groupe ne fait pas exception. Mais il s'est distingué d'un certain nombre de concurrents en recherchant très tôt des accords avec ceux qui contrôlent les terminaux.

Il a été le premier à signer un accord avec Google, le 28 juillet 2011 (le protocole ayant été annoncé dès novembre 2010), pour la numérisation et la commercialisation des œuvres régies par le droit d'auteur français et qui ne sont plus disponibles. L'annonce de l'accord avait créé un grand trouble chez les autres éditeurs de livre engagés dans une procédure avec la firme de Mountain View.

Google avait affiché sa volonté de contrôler la diffusion de tous les contenus lui permettant d'afficher sa suprématie sur d'éventuels concurrents ; Lagardère a préféré négocier avec un groupe dont la valorisation capitalistique et les résultats financiers étaient sans commune mesure avec la sienne plutôt que d'engager des procédures aléatoires.

L'accord a été sans doute plus facile à trouver en raison des relations commerciales qui s'étaient nouées avec la filiale de Google, YouTube. Le 11 avril 2010, en effet, Lagardère avait annoncé au MITV de Cannes que le site d'hébergement de vidéos diffuserait fictions, documentaires et animations produits par Lagardère Active et plus particulièrement par elle.fr, europe1.fr ou encore car and driver. Le communiqué du groupe se félicitant d'un accord permettant « *d'accélérer la notoriété de nos produits et de les exposer à l'international* ».

Quand YouTube a lancé une soixantaine de chaînes en ligne en octobre 2012, Lagardère a été l'un des premiers à répondre à l'offre, avec Doctissimo Play par exemple.

Lagardère a signé d'autres accords avec les "Big Four" : avec Apple et son kiosque de presse Newsstand, pour la diffusion de Elle et Paris Match sur iPad ou encore de l'application "Elle aime la mode" sur le même support. En septembre 2014, il a signé un accord avec le nouveau venu, Netflix, pour la diffusion de la série Borgia.

La création de Lagardère Unlimited, si elle ne réduit pas à la captation d'événements sportifs, répond néanmoins à une forte demande des diffuseurs en contenus dits "premium", assurés d'une forte audience internationale et susceptibles de drainer de fortes recettes publicitaires.

Mais, les relations entre les industriels de la communication et les fournisseurs de contenus ne sont pas exemptes de difficultés, notamment quand il s'agit de définir la quote-part de chacun, producteur de contenu et diffuseur.

Lagardère a été confronté à deux d'entre elles.

La première a été la valorisation de la Coupe d'Afrique des nations de 2013 ; l'application "CAN Orange Afrique du Sud 2013" était disponible gratuitement sur Google Play et sur l'AppStore. Il s'agissait, certes, d'une expérimentation mais le problème du modèle économique de la valorisation des nouveaux produits n'a pas été résolu.

La seconde difficulté est encore plus conséquente ; elle a eu pour cadre les Etats-Unis et elle a opposé le géant du commerce en ligne, Amazon, à la filiale américaine de Lagardère Publishing, Hachette Book Group. En jeu, essentiellement, le prix du livre numérique.

Ces deux exemples viennent alimenter le débat à propos des relations des industries de la communication avec les fournisseurs de contenus. Les industriels de la communication pèsent d'un poids grandissant sur les fournisseurs de contenus en imposant règles commerciales et modèles de produits. D'où la stratégie du groupe Lagardère de trouver un modèle de développement ne reposant pas seulement sur les contenus numériques.

Presse écrite et marques fortes en question

Les filières de Lagardère ont chacune des spécificités qui ne sont pas réductibles à un modèle unique. Lagardère Publishing n'a pas réduit sa production de livres et si, d'une part, la recherche de best-sellers en littérature générale et la production de livres à rotation rapide, d'autre part, sont une préoccupation de ses éditeurs, la recherche de nouveaux talents et de renouvellement est nécessaire à un groupe qui entend rester parmi les premiers éditeurs mondiaux.

Aujourd'hui, l'offre de livres doit être suffisamment large pour pallier les échecs éventuels et pour assurer un résultat positif en terme financier sur l'ensemble du catalogue. Le succès inattendu de *Rien ne s'oppose à la nuit* de Delphine de Vigan compensant par exemple, l'insuccès relatif et tout aussi inattendu de *Une place à prendre*, le roman de JK Rowling, auteur du succès planétaire de la série de Harry Potter.

Cette politique n'entre pas en contradiction avec la tendance décrite par Philippe Bouquillion, selon lequel « *le profit serait de plus en plus recherché titre par titre, et*

non pas sur l'ensemble des catalogues » (Réseaux n°131, juin 2005, page 160). C'est le rôle assigné au marketing amont et aux contrôleurs de gestion d'optimiser le profit de chaque titre.

En revanche, la filière de presse magazine a adopté une stratégie inverse en donnant la priorité à ses seules marques fortes et en réduisant son périmètre à moins d'une vingtaine de titres et en concentrant les moyens de la branche sur leur diversification et les aspects marketing.

Les investissements vont prioritairement vers Elle, Paris Match et Télé 7 Jours et leur développement sur Internet et l'audiovisuel pour tous les supports mobiles.

La stratégie de Lagardère Active est de réduire son exposition à la presse écrite et, aujourd'hui, après la vente de dix titres (non déficitaires, tels que Psychologies Magazine), les analystes posent la question du désengagement total du groupe de la presse écrite à court terme en évoquant le désintérêt supposé d'Arnaud Lagardère lui-même pour cette filière.

Une telle stratégie serait dangereuse pour Lagardère, car *« il n'est pas de consommation culturelle et informationnelle seulement numérique, c'est-à-dire uniquement inscrite sur les supports numériques. »* (Bouquillion, Miège, Moeglin, 2013).

Il a résisté à certains analystes l'encourageant à abandonner Elle, dont il a fait son modèle en matière de diversification ; il a entrepris de réorienter le titre vers une formule dans laquelle le poids du marketing et de la publicité est revendiqué avec la promotion de Constance Benqué, directrice de Lagardère Publicité, comme responsable du pôle féminin haut de gamme, et la mise à l'écart de Valérie Toranian, la directrice de la rédaction. Le groupe pourra-t-il résister longtemps aux injonctions des acteurs financiers si ses résultats ne s'améliorent pas, alors que le nombre d'actifs susceptibles d'être vendus s'amenuise ?

La filière de presse magazine de Lagardère Active a entrepris de réduire son exposition à la publicité, celle-ci connaissant une baisse tendancielle continue ; elle se concentre sur les titres phare comme Elle. Mais, le groupe résistera-t-il aux injonctions des acteurs financiers si ses résultats ne s'améliorent pas

La stratégie de Lagardère se situe à mi-chemin de celles adoptées par ses concurrents allemands, Springer qui tourne totalement la page de la presse écrite pour se concentrer sur les seuls supports numériques et Bertelsmann, qui n'a pas

encore abandonné sa filiale Grüner + Jahr. Lagardère essaie d'adapter ses stratégies aux spécificités de ses filières et recherche à améliorer ses revenus publicitaires, en développant d'autres activités comme le marketing sportif. Dans une période de repli de la publicité, il porte ses efforts pour capter le marché des grandes marques, celles qui continuent à investir dans la communication publicitaire.

Lagardère présente ainsi la particularité d'apporter une réponse globale aux besoins des grandes marques, leur offrant des campagnes associant leur image à des événements ou à des enceintes sportives, mais aussi les supports écrits et audiovisuels. Sa position d'opérateur unique lui permet de n'avoir à négocier que les clés de répartition des recettes publicitaires dans le cadre des événements ou des contenus diffusés par les industriels de la communication ; en revanche, il se réserve le pouvoir de conserver pour lui seul les commissions fixées par les contrats avec les marques pour leurs campagnes.

Les stratégies du groupe Lagardère ne se résument pas à une opposition entre numérique et support écrit mais plutôt à l'adaptation de la stratégie de chaque branche et de chaque filière pour valoriser au mieux contenus et produits, face aux incertitudes du développement des technologies numériques appelées à cohabiter avec l'écrit. Leurs mises en œuvre ne donnent pas une impression de cohérence, mais plutôt d'improvisation au gré des opportunités, donnant du crédit aux acteurs affirmant que les compétences sont assez rares dans le groupe.

Multiplier les offres dans les services et les modes de valorisation

Les filières livre et presse magazine de Lagardère relèvent du modèle éditorial ; pour répondre à la fois aux mutations technologiques (et à leur corollaire, l'évolution des pratiques de consommation) et à la baisse tendancielle des ventes touchant les deux filières, le groupe a multiplié les adaptations stratégiques, élargi ses branches d'activités et, dans le même mouvement, étoffé les modes de valorisation de ses produits.

Le groupe a notamment mis en œuvre une stratégie de création de portails sur lesquels le consommateur a accès à des activités de service, complémentaires de l'offre éditoriale ; il s'agit à la fois de fidéliser le consommateur et de répondre aux nouveaux modes de consommation, mais aussi d'accroître les revenus par les ristournes sur les produits vendus (ou conseillés) : Elle Boutique (ou e-shop) propose des vêtements, des accessoires, de la décoration, etc. ; Hachette propose un e-bookstore sur le portail littéraire Myboox et, depuis octobre 2014, Télé 7 jours, magazine de programmes, s'est associé à Sony Music pour lancer une plateforme de téléchargement musical par abonnement.

Le groupe a également pris le contrôle de sites "pure players" de services, doctissimo, LeGuide.com et BilletReduc.com. La volonté affichée par le groupe est de renforcer l'audience de ces deux sites de service ; il a pris, par exemple, le contrôle de mondocteur.com (site de prise de rendez-vous avec un médecin ou un dentiste) et lancé DoctiPharma, pour la vente des produits de parapharmacie et des médicaments sans ordonnance.

Cette stratégie a participé pour une part à la structuration du groupe avec l'élargissement du champ d'activité de Lagardère vers certains marchés de e-commerce, indépendants des industriels de la communication, et l'ouverture du groupe à de nouveaux modes de valorisation dans ses activités aux marges de la culture.

Le groupe n'avait jamais connu que le modèle éditorial de paiement à la pièce ou par abonnement ; avec les chaînes de la TNT, il avait mis en œuvre un mode de rémunération très proche, avec la répartition des recettes (abonnements et publicité) entre le diffuseur et les chaînes. Avec l'arrivée d'Internet notamment, en une dizaine d'années, il a expérimenté le paiement au compteur, proche du paiement à la pièce, mais au fonctionnement plus complexe, le courtage, le clic, la ristourne ou encore la commission, avec des résultats parfois surprenants.

Par exemple, le rachat de la société de marketing sportif Sportfive lui a fait découvrir un système de contrats avec les propriétaires d'enceintes prévoyant un minimum garanti pour associer une marque au nom du stade (activité dite de naming) ; il en a rapidement mesuré les dangers ; la garantie pour le nouveau stade de Turin s'élève à 6 millions d'euros par an à son propriétaire, la célèbre Juventus, jusqu'en 2023, sans que Lagardère ait encore trouvé une marque.

Le groupe a certes réagi en décidant de renégocier les contrats à minimum garanti en contrats à commissions, mais il doit attendre le terme de chacun d'entre eux pour tenter d'en réviser les conditions financières.

Aujourd'hui, Lagardère mobilise tous les modèles et, dans certaines filières, plusieurs modèles peuvent voisiner ; si Elle continue à tirer ses revenus du double marché de la presse (vente à la pièce et publicité) et des abonnements, le titre dégage d'autres revenus tire d'autres revenus des commissions ou des ristournes sur les produits vendus. Ceux-ci restant encore marginaux dans le chiffre d'affaires du groupe les réorganisations fondamentales sont en cours avec le renforcement du poids de la publicité et du marketing sur l'éditorial, avec la nomination de Constance Benqué, présidente de Lagardère Publicité, au poste de directrice générale de l'univers "Féminin Haut de Gamme" de Lagardère Active.

Il s'agit d'une évolution majeure de la filière de presse magazine des marques fortes de Lagardère, avec l'accentuation de la valorisation marchande des contenus de l'écrit vers Internet ; elle met au jour le renforcement de la commercialisation des contenus éditoriaux, le « *choix sélectif de l'encadrement* » (Werner A. Meier, Réseaux, 2005) et le renforcement des logiques financières dans ces industries de contenus.

Un tropisme états-unien

Le groupe Lagardère a connu plusieurs phases dans son développement à l'international, intimement liées à l'organisation des flux financiers mondiaux.

La première période, jusqu'à la fin du XXe siècle, donnait la priorité aux concentrations dans la Triade, à savoir l'Europe occidentale, l'Amérique du Nord et la région Asie – Pacifique. Puis les acteurs financiers ont découvert les potentiels des BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine) auxquels ils adjoignent l'Afrique du Sud.

Le groupe Lagardère a investi dans tous les marchés anciens et émergents à fort potentiel de croissance suivant les préconisations des analystes financiers, en particulier aux Etats-Unis avec les rachats de Grolier et de Diamandis puis de Time Warner Book Group après le raté de la privatisation de TF1 en 1987, puis au

Royaume-Uni avec la prise de contrôle de Hodder & Stoughton, Octopus, Headline et Orion. Il s'agissait à chaque fois de renforcer les filières livre et presse magazine.

Avec son développement aux marges de la culture, le groupe Lagardère a surtout cherché à élargir sa présence dans de nouveaux pays ; dans la zone Asie-Pacifique, la création de Lagardère Unlimited et le développement du commerce de détail en zone de transport répondent à cette stratégie.

Le développement de Lagardère à l'international est néanmoins marqué par un fort tropisme en direction des Etats-Unis.

Selon Thierry Funk-Brentano, il s'agit par exemple de renforcer le poids d'Hachette Book Group sur un marché où « *nous sommes à la fois un petit gros et un minus parmi les gros* ». L'annonce en 2014 de négociations en vue du rachat de Perseus, le plus important éditeur indépendant, venait confirmer la stratégie du groupe dans l'édition de livres aux Etats-Unis, l'un des rares pays où la vente de livres est encore en progression.

Quand la création de Lagardère Unlimited, la branche de marketing sportif, est contestée, y compris au sein du conseil de surveillance, et que les résultats négatifs nécessitent une dépréciation d'actifs, le groupe se tourne vers les Etats-Unis pour racheter, au-delà de l'effet d'aubaine, des sociétés commercialisant les droits d'un sport très prisé par les marques, le golf. Et c'est encore aux Etats-Unis que Lagardère prend une participation de 30 % dans l'académie de formation sportive de Saddlebrook, qui prépare les futures stars de trois sports prisés dans le pays, le basket-ball, le football américain et le baseball. Les trois sports font l'objet de très nombreuses diffusions à la télévision et drainent un volume de publicité très important.

Pourquoi un tel tropisme états-unien ?

La stratégie de faire de son groupe un leader international des médias a naturellement amené Jean-Luc Lagardère à multiplier les concentrations aux Etats-Unis, l'un des piliers de la Triade. Ensuite, Arnaud Lagardère, envoyé par son père diriger la filiale Grolier pendant quatre ans après des études d'économie, a été séduit par le pays du libre-échange, véritable laboratoire du futur de l'économie, qui entend imposer son ambition normative aux échanges commerciaux internationaux. Les réglementations anti-concentrations y sont également moins sévères qu'en Europe. Aux Etats-Unis, les avantages pour un groupe comme Lagardère se mesurent en

capacité à dégager plus de profits que dans d'autres pays. Pour l'édition du livre, le marché du livre numérique y est plus développé qu'ailleurs et les bénéfices plus élevés, compte tenu des coûts réduits de mise à disposition au public et de la réduction de certaines tâches techniques comme l'impression. Le marché du livre numérique est estimé à 5 milliards de dollars à l'horizon 2016 et Lagardère espère bénéficier de son essor sans commune mesure avec la croissance faible du marché français.

Le pays où est né le sport-business a beaucoup d'attraits pour un groupe souhaitant investir dans le marché et en devenir le leader mondial. S'il n'a pas réussi à reprendre tout ou partie du principal acteur, le groupe IMG, Lagardère a néanmoins multiplié les rachats de plusieurs agences qui lui ont permis, par exemple, de devenir le numéro 1 dans la gestion des droits du golf.

Enfin, le tropisme états-unien peut aussi s'expliquer par l'intérêt porté au groupe par les investisseurs américains, majoritaires dans le capital, objets d'une attention particulière du comité stratégique de Lagardère et pour lesquels un poste au conseil de surveillance semble "réservé".

Un enjeu pour l'exception culturelle française

Le groupe Lagardère a sans doute plus subi et accompagné le rôle structurant de sa financiarisation, qu'il ne l'a dominé en raison de sa position d'étroite dépendance vis-à-vis des acteurs financiers ; il a été contraint de mettre en œuvre de nouvelles logiques industrielles pour se transformer en un groupe diversifié et un fournisseur de contenus.

On constate que, contrairement à d'autres groupes comme Bertelsmann, il n'a pas cherché à développer d'autres filières culturelles comme la musique pour élargir son périmètre ; il est resté concentré sur ses filières historiques, édition de livre, information et audiovisuel ; mais, pour répondre, à la fois, à des marchés de plus en plus éclatés (parfois saturés dans la plupart des pays occidentaux), à la domination des groupes de l'industrie de la communication imposant leurs règles et exigeant davantage de contenus spécifique pour alimenter leurs terminaux, il s'est diversifié à

la marge des industries culturelles. A la recherche de nouveaux marchés et de davantage de profits.

Le positionnement du groupe Lagardère, outre qu'il est toujours plus orienté vers le profit et qu'il renforce la commercialisation de produits de grande diffusion, pose la question fondamentale de son rôle dans le débat public et dans la confrontation des idées. Hier, Jean-Luc Lagardère se présentait volontiers comme le défenseur de l'exception culturelle française ; en 2002, lors du rachat de Vivendi Universal Publishing, Jean-Luc Lagardère justifiait sa position en avançant le danger de voir la filière passer sous contrôle de capitaux étrangers :

« Le risque de voir partir à l'étranger un pan entier de notre patrimoine était considérable. Or je reste un partisan acharné de l'exception culturelle française. Si on ne la défend pas, elle peut disparaître. Depuis le rachat d'Hachette en 1980, ma volonté a toujours été de bâtir un groupe de culture, de communication et de médias au sens large, allant jusqu'à la distribution des biens culturels, qui soit contrôlé par des Français et qui ait une véritable dimension mondiale. » (Vincent Nouzille et Renaud Revel, L'Express, 31 octobre 2002).

Aujourd'hui, les arguments de Lagardère apparaissent surprenants :

1 - son groupe est de plus en plus dominé par les investisseurs non résidents et les maisons d'édition ;

2 – dans sa recherche de best-sellers, il se tourne de plus en plus vers les auteurs anglophones ;

3 - quand la Commission européenne l'a mis en demeure de vendre certaines maisons d'édition de VUP, il les a cédées, après un court passage dans le groupe financier de Wendel jouant un véritable rôle de prête-nom, à un groupe espagnol.

Les actionnaires de Lagardère, s'ils n'exercent pas une influence directe sur l'éditorial, ont une influence indirecte en imposant au groupe une logique purement économique ; cette logique économique est permanente et impose les décisions comme des évidences aux dirigeants, par exemple *« en cherchant à réduire leurs coûts par des économies d'échelle ou à accroître leurs parts de marché, les offreurs risquent de mettre en danger la diversité »* (Joëlle Farchy et Heritiana Ranavoison, 2004, p. 33-38). La cession de certains actifs, non déficitaires, comme la presse magazine, a obéi à la même logique ; les magazines du groupe ont longtemps fourni

le cash flow lui permettant de financer ses rachats. La vente des titres à l'international et la cession de dix autres en France ont été précipitées ; elles privent le groupe de marges de manœuvres sans que les nouvelles acquisitions n'aient apporté le cash flow de remplacement.

La fragilité du groupe, tel qu'elle apparaît dans les bilans financiers successifs depuis 2006, rend l'avenir de Lagardère incertain ; son statut de commandite ne le met pas à l'abri de décisions des acteurs financiers, actionnaires non résidents et banques du groupe si les résultats ne répondent pas (ou plus) aux lois du marché financier.

Le développement des activités du groupe à la marge des industries culturelles (commerce en zone de transport et marketing sportif) destiné à trouver de nouvelles sources de profits provoque de nouvelles interrogations à propos de l'évolution des filières culturelles. Si les cloisons entre les quatre branches de Lagardère semblent étanches en raison de leurs spécificités, les filières édition, presse magazine, production audiovisuelle pourront-elles longtemps résister aux politiques financières dans un contexte de marchandisation des activités du groupe ? Le tournant pris par Elle et la mise à l'écart de la directrice de la rédaction au profit de la présidente de Lagardère Publicité apportent une première réponse ; l'évolution du site de Elle (et ses déclinaisons) s'inspire largement des contenus de sites comme Doctissimo, LeGuide.com, Billetreduc.com orientés vers la fourniture de services au public. La priorité n'est plus donnée au développement du contenu éditorial.

Le contenu des livres à rotation rapide doit être commercialisable dans toutes les langues et dans tous les pays, sans répondre à des caractéristiques culturelles particulières. Les best-sellers sont, eux, le plus souvent d'origine anglophone et ne participent pas à l'expression de l'exception culturelle française.

La production audiovisuelle que souhaite développer le groupe, symbolisée par la série Borgia, a cherché son modèle aux Etats-Unis et a été tournée en anglais, avec l'aide d'autres producteurs européens.

L'évolution du groupe Lagardère répond aux caractéristiques d'un marché des produits culturels mondialisé ; les produits culturels français ne semblant plus être sa priorité.

Son adaptation aux développements des supports mobiles (dominés par les industriels de la communication essentiellement américains) et aux nouvelles habitudes de consommation du public, sans ligne directrice particulièrement

cohérente, va amplifier la tendance à produire des contenus uniformisés. Le débat public s'en trouvera largement atrophié.

L'évolution de Lagardère va constituer ainsi un terrain de recherche pour appréhender les mutations des industries de contenus confrontées à la fois à la financiarisation, aux pratiques de consommation des produits culturels et aux industries de la communication. L'avenir du groupe Lagardère est un enjeu pour l'exception culturelle.

Bibliographie

Ouvrages

BOLTANSKI Luc et CHIAPELLO, Le nouvel âge du capitalisme, Gallimard, 1999

BOUQUILLION Philippe et COMBES Yolande (sous la direction de), Les industries de la culture et de la communication en mutation, L'Harmattan, 2007

BOUQUILLION Philippe, Les industries de la communication, les stratégies du capitalisme, PUG, 2008

BOUQUILLION Philippe et Jacob T. MATTHEWS, Le Web collaboratif, Mutations des industries de la culture et de la communication, PUG, 2010

BOUQUILLION Philippe et COMBES Yolande (sous la direction de), Diversité et industries culturelles, L'Harmattan, 2011

BOUQUILLION Philippe, MIEGE Bernard, MOEGLIN Pierre, L'industrialisation des biens symboliques, Les industries créatives en regard des industries culturelles, PUG, 2013

BRETON Philippe et PROULX Serge, L'explosion de la communication à l'aube du XXI^e siècle, La Découverte, 2002

CHANTEPIE Philippe et LE DIBERDER Alain, Révolution numérique et industries culturelles, La Découverte, 2005

CHESNOT Christian et MALBRUNOT Georges, Qatar, les secrets du coffre-fort, J'ai lu, 2013

DOUEIHI Milad, La grande conversion numérique, Seuil, 2008

FLICHY Patrice, Les industries de l'imaginaire, Pour une analyse économique des médias, PUG, 1991

ICHBIAH Daniel, Comment Google mangera le monde, L'Archipel, 2010

LEGENDRE Bernard (2007), «Quel avenir pour les éditeurs de tailles moyenne et petite?», in *Où va le livre?* (dir J.- Y.Mollier), Paris, La Dispute, 2007, p. 69 – 90.

LEGENDRE Bertrand, L'édition, Le Cavalier bleu, 2009

MIEGE Bernard, Les industries du contenu face à l'ordre informationnel, PUG, 2000

MIEGE Bernard, L'information-communication, objet de connaissance, De Boeck-INA, 2004

MIEGE Bernard et VINCK Dominique, Les masques de la convergence, Editions des archives contemporaines, 2011, page 88)

MISTLER Jean, La Librairie Hachette de 1826 à nos jours, Hachette, 1964

MOEGLIN Pierre, "Des modèles socio-économiques en mutation", in Bouquillion, Philippe, Combès, Yolande (2007), *Les Industries de la culture et de la communication en mutation*, Paris, L'Harmattan, pp.151-162.

MOLLIER Jean-Yves, Louis Hachette (1800-1864), le fondateur d'un empire, Fayard, 1999

MOLLIER Jean-Yves, Edition, presse et pouvoir en France au XXe siècle, Fayard, 2008

NORA Dominique, Les conquérants du cybermonde, Calmann-Lévy, 1995

NOUZILLE Vincent et SCHWARTZBROD Alexandra, L'acrobate, Jean-Luc Lagardère ou les armes du pouvoir, Le Seuil, 1998

PEAN Pierre et NICK Christophe, TF1, un pouvoir, Fayard, 1997

REBILLARD Franck, Le Web 2.0 en perspective, Une analyse socio-économique de l'Internet, L'Harmattan, 2008

ROUET François, Le livre, une filière en danger ? La documentation française, 2013

SOCCAVO Lorenzo, Gutenberg 2.0, le futur du livre, M21 Editions, 2007

Revues

BILLOT Julien, Les terminaux au cœur de la chaîne de valeur des contenus, La Lettre de l'ARCEP, n°63, 2008

BOUQUILLION Philippe, La culture et la communication face à la concentration industrielle et à la financiarisation, Médiation et information, n° 13, 2002, page 155 ; consulté le 15 janvier 2012 ; URL: http://www.mei-info.com/wp-content/uploads/revue16/ilovepdf.com_split_11.pdf.

BOUQUILLION Philippe, La propriété étrangère dans les industries culturelles et de la communication en France : un bilan contrasté et une interprétation difficile, Les Cahiers Médias, juin 2004).

BOUQUILLION Philippe, Le Web et les industries culturelles et médiatiques du milieu des années 90 au milieu des années 2000, Document de travail, Séminaire GPB7, février 2007, consulté le 18 février 2012, <http://www.mshparisnord.fr/GPB7/20070207MutationsWeb.pdf>

BOUQUILLION Philippe, La constitution des pôles des industries de la culture et de la communication, Entre coups financiers et intégration des filières industrielles, Réseaux n° 131, pages 113 à 145

BOUQUILLION Philippe, Les industries de la culture face aux industries de la communication : l'actualité des théories des industries culturelles, OMIC, 2010, consulté le 15 septembre 2012 ; <http://www.observatoire-omic.org/fr/art/410/les-industries-de-la-culture-face-aux-industries-de-la-communication-l-actualite-des-theories-des-industries-culturelles.html>).

BOUQUILLION Philippe, Concentration, financiarisation et relations entre les industries de la culture et industries de la communication, *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 1 | 2012, mis en ligne le 01 septembre 2012, consulté le 15 février 2013. URL : <http://rfsic.revues.org/94>

BOUQUILLION Philippe, article inédit, mis en ligne le 17 mars 2003. Les Enjeux de l'information et de la communication, http://www.u-grenoble3.fr/les_enjeux, consulté le 29 avril 2012)

BOUQUILLION Philippe, MIEGE Bernard et MOEGLIN, L'industrialisation des biens symboliques, Web revue des industries culturelles et numériques, mis en ligne le 1^{er} avril 2014, consulté le 22 août 2014, <http://industrie-culturelle.fr/industrie-culturelle/industrialisation-des-biens-symboliques-entretien-auteurs/>

BRIGAUD-ROBERT Nicolas, Les producteurs de télévision et l'industrialisation de la production, 2006, consulté le 15 novembre 2013, <http://www.observatoire-omic.org/fr/art/293/les-producteurs-de-television-et-l-industrialisation-de-la-production.html>

BUSSON Marie-Pierre, Le sport, un levier pour les relations internationales ? Laboratoire d'étude sur les politiques publiques et la mondialisation Québec, ENAP, 2011, 17 pages – Rapport évolutif. Analyse des impacts de la mondialisation sur la

culture au Québec ; Rapport 10, page 1, consulté le 15 mars 2013 ; http://www.leppm.enap.ca/leppm/docs/Rapports_culture/Rapport10_culture_web.pdf

CARTELLIER Dominique, Les politiques publiques du livre face à l'internationalisation des marchés et à la décentralisation, article faisant suite à une communication au 8^o colloque Brésil-France, à l'Institut de la communication et des médias (Université Stendhal) les 29 et 30 septembre 2006, mis en ligne le 19 janvier 2007, consulté le 20 février 2014 ; URL : <http://lesenjeux.u-grenoble3.fr/2006-supplement/Cartelier/index.php>

DESSAUX Pierre-Antoine et MAZAUD Jean-Philippe, Réception du modèle divisionnel en France au début des années soixante-dix à la lumière de l'étude des pratiques, *Les Cahiers du Centre de Recherches Historiques*, 25 | 2000, mis en ligne le 20 avril 2009, consulté le 25 janvier 2011, <http://ccrh.revues.org/1632> ; DOI : 10.4000/ccrh.1632

FARCHY Joëlle et RANAVOISON Heritiana, La diversité culturelle, soubassements économiques et volonté politique, *Hermès, la Revue*, n° 40, 2004/3, consulté le 8 février 2014, http://www.cairn.info/zen.php?ID_ARTICLE=HERM_040_0033

GEORGE Eric, À propos des mutations des stratégies industrielles des entreprises médiatiques : relecture de quelques travaux en économie politique, 2005, consulté le 3 octobre 2012, <http://www.observatoire-omic.org/fr/art/294/a-propos-des-mutations-des-strategies-industrielles-des-entreprises-mediatiques-relecture-de-quelques-travaux-en-economie-politique.html>

LACOTE-GABRYSIK Lylette, « C'est un best-seller ! », *Communication* [En ligne], vol.27/2/2010, mis en ligne le 31 mars 2010, consulté le 14 mars 2014, URL : <http://communication.revues.org/3130>

LANTENOIS Christopher et CORIAT Benjamin, Impact de la financiarisation, *Revue d'économie industrielle* n° 104, 2009

LANTENOIS Christopher et CORIAT Benjamin, Investisseurs institutionnels non-résidents, corporate governance et stratégies d'entreprise, Évaluation et Analyse à partir d'un panel de firmes françaises et allemandes (1999-2007), *Revue d'économie industrielle*, 2^e trimestre 2011 ; consulté le 25 janvier 2014 ; <http://rei.revues.org/4994>).

LEGENDRE Bertrand, Industrialisation et légitimité culturelle : le cas de l'édition de poche, article mis en ligne le 8 décembre 1999, site de Grenoble 3 et repris par le site de l'OMIC, consulté le 12 mars 2014 ; URL : www.observatoire-omic.org/fr/aut/57/bertrand-legendre.html.

LEGENDRE Bernard (2007), «Quel avenir pour les éditeurs de tailles moyenne et petite?», in *Où va le livre?* (dir J.- Y.Mollier), Paris, La Dispute, 2007, pages 69 à 90.

LEGENDRE Bernard (2010) «Les débuts de l'édition de poche en France: entre l'industrie et le social (1953 – 1970)», In *Mémoires du livre / studies in book culture*, 2010, (<http://www.erudit.org/revue/memoires/2010/v2/n1/045320ar.html>)

MAZAUD Jean-Philippe, Les consommateurs de livres : les marchés de la Librairie Hachette », in *Le Temps des Médias*, 2009, consulté le 12 juin 2012, <http://www.histoiredesmedias.com/Les-consommateurs-de-livres-les.html>

MEIER Werner A., Media Concentration Gouvernance ; une nouvelle plateforme pour débattre des risques, *Revue Réseaux*, n° 131, juin 2005, La concentration dans les industries de contenu, pages 17 à 83, consulté le 15 juin 2013 ; <http://www.cairn.info/revue-reseaux-2005-3.htm>

MIEGE Bernard, La contribution des industries de la culture, de l'information et de la communication à l'informationnalisation et à la globalisation, *Questions de communication* n°3, 2003, pages 211 à 225

MIEGE Bernard, La concentration dans les industries de contenus, *Présentation, Réseaux* n° 23, juin 2005, pages 9 à 15

MIEGE Bernard et MORISET Claire, Les industries du contenu sur la scène médiatique, Réseaux n°131, juin 2005, pages 147 à 184

MIEGE Bernard, Les industries culturelles et médiatiques : une approche socio-économique, MATRIZes, n°1, octobre 2007, page 54, consulté sur le site de l'OMIC le 24 avril 2011 ; <http://www.observatoire-omic.org/fr/aut/33/bernard-miege.html>).

MOEGLIN Pierre, Industries culturelles et médiatiques : propositions pour une approche historiographique sept 2008, consulté le 8 janvier 2012, http://observatoire-omic.org/pdf/Moeglin_industries_culturelles_mediatiques_approche_historiographique.pdf

MOEGLIN Pierre, Une théorie pour penser les industries culturelles et informationnelles ?, *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 1 | 2012, mis en ligne le 05 septembre 2012, consulté le 11 octobre 2012. URL : <http://rfsic.revues.org/130>

MUSSO Pierre, Stratégie des groupes multimédias, Dossiers de l'audiovisuel, n° 94, 2000, pages 4 à 10

PERTICOZ Lucien, « Les industries culturelles en mutation : des modèles en question », *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 1 | 2012, mis en ligne le 06 juillet 2012, consulté le 24 octobre 2014. URL : <http://rfsic.revues.org/112>

PRADIE Christian, Les enjeux delà financiarisation des industries culturelles, Dossiers de l'audiovisuel, n° 94, 2000, pages 20 à 23

PRADIE Christian, Capitalisme et financiarisation des industries culturelles, Réseaux n° 131, juin 2005, pages 85 à 111, <http://www.cairn.info/revue-reseaux-2005-3-page-83.htm>

ROBIN Christian, Communication et langages, n° 143, mars 2005, page 87

VIANNAY Philippe, Du bon usage de la France, Ramsay, 1988, page 195

Rapports et études

BEARING POINT, Chronomédia, le choc des temporalités, 2014

MCKINSEY & COMPANY, Presse Magazine et Internet : quelles opportunités pour l'éditeur global ? Les défis du « click & paper » (2000), Etude pour le Club SPMI

PATINO Bruno, Rapport sur le livre numérique, 2008

SALMON Kurt, Créateurs, producteurs, distributeurs, consommateurs, pouvoirs publics, qui détient le pouvoir ? Rapport pour le Forum d'Avignon 2013, http://www.forumavignon.org/sites/default/files/editeur/Etude_Kurt_Salmon_Who_has_the_power_in_the_value_chain_ICC_FA13_BD_.pdf

TAÏEB Raphaël, Rapport sur Une nouvelle génération de livres scolaires, Le livre Français 5^e, consulté le 17 juin 2014 ; URL : http://lelivrescolaire.fr/img/pdf/Lelivrescolaire.fr_Dossier_de_presentation_Francais.pdf.

XERFI, Lagardère, dynamique du groupe et de ses activités, environnement concurrentiel et perspectives stratégiques, 2011

Annexes

LAGARDERE SCA

Chronologie générale

Cette chronologie a été rédigée à partir des monographies établies en 2004 par Philippe Bouquillion, avec le concours d'Ellie Tsiforou et de Catherine Venica (Étude sous la direction scientifique de Bernard Miège) et en 2011 par Philippe Bouquillion et Catherine Venica.

Elle a été enrichie grâce à l'Institut Mémoires de l'Édition contemporaine de Caen (IMEC), auquel le groupe a confié les archives de la Librairie Hachette, à l'ouvrage de Jean Mistler, *La Librairie Hachette de 1826 à nos jours* (Hachette, 1964), à Jean-Yves Mollier, auteur de *Louis Hachette (1800-1864), le fondateur d'un empire* (Fayard, février 1999) et à Vincent Nouzille et Alexandra Schwartzbrod, auteurs de *L'acrobate, Jean-Luc Lagardère ou les armes du pouvoir* (Seuil, février 1998).

Elle a été complétée avec les communiqués publiés par le groupe.

1826

17 août : Louis Hachette (1800-1864) acquiert le brevet de libraire-éditeur et la librairie de Jacques François Brédif, rue du Battoir Saint-André, aujourd'hui rue Serpentine. La Librairie Hachette adopte comme devise "Sic quoque docebo" (Ainsi j'enseignerai quand même). Il reçoit son brevet de libraire le 7 novembre.

19 août : Louis Hachette signe son premier contrat personnel avec Belin (censeur des études au collège Charlemagne) et Roche (proviseur du collège de Tournon) pour continuer à éditer les Annales des Concours généraux.

30 décembre : La Librairie s'installe dans des locaux plus grands, rue Pierre Sarrazin.

1827

17 février : Louis Hachette épouse la sœur d'un condisciple de Louis-le-Grand, Amélie Barbedienne.

28 avril : Louis Hachette prend en dépôt le roman en quatre volumes de la comtesse de

Choiseul-Gouffier, Le Nain politique.

15 juillet : La librairie est chargée de l'impression de la traduction des Satires de Horace Perse par Théry.

18 juillet : Louis Hachette signe un traité avec Charles Alexandre pour la publication d'un Dictionnaire grec français.

27 juillet : Louis Hachette crée avec trente-trois universitaires et écrivains une société pour éditer une revue, « Le Lycéen, journal général de l'instruction publique, rédigé par une société de professeurs, d'anciens élèves de l'Ecole Normale, de savants et de gens de lettres ».

21 août : Louis Hachette signe une convention avec la Banque Rousseau, Moisant et Cie.

5 septembre : Parution du premier numéro du Lycée, bimensuel.

1828

12 juin : Naissance du premier enfant de Louis Hachette, Marie Joséphine.

1829

15 juillet : Le Lycée devient hebdomadaire.

28 septembre : Louis Hachette obtient un prêt de 10 000 francs du notaire Alexis Bernard.

18 novembre : Naissance du second enfant du couple Hachette, Louise Agathe.

1830

27 – 28 juillet : Louis Hachette est sur la barricades de la place du Carrousel avec son ami Littré aux côtés des insurgés contre les troupes de Charles X.

21 décembre : Naissance du troisième enfant du couple, Marie Victoire.

1831

Janvier : Création d'une Bibliothèque des écoles primaires, une collection de petits livres vendus à bas prix (0,40 franc).

7 avril : Louis Hachette signe un contrat avec l'historien Jules Michelet.

10 juin : Le Lycée est vendu aux enchères.

27 septembre : Nouveau contrat, avec un chimiste, François Raspail.

2 novembre : Le ministre de l'instruction publique et des cultes, Camille Rachasson de Montalivet, signe une circulaire demandant aux recteurs la diffusion de 500 000 exemplaires de L'Alphabet du Premier livre à l'usage des écoles primaires, édité par Hachette.

1832

1er avril : Louis Hachette édite le premier catalogue de la « Librairie classique de Louis Hachette, ancien élève de l'Ecole Normale ».

9 avril : Naissance du quatrième enfant de Louis Hachette, Alfred.

22 avril : Décès d'Amélie, épouse de Louis Hachette, treize jours après la naissance d'Alfred.

25 septembre : Affecté par le décès de son épouse et en difficulté financière, Louis Hachette

songe au suicide. Un prêt d'Henri Bréton sauve la Librairie de la faillite.

1^{er} novembre : Lancement du premier numéro du « Manuel général de l'instruction élémentaire », édité par une société fondée par Louis Hachette, Firmin-Didot, Levrault, Remonard et quatre amis de Louis Hachette. Celui-ci paraîtra jusqu'en 1964.

1833

28 juin : Adoption de la loi Guizot sur l'instruction publique, créant les salles d'asile pour les 2 – 7 ans et les écoles primaires pour les 7 – 12 ans.

23 novembre : Louis Hachette accepte d'éditer le Manuel des salles d'asile.

1834

1^{er} décembre : Louis Hachette devient le dépositaire des Frères des Ecoles chrétiennes pour la diffusion exclusive des ouvrages édités par cette congrégation.

1836

29 janvier : Louis Hachette épouse en seconde noce Catherine Royer, la veuve de son ami, Auzat, décédé.

16 mars : Louis Hachette obtient du ministre de l'instruction publique, Pelet de la Lozère, le titre de Libraire de l'Université royale de France.

25 mars : Louis Hachette signe un traité avec Marie-Nicolas Bouillet pour l'édition d'un Dictionnaire universel d'Histoire, de Mythologies et de Géographie.

1838

28 février : Naissance de Jean Georges, enfant de Louis Hachette et de sa nouvelle épouse, Catherine.

1^{er} juillet : Louis Bréton entre à la Librairie Hachette comme « volontaire », non rémunéré.

Septembre : Louis Hachette ouvre une succursale à Alger et fonde la Librairie centrale de la Méditerranée.

1840

25 septembre : Louis Hachette cède la moitié indivise du fonds de commerce de sa Librairie à Louis Bréton pour 500 000 francs.

21 décembre : Les statuts de la Librairie Hachette sont modifiés et la raison sociale devient Librairie Louis Hachette.

1841

23 avril: Après avoir acquis les droits du Dictionnaire grec français d'Alexandre et commercialisé deux autres dictionnaires consacrés à la langue grecque, Louis Hachette met en chantier avec son ami Emile Littré le Nouveau dictionnaire étymologique de la langue française.

Décembre : Hachette commande à Sardou et Soulice le Petit dictionnaire des difficultés et des exceptions la langue française.

1842

25 février : Louis Hachette crée la « Revue de l'Instruction publique en France et dans les pays étrangers ». Le premier numéro mensuel paraît le 15 avril.

Mars : Hachette signe un contrat avec Adolphe Franck pour un Dictionnaire des sciences philosophiques (en 4 volumes).

Mai : Louis Hachette reprend une partie du fonds de Renduel, l'éditeur des romantiques.

1843

Avril : Louis Hachette rachète la collection de son concurrent Paul Dupont.

1844

14 avril : Signature d'un acte prolongeant de 5 ans la société des deux associés, Librairie Louis Hachette.

23 avril : Louis Bréton épouse Zéline Auzat, fille de la nouvelle femme de Louis Hachette, née de son premier mariage.

22 octobre : Hachette signe un contrat avec Victor Duruy pour le Cours complet d'histoire à l'usage des collèges et divers établissements (en 23 volumes).

1845

29 décembre : Nouveau changement de statuts de la société qui prend le nom de Louis Hachette et Compagnie.

1846

19 juillet : Louis Hachette acquiert un immeuble à Alger et ouvre la Librairie centrale de la Méditerranée. Il lance un programme d'édition en langue arabe.

Août : Hachette reprend à la Librairie Sankt-Goar de Francfort le Dictionnaire arabe latin de Freytag.

1848

6 mars : Louis Hachette se démet de son titre encombrant de Libraire de l'Université royale de France, en raison du changement de régime.

23 juin : Louis Hachette rejoint les troupes de la Garde Nationale contre les ouvriers révoltés après la fermeture des Ateliers nationaux.

1851

Mai : Louis Hachette se rend à Londres pour l'Exposition Universelle ; il y rencontre WH Smith et découvre les réseaux de ventes de livres dans les gares.

1852

1er avril : Dans une note à la Compagnie des chemins de fer du Nord, Louis Hachette évoque les sept collections qui seront commercialisées dans les futures bibliothèques de gare : les guides des voyageurs, l'histoire et les voyages, la littérature française, les littératures anciennes et étrangères, l'agriculture et l'industrie, les livres illustrés pour les

enfants et les ouvrages divers.

C'est la naissance de la Bibliothèque des Chemins de Fer, le patronyme de Bibliothèque du voyageur étant déjà pris par Napoléon Chaix.

22 avril : Le conseil d'administration de la Compagnie des chemins de fer du Nord accepte la proposition de Louis Hachette de lui concéder l'ouverture de boutiques dans les gares. Le traité est signé le 25 mai pour 5 ans.

18 juin : Un traité identique est signé avec la Compagnie du chemin de fer de Paris à Rouen, Le Havre et Dieppe ; puis le 30 juin avec la Compagnie de l'Ouest, le 6 juillet avec la Compagnie de Paris à Lyon, le 8 juillet avec la Compagnie de Paris à Orléans, le 30 août avec la ligne de Paris à Strasbourg.

(Louis Hachette signera des traités identiques le 4 janvier 1853 pour la ligne de Montereau à Troyes, le 19 avril 1855 pour celles du Midi et du Canal latéral à la Garonne, le 29 juin avec Grand Central et, enfin, le 23 juin 1856 avec la Compagnie de Lyon à Genève).

14 juillet : Louis Hachette signe son premier contrat avec Théodore Fabas pour un volume de la série « Histoire et voyages », puis avec Lamartine pour Graziella, premier volume de la série « Littérature française ».

3 août : La société Louis Hachette est réorganisée pour faire entrer Alfred, le fils de Louis Hachette, dans l'équipe dirigeante. Ses statuts prolongent la durée de la société de 20 ans.

1853

25 mars : Un éditeur, Ernest Boudin, vend quatre titres de guides de voyages à la Librairie Hachette.

25 juillet : Louis Hachette signe un contrat pour la diffusion de ses livres avec la compagnie des Bateaux à vapeur du bas de la rivière à Bordeaux.

1855

25 janvier : L'imprimeur Charles Lahure crée « une feuille périodique non politique qui sera intitulée « Journal pour tous, magasin de lectures amusantes et utiles, paraissant une fois par semaine ». Le premier numéro sort le 7 avril. En novembre, Le Journal pour tous apparaît dans le catalogue de la Librairie Hachette.

1er octobre : Louis Hachette prend le contrôle du fonds des Guides de voyages de Louis Maison, le principal éditeur de ce type de publications, avec les Guides Richard.

1er octobre : Louis Hachette engage Adolphe Joanne, un ancien avocat, fondateur de L'Illustration; il est chargé de coordonner l'ensemble des publications vendues dans les Bibliothèques de Chemins de Fer.

1856

1er février : Louis Hachette signe un contrat d'exclusivité pour les droits de traduction des œuvres de Charles Dickens.

1857

3 janvier : La Librairie lance avec l'imprimeur Lahure, La Semaine des enfants

21 décembre : Alfred Hachette entre dans le capital de la Librairie.

1859

6 mai : La Librairie ouvre son premier comptoir à l'étranger, à Londres.

15 juin : Louis Hachette engage Edouard Charton pour créer un nouveau journal, lui appartenant entièrement ; il verra le jour le 1er février 1860 sous le titre Le Tour du monde.

Juillet : Les contrats signés par Louis Hachette avec les 36 compagnies de chemins de fer pour les Bibliothèques de gare sont regroupés, compte tenu de la création de 6 sociétés sous l'égide du duc de Morny.

Juillet : Louis Hachette et l'imprimeur Lahure lancent « La guerre d'Italie ».

1860

1er janvier : Sortie du premier numéro de la Revue algérienne et coloniale.

11 février : Georges Hachette entre à son tour dans le capital en recevant 12,5 % des parts cédées par Louis Hachette, Louis Bréton et Emile Templier.

1861

Louis Hachette est contraint de s'engager à distribuer dans ses Bibliothèques de gares la production de ses concurrents.

Louis Hachette reprend le Bulletin de la société chimique et lance deux mensuels, La Correspondance littéraire et Le Bulletin du libraire et de l'amateur de livres.

1862

1er avril : Louis Hachette embauche Emile Zola au service expédition de sa librairie.

10 avril : Louis Hachette signe un contrat avec la Compagnie générale transatlantique pour la diffusion des publications à bord des paquebots.

1863

Louis Hachette commence la publication du Dictionnaire de la langue française de Littré.

1864

31 juillet 1864 : décès de Louis Hachette.

15 novembre : Edouard Charton, rédacteur en chef du Tour du Monde, est chargé de la création d'une nouvelle collection au sein de la Librairie, la Bibliothèque des Merveilles.

1866

30 juin : Signature d'une convention entre les quatre associés de la Librairie et René Fouret, fiancé de la fille aînée de Louis Bréton, pour l'entrée de ce dernier dans le capital de la société.

1867

1er avril – 1er novembre : Exposition universelle à Paris ; le stand de la Librairie Hachette

reçoit la médaille d'or.

1869

Achèvement de la succession de Louis Hachette. Les quatre associés, Alfred et Georges Hachette, Louis Bréton et Emile Templier ont 25 % des parts chacun.

1870

15 janvier : Création d'une nouvelle société en nom collectif de 200 parts nominatives. Alfred Hachette cède 25 parts à René Fouret.

15 septembre : Paris étant menacé par la guerre, la Librairie ouvre une succursale à Tours.

1873

Armand Templier, neveu et gendre d'Emile, devient à son tour libraire associé.

1882

La Librairie Hachette édite le Dictionnaire pédagogique et d'instruction primaire, dirigé par Ferdinand Buisson, directeur de l'instruction primaire au ministère de l'éducation nationale.

1883

20 novembre : Adoption de la loi portant approbation des conventions ferroviaires avec six compagnies de chemins de fer (créées en 1859), regroupement des 36 compagnies existantes.

Le fils de Louis Bréton, Guillaume, entre dans le capital de la société et deviendra libraire associé à la mort de son père quelques mois plus tard.

1884

Les statuts de la société sont modifiés et le nombre de parts est porté de 200 à 400.

1886

1er mars : Le gendre d'Emile Templier, René Joret-Desclosières, devient associé de la société dont le nombre d'associés est ainsi porté à 6.

1891

2 juin : Décès d'Emile Templier.

12 décembre : Hachette lance Mode pratique, magazine défini comme « tout à fait à l'usage des jeunes filles ».

1892

Hachette lance un nouveau magazine, La vie à la campagne.

1894

Hachette crée l'Almanach Hachette, présenté comme « la petite encyclopédie populaire de la vie pratique ».

1896

La Librairie Hachette perd l'adjudication des bibliothèques de gare sur deux réseaux, au profit de Flammarion (Réseau Etat et Ceinture) et de Fasquelle (Ouest).

10 juillet : Parution d'un supplément à l'Almanach Hachette, Lecture pour tous.

1897

23 janvier : Création des Messageries Hachette à la suite de la prise de contrôle de la Société anonyme des Messageries quotidiennes de journaux et de l'Agence Périnet (La société Faivre et Compagnie, dite Messageries du Figaro sera achetée le 21 octobre).

Juin : Parution de Lecture pour tous, « revue universelle et populaire », qui, de supplément à l'Almanach, devient un mensuel (Il sera bimensuel de 1911 à 1919).

1898

Lecture pour tous devient bimensuel. Ce magazine deviendra hebdomadaire en 1954 et ne cessera de paraître qu'en 1974.

Janvier : Edmond Fouret, nouvel associé de la Librairie.

Février : Louis Hachette, fils de Georges, devient associé à son tour.

1900

Hachette obtient l'autorisation d'installer des points de vente dans le métro.

1902

30 septembre : Accord de non concurrence entre Hachette, Flammarion et Fasquelle, qui permet à Hachette de recouvrer la totalité des bibliothèques de gare.

1905

19 juillet : Adoption de nouveaux statuts de la société, qui compte alors 26 porteurs de parts, les 5 associés en nom propre et 21 commanditaires.

La Librairie Arthème Fayard lance le Livre populaire à 0,65 franc.

1907

Mmes René Fouret et Armand Templier cèdent une partie de leurs parts au gendre de René Joret-Desclosières, Maurice Labouret.

1912

23 février : Décès de René Joret-Desclosières ; son gendre, Maurice Labouret, devient libraire associé le 1er mars et animateur du département de littérature générale.

5 octobre : Les Messageries créent un nouveau service pour la vente des journaux français à l'étranger et des journaux étrangers en France, l'Agence générale de librairie et de publications (AGLP), après la prise de contrôle de 11890 des 12000 actions de la société Nilsson, Per Lamm et Cie.

1914

5 mai : Devant les menaces de guerre, René Fouret se replie à Bordeaux emportant avec lui 7 fourgons, les registres et les employés de la Librairie.

31 juillet : La Librairie Hachette prend le contrôle de son concurrent, les Editions Hetzel.

1916

Hachette prend le contrôle des publications périodiques, des éditions et des locaux d'une maison fondée par un journaliste, Pierre Lafitte.

Jules Tallandier crée le Livre de poche, des volumes de 128 pages et au prix de 0,30 franc.

1919

30 juin : L'assemblée générale de la Librairie Hachette, composée de 5 associés et 24 commanditaires, transforme le statut de la société en nom collectif et en commandite, Hachette et Cie, en société anonyme dite Hachette et Cie. Le capital est divisé en 48 450 actions de 500 francs, réparties entre tous les associés et commanditaires.

12 septembre : La société émet 17 550 actions nouvelles, réservées à la Banque de Paris et des Pays-Bas. Le capital de la société est porté à 33 millions de francs. La famille Hachette possède 40 % du capital, Paribas 26,5 %, le reste étant en Bourse.

1920

24 avril : Hachette prend la majorité du capital de l'imprimerie Brodard qui se transforme en société anonyme.

14 septembre : Hachette ouvre son conseil d'administration à deux représentants de la Banque de Paris et des Pays-Bas, Gaston Griolet, le président du conseil d'administration, et Edmond Moret. En contrepartie, le président de la Librairie entre au conseil d'administration de Paribas.

Hachette lance un emprunt obligataire de 25 millions de francs.

1922

1er mars : Hachette entre en bourse.

Hachette crée la Librairie générale française (LGF), dirigée par Jean-Louis Hachette, dédiée à la distribution d'éditions par courtage.

1923

Création du Centre Cévennes-Javel pour le traitement de la distribution du livre ; le siège des Messageries Hachette de la rue Réaumur traite, lui, la presse.

L'imprimerie Brodard reprend les Ateliers Joseph Taupin et fusionne pour former Brodard et Taupin.

1924

La Librairie Hachette crée la Bibliothèque Verte, pour les garçons ; la Bibliothèque rose étant désormais réservée aux filles.

Les Messageries ouvrent 55 points de vente dans les quartiers de Paris.

1925

Hachette prend le contrôle de l'agence Duchesne et obtient ainsi le monopole de la diffusion de la presse en Belgique.

1927 :

17 juillet : Albert Pigasse, ancien conseiller littéraire de Bernard Grasset, fonde la Librairie des Champs-Élysées, editrice de la collection du Masque. René Schoeller, directeur général d'Hachette, signe un contrat de diffusion de la collection.

9 décembre : Hachette prend le contrôle à 100 % de l'Agence générale de librairie et de publications en rachetant les 110 actions qui lui manquaient. Celle-ci devient le Département étranger Hachette (DEH).

1930

Les Messageries créent un service de distribution des journaux du soir à Paris et en banlieue.

1931

Hachette s'associe à Opera Mundi pour publier les recueils des parutions intitulés Les Aventures de Mickey.

25 mars : Les éditions Fayard et Ferenczi sont diffusées par Hachette.

Hachette entre à hauteur de 25 % dans le capital de la Société d'édition et de publication, dénomination commerciale de Tallandier et obtient l'exclusivité de la diffusion de ses livres.

1932

29 mars : Les éditions Gallimard et Albin Michel sont diffusées par les Messageries Hachette.

Hachette rachète le magazine L'Intermédiaire à Ernest Roitel, un homme de paille, qui lui-même avait racheté le titre en 1928.

1933

Juillet : Signature d'un accord entre Hachette et Larousse pour mettre fin à la concurrence des deux groupes.

Hachette prend à nouveau 25 % de Tallandier et fait entrer trois administrateurs dans le conseil d'administration

1934

31 octobre : Accord entre Hachette et Disney par l'intermédiaire de la société Opera Mundi de Paul Winkler pour la commercialisation du Journal de Mickey en France.

1935

1er octobre : Les éditions Fasquelle sont diffusées par Hachette.

Henri Filipacchi, ancien secrétaire de Gaston Gallimard, est nommé secrétaire général de la distribution des livres des Messageries Hachette.

1936

Hachette lance la collection « Pourpre » avec Calmann-Lévy, éditant les succès puisés dans les catalogues de tous les catalogues d'éditeurs.

1937

Marcel Chassagny crée la Compagnie anonyme de production et réalisation aéronautique (CAPRA) en relançant la Société des Avions Bernard (SAB). Repliée à Toulouse en zone libre, la CAPRA changera de nom et deviendra la société Matra (contraction de Mécanique Aviation Traction) en 1941.

1938

Hachette diffuse Denoël

1939

20 janvier : Hachette signe un traité unique de convention pour 15 ans avec la SNCF, créée en 1937, pour l'exploitation des Bibliothèques de gares.

1940

Mai: La Librairie Hachette organise un plan de repli: René Schoeller, directeur des Messageries gagne Tours puis Bordeaux ; certains employés s'installent à Bagnols-de-l'Orne et les Messageries au château de Paulmy en Indre-et-Loire. Deux cadres, Louis Teyssou et René Petitjean sont chargés de la garde des locaux parisiens de la société.

14 juin : Les Allemands entrent dans Paris et exigent des Messageries la diffusion des journaux continuant à sortir.

22 juin : Signature de l'armistice par Pétain ; les dirigeants de Hachette rentrent à Paris ; les Messageries et la Bibliothèque s'installent à Clermont-Ferrand.

30 juin : Le lieutenant Weber, ancien correspondant à Paris de l'agence allemande DNB entre dans les locaux des Messageries.

3 juillet : Les locaux de la Librairie, boulevard Saint-Germain, sont réquisitionnés. 11 juillet : Les Allemands créent la Coopérative des journaux français. 13 août : La Coopérative s'installe dans les locaux des Messageries Hachette.

2 octobre : Henri Filipacchi, chef de service des librairies à Hachette, coordonne pour les Allemands la « liste Otto » (du nom de l'ambassadeur du Reich à Paris, Otto Abetz) des auteurs interdits par les nazis.

Les Allemands proposent aux administrateurs de prendre 52 % du capital d'Hachette ; le conseil d'administration refuse.

1941

26 février : Les administrateurs de Paribas démissionnent.

3 mars : Le lieutenant Hans Kaldenbach est nommé commissaire de la Librairie. Edmond Fouret doit cesser toute relation avec sa société et il lui est interdit de quitter Paris. Une lettre est envoyée à chaque administrateur ; celle-ci servira à la Libération à « blanchir » la Librairie.

15 novembre : Edmond Fouret adresse une lettre à Jacques Barnaud, délégué général de la France pour les relations économiques franco-allemandes, pour lui faire les dernières

propositions de sa société suite à la demande des Allemands d'entrer dans son capital.

22 décembre: Edmond Fouret demande l'arbitrage de André Laurent-Atthalin, administrateur démissionnaire et représentant de Paribas dans le conflit avec les autorités allemandes.

1942

Avril : Laval menace d'abroger la concession des Bibliothèques de gares.

8 juillet : Diffusion de la seconde « liste Otto » d'ouvrages et auteurs interdits.

1943

29 janvier : Hachette crée à Monaco la Société d'exploitation commerciale (SEC) pour fournir ses imprimeries en papier.

25 février: Le chef du gouvernement de Vichy, Laval, menace de nationaliser les Messageries après une entrevue de René Schoeller avec les représentants des nazis. Edmond Fouret, Robert Meunier du Houssoy et Jacques Fouret sont brièvement arrêtés par la Gestapo.

Les Messageries diffusent le journal collaborationniste Signal en zone sud.

5 mai : Les Allemands abandonnent le projet de prendre une participation dans le capital d'Hachette.

1944

Juin : André Margerie, directeur du Département étranger Hachette (DEH) et Guy Lapeyre (patron des Messageries depuis le décès en 1943 de René Schoeller) éliminent du stock les ouvrages qui pourraient mettre en cause l'attitude de la Librairie durant l'Occupation.

20 août : Les Messageries sont réquisitionnées "au bénéfice de la nation".

29 août : Les administrateurs rentrent dans les locaux de la Librairie, siège de leur société.

1er septembre : M. Vallois de Franc-Tireur, est nommé administrateur provisoire de la Coopérative des journaux français. Hachette signe une convention avec les Services d'information des Alliés pour la fourniture des publications aux armées alliées.

23 octobre : Georges Bidault, ministre des affaires étrangères, reçoit un rapport du Service des œuvres françaises à l'étranger (SOFE), préconisant l'étatisation d'Hachette.

20 novembre : Edmond Fouret remet une note à Pierre Mendès-France, ministre de l'économie nationale, en réponse au rapport du SOFE.

1945

Matra entreprend l'étude et la création d'un prototype bimoteur prévu pour la vitesse maximale de 800 km/h.

8 janvier: Les Messageries Hachette, contrôlées par les Allemands en 1940, sont réquisitionnées pour mettre fin au monopole du « trust vert ». Elles sont remplacées par les Messageries françaises de presse le 30 août.

1er juin : Hachette signe une nouvelle convention, avec les Services américains

d'information pour l'acheminement des journaux à leurs troupes en Europe.

19 juin: Sylvain Floirat crée la compagnie aérienne Aigle Azur et reçoit l'autorisation d'exploitation des lignes aériennes dans le cadre de transport public. Il assure notamment les transports de troupes et d'approvisionnement vers l'Indochine.

19 juillet: André Hachette, fils de Georges, entre au conseil d'administration en remplacement de James Leclerc, ex gouverneur du Crédit Foncier, nommé en 1941. Il décède le 3 décembre et est remplacé par Mme veuve Louis Hachette.

30 août : Un décret réquisitionne les locaux des Messageries Hachette rue Réaumur.

21 novembre : Sortie du premier numéro de Elle, hebdomadaire fondé par Hélène Lazareff et Marcelle Auclair, et édité par Hachette.

29 novembre : Henri Filipacchi obtient le classement de la plainte pour atteinte à la sûreté de l'Etat portée contre lui (il sera blanchi devant le Comité national interprofessionnel d'épuration le 15 février 1949).

1946

16 février : Les statuts de la société de messageries L'Expéditive sont modifiés et Hachette en devient l'actionnaire majoritaire. Hachette obtient un prêt de 40 millions de francs de Paribas, qui lui permet de rémunérer plus rapidement que les MFP les titres qu'il diffuse.

Août : Hachette réactive la structure de diffusion de la presse, l'Expéditive.

France Editions et Publications (FEP), société editrice de France-Soir, fusionne avec Publi-France, filiale du groupe Hachette et editrice de Paris-Presses fondé en 1944 par le Philippe Barrès, député RPF et fils de Maurice Barrès. La FEP devient le holding presse d'Hachette.

1947

13 février : Grève des ouvriers du Livre (elle cessera le 16 mars).

2 avril : Après le vote de la loi Bichet, les Messageries françaises de presse et L'Expéditive disparaissent et Hachette reçoit la responsabilité opérationnelle des Nouvelles Messageries de la presse parisienne (NMPP) et en détient 49 % du capital.

27 avril : Création d'une société baptisée Publi-Presses par Jacques Schoeller agissant pour la Librairie Hachette. Parmi les actionnaires, Marcel Bleustein-Blanchet, envers qui France-Soir a une dette de 25 millions de francs.

29 avril : Publi-Presses fusionne avec France Edition et Publication (FEP), contrôlée, elle, directement par Hachette, qui devient l'actionnaire majoritaire de la nouvelle société.

1er juin : Hachette s'associe à Paul Winkler pour créer Edi-Monde, société d'édition de magazines pour enfants ; sortie du premier numéro du Journal de Mickey.

1948

21 mars : La Librairie générale de France (LGF) signe un accord avec Gallimard et Calmann-Lévy pour la relance de la collection Pourpre. Cet accord sera étendu à Denoël,

Grasset, Albin Michel, etc. Lancement de l'édition dominicale de France-Soir sous le titre Le Journal du Dimanche.

20 mai : Défense de la France est contraint de céder 4725 de la FEP à Hachette

Henri Filipacchi propose à Gallimard, Grasset et Plon d'entrer dans la collection Pourpre.

1949

16 février : France-Soir, devenu le premier quotidien français, passe sous le contrôle total de la Librairie Hachette, qui nomme Pierre Lazareff directeur général.

25 mars : Jean Prouvost crée l'hebdomadaire Paris Match.

1950

28 juin : L'assemblée générale de la LGF décide d'une augmentation de capital. La Librairie Hachette possède alors 5939 des 6000 actions, les 61 autres étant réparties entre les divers dirigeants d'Hachette.

1951

Le groupe Hachette crée la Franpar (association de France-Soir et Paris Presse) qui gère la publication de tous les titres quotidiens et magazines d'Hachette (France-Soir, France Dimanche, Le Journal du Dimanche, Elle, Les Cahiers de Elle, Votre enfant, Le Nouveau Fémina, Fémina Pratique et le groupe Réalités, Connaissance des Arts et Entreprise, fondé en 1946).

Les représentants de Paribas reprennent leur place au conseil d'administration.

Hachette prend le contrôle des Editions du Chêne.

1952

Edmond Fouret quitte la présidence du conseil d'administration où il est remplacé par Robert Meunier du Houssoy.

1953

9 février : Henri Filipacchi lance Le Livre de Poche avec la Librairie Générale Française (LGF) et l'aide d'Hachette. En avril, il devra racheter la marque et le logo qu'un certain Pierre Trémois avait déposé en 1945.

La Librairie Hachette crée au Québec l'Agence canadienne Hachette, société à 50/50 avec un distributeur local de la presse américaine, Benjamin.

1954

Hachette prend le contrôle des Editions Grasset. La LGF, editrice du Livre de Poche, devient une filiale d'Hachette Livre. Création de Jazz Magazine par Daniel Filipacchi.

1955

Septembre : A la demande du gouvernement d'Edgar Faure, Floirat rachète pour 500 millions de francs une petite radio en difficulté, RBV – Radio-Industrie. Il est également

actionnaire d'Image et Son, société qui contrôle Europe 1.

Hachette prend le contrôle des Editions Rossignol à Montmorillon, éditrices de cartes et tableaux scolaires.

1956

Juillet : Sylvain Floirat rachète à Charles Michelson et Louis Merlin la radio Europe n°1 en faillite (créée en 1945 dans la Principauté de Monaco par le biais de la société Image et Son). Europe n°1 émet depuis la Sarre après avoir récupéré la fréquence de Radio Paris en avril 1955.

Décès d'Edmond Fouret; il est remplacé au conseil d'administration par Ithier de Roquemaurel, petit-fils de Léon Meunier du Houssoy et arrière-petit-fils d'Emile Templier. Guy Lapeyre, directeur général des Messageries fait son entrée au conseil d'administration d'Hachette.

1957

Création de la société Publications Filipacchi par Daniel Filipacchi, fils d'Henri. Hachette prend le contrôle des éditions Fasquelle.

Hachette achète les droits d'auteur de la société d'André Rossignol, un instituteur devenu éditeur de cartographie scolaire.

Marcel Chassagny fait entrer Sylvain Floirat dans le capital de Matra.

1958

Hachette devient majoritaire dans la Librairie Arthème Fayard et prend le contrôle de Grasset. La Librairie prend également une participation de 17,5 % dans les éditions Plon.

1959

30 décembre : L'Etat prend une participation de 34 % dans la société Europe n°1 par l'intermédiaire de la Sofirad.

Hachette prend le contrôle des Editions Fasquelle.

1960

Création de la régie publicitaire Régie n°1

10 septembre : Création de Télé 7 jours (prenant la suite de Télé 60) par le groupe Marie-Claire Album en association avec Hachette.

6 décembre 1960 : Claude Labouret, arrière-petit-fils d'Emile Templier, remplace Jacques Fouret au conseil d'administration à son décès.

Hachette s'associe avec l'américain Western Publishing pour fonder la Société d'Editions graphiques internationales, qui édite les adaptations de la série Little Golden Book célèbre aux Etats-Unis. Les albums illustrés reprennent des personnages des films de Disney.

1961

Matra prend la tête de l'activité spatiale européenne et devient le premier maître d'œuvre de

satellites.

3 mai : Hachette lance Le Nouveau Candide.

Hachette prend le contrôle des Editions Stock.

1962

Juillet: Filipacchi lance Salut les copains; Filipacchi Médias (qui a pris la suite de Publications Filipacchi) change à nouveau de nom pour se doter d'une société holding, les Nouvelles Editions Musicales Modernes (NEMM), détenue à 60 % par Daniel Filipacchi et 40 % par Franck Ténot.

1963

Jean-Luc Lagardère est appelé par Sylvain Floirat au poste de directeur général de Matra ; le groupe emploie alors 1 450 personnes.

Matra signe un accord avec la société américaine TRW pour développer les satellites.

Octobre : Marcel Chassagny considère que Matra est trop confiné dans le domaine militaire ; il prend en gérance les Automobiles René Bonnet, en difficulté.

1964

L'entreprise de René Bonnet est intégrée à Matra et l'activité en est confiée à Jean-Luc Lagardère. La première voiture, la Djet, est présentée au Salon de Paris (1.764 exemplaires seront produits).

Jean-Luc Lagardère crée Matra Sport, estimant que la notoriété de la marque passe par la compétition automobile.

17 juillet : A l'assemblée générale d'Hachette, Robert Meunier du Houssoy annonce que la société a été redressée à hauteur de 13 millions de francs par l'administration fiscale.

1965

26 novembre : Lancement de la première fusée Diamant. Matra a participé au programme (pour la case à équipements).

29 mai : Une voiture Matra participe à sa première compétition, le Grand Prix de Monaco de formule 3. Et le 1er juillet, Jean-Pierre Beltoise remporte la première victoire à Reims.

1967

Présentation de la Matra 530 au Salon Automobile de Genève. Le Nouveau Candide cesse sa parution. Ithier de Roquemaurel, arrière-arrière petit-fils de Louis Hachette devient PDG d'Hachette. 5 décembre : Fusion de Grasset et de Fasquelle.

1968

A la suite de la signature d'accords culturels franco-qubécois, Hachette prend le contrôle de la deuxième librairie de Montréal.

L'agence canadienne Hachette devient Les Messageries de la presse internationale (LMPI), détenues à 75 % par Hachette et 25 % par Benjamin.

1969

Les consultants de la société conseils SEMA, filiale de la banque Paribas, réalisent une étude sur les perspectives du groupe Hachette à la demande de Ithier de Roquemaurel, le nouveau président de Hachette.

Jacky Stewart champion du monde de Formule 1 avec une voiture Matra MS 80 – Ford.

1970

Hachette crée Edicef (Editions classiques d'expression française). Inauguration d'une librairie Hachette à Toronto.

Gallimard rompt l'accord signé en 1932 confiant sa diffusion à Hachette et prépare la création de sa propre société de diffusion, la SODIS.

Le groupe allemand Bertelsmann propose à Hachette la création d'une filiale commune pour la vente de livres avec discount, France-Loisirs. Hachette refuse et Bertelsmann se tourne vers les Presses de la Cité.

1971

Hachette crée, par l'intermédiaire de sa filiale de courtage le Livre de Paris, Club pour vous.

Octobre : Création par décret de Vidéogrammes de France, société de commercialisation de vidéocassettes et de télédistribution.

Simon Nora, proche de Servan-Schreiber et Françoise Giroud (avec qui il avait créé L'Express en 1953) devient directeur général de la Librairie Hachette, six mois après avoir quitté son poste de conseiller du Premier ministre, Jacques Chaban-Delmas.

Hachette acquiert CEC, la plus importante maison d'édition de manuels scolaires au Québec et la Librairie Garneau, la plus vieille librairie de Québec. Hachette contrôle ainsi 40 % de l'édition scolaire, 65 % de la distribution du livre au Québec.

Hachette prend une participation majoritaire dans la Librairie des Champs-Élysées, fondée en 1927 par Albert Pigasse ; elle prend le nom des Editions du Masque.

1972

Matra acquiert la maîtrise d'œuvre de son premier système de transport automatique urbain, le Val.

Henri Pescarolo remporte les 24 Heures du Mans avec une voiture 100 % française, avec un moteur V12 Matra.

25 septembre : Le directeur général d'Hachette, Simon Nora, est à l'initiative de la création de l'hebdomadaire Le Point en soutenant financièrement une équipe de journalistes qui ont quitté L'Express.

Les éditions Albin Michel sont diffusées par Hachette.

Sylvain Floirat cède à Jean-Luc Lagardère une option sur le quart de son paquet d'actions Matra, soit 5 à 7 % du capital.

1973

La Librairie Hachette prend le contrôle de la maison d'édition de Jean-Jacques Pauvert.

Grasset embauche un ancien instituteur, François Ruy-Vidal, pour créer un département jeunesse.

Octobre : Matra rachète à Henri de France, inventeur du standard SECAM, sa société EMO, spécialisée dans la fabrication de tubes cathodiques, pour un franc symbolique, mais avec les 46 millions de dettes et un apport de trésorerie de 10 millions.

1974

Troisième victoire consécutive aux 24 heures du Mans et deuxième titre de Champion du Monde des constructeurs pour Matra-Simca.

10 décembre: Jean-Luc Lagardère annonce que Matra se retire de la compétition automobile.

France Editions et Publications, filiale d'Hachette, prend le contrôle de deux hebdomadaires régionaux, Le Courrier du Val-de-Marne et L'Avenir de l'Île-de-France – La Gazette du Val d'Oise.

Simon Nora quitte la direction générale d'Hachette sous la pression du nouveau président de la République, Valéry Giscard d'Estaing. Maurice Siegel, lui, est poussé à la démission d'Europe 1. Jean-Luc Lagardère prend la direction de la radio assisté d'Etienne Mougeotte (pour l'information), René Cleitmann (pour les programmes) et Jacques Abergel (pour la publicité).

1975

Matra obtient du CNES et de l'ESA la maîtrise d'œuvre de la case à équipements du nouveau lanceur européen Ariane.

Prouvost cède à Hachette ses actions dans la Compagnie luxembourgeoise de télévision (CLT), holding de contrôle de RTL ; Hachette contrôle ainsi 14 % de la société.

Jacques Marchandise (Péchiney-Ugine-Kuhlmann) devient vice-président directeur général d'Hachette.

1976

Jacques Marchandise est imposé par les représentants de Paribas, Jacques de Fouchier et Pierre Moussa, comme PDG d'Hachette. Celui-ci négocie le rachat du groupe Prouvost, à l'exception de Paris-Match et Marie-Claire.

Daniel Filipacchi, ami de Jean-Luc Lagardère, prend le contrôle de Paris Match. Son groupe de presse s'était étoffé : Pariscope, Photo, L'Union, Jeune et Jolie, Femme, Lui, Newlook, L'Echo des savanes, Action Auto-Moto, OK ! Podium et, sous licence, Playboy, mais aussi Hablan en Espagne.

Hachette cède France-Soir à Paul Winckler, qui, lui-même, le cède aussitôt à Robert

Hersant. Hachette conserve l'édition dominicale, Le Journal du Dimanche.

Hachette prend le contrôle total de Télé 7 jours.

La filiale Matra Electronique, fabricant des téléviseurs, cesse son activité.

1977

Mai : Sur proposition de Marcel Chassagny, Jean-Luc Lagardère est nommé président-directeur général de Matra.

1978

Le président de la République, Giscard d'Estaing, confie vouloir confier à Lagardère la création d'une quatrième chaîne de télévision.

1979

Hachette demande à sa filiale Grasset-Fasquelle de faire cesser les activités des Editions du Sagittaire (rachetées en 1975), à la suite de la publication du pamphlet de Bertrand Poirot-Delpech « Tout fout le camp », signé du pseudonyme Hasard d'Estin.

Hachette crée le Livre de Poche Jeunesse.

1980

Avec son ami Daniel Filipacchi, Jean-Luc Lagardère rachète les magazines du groupe Hachette. La société Hachette Filipacchi Presse voit le jour le 17 août.

Création de Multi-Média Beaujon (MMB), holding regroupant les actifs de Matra dans les médias.

Hachette, par l'intermédiaire de la holding Haussmann Gestion, prend le contrôle de la Librairie Quillet (propriétaire depuis 1919 des Strassburger Neueste Nachrichten, editrice du quotidien Les Dernières Nouvelles d'Alsace depuis 1921).

Hachette étend son investissement dans l'imprimerie et rachète le groupe Corbeil Hélio. Hachette vend son Club pour vous à son concurrent France-Loisirs.

Mai : le patron de la Banque privée pour la gestion financière (BPGF), Jean-Luc Gendry, ramasse 5 % des actions d'Hachette, puis 10 % en juin.

2 décembre : Gendry propose le rachat d'Hachette à Dassault, qui refuse, puis à Jean-Luc Lagardère, qui, lui, accepte.

4 décembre : Gendry tient une conférence de presse où il annonce posséder 41 % d'Hachette.

16 décembre : Conférence de presse de Jean-Luc Lagardère, Sylvain Floirat et Daniel Filipacchi pour annoncer le rachat d'Hachette. Les 41 % d'Hachette sont repris par une nouvelle société holding, Marlis, dont le capital est réparti entre Matra (20 %), Europe 1-Images et Son (18 %), Jean-Luc Lagardère et Sylvain Floirat (13 %), Daniel Filipacchi (20 %), la BPGF (19 %) et Paribas (10 %)

1981

Jean-Luc Lagardère est nommé à la présidence d'Hachette.

Europe 1 Communication devient actionnaire d'AFP Audio, filiale de l'AFP pour la fourniture d'informations aux radios locales.

Hachette prend le contrôle des Editions Jean-Claude Lattès.

9 septembre : Le conseil des ministres examine le projet de loi sur les nationalisations. Dassault et Matra échappent à la privatisation à 100 % ; le gouvernement retient le taux de 51 %.

12 octobre : Jean-Luc Lagardère signe avec l'Etat le protocole d'accord de nationalisation de Matra à 51 %.

1982

Hachette vend ses actions du Point à la société Gaumont de Nicolas Seydoux.

Jean-Luc Lagardère décide d'investir dans le football avec l'assentiment de la mairie de Paris. Il prend le contrôle du Racing Club de Paris et la présidence du club.

L'Echo Républicain de Chartres est cédé par Le Point à Hachette.

1983

Matra Automobile lance l'Espace, commercialisé par Renault, après le refus de Peugeot.

Jean-Luc Lagardère vole au secours de Philippe Amaury au cœur d'une querelle familiale pour le contrôle du groupe éponyme. Hachette Filipacchi Médias prend 25 % du capital.

A l'occasion de l'ouverture d'une nouvelle enseigne à New York et dans le cadre d'une Semaine française, les magasins Bloomingdale's font appel à Elle pour éditer un magazine spécial.

Hachette prend le contrôle de la société belge éditrice de Marabout.

1984

Filipacchi prend le contrôle de L'Echo des savanes pour un an après l'acquisition du titre par les Editions Albin Michel.

Création de Hachette Filipacchi Films, société spécialisée dans la distribution de films cinématographiques.

Création de Lagardère Métropoles, régie publicitaire plurimédia pour les médias régionaux et les radios locales.

Hachette Filipacchi Médias crée un joint venture avec The New Yorker pour l'édition d'une édition semestrielle de Elle aux Etats-Unis.

1985

Hachette lance l'enseigne Relais H.

Hachette Filipacchi Médias abandonne The New Yorker et s'associe au groupe de Rupert Murdoch pour lancer l'édition mensuelle de Elle aux Etats-Unis. L'édition britannique suit quelques mois plus tard.

Hachette lance la chaîne de télévision Canal J (destinée aux jeunes de 7 à 16 ans) sur le réseau câblé de Cergy-Pontoise.

Hachette crée une filiale à 50/50 avec le groupe canadien éditeur de la collection Harlequin. Europe 1 Communication prend une participation de 12,5 % dans la holding Financière n°1, qui contrôle Affichage Giraudy (50 %).

1986

5 mars : L'Etat français cède sa participation de 34,9 % dans Europe 1 à Jean-Luc Lagardère et Sylvain Floirat.

21 mars : Création de Skyrock par Pierre Bellanger, aidé par Franck Ténot et Daniel Filipacchi.

Avril: Jean-Luc Lagardère et Francis Bouygues signent un protocole en vue de la privatisation d'une chaîne de télévision.

Juin : Lagardère prend le contrôle aux Etats-Unis de Curtis Circulation Company, société spécialisée dans la distribution de la presse.

1987

1er décembre : Europe 1, contrôlé par Hachette depuis 1986, lance Europe 2.

15 avril : TF1 est privatisée et attribuée au groupe Bouygues.

2 juillet : Hachette rachète le groupe du quotidien Le Provençal (Le Provençal, Le Méridional, Le Soir et Var-Matin) aux familles Leenhardt et Laffont, actionnaires du groupe de Gaston Defferre.

Création de la Banque Arjil et Cie (Ar pour Arnaud, le fils, et Jil pour Jean-Luc), holding de la banque d'affaires du groupe Lagardère. Arjil & Associés Banque intervient dans les domaines des fusions acquisitions.

Le Racing Club de Paris prend le nom de Matra-Racing, malgré l'interdiction d'associer une marque au nom d'un club de football. Jean-Luc Lagardère se lance dans une politique de recrutement de « stars » et de hauts salaires.

26 octobre: Lancement de l'offre publique de vente pour la privatisation de Matra, nationalisée à 51 % en 1981.

21 novembre : En raison du krach boursier de Wall Street, le premier ministre, Edouard Balladur, annule le processus de privatisation.

1988

Janvier : Privatisation de Matra, Lagardère obtient 6 % du capital (il obtiendra l'autorisation du gouvernement de dépasser le seuil de 10 % en avril).

Multi-Média Beaujon (MMB) crée une filiale baptisée Symah (abréviation de Système Matra Hachette) en remplacement de MMB Développement, spécialisée dans les images virtuelles pour la télévision et les nouveaux médias.

Avril : Lagardère prend le contrôle de Grolier, premier éditeur américain d'encyclopédies, et du groupe Diamandis, cinquième éditeur de magazines, qui deviendra Hachette Magazines Inc.

1989

Le Gouvernement espagnol confie à Matra le contrat de maîtrise d'œuvre de son satellite de télécommunications Hispasat.

Le groupe Hachette est introduit sur le marché du Règlement mensuel de la bourse de Paris. Le fonds d'investissement Montana Management, propriété de Saddam Hussein, basé à Panama, annonce détenir 1,2 % du capital d'Hachette.

Hachette prend le contrôle de 15 % du capital du groupe Stratégies et la majorité du groupe Ecodis (éditeur de Références de la distribution).

Le Matra-Racing redescend en Division 2 et Jean-Luc Lagardère annonce le désengagement de Matra-Hachette dans le football en avril.

Création au sein du groupe de la société Europe 2 Entreprises, qui commence à racheter de nombreuses fréquences radio dans toute la France.

L'AFP crée une filiale, la Société de production et de diffusion vidéographiques avec Com Dev, filiale de la Caisse des Dépôts, Hachette et des câblo-opérateurs. Hachette possède 25 % du capital.

Le groupe Europe 1 lance la chaîne de télévision mcm (ma chaîne musicale), en direction des jeunes de 15 à 34 ans.

1990

Matra Espace et la division aérospatiale de GEC Marconi s'unissent : naissance de Matra Marconi Space, première société spatiale européenne.

10 janvier : Le Cinq, chaîne de télévision créée en 1985 et accordée à un consortium autour des groupes Seydoux et Berlusconi, puis reprise en 1987 par Robert Hersant, croule sous les dettes. Robert Hersant rencontre Jean-Luc Lagardère et lui propose sa chaîne.

21 février : Jean-Luc Lagardère crée Hachette 5 en vue du rachat de La Cinq.

22 mai : Jean-Luc Lagardère signe une promesse de vente de 66 % des Dernières Nouvelles d'Alsace à Robert Hersant.

27 juin : Jean-Luc Lagardère vend l'immeuble des Nouvelles Messageries de la Presse Parisienne (NMPP).

23 octobre, le CSA accorde la chaîne au groupe Hachette qui promet de « sauver La Cinq ».

1991

Présentation de la nouvelle génération de l'Espace, développée en collaboration avec Renault.

Création de Régie 1, régie publicitaire de la radio Europe 1 en partenariat avec la filiale de Publicis, Médias et Régie d'Europe.

Création d'une filiale commune Disney Hachette Presse, pour la commercialisation en France des titres détenus par la marque Disney.

Le groupe Matra-Hachette obtient le marché du plan d'équipement informatique de l'AFP.

17 novembre : Yves Sabouret, PDG de La Cinq, annonce un plan de licenciement de 576 salariés.

31 décembre, le groupe Hachette dépose le bilan de La Cinq qui cesse d'émettre.

Hachette Livre prend le contrôle des Editions des Deux Coqs d'Or et des Editions Gautier-Languereau.

Les avoirs de Montana Management, fonds d'investissement de Saddam Hussein (8,4 % du capital d'Hachette), sont gelés et consignés au Crédit Suisse à Zurich.

1992

26 janvier : Jean-Luc Lagardère dévoile le projet de fusion de Matra et Hachette, projet piloté par Jean-Marie Messier, associé-gérant de la banque Lazard.

27 avril : Les banques donnent leur accord à la fusion à condition d'avoir une majorité de sièges dans le conseil de surveillance de la nouvelle société.

Regroupement autour de Lagardère Capital et Management (LCM) des groupes Floirat (Aigle Azur et Famille Floirat), Marconi Corporation Mlc (ex-GEC) et DaimlerChrysler.

Alliance stratégique entre Matra Communication et Northern Telecom. Ce partenariat va permettre à Matra de renforcer sa stratégie internationale dans les télécommunications.

La filiale espagnole d'Hachette, Hachette Publicaciones, lance Telephone Publishing, premier éditeur téléphonique en Espagne.

Hachette prend le contrôle de l'imprimerie Hélio Charleroi en Belgique.

3 avril, le tribunal de commerce prononce la liquidation de La Cinq ; la chaîne cesse d'émettre le 12 avril.

4 novembre : Les créanciers de la Cinq et les avocats du groupe Hachette devant le tribunal de commerce de Paris pour une séance de conciliation. Le litige oppose Animage (filiale de AB Productions), l'Union syndicale de la production audiovisuelle (USPA), la Société française de production (SFP), Télédiffusion de France (RDF) et France Télécom à Hachette.

Hachette Livre prend le contrôle des Editions Hazan.

La banque Arjil est absorbée par le groupe Matra – Hachette.

5 – 7 octobre : Raid d'Havas contre Hachette. Pierre Dautier, président d'Havas, qui a pris en bourse 3,06 % des actions, est prié par le gouvernement d'abandonner sa tentative de prise de contrôle du concurrent.

10 novembre: Création d'un joint venture associant à parité Hachette et le groupe britannique EMAP pour publier, à partir de 1993, quatre magazines en Grande-Bretagne : Elle (220 000 exemplaires), Elle Décoration, Sky et New Woman (280 000 exemplaires). Les trois premiers étaient jusqu'alors propriété de Hachette, le dernier de EMAP, groupe qui édite plusieurs dizaines de magazines grand public et professionnels.

29 décembre : Les assemblées générales de Matra et d'Hachette approuvent à 99 % la fusion des deux sociétés. Juridiquement Hachette absorbe Matra., pour des questions fiscales.

1993

Hachette Livre lance la première encyclopédie multimédia: Axis (lisible uniquement sur PC).

Naissance de Matra Cap Systèmes après la fusion de Matra MS2i et Cap Sesa Défense.

Ouverture du réseau de radiocommunication sécurisé Rubis de la Gendarmerie Nationale, développé par Matra Communication.

Le groupe cède le quotidien Les Dernières Nouvelles d'Alsace à Robert Hersant en contrepartie de la cession le 23 octobre 1990 de la chaîne de télévision, La 5, à Lagardère.

Hachette prend une participation de 57 % dans les éditions Calmann-Lévy.

20 octobre : Hachette Filipacchi Presse crée une filiale, European Graphic Group, holding des sociétés d'imprimerie du groupe.

Le chiffre d'affaires du Groupe de la Cité (fusion de la Générale occidentale et de CEP Communication en février 1988) qui s'est organisé en cinq filiales, Julliard, Plon, Presse-Solar, UGE Poche et Générale de diffusion) dépasse celui du groupe Hachette (7,08 milliards contre 6,25). Pour la première fois dans son histoire, la Librairie n'est plus le premier éditeur en France.

1994

Percée du Groupe dans le secteur du multimédia : présentation par Matra Hachette Multimédia d'Epsis, premier procédé de substitution d'image à usage publicitaire.

Rachat par Matra Marconi Space des activités spatiales de British Aerospace : Matra Marconi Space devient le premier groupe spatial européen et le troisième mondial.

Succès de l'OPE de Lagardère Groupe sur Matra Hachette (désormais détenu à 92,74 %), par le biais d'actions à bons de souscription d'actions (ABSA).

Renforcement du partenariat avec Northern Telecom qui participe dorénavant à hauteur de 50 % dans le capital de Matra Communication.

1er janvier : Création de la radio Chante France, parrainée par Pierre Bellanger et Hachette Filipacchi Médias.

La régie publicitaire du groupe Matra-Hachette prend le nom d'Interdeco.

Le groupe acquiert la radio RFM.

Lagardère SCA est introduit dans le CAC 40.

Signature d'un accord entre Hachette Livre et Apple pour la commercialisation par courtage de son encyclopédie Axis sur CD-Rom, lisible sur McIntosh.

1995

Hachette Distribution Services acquiert la chaîne de magasins de presse au Canada, UCS, et devient le 3ème opérateur dans le secteur du commerce de détail de presse.

En octobre, création du fournisseur d'accès à Internet (FAI), Club-Internet par la filiale du groupe, Grolier Interactive Europe – Online Group.

Le groupe prend le contrôle de 35 % du capital d'Intermonde-Prescott, filiale de l'AFP pour la fourniture des programmes radio et télévision aux médias.

Lagardère acquiert la société de production audiovisuelle GMT, fondée en 1987.

1996

Le groupe Lagardère termine les opérations de fusion-absorption des sociétés composant Matra et Hachette et s'organise en dix branches : Défense, Espace, Télécommunications et COA-CFAO, Automobile, Transport, Livre, Presse, Audiovisuel, Distribution – Services, Multimédia.

Regroupement des activités de Matra Défense et de British Aerospace Dynamics au sein de la nouvelle société MATRA BAe DYNAMICS, 1ère société européenne et 3ème mondiale dans le domaine des missiles.

Acquisition d'Hatier, 3ème éditeur scolaire français (qui lui-même avait pris le contrôle des Editions Didier en 1978, des Editions Foucher et des Editions Rageot).

Hachette prend une participation de 20 % dans les éditions Anne Carrière. Trois nouvelles éditions pour Elle : Russie, Afrique du Sud et Inde.

Le holding de Matra-Hachette, Multi Média Beaujon (MMB), change de nom pour devenir Lagardère SCA et adopte le statut de société en commandite par action.

Europe 1 entre dans le capital de MultiRadio, premier service de radios numériques payantes par câble et satellite créé en 1991.

Hachette monte à 43 % dans le capital du Monde imprimerie, contre 34 % auparavant.

Hachette crée Version Femmes, destiné à devenir un supplément hebdomadaire des quotidiens de la presse régionale.

16 octobre : Le gouvernement annonce donner sa priorité à Matra pour la reprise de Thomson-CSF à la suite de sa privatisation.

4 décembre : La commission de privatisation rend un avis défavorable sur le choix de Matra. La procédure est suspendue.

1997

2 juin : Jean-Luc Lagardère annonce l'apport de Hachette Filipacchi Presse (HFP) dans

Filipacchi Médias SA pour devenir Hachette Filipacchi Médias SA (HFM), détenue à 66 % par le groupe Lagardère et 13 % par Daniel Filipacchi et Franck Ténôt.

Fusion des quotidiens marseillais Le Provençal et Le Méridional sous le nouveau nom de La Provence.

HFM prend le contrôle de 5 % du capital du groupe du quotidien Nice-Matin.

Missiles Air-Sol : avec les contrats français (Apache et Scalp EG) et britannique (Storm Shadow), Matra BAe Dynamics s'affirme comme le leader européen dans ce domaine.

Le groupe achète Rotocalcografica Italiana, spécialisé dans l'impression des magazines, au groupe Rusconi.

Hachette Filipacchi Média et le groupe Bayard créent une filiale commune dédiée à la photogravure, Hafiba.

Le CSA fait part au groupe de l'illégalité de sa position dans la radio ; avec Europe 1, Europe 2, RFM, Chante France et Skyrock, il dépasse le seuil des 150 millions d'auditeurs potentiels.

Lagardère prend le contrôle de la société de production audiovisuelle DEMD.

13 octobre : Le gouvernement de Lionel Jospin permet à Alcatel, associé à Dassault, de reprendre Thomson-CSF, au détriment de Matra.

1998

5 février : Regroupement au sein de Grolier Interactive des filiales multimédias d'Hachette, presse, livre et audiovisuel et création d'Hachette Multimédia Education.

9 avril : Rapprochement des activités de Matra Communication et de Nortel en France pour créer Matra Nortel Communications.

10 mai : Acquisition d'Extrapole, librairie multimédia, qui possède 5 magasins en région parisienne, spécialisés dans le livre, le disque et la vidéo, les cédéroms et la papeterie.

24 août : Acquisition par Hachette Filipacchi Médias de l'éditeur britannique Orion.

31 août : Lancement d'Europe Infos par Europe 1 et Club-Internet, le premier service d'info en continu sur l'Internet francophone.

1er octobre : Le groupe cède sa branche Transport à Siemens Transportation Systems.

30 octobre : Développement d'Hachette Livre à l'international, avec l'acquisition de la maison anglaise Cassell.

8 décembre : Rapprochement des activités d'Aérospatiale et de Matra Hautes Technologies devenant officiellement Aérospatiale Matra le 11 juin 1999.

18 décembre : Hachette Filipacchi Médias prend une participation majoritaire dans le capital de l'éditeur japonais Fujin Gaho.

23 décembre: Accord stratégique entre les groupes Lagardère, GEC, DASA et Finmeccanica pour donner naissance à la 3ème société mondiale de l'espace.

1999

10 janvier : Hachette vend l'imprimerie Brodard Graphique au groupe Maury.

3 février : Acquisition de 80% de Rusconi Editore en Italie le troisième éditeur transalpin de magazines grand public.

8 mars : Le groupe cède des actifs dits non stratégiques, comme l'affichage (Giraudy) et Grolier Inc.

10 mars : 3 février : Arnaud Lagardère est nommé Président d'Europe 1 Communication.

15 mars : Lagardère cède sa participation dans Skyrock (85 %) à l'occasion du rachat de la radio par la société de participation Orbus.

20 mars : Grolier Interactive, filiale du groupe Lagardère prend 34 % du capital de la filiale du quotidien Le Monde Interactif.

3 mai : Hachette cède L'Echo Républicain au Groupe Amaury.

7 mai : Cotation boursière d'AEROSPATIALE MATRA.

8 juillet: Europe 1 Communication et Part'Com, filiale de la Caisse des Dépôts et Consignations signent un accord qui prévoit le rapprochement des activités d'Europe Audiovisuel (Hachette Première, production cinéma, et les sociétés de production pour la télévision, DEMD, GMT, Les Films d'ici, Léo Productions), détenue par à 85 % par Europe 1 Communication et à 15 % par Part'Com, et les chaînes thématiques contrôlées par la filiale de la Caisse des Dépôts, Com-Dev Images (Canal J, MCM, MM Africa et Muzzik). Le nouvel ensemble, Com-Dev Images, est contrôlé à 58 % par Europe 1 Communication et à 42 % par Part'Com.

30 juillet : La Librairie Quillet, filiale d'Hachette Filipacchi Médias, prend une participation de 11,8 % dans le capital du groupe du quotidien La Dépêche du Midi.

2 septembre : La branche Hachette Distribution Services (HDS) lance la marque Relay, enseigne de vente de produits de presse et de livres en zones de fret. Sa filiale Extrapole rachète les librairies le Furet du Nord.

15 novembre : Prise de participation majoritaire de Hachette Filipacchi Médias dans l'agence photos Gamma (et sa filiale Stills).

23 décembre: Grolier Interactive crée une activité de commerce électronique avec DIGITALL.fr

2000

10 janvier : Fusion de AOL avec Time Warner aux Etats-Unis.

10 janvier : Hachette Distribution Services (HDS) lance la marque Relay, enseigne de commerce en zones de transport.

13 janvier : Les groupes Lagardère et Canal + s'allient dans la télévision numérique (Lagardère prend le contrôle de 34 % de canalSatellite et 27,4 % de Multithématiques).

4 février : Europe 2, RFM et Grolier Interactive lancent MCity.fr, le premier portail musical français sur l'Internet.

15 février : Lagardère Net (ex-Grolier Interactive) rachète Plurimédia, spécialisée dans la banque de données cinéma-spectacles, dans le but de vendre les contenus du groupe aux nouveaux supports comme l'Internet, le téléphone mobile et la télévision interactive

16 février, Accord stratégique Lagardère / Deutsche Telekom dans le domaine de l'accès Internet : fusion de T-Online et Club-Internet.

14 avril : Le groupe cède les encyclopédies Grolier à l'éditeur américain Scholastic (401 millions d'euros)

25 avril : Offre publique d'échange de Lagardère SCA sur les actions de Hachette Filipacchi Médias. La participation de Lagardère passe de 66,8 % à 98,13 %. Puis, en août, après une offre publique de retrait, le groupe prend le contrôle des actions non apportées à l'OPE et devient actionnaire à 100 %.

15 juin : Le groupe Lagardère devient actionnaire à 100 % d'AFP Audio rebaptisée A2PRL ; l'agence fournit plus d'une centaine de radios locales en bulletins d'information.

22 juin : Le groupe prend le contrôle de trois sociétés de production audiovisuelle, Angel Productions, créée en 1992 par Jean-Louis Remilleux, Aubes Productions et Maximal News Télévision.

27 juin : Le groupe Lagardère (8 %) se porte aux côtés du groupe Le Monde (10 %) pour prendre le contrôle du groupe de quotidiens régionaux, Midi Libre, L'Indépendant de Perpignan et Centre Presse à Rodez. Ce groupe prendra le nom des Journaux du Midi.

10 juillet : Création de EADS (société Européenne de l'Aéronautique, de la Défense et de l'Espace), fusion d'Aérospatiale Matra SA (après le rassemblement des activités dans Matra Hautes Technologies et la création de Aérospatiale Matra), Aeronauticas SA et DaimlerChrysler Aerospace AG.

15 novembre : Hachette Filipacchi Médias prend le contrôle de l'agence photographique Keystone.

21 décembre : Lancement officiel du projet de l'avion du groupe Airbus, l'A380.

13 décembre : Le groupe lance la chaîne de télévision Santé Vie (81,4 % du capital) et la chaîne Tiji, déclinaison de Canal J, en direction des enfants de 2 à 7 ans.

2001

3 janvier : Hachette Filipacchi Médias prend le contrôle de l'agence photographique Rapho.

9 janvier : Lagardère SCA cède 2,07 % du capital d'EADS.

4 avril : Hachette Livre acquiert l'éditeur scolaire espagnol Bruño et renforce son développement à l'international dans le secteur clé de l'éducation.

18 avril : Le groupe revend Rotocalcografica Italiana au groupe Pozzoni, démantelant le

groupe European Graphic Group (E2G), constitué par Hachette après les rachats de plusieurs entreprises constituant le 4e imprimeur européen. Il vend également HelioColor, imprimerie à Madrid, au groupe britannique Polestar.

25 juin : Lancement du magazine Elle Girl destinée aux jeunes filles de 13 à 17 ans : premier lancement en août aux Etats-Unis, suivi d'une seconde édition en Grande-Bretagne en septembre 2001.

29 juin : Accenture et Lagardère Active s'allient dans le secteur de la télévision interactive et créent une société commune : The Broadway Factory, spécialisée dans la conception et le développement de programmes interactifs pour la télévision numérique au service des grands éditeurs de contenus et de services.

9 juillet : Hachette Filipacchi Médias poursuit son développement avec une prise de participation de 42% dans le groupe Marie-Claire, à la suite du désengagement de L'Oréal.

27 juillet : Lagardère Media acquiert la marque Virgin Stores et les magasins Virgin Megastore en France via sa filiale Hachette Distribution Services (HDS).

30 juillet : Le groupe se désengage totalement de l'activité industrielle d'imprimerie en vendant E2G (Hélio Corbeil, Hélio Charleroi, Graphic Brochage et Bayard Hachette Routage) à Circle Printers France, filiale du groupe canadien Québecor.

2 octobre : Hachette Filipacchi Médias lance Ana Rosa, un nouveau mensuel féminin haut de gamme en Espagne.

25 octobre : Hachette Livre acquiert l'éditeur anglais Octopus Publishing group, l'un des premiers éditeurs de livres illustrés en anglais.

10 décembre : Lancement de Match TV sur CanalSatellite et les principaux réseaux câblés.

2002

21 janvier : Lancement de la collection plurimédia Big Bang (un livre, un CD-Rom, un site Internet)

23 janvier : Hachette Filipacchi Médias rachète à RCS Periodici la participation de 50% détenue par ce dernier dans le capital de la société EDIF, qui publie les magazines Elle et Elle Décor en Italie.

20 février : Accord de partenariat entre Europe Images International (pôle de distribution de Lagardère Active) et Editing Productions au terme duquel Europe Images International devient distributeur exclusif de l'ensemble du catalogue d'Editing Productions et participe au financement de ses nouvelles productions.

12 mars : A la demande des héritiers de Roger Théron, le groupe HFM a repris la participation de 50 % que celui-ci détenait dans le magazine Photo.

22 mars : Lagardère Active Broadband rassemble ses deux filiales, Le Studio et Plurimédia Spectacles, au sein de Plurimédia, pour la production et l'exploitation de contenus pour les

opérateurs télécoms, les grandes entreprises et les médias.

26 mars : Le groupe Lagardère reprend 20 % du capital de Télé Toulouse, détenu jusque là par Vivendi.

2 avril : Naissance de Version Femina, le 1er hebdo féminin européen, issu de la fusion de Version Femme, créé par le groupe Lagardère en 1996, et Femina Hebdo, lancé par la Socpresse en 1999.

19 juillet : La société commune créée en 2001 par Accenture et Lagardère Active, The Broadway Factory, cesse ses activités.

19 juillet : Lagardère cède sa participation dans la chaîne de télévision Santé Vie.

26 juillet : Robin Miller, PDG d'EMAP a envoyé une lettre de préavis à Hachette pour rompre la joint venture conclue en 1992 pour une durée de dix ans. La décision d'Hachette de racheter le groupe Attic Futura (éditeur de Sugar, 385 000 exemplaires ou Inside Soap, 245 000 exemplaires), principal concurrent d'EMAP en Grande-Bretagne est à l'origine du divorce. Les deux groupes étaient également en désaccord sur les budgets et les dépenses de marketing.

3 septembre : Ouverture du magasin Virgin Barbès, 31e magasin de la marque en France.

23 octobre : Acquisition de Vivendi Universal Publishing (VUP). Lagardère devient le numéro un français de l'édition.

23 octobre, le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel (CSA) décide d'attribuer trois fréquences de télévision numérique terrestre (TNT) à trois projets de chaînes Lagardère Media. Ainsi Match TV, Canal J et MCM pourront à terme, bénéficier d'une diffusion hertzienne.

2003

24 février : Arrêt de l'activité de constructeur automobile suite à l'échec commercial de l'Avantime. Lagardère cède sur le marché l'intégralité de sa participation dans Renault.

4 mars : Lancement de plusieurs nouvelles éditions de "Elle Girl" en Corée du Sud, Pays-Bas, Russie et Taiwan.

12 mars : Cession de Hachette Digital Presse (filiale spécialisé dans l'édition de quatre magazines de jeux vidéos, Joypad, Joystick, PlayStation2 Magazine et DVD Magazine) à la filiale française du groupe britannique Future Network pour 5,12 millions d'euros.

14 mars : Décès de Jean-Luc Lagardère ; le Conseil de surveillance, réuni le 26 mars, donne son accord à la proposition de la société ARCO de nommer Arnaud Lagardère en qualité de gérant du groupe pour une durée de six ans. Arnaud Lagardère succède également à Jean-Luc Lagardère dans les fonctions d'administrateur et de Président du Conseil d'Administration d'EADS.

23 mai : Jean-Louis Lisimachio, en désaccord avec Arnaud Lagardère, est remplacé par Arnaud Nourry à la tête d'Hachette livre.

28 mai : Création de Timoon Animation, dédiée à la création de films d'animation.

2 juillet : Lancement d'Octopus France avec 18 titres au catalogue, dont "L'encyclopédie de Tolkien", "Créatures de Tolkien", "100 ans de design" et "Hôtels design".

21 juillet : Lancement du magazine people générationnel « Public ».

22 juillet : Acquisition de la totalité des titres du groupe Bonnier (spécialisé dans la décoration) et de Action Auto Moto, propriété du groupe Excelsior.

6 août : Lagardère SCA cède ses activités d'Ingénierie Automobile, d'essais, d'avant-projets et de prototypes de Matra-Automobile à Pininfarina S.p.A.

10 Septembre : La Banque Arjil et associés dont l'activité était devenue une simple activité de holding financière, gérant ses participations et sa trésorerie, obtient le retrait de son agrément bancaire, devenant Arjil & Compagnie.

8 octobre : Accord de coopération pour le développement d'éditions étrangères du magazine Psychologies magazine.

2004

7 janvier : Lagardère obtient de la Commission de Bruxelles l'autorisation pour l'acquisition d'environ 40% du chiffre d'affaires consolidé du périmètre d'Editis (ex Vivendi Universal Publishing), qu'il avait proposé le 2 décembre 2003. Larousse, Chamber Harraps, Anaya, Dalloz, Dunod, Armand Colin, et JurisService sont conservés par Hachette Livre. Le 25 mai Wendel investissement récupère Robert Lafont, Plon-Perrin, Presses Solar Belfond, Pocket 10/18, La Découverte, Presses de la renaissance (Littérature), Nathan, Bordas, Retz, Clé (Education), Robert Lafont (Référence) et l'outil de distribution Interforum (France, Suisse, Canada et Benelux), pour un montant de 660 millions d'euros.

30 janvier : Hachette crée un nouveau département, le Kiosque numérique de l'éducation (KNE), portail gratuit, issu du regroupement d'éditeurs de contenus scolaires et de référence.

24 mars : signature d'un accord stratégique entre Lagardère Interactive et Overture, filiale de Yahoo, pour placer des liens publicitaires contextuels sur ses supports (notamment seloger.com et routard.com).

27 avril : Michel Houellebecq quitte son éditeur Flammarion pour Fayard, filiale de Lagardère Publishing. L'annonce est faite lors d'un séminaire des cadres du groupe à Deauville. Le contrat prévoit que l'auteur de La possibilité d'une île, à paraître en 2005, adaptera lui-même son livre au cinéma, réalisé par GMT Productions, autre filiale du groupe Lagardère.

26 mai : Times NewsLink, joint-venture entre Times The Bookshop et Hachette Distribution Services, reprend les activités de commerce de détail de WH Smith à Singapour.

10 juin : Lagardère Active prend le contrôle de 49 % du groupe Psychologies, propriété de Jean-Louis Servan-Schreiber.

8 juillet : Lagardère Active Broadband (LAB) rachète l'agence Waptoo, spécialisée dans la

création et l'hébergement de sites Wap (Internet mobile).

2 août : Hachette Livre prend le contrôle de l'éditeur britannique Hodder Headline et de l'éditeur russe IMG.

1er septembre : Lancement de Filles TV, première chaîne câblée destinée aux adolescentes.

8 octobre : Hachette Livre prend le contrôle d'InfoStance (fondée en 1998) leader français de la conception d'Environnements Numériques de Travail (ENT). Infostance fournit aux établissements scolaires des outils informatiques de gestion adaptés à la vie scolaire.

8 décembre : La banque Arjil annonce la cession de ses activités de conseil en fusion-acquisitions et financements structurés à Altium Capital.

2005

1er janvier : Lagardère cède Arjil & Associés à Altium Capital Finance. La nouvelle structure dénommée ARJIL est présidée par Wladimir Mollof.

10 janvier : Lagardère cède à Canal + sa participation de 30 % dans MultiThématiques

21 mars : Le pôle photographique d'HFM annonce le lancement d'un portail Internet (hachettephotos.com) sur lequel les médias pourront trouver les offres photographiques de ses agences (Gamma, Stills, Rapho, Top, Keystone, Hoa-Qui, Jacana et Explorer).

17 mai : Création de Team Lagardère, structure sportive professionnelle privée, destinée à fédérer et promouvoir des sportifs professionnels au plus haut niveau. Le Coq sportif est partenaire associé du Team Lagardère

22 juin : Hachette Livre vend les éditions Dalloz (acquises en 2002 avec le groupe VUP) aux Editions Francis Lefebvre.

12 septembre : Naissance de la chaîne Gulli en partenariat avec France Télévisions.

19 septembre : Création d'une nouvelle régie publicitaire, Télévisions locales et régionales, fruit d'un partenariat entre Interdeco, Socprint (régie du groupe Socpresse, editrice du Figaro et des journaux régionaux issus du groupe Hersant) et des télévisions locales (Télé Lyon Métropole, Télé Toulouse, Clermont Première, TV7 Bordeaux et Nantes 7.

17 octobre : Lancement des chaînes Europe 2 TV.

27 octobre : A l'occasion d'une modification du capital du quotidien Le Monde, Lagardère acquiert 17,27 % du capital.

7 décembre : Bertrand Eveno démissionne de son poste de PDG de l'AFP et prend la direction générale du pôle photographique d'Hachette Filipacchi Photo.

2006

6 janvier : A la suite du rapprochement du groupe Lagardère et du Monde, les régies respectives des deux groupes, Interdeco et Publicat passent un accord de coopération portant sur les représentations internationale et régionale des magazines Courrier International, Télérama, La Vie, ...

6 février : Accord entre Time Warner Inc., Hachette Livre et Hachette Livre UK pour la prise de contrôle de 100 % des actions de Time Warner Book Group Inc. et de Time Life Entertainment Group Ltd. Le groupe est rebaptisé Hachette Book Group.

17 février : Lagardère, Vivendi Universal et Groupe Canal+ annoncent un projet d'accord ; Lagardère devient le deuxième actionnaire de Canal+ France (Groupe Canal+ 65 %, Lagardère 20 %, TF1 9,9 %, M6 5,1 %).

2 mars : HDS Digital, filiale de Lagardère Services, lance son « Kiosque numérique » sur le site relay.com.

6 avril : Emission d'une ORAPA (Obligation remboursable en actions à parité ajustable) par Lagardère SCA portant sur 7,5% du capital de EADS.

7 avril : Lagardère regroupe ses trois filiales d'activités mobiles (Plurimedia en France, Legion en Allemagne et Lagardère Active North America) en une seule entité, Cellfish Media.

6 juin : Le groupe signe une convention de partenariat avec le club Paris Judo.

8 juin : Psychologies lance une édition en Chine.

6 juillet : Hachette Filipacchi Médias acquiert une start-up, Thotnet, une « web agency » qui édite le site infosbebes.com. Elle rachète également les magazines Infobébés et Infocrèche.

10 juillet : Lagardère obtient de la ville de Paris la concession du site de la Croix Catelan, dans le Bois de Boulogne, pour une durée de 20 ans. Ce site était auparavant concédé au Racing Club de France.

20 novembre : Lagardère prend le contrôle de Sportfive, leader européen dans la gestion des droits sportifs pour 859 millions d'euros; il signe un accord de partenariat avec la Confédération africaine de football (CAF).

13 septembre : Lagardère regroupe ses activités presse magazine, radio, télévision et numérique dans une nouvelle entité, Lagardère Active Média (LAM). Et la réorganisation du groupe en quatre entités : Lagardère Publishing, Lagardère Active, Lagardère Services et Lagardère Sports.

13 septembre : Gérald de Roquemaurel, président d'Hachette Filipacchi Media (HFM) quitte le groupe ; Didier Quillot, président d'Orange, est nommé président du directoire de LAM.

11 décembre : Julien Billot, ingénieur d'affaires d'Orange, est nommé directeur général Numérique et New Business et prend en charge un Comité de transformation numérique.

12 décembre : Lagardère rachète 75,2 % des actions de Newsweb un développeur de sites créé en 1999 et qui édite 7 sites pour 55 millions d'euros.

2007

23 janvier : Lagardère cède ses agences photographiques Gamma, Rapho, Keystone, Reporters associés, Stills, Top, Jacana, Hoa Qui, Spooner et Katz) à un fonds dit de retournement, spécialisé dans le rachat et la restructuration des entreprises en difficulté ou

en faillite, Green Recovery.

4 mars : Rapprochement de Lagardère Active Publicité, régie audiovisuelle, et Interdeco, régie presse, pour créer Lagardère Publicité.

15 mars : Lagardère Active Média prend le contrôle à 100 % de la société éditrice de Version Femina, en accord avec le groupe Socpresse.

10 avril : Lagardère Active cède 100 % de sa filiale Hachette Filipacchi Suède, après avoir cédé Hachette Filipacchi Norvège.

19 avril : Lagardère acquiert Jumpstart Automotive Media, régie publicitaire en ligne pour les marques et les concessionnaires automobiles aux USA, en avril, pour 62 millions d'euros.

11 juin : Lagardère SCA prend le contrôle de 100 % d'IEC (International Events and Communication in Sports), société suédoise fondée en 1994 et spécialisée dans la gestion des droits sportifs pour l'essentiel dans les domaines du tennis, du football, du volley-ball et de l'athlétisme pour 39 millions d'euros.

22 juin : Le Kiosque numérique est désormais accessible par l'intermédiaire de trois nouveaux sites hébergeurs, www.alapage.com, www.rueducommerce.com et www.cultura.com, rejoignant ainsi www.relay.fr, www.virginmega.fr et www.3suisses.fr.

17 juillet : Lagardère Active obtient du CSA l'autorisation d'exploitation de la marque Virgin en France : Europe 2 devient Virgin Radio et Europe TV devient Virgin 17 à compter du 1er janvier prochain.

19 juillet : Lagardère cède le pôle de presse quotidienne régionale (La Provence, Nice Matin, Var Matin, Corse Matin et Marseille Plus) au Groupe Hersant Média pour 160 millions d'euros.

27 juillet : Lagardère se désengage du groupe des Journaux du Midi (dans lequel il était monté à 10 %).

29 août, Lagardère rachète ID Régie, une régie publicitaire en ligne pour une trentaine de sites.

30 août, Lagardère annonce la prise de contrôle de l'agence de communication en ligne Nextedia pour 100 millions d'euros.

4 septembre : Hachette Livre prend le contrôle de Grupo Patria au Mexique, de Piatkus Books en Grande-Bretagne et de Pika, éditeur français de mangas.

14 novembre : Lagardère Sports prend le contrôle de 100 % d'Upsolut, société allemande fondée en 1995, spécialisée dans l'organisation d'événements et le marketing sportif, notamment dans le cyclisme, le triathlon, la natation, le hockey sur glace et du football.

14 novembre : Lagardère cède la majorité du capital du groupe Virgin Furet du Nord.

2008

12 février : Création de Lagardère Entertainment, qui regroupe les activités de production et

de distribution audiovisuelles de Lagardère Active.

18 février : Lagardère Sports acquiert la société suédoise PR Event et devient propriétaire du tournoi de tennis ATP de Bastad.

22 février : Lagardère Active Digital prend le contrôle de 53,38 % du capital de la société Doctissimo, (éditrice de 6 sites : doctissimo.fr, fluctuat.net, ados.fr, mômes.net, gyneweb, tout-partout.com et le site communautaire Mes discussions) pour 138 millions d'euros.

27 février : Lagardère Active Radio International (LARI), holding qui contrôle les sociétés éditrices de radio à l'étranger, acquiert Acceleration Media, première agence de conseil média en publicité interactive en Afrique du Sud.

11 mars : Hachette se désengage de la filiale commune avec Bayard ; Hafiba est donc cédé au groupe italien Angelini, leader européen du prépresse.

9 avril : Hachette Filipacchi UK prend le contrôle du portail indépendant de loisirs et de communautés sur le divertissement Digitalspy, en Grande Bretagne.

30 avril : Lagardère Publishing acquiert le groupe Massin, leader de la presse de décoration avec les titres Art et décoration et Maison et travaux.

6 mai : Lagardère prend le contrôle de la société Numilog, premier agrégateur de livres numériques et plateforme de distribution de livres en France.

18 mai : Lagardère Sports annonce l'acquisition d'environ 70 % du capital et des droits de vote de World Sport Group Holdings Ltd (WSG), basée à Singapour et spécialisée dans la gestion en droits marketing, droits télévisés et conseil en sponsoring d'événements sportifs asiatiques (Asie du Sud-est, Moyen-Orient, Inde et Japon).

20 mai : Le groupe met en place un Comité exécutif et stratégique de Lagardère Sports, présidé par Olivier Guiguet.

30 mai : Newsweb signe un accord stratégique avec ScreenTonic, filiale de Microsoft pour le développement de l'offre publicitaire des sites mobiles du groupe.

3 juin : Alexandre Bompard (ex - Canal +) est nommé PDG d'Europe 1.

4 août : Jack Kliger, PDG de Hachette Filipacchi Media U.S. (HFM U.S.), annonce la création de Luxury Design Group, pour unifier la puissance stratégique du marketing et des ventes des deux marques du groupe, Elle Décor et Metropolitan Home.

8 septembre : Lagardère Active lance Dékio, le moteur de recherche dédié à la déco

12 décembre : Hachette Livre prend le contrôle des Editions Albert René, éditrices des albums Astérix.

2009

5 janvier : Hachette prend une participation dans les Editions des Deux terres. 8 janvier : Télé Toulouse placé en redressement judiciaire ; Lagardère se retire du capital.

15 janvier : Hachette Fujin Gaho et Sumitomo Corporation signent un accord d'alliance

stratégique au Japon.

18 février: Sportfive obtient la gestion des droits médias européens pour les Jeux olympiques d'hiver 2014 et d'été 2016.

2 mars : Lagardère Entertainment et Canal + signent la production de la série Borgia. 12

mars : Lagardère acquiert 51 % de la société Electron Libre Productions.

7 mai: Lagardère fait l'acquisition de Best, société américaine spécialisée dans la représentation de sportifs et de célébrités.

20 mai : Gulli, la chaîne de télévision pour enfants, s'associe au groupe Elios, le groupe de restauration, pour ouvrir une vingtaine d'espaces de jeux sur les aires d'autoroute, les aéroports de province et les gares.

2 juin : Hachette Filipacchi Media US cède cinq magazines au groupe suédois Bonnier (Popular Photography, Flying, Boating, Sound & Vision, American Photo).

5 juin : lancement de Version Femina en Chine. 12 juin : Julien Billot quitte le groupe Lagardère pour Pages Jaunes Groupe.

23 juin : Lagardère Entertainment crée un label de documentaire de prestige, LNoA Productions, rattaché à Angel Productions.

30 juin : Symah est vendue à la SFP (reprise par le groupe Bolloré) et une partie de ses activités (notamment le système EPSIS de publicité virtuelle) est transférée à Léo Vision, société de production créée en 1991.

21 juillet : Hachette Distribution Deutschland et Monceau Fleurs créent un joint venture, Happy.

11 septembre : Un groupe d'actionnaires reprend les éditions Anne Carrière, Hachette abandonne sa participation.

15 septembre : création d'une société commune (50/50) avec la société américaine Lightning Source, spécialisée dans la numérisation des livres et l'impression à la demande.

25 septembre : Lagardère lance sa première émission obligataire publique d'un montant total de 1 milliard d'euros à 5 ans avec un coupon annuel de 4,875 %. Cette émission a recueilli 5,8 milliards d'ordres en 35 minutes. Barclays Capital, BNP Paribas, Calyon CIB, Natixis et Société Générale CIB sont chefs de file de l'opération.

15 octobre : Hachette Livre et Phoenix Publishing & Media Group créent une société commune en Chine.

29 octobre : Hachette crée un joint venture (baptisée Hachette Antoine) avec le groupe libanais Librairie Antoine, spécialisé dans l'édition, la distribution, et les librairies dans le monde arabe.

23 novembre : ouverture du site littéraire Mybook.

14 décembre : les Nouvelles messageries de la presse parisienne (NMPP) changent de nom

et deviennent Presstalis.

La chaîne Filles TV change de nom et devient June, destinée aux filles de 15 à 24 ans.

2010

17 mars : lancement de Be, qui se définit comme une nouvelle marque média globale. Le 27 août, Be fusionne avec Envy, son concurrent lancé par le groupe Marie-Claire. Le groupe avait auparavant annoncé la cessation de parution de Jeune et Jolie en janvier.

18 mars : Lagardère cède la chaîne de télévision Virgin 17 au groupe Bolloré.

2 avril : Signature d'une licence globale portant sur deux titres, Paris Match et Elle à table, entre HDS Digital, pôle numérique de Lagardère Services, et Apple pour la diffusion des deux titres sur iPad.

12 avril : signature d'un accord avec YouTube (contrôlé par Google depuis 2006) pour la fourniture de vidéos courts issues des sites elle.fr, europe.fr, Car and Driver, magazine américain spécialisé), de vidéos longues et de séries produites par Lagardère Entertainment.

15 avril: Création de Lagardère Unlimited Stadium Solutions, spécialisée dans l'accompagnement des exploitants d'enceintes sportives de la consultation pré-construction à la finalisation des infrastructures sportives.

3 mai : Lagardère Active et Yahoo signent un accord de partenariat stratégique pour la diffusion de contenus de Elle, Elle Girl, 25 ans et Men's Club au Japon.

2 juin : Lagardère Sports devient Lagardère Unlimited.

29 juillet : En juillet, le groupe annonce la disparition de Team Lagardère et de Paris Tennis.

12 août, le groupe Lagardère sort du capital de la Dépêche du Midi (dans lequel il était monté à 15 %) en cédant ses actions à la famille Baylet.

23 août : Anne-Marie Couderc, ancienne ministre et directrice générale adjointe d'Hachette Filipacchi Médias, ex-présidente du Syndicat de la presse magazine et d'information (SPMI) est nommée directrice générale de Presstalis.

31 août : Takis Candilis est nommé président de Lagardère Entertainment.

20 septembre : Lagardère SCA, dont la capitalisation est la plus faible de l'indice, est exclu du CAC 40.

5 octobre: Cellfish acquiert Airborne Mobile, un des principaux éditeurs américains d'applications mobiles, détenteur de quelques unes des licences mobiles parmi les plus recherchées aux Etats Unis dans les domaines du sport et du divertissement et crée Airborne Studios.

3 novembre : Lagardère se désengage du capital du groupe du quotidien Le Monde pour 3,8 millions d'euros.

17 novembre : Google et Hachette Livre signent un protocole d'accord pour la numérisation des livres dont les droits sont contrôlés par l'éditeur.

25 novembre : Lagardère Active et SFR signent un accord stratégique, le premier en France entre un fournisseur de contenus et un groupe de télécommunications, pour développer l'audience et la monétisation du portail Web de SFR. Lagardère Active fournira à SFR des contenus sur différents thèmes avec le support de la filiale du groupe, Cellfish.

30 novembre : Denis Olivennes (ex – Numéricâble, Canal +, PPR, FNAC et Le Nouvel Observateur) remplace Alexandre Bompard à la tête d'Europe 1.

3 décembre : Hachette Livre cède à la société norvégienne it's Learning 66 % du capital de Infostance, éditeur de logiciels à destination du monde éducatif, en conservant néanmoins 34 %.

2011

26 janvier : Signature d'un nouveau crédit syndiqué multi-devises de 1,6 milliard d'euros à 5 ans.

11 mars : Hachette Education lance la première application de son Dictionnaire illustré, en français, sur l'Apple Store (pour iPad, iPhone et iPod Touch).

17 mars : Hachette contrôle 100 % des Editions Albert René et de l'ensemble des droits liés à Astérix.

21 mars : La Bibliothèque nationale de France et Hachette signent un accord permettant l'impression à la demande d'ouvrages présents sur Gallica, la bibliothèque numérique de la BNF. Cet accord concerne une première sélection de près de 15.000 ouvrages libres de droits, qui seront imprimés et commercialisés par Hachette chez les libraires.

23 mars : Hachette Livre prend le contrôle de la maison d'édition russe Atticus Publishing.

24 mars : Elle lance sa plateforme ElleVidéos.

5 avril : Lagardère Unlimited annonce la création d'une nouvelle entité, Lagardère Unlimited Live Entertainment qui réunira toutes les activités de spectacle du groupe.

19 avril : Lagardère cède le magazine Photo à la société Magweb.

26 mai : Lagardère cède ses 49 % dans Presstalis, qui devient, le 1er juillet, une société par actions simplifiées. Anne-Marie Couderc est élue présidente du conseil d'administration.

26 mai : Le directeur général délégué de Lagardère Unlimited, Olivier Guiguet, et son adjoint, Stéphane Schindler, démissionnent à la suite d'un désaccord sur la stratégie. Arnaud Lagardère prend en main sa filiale.

31 mai : Lagardère SCA finalise la cession de son activité de presse magazine dans les dix pays suivants : États-Unis, Italie, Espagne, Japon, Pays-Bas, Hong Kong, Mexique, Taïwan, Canada et Allemagne. Par ailleurs, en République tchèque, Lagardère SCA a également cédé son activité de presse magazine à son partenaire local, qui détenait déjà 50 % du joint venture.

6 juin : Les activités de presse magazine de Lagardère en Russie et en Ukraine sont

également cédées à Hearst.

1er juillet : Newsweb lance un site dédié au cyclisme, cyclisme-mag, à la veille du départ du Tour de France, en association avec Skoda, sponsor de l'épreuve.

25 juillet : Acquisition de 60 % du capital de la société de production audiovisuelle 909 Productions (fondée en 2001 par Frédéric Joly), spécialisée dans les émissions de flux et le documentaire.

29 juillet : La cession des magazines de Lagardère au Royaume-Uni à Hearst est finalisée à son tour.

29 août : Le pôle des radios musicales de Lagardère et A2PRL créent METTA, une agence de presse pour l'aide au lancement de radios numériques.

7 septembre : Le groupe installe sa filiale Lagardère Publicité sur Twitter (pour diffuser des informations factuelles et veiller sur les tendances du marché publicitaire), Facebook (sur un espace destiné à favoriser l'interaction entre les commerciaux et leurs contacts) et YouTube (chaîne destinée à diffuser des vidéos, bandes-annonces et opérations spéciales).

30 septembre : Lagardère s'associe au producteur Jean-Marc Dumontet pour reprendre le bail des Folies Bergère (9 millions d'euros).

20 octobre: Lagardère Unlimited acquiert les activités de Stadia Consulting Group, spécialisée dans l'exploitation des stades et des salles multifonctionnelles ; la société est intégrée à une filiale Lagardère Unlimited Stadium Solutions (LUSS).

24 octobre : Gulli s'associe à La Boîte aux enfants, entreprise de divertissements pour enfants, pour créer le premier Gulli Parc dans un centre commercial de Bry-sur-Marne.

4 novembre : le groupe cède sa participation de 34 % dans la société Le Monde Interactif.

7 novembre: Arnaud Lagardère annonce la nomination de Denis Olivennes comme président du directoire de Lagardère Active, en remplacement de Didier Quillot, qui quitte le groupe.

6 décembre : Finalisation de la cession des magazines de Lagardère à Hearst en Chine.

23 décembre : Lagardère cède son activité radio en Russie, regroupée dans la société Europa Media Group, à des investisseurs russes pour 123 millions d'euros.

2012

3 janvier : Lagardère Unlimited acquiert l'agence américaine Sport Gaylord Management. Permettant l'extension de son activité de représentation à des sports majeurs comme le golf et le baseball.

10 janvier : Lagardère Active acquiert la société SBDS, editrice du site www.TV-replay.fr, premier guide français de la télévision de rattrapage.

5 mars : Timoon Animation change de nom et devient Genao Productions. Ce changement s'accompagne d'un élargissement de l'activité de cette filiale à la fiction et au divertissement jeunesse.

12 mars : Lagardère Publicité, Amaury Médias, FigaroMédias et TF1 Publicité annoncent la conclusion d'un partenariat stratégique en vue du lancement d'une place de marché publicitaire privée baptisée La Place Media.

26 mars : le groupe annonce l'acquisition par Hachette UK (pour sa filiale Hodder Children's) des droits mondiaux des livres de Enid Blyton, romancière britannique (décédée en 1968) spécialisée dans la littérature pour enfants, à laquelle on doit entre autres Le Club des Cinq, Le Clan des Sept, etc. Enid Blyton est le cinquième auteur le plus traduit, dans plus de 40 langues.

2 avril : Accord de coopération entre les chaînes jeunesse de Lagardère (Gulli, Canal J et TiJi) et Switchover Media, éditeur de K2 et Frisbee en Italie.

12 avril : Lagardère annonce la signature d'un accord exclusif de diffusion mondiale des photographies de Paris Match par Getty Images.

12 avril : Hachette annonce que le prochain roman de J. K Rowling (auteur de la série de Harry Potter), *The Casual Vacancy*, est édité le 27 septembre par sa filiale Little Brown Book Group.

16 avril : Hachette Livre cède Numilog à son fondateur, Denis Zwirn en raison, selon le groupe, de l'évolution du marché du livre numérique en France.

23 avril : Lagardère Active annonce que 21 titres de sa presse magazine sont disponibles sur le kiosque d'Apple. Les titres disponibles sont : Art & Décoration, Auto Moto, Be, Campagne Déco, Elle, Elle Déco, Elle à Table, France Dimanche, Ici Paris, Infobébés, Le Journal de la Maison, Le Journal de Mickey, Le Journal du Dimanche, Maison et Travaux, Mon Jardin Ma Maison, Parents, Paris Match, Première, Psychologies Magazine, Public, Télé 7 Jours.

4 mai : Sheikh Sultan Bin Abdulrahman Al-Thani nommé au conseil de Lagardère Unlimited.

31 mai : Arnaud Lagardère nommé président du conseil d'administration d'EADS.

19 juin : Lagardère Active a réussi son OPA sur LeGuide.com

13 septembre : Europe Images International, filiale de distribution audiovisuelle de Lagardère Entertainment, devient Lagardère Entertainment Rights (LE Rights).

17 septembre : Lagardère annonce le règlement du litige avec la Fédération française de football, après la rupture du contrat avec Sportfive.

4 octobre : Version Fémina est diffusé par le Républicain lorrain ; il s'agit du 38e quotidien porteur du magazine.

15 octobre : Doctissimo lance sa chaîne bien-être et santé sur YouTube. 11 décembre : Lagardère Publicité lance Europe 1 Check, première application radio dite de second écran sur iTunes.

14 décembre : La filiale Add-On Factory, société de production de contenus audio et vidéo,

s'associe avec une autre filiale, Tempora Prod, pour réaliser des vidéos spécifiques pour Internet.

2013

7 janvier : Lagardère prend le contrôle du site billettereduc.com

10 janvier : Le groupe annonce le lancement du magazine papier Doctissimo avec l'aide du groupe Springer.

25 janvier Signature d'un accord de distribution d'Opéra de Paris Production avec la filiale Telmondis Prod.

30 janvier : Sportfive (Lagardère Unlimited) signe un accord avec le Nitro Circus Live. 10

février : Lagardère Unlimited acquiert le Nordea Masters, tournoi de golf en Suède.

12 février : Sportfive devient l'agent de la Fédération française de handball pour la Ligue professionnelle homme.

13 février : Lagardère assigne Vivendi et Groupe Canal Plus pour l'utilisation d'une trésorerie excédentaire de 1,6 milliard d'euros.

21 février: Lagardère Active lance une plateforme commune pour les 43 éditions internationales de Elle.

22 février : Lagardère Unlimited Live Entertainment et Europe 1 annoncent la création d'une nouvelle comédie musicale, Disco.

28 février : Public lance une « box beauté » comprenant des produits de beauté, mais aussi des actualités « people ». Le magazine peut être vendu avec ce produit pour 4 euros supplémentaires.

5 mars : A son tour, Parents lance sa « box collector » ; elle comprend sept produits de soin et d'hygiène choisis pour bébés par un jury de mamans et d'une journaliste.

7 mars : Lagardère Publicité tente une expérience en associant les Editions Belfond et Europe 1. Les auditeurs peuvent découvrir le premier chapitre du livre d'Harlan Coben, Ne t'éloigne pas, sur une liseuse en étant à l'écoute synchronisée de la station de radio.

2 avril : Le groupe annonce un accord avec le groupe Amaury (Le Parisien, L'Equipe) pour la cession des 25 % d'actions détenues par Lagardère.

9 avril : Lagardère annonce la cession des actions d'EADS détenues par le groupe (7,4 %).

13 avril : Télé 7 jours intègre la « Réalité augmentée » à son offre interactive ; les contenus du magazine de programme s'enrichissent de vidéos, sons, diaporamas.

14 avril : Lagardère Publicité annonce une nouvelle offre dite « native advertising » sur le site de Public. Il s'agit de contenus sponsorisés par des annonceurs.

15 avril : Lagardère annonce la finalisation de la cession des actions EADS pour 2 283 millions d'euros.

17 avril : La filiale Le Livre de poche lance un espace Internet dédié à l'e-book du livre de poche, avec une première offre de 500 titres.

31 avril : La Place Media, qui commercialise aux enchères et en temps réel, les publicités sur Internet de ses cinq actionnaires, Lagardère Publicité, TF1 Publicité, Amaury Medias, Figaro Medias et France Télévisions et de partenaires comme 20 minutes, Marie-Claire, Sud-Ouest ou La Vie, s'associe à nugg.ad, société créée en 2006 et leader en matière de ciblage comportemental. L'offre prend le nom d'Audience.

17 juin : La chaîne Gulli lance Gulli Bons Plans en partenariat avec BilletReduc.com. Il s'agit du premier site de e-commerce pour les sorties et les loisirs en direction de la famille et des enfants. Les offres sont classées par tranche d'âge et par région.

24 juin : Sportfive a été sélectionnée par la Fédération française de tennis pour continuer à être l'une des agences officielles de relations publiques pour les éditions 2014, 2015 et 2016 des Internationaux de France de Roland-Garros et du BNP Paribas Masters.

27 juin : L'accord de 2011 entre la Bibliothèque nationale de France et Hachette pour l'impression à la demande connaît un nouveau développement. Un site dédié (hachettebnf.fr) permet de consulter par thématiques les références disponibles et de visualiser un extrait, avant de passer sa commande chez un libraire. Alors que l'accord initial qui portait sur 15 000 titres, aujourd'hui ce sont 40 000 qui sont disponibles ; ce chiffre doit atteindre 60 000 en fin d'année.

27 juin: Sportfive a été choisie par la Fédération française de cyclisme pour la commercialisation des droits d'une nouvelle équipe professionnelle multidisciplinaire. Le projet réunira en effet des meilleurs cyclistes français, hommes et femmes, dans toutes les disciplines (route, piste, VTT, cyclo-cross et BMX).

1er juillet : Hachette Book Groupe, filiale américaine, acquiert le catalogue de littérature adulte d'Hyperion, une filiale de Disney (1000 titres).

2 juillet : Gulli ouvre son second Gulli Parc au Mans.

3 juillet : Gulli, associé à Elios, ouvre un nouvel espace de jeux à la gare de Lyon à Paris.

26 août : Pour le 100e anniversaire de Bescherelle, Hachette s'associe à myBlee, une start-up spécialisée dans les applications ludo-éducatives, pour lancer une application d'entraînement à la dictée (du CE1 à la 3e).

12 septembre : Lagardère Publicité lance une application, Lagardère Publicité Player, un concept permettant un mode de lecture animée et intégrant la réalité augmentée (3D en temps réel et interactive).

12 septembre : Lagardère Service Travel Retail et Aeroporti di Roma inaugurent un espace commercial de 4800 m² à l'aéroport de Rome Fiumicino.

19 septembre : Lagardère Services et la société italienne SAVE signent un accord de

partenariat industriel ; le groupe français acquérant 50 % d'une filiale du groupe italien, Airst, intervenant dans les secteurs de la restauration et du commerce dans 11 pays.

23 septembre : Lancement en Australie de la 44e édition de Elle.

1er octobre : Lancement d'une nouvelle déclinaison de Elle en France, Elle Man, présenté comme un magazine de style, culture, société et tendances.

7 octobre : Lagardère Entertainment cède Genao Productions, spécialisée dans les films d'animation à ses deux dirigeants.

17 octobre : Lagardère Active annonce le projet de réorganisation de son pôle de presse magazine au tour des seules marques les plus fortes.

22 octobre : Relay France et Marks & Spencer signent un accord de franchise pour exploiter des "Food Store" ; le premier ouvrant dans la station RER de la Défense.

24 octobre : Sortie de l'album Astérix chez les Pictes, 35e album de la célèbre bande dessinée, mais la première réalisée par de nouveaux auteurs, prenant le relais d'Uderzo et Goscinny.

24 octobre : Le groupe investit 11 millions d'euros dans un nouveau fonds de capital-risque lancé par Idinvest Partners, spécialisé dans l'investissement dans des jeunes sociétés du secteur du numérique.

28 octobre : Accord Lagardère – Vivendi pour la cession de 20 % du capital de Canal + détenus par Lagardère SCA.

29 octobre: Lagardère Unlimited acquiert Crown Sports Management, agence de représentation de sportifs aux Etats-Unis, spécialisée dans le golf.

12 novembre : LeGuide.com signe un partenariat avec QWANT, le moteur de recherche français.

13 novembre : Partenariat en Espagne entre Zalando, entreprise en ligne spécialisée dans les chaussures et la mode, et la filiale espagnole de Lagardère Services, Celeritas, spécialisée dans la logistique et le transport pour le commerce électronique.

5 décembre : Lagardère Services acquiert la société Gerzon, qui exploite les boutiques de l'aéroport de Schiphol à Amsterdam.

10 décembre : Hachette Partworks Ltd, filiale britannique d'Hachette Collections (éditeur de fascicules) acquiert le fonds éditorial d'Aerospace, éditeur anglais mis en liquidation.

2014

6 janvier : Lagardère Unlimited acquiert Jeff Sanders Promotions, société organisatrice de tournois de golf aux Etats-Unis

17 janvier : Lagardère Services remporte deux appels d'offre à l'aéroport de Varsovie.

5 février : Lagardère Entertainment acquiert le groupe Réservoir aux héritiers de Jean-Luc Delarue.

20 février : Lancement de la 45e édition de Elle dans le monde, en Malaisie.

25 février : Hachette Collections lance la collection Marvel Comics, vendue par abonnement ; elle reprend les séries consacrées aux héros de Disney, Spiderman, Iron Man, Wolverine, Hulk,...

5 mars : Lagardère Unlimited se réorganise et centralise l'ensemble de ses activités dédiées au football en Europe au sein d'une même plateforme.

24 mars : Lancement de DoctiPharma.fr, site de e-commerce pour la vente de produits de parapharmacie et de médicaments sans ordonnance.

1er avril : Lagardère Unlimited Live Entertainment (LULE) acquiert la société d'exploitation du Casino de Paris.

2 avril : Lagardère Active retient le consortium constitué du groupe belge Rossel et de Reworld Media pour la cession de 10 magazines.

8 avril : Lagardère Entertainment crée une direction à la convergence des mondes de la télévision et des nouveaux médias baptisée Lagardère Entertainment Digital (LED), qui a pour but de mettre en place la stratégie numérique du groupe de production audiovisuelle.

8 avril : Hachette Livre International lance son site Internet, portail pour les différents interlocuteurs de la société.

24 avril : Lagardère Unlimited Stadium Solutions signe un accord pour l'exploitation du stade et des droits marketing du club Ferencvaros, 28 fois champion de Hongrie.

24 avril: Lagardère Unlimited et la société brésilienne BWA créent un joint-venture LU Arenas et obtient la gestion de deux stades au Brésil.

28 avril : Lagardère Unlimited continue sa réorganisation et crée un Comité exécutif avec pour objectif d'intégrer les activités acquises au cours des dernières années. Il est présidé par Arnaud Lagardère.

5 juin : Hachette Book Group, filiale américaine, annonce une réduction de 3 % de ses effectifs.

11 juin : Lagardère Services cède à une société polonaise, Eurocash, une participation majoritaire de sa filiale Inmedio, un réseau de 410 points de ventes de produits alimentaires et de journaux, et le droit d'exploitation des 70 commerces de proximité à l'enseigne 1 minute.

24 juin : Hachette Book Group, filiale américaine, annonce l'acquisition l'activité édition de Perseus Books.

8 août : Hachette Book Group annonce l'abandon du rachat de Perseus aux Etats-Unis.

1er octobre : Lagardère Services obtient la concession pour la restauration à l'aéroport de Keflavik en Islande.

2 octobre : Lancement de la chaîne RFM TV, déclinaison de la radio du groupe. La chaîne

s'adresse aux 15-34 ans et remplace MCM Pop qui a cessé d'émettre.

16 octobre : Elle crée une direction internationale.

28 octobre : Hachette Livre augmente sa participation (de 25 à 49 %) dans le capital du troisième éditeur russe, Azbooka-Atticus.

29 octobre : Finalisation du rachat de 34 % du capital détenu par France Télévisions dans la chaîne Gulli par Lagardère Entertainment.

10 novembre : Cession de la participation de 65 % du capital de Lagardère Services Distribution Suisse, filiale de Distribution de presse et de commerce intégré (180 points de vente) au groupe Valora AG.

13 novembre: Annonce d'un accord entre Hachette Book Group et Amazon sur la commercialisation des livres imprimés et numériques aux Etats-Unis, mettant fin à un conflit d'un an.

Entreprises et marques de Lagardère SCA

Cette annexe, recensant les principales entreprises et marques du groupe Lagardère, a été rédigée à partir de la liste des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation publiée dans le document de référence annuel (à destination des actionnaires) et de la liste des marques figurant sur le site du groupe.

Elle reprend également les descriptifs d'activités des entreprises et des marques tels qu'ils apparaissent sur les différents sites de chacune d'entre elles.

Hors branches

Lagardère SCA

Société en commandite par actions, holding du groupe, créée le 15 décembre 1980.

Compagnie immobilière Europa

Société créée le 7 juin 1996 pour la gestion des actifs immobiliers du groupe.

Dariade

Société créée le 6 mars 1995, pour la gestion des biens immobiliers

Edifinance Participations

Société créée le 12 décembre 2001 pour gérer les divers sièges sociaux du groupe.

Financière de Pichat & Cie

Société de conseil en affaires et en gestion créée le 15 décembre 1980.

Hélios

Société créée le 2 novembre 2000 pour conseiller le groupe dans ses activités de commerce en gros.

Holpa

Société créée le 25 janvier 1957 pour gérer les activités de gestion des magazines du groupe.

Lagardère Finance

Société holding créée le 21 novembre 1996 pour la gestion financière du groupe.

Lagardère Holding TV

Société holding créée le 21 décembre 1999 pour la gestion des chaînes de télévision du groupe.

Lagardère Media

Société créée le 27 septembre 1995 pour la gestion des sièges sociaux des activités médias du groupe.

Lagardère North America Inc.

Société créée en 1988 et basée à New York, ex-filiale d'Hachette Filipacchi Media US Inc., gestionnaire des activités de magazine aux Etats-Unis.

Lagardère Participations

Société créée le 10 janvier 1974 pour gérer les participations de la famille Lagardère.

Lagardère Ressources

Société créée le 26 décembre 1988 pour gérer les personnels des sièges sociaux du groupe.

Lagardère United Kingdom

Filiale gérant les diverses activités du groupe au Royaume Uni.

MNC

Société financière créée le 17 juin 1988.

Matra Manufacturing & Services DEP

Société créée le 3 avril 1980, spécialisée dans la fourniture d'équipements automobiles, et dernière activité du groupe dans le secteur automobile auparavant branche du groupe Matra.

Promotec 5000 SRL

Société de droit espagnol, créée le 13 janvier 1998 à Barcelone, pour la gestion de toutes les activités éditoriales du groupe dans la péninsule.

Sofrimo

Société immobilière créée le 8 août 1956. Cette société a une filiale en Espagne, Sofrimo Iberia.

Lagardère Publishing

Lagardère Publishing ou indifféremment Hachette Livre, regroupe toutes les activités d'édition de livres et d'e-Publishing,

Hachette Livre

Cette filiale de Lagardère SCA fédère les maisons d'édition contrôlées par le groupe. Elle a elle-même des filiales en Espagne, en Grande-Bretagne, aux Etats-Unis et en Pologne.

3 Rivières

Holding et filiale financière d'Hachette Livre, créée le 22 mai 2006.

Aique Larousse Grupo Editor SA

Maison d'édition de livres scolaires et universitaires fondée en 1976 à Buenos Aires (Argentine). Elle a fusionné en 2000 avec Larousse et devenue une filiale d'Hachette Livre après le rachat de VUP.

Armand Colin (Fondé en 1891 ; racheté par Hachette en 2002)

Editeur spécialisé dans les ouvrages de sciences humaines et sociales, histoire et géographie, philosophie et, sous la marque Editions Sedes, des livres universitaires en histoire, géographie, lettres et sciences humaines pour étudiants et orientés vers les concours, pour les classes préparatoires et les candidats à l'agrégation et au CAPES.

Le groupe Armand Colin édite 16 revues :

Histoire : Annales, Histoire, Sciences sociales ; Annales historiques de la Révolution française ; Histoire, économie et société ; Perspective ; Revue de l'histoire des religions ; Revue d'histoire des sciences ; **Géographie et économie** : Annales de Géographie ; L'information géographique ; Revue d'économie régionale et urbaine ; La Revue internationale et stratégique ; Revue Tiers Monde ;

Lettres et Langues : Le Français aujourd'hui ; Langages ; Langue française ; Littérature ; Romantisme).

AUDIOLIB (Fondé en 2008)

Filiale spécialisée dans le livre audio pour répondre aux demandes d'un public possédant un baladeur ou un Smartphone. Audiolib produit 50 nouveautés par an.

Azbooka-Atticus

Le groupe Hachette Livre a pris en 2011 le contrôle de 25 % du capital de Azbooka-Atticus, basé à Moscou, groupe d'édition détenu à 94,6% par A&NN Group. Azbooka-Atticus, qui a été construit au fil des rachats successifs de Machaon en 2004, Inostranka et Colibri en 2006 puis Azbooka en 2008, est un groupe diversifié qui publie 1500 titres par an. Son catalogue, d'environ 3500 titres, est constitué principalement de livres de littérature générale, russes et étrangers et de titres de jeunesse et d'illustrés.

Biblio Participations

Filiale financière d'Hachette Livre créée le 19 avril 1990

Calmann-Lévy (Fondé en 1836)

Calmann-Lévy a publié Balzac, Baudelaire, D'Annunzio, Dumas, Gorki, Flaubert, Hugo, Lamartine, Pirandello, Renan, Sand ou encore Stendhal. L'éditeur abrite « Editions 1 », marque grand public et « Orbit », la marque du groupe, implantée en Angleterre, aux Etats-Unis et en Australie et consacrée en France depuis fin 2009 à l'imaginaire sous toutes ses formes.

Centre de traitement des retours (Longjumeau)

Prestataire de service pour différentes maisons d'éditions (librairie, grande surface, etc.).

CRDL Hachette Lyon

Centre régional de distribution du livre de Lyon.

CRDL Hachette Nantes

Centre régional de distribution du livre de Nantes.

Cyberterre

Ce label exploite le site routard.com et des applications mobiles du « Guide du Routard ».

Dessain et Tolra (Fondé en 1964)

Maison spécialisée dans les loisirs créatifs, les beaux-arts et la décoration (aquarelle, macramé, céramique, etc.).

Deux coqs d'Or (Fondé en 1949)

Les Editions Cocorico sont devenues les Editions Deux Coqs d'Or dans les années 60. Aux côtés de l'offre historique et classique et de livres d'activités, Deux Coqs d'Or propose également des collections entre l'univers des histoires et celui du jeu et des livres-coffrets.

Diffulivre

Diffulivre a pour mission de commercialiser les ouvrages des éditeurs français, qu'ils fassent partie ou non du groupe Lagardère Publishing, en Suisse.

Dilibel

Filiale d'Hachette Livre, Dilibel a pour vocation de diffuser en Belgique et au Luxembourg les ouvrages des éditeurs du groupe Hachette et des éditeurs qui lui confient leur diffusion.

Dunod (Fondé en 1791)

Editeur d'ouvrages dans les domaines : sciences et techniques, Informatique, économie, gestion management, psychologie et société.

Dunod commercialise les autres marques suivantes : Ediscience, InterEditions et MicrosoftPress. Absorbé par Bordas en 1972, par le groupe de la Cité en 1994, par le groupe Vivendi en 1998, puis par le groupe Hachette en 2004, Dunod continue de publier sous sa marque.

EDDL

EDDL est une filiale chargée du commerce de détail des livres en magasins spécialisés.

Edelsa Grupo Didascalía S.A.

Membre du Groupe Hatier, Edelsa qui a rejoint Hachette Livre en 1996, est spécialisée dans la production de méthodes d'apprentissage d'espagnol langue étrangère. Elle assure également la promotion et la diffusion en Espagne des produits de français langue étrangère du groupe Hatier.

Edicef (Fondé en 1970)

Edicef (Editions Classiques d'expression française) est le premier éditeur scolaire au Sénégal, en Côte d'Ivoire, au Cameroun, au Congo, à Madagascar, au Liban, et un acteur dans une vingtaine d'autres pays.

Editions Albert René

Editeur des albums d'Astérix.

Editions des Deux Terres (Fondé en 2003)

Label spécialisé en littérature étrangère (essais, récits et romans grand public, romans policiers et suspense).

Editions Didier (Fondé en 1898)

Les Éditions Didier font parties du groupe Alexandre Hatier et publient des livres scolaires destinés à l'apprentissage des langues vivantes et des sciences.

Editions du Chêne (Fondé en 1941, contrôlée par Hachette en 1948)

Editeur de beaux livres dans tous les domaines (art, voyage, photographie, sport, histoire, gastronomie, mer, art de vivre, ethnologie, document).

Editions Gérard de Villiers

Filiale à 90 % d'Hachette Livre, cet éditeur commercialise la série des SAS, mais aussi des romans policiers, érotiques et de science-fiction.

Editions Foucher (Fondé en 1937)

Les Editions Foucher font partie du groupe Alexandre Hatier et publient des ouvrages destinés aux filières d'enseignement technique et professionnel et aux étudiants du Supérieur.

Editions Grasset et Fasquelle (Fondé en 1907)

Rachetée en 1954 par Hachette, Grasset fusionna en 1959 avec les Éditions Fasquelle, elles-mêmes reprises par Hachette en 1957.

Editions Jean-Claude Lattès (Fondé en 1969)

Généraliste, la maison maintient un équilibre entre production française et étrangère, fiction et non fiction, documents d'actualité et biographies, essais scientifiques et une collection de vulgarisation scientifique

Editions Larousse (Fondé en 1852)

Le groupe Larousse est présent dans les secteurs des dictionnaires et encyclopédies, livres pratiques et de culture générale, livres jeunesse.

Editions Stock (Fondé en 1708)

Doyen des éditeurs français, Stock est tourné vers une production romanesque ancrée dans l'actualité politique. Stock devint une filiale du groupe Hachette en 1961.

Editions n°1

Les Éditions n°1 éditent des ouvrages populaires : essais, documents, biographies, romans, guides pratiques, dans un large éventail de genres et de styles.

Education Management SA

Maison d'édition, filiale de Vivendi, transférée dans le groupe Hachette Livre en 2004 ; cet éditeur a la responsabilité des activités de Larousse à l'étranger.

EPA (Fonde en 1996)

EPA (Editions pratiques automobiles) est un éditeur spécialisé dans des domaines comme le charme, le vin, le voyage, la bande dessinée, le sport, l'automobile, le design, les documents ou la musique.

Fernand Hazan (fondé en 1946, racheté par Hachette en 1992)

Editeur spécialisé dans le livre d'art.

Gautier-Languereau (Fondé en 1917, racheté par Hachette en 1991)

Les Éditions Gautier-Languereau s'étaient spécialisées dans les récits romanesques et mélodramatiques publiés depuis 1885 dans les magazines comme *La Veillée des chaumières*, *La Semaine de Suzette* et *L'Ouvrier*. Maurice Languereau créa le personnage de « Bécassine ». Après la Seconde Guerre mondiale, les Éditions Gautier-Languereau se consacrèrent essentiellement à la jeunesse.

GIE Prolivre

Prolivre a pour rôle de gérer la diffusion des livres de différents éditeurs de littérature du groupe Hachette (Grasset et Fasquelle, JC Lattes/Le Masque, Calmann-Lévy, Archipel, Citadelles & Mazenod, Grancher et Florent Massot) auprès des 400 premières librairies françaises.

Groupe Hatier International (Fondé en 1880, racheté en 1996))

Les Editions Hatier publient des ouvrages scolaires pour le primaire, le collège et le lycée, dans les principales disciplines, des références en parascolaire comme le Bescherelle, Profil, Annabac, Prépabac, ainsi que des ouvrages pour la jeunesse. Le groupe Hatier a trois

filiales éditoriales : Rageot Editeur (Fondé en 1941) qui publie des romans pour la jeunesse, Didier Jeunesse qui publie des livres-CD et des albums illustrés pour les enfants et les Editions Foucher, spécialisées dans les ouvrages scolaires, universitaires et de formation. Il a une filiale au Maroc, la Librairie Papeterie Nouvelle (Casablanca).

Grupo Patria Cultural

Grupo Editorial Patria est une société mexicaine, présente dans toute l'Amérique latine, née de la fusion de deux éditeurs Editorail Patria et Grupo, spécialisés dans les ouvrages d'enseignement, du préscolaire à l'enseignement supérieure et professionnel.

HL 93

Holding financière d'Hachette Livre créée le 30 mars 1993.

HL Finances

Autre holding financière d'Hachette Livre, créée, elle, le 25 février 1992.

Hachette Canada

Hachette Canada a pour mission de commercialiser les ouvrages des éditeurs français, qu'ils fassent partie ou non du Groupe Lagardère Publishing, au Canada.

Hachette Collections

Hachette édite et commercialise par le biais de ses filiales Hachette Collections, Salvat, Hachette Partworks et Hachette Fascioli, des séries en fascicules vendues chez les marchands de journaux et par abonnement. Elle est implantée dans une quinzaine de pays : France, Italie, Hollande, Angleterre, Allemagne, Pologne, Japon, Malte, Irlande, Autriche, Belgique, Suisse, Québec, Australie, Nouvelle Zélande, Afrique du Sud.

Hachette Partworks

Hachette Partworks édite et commercialise les fascicules du groupe en Grande-Bretagne, mais aussi en Australie, en Afrique du Sud et en Nouvelle Zélande.

Hachette Education

Hachette Education est présent dans tous les secteurs de l'enseignement, de la maternelle à l'université.

Hachette Illustré

Filiale spécialisée dans l'édition de livres illustrés pour le grand public en France et à l'étranger, elle rassemble 11 maisons d'édition dans 3 pôles d'activités.

Pôle Pratique - Hachette Tourisme (Routard, Guides Bleus, Voir, Evasion, Week-End,...), Hachette Pratique (Cuisines et Vins, guides Santé/Famille/Société et le Guide Hachette des Vins), Marabout.

Pôle Jeunesse - Hachette Jeunesse (Gautier-Languereau/Deux Coqs d'Or : Bécassine, Franklin, la Bible des tout-petits), Collections Disney et Astérix.

Pôle Beaux Livres - Le Chêne/EPA et Hazan.

Pôle BD - Pika Edition (Mangas) et Editions Albert René (*Astérix*)

Hachette Japon

Hachette Japon édite des encyclopédies et séries en fascicules vendues chez les marchands de journaux et par abonnement.

Hachette Jeunesse

Hachette Jeunesse est constitué de deux filiales : Deux coqs d'Or et Gautier-Languereau

Hachette Jeunesse Collection Disney

Editeur partenaire de la marque Disney depuis les années 1930, Hachette Jeunesse Collection Disney publie des ouvrages destinés aux enfants de 0 à 12 ans, inspirés des personnages de l'univers de Disney.

Hachette Jeunesse Image

Le catalogue d'Hachette Jeunesse Image crée et accueille des personnages qui figurent parmi les plus célèbres de l'édition enfantine en France : de Babar à Mini-Loup, en passant par Gaspard et Lisa.

Hachette Jeunesse Roman

Hachette Jeunesse Roman réunit les marques de fiction pour la jeunesse et les jeunes adultes, parmi lesquelles la célèbre bibliothèque Rose et Verte, Le livre de poche jeunesse, et plus récemment Black Moon (*Twilight* de Stephenie Meyer).

Hachette Livre International

Hachette Livre International est le diffuseur à l'étranger des éditeurs du groupe Hachette Livre, du Groupe Hatier International et d'éditeurs tiers. Par ailleurs, HLI édite ses propres ouvrages, sous les deux marques historiques Hatier International et Edicef pour l'Afrique.

Hachette Phoenix Cultural Development

Société en joint-venture en Chine entre Hachette Livre et le groupe Chinois Phoenix Publishing & Media Group.

Hachette Pratique

Hachette Pratique développe des collections dans les domaines de la santé, de la famille, de la cuisine, du jardin, de la maison et des loisirs. Hachette Pratique est l'éditeur de best-seller comme le Guide Hachette des vins ou le Guinness des records.

Hachette Tourisme

Hachette Tourisme édite des guides répondant aux exigences du voyageur (Guides Bleus, Guides Evasion, Guide du Routard ou Guides Voir, Un grand Week-end, Evasion en Ville, Top-10, Chambres d'Hôtes).

Harlequin (Fondé en 1978, filiale à 50 % d'Hachette depuis 1985)

Harlequin SA est une filiale à 50/50 des groupes HarperCollins (filiale du groupe Rupert Murdoch) et Hachette Livre depuis 1985. Harlequin avait été fondé en 1949 au Canada et était arrivé en France en 1978. Harlequin est présent dans tous les circuits de distributions (hypermarchés, grandes surfaces culturelles et autres librairies).

Larousse

Maison fondée en 1852 par Augustin Boyer et Pierre Larousse, ancien instituteur disciple de Proudhon. Depuis 1996, les activités de Larousse ont été associées à celles de Bordas au sein du groupe Havas, puis de Vivendi et désormais du groupe Hachette. Elle possède une filiale, Larousse Editorial en Espagne.

Hachette Antoine

Joint-venture entre le groupe libanais Librairie Antoine, basé à Beyrouth et chargé de commercialiser des ouvrages en langue arabe.

Hachette Livre Distribution

Hachette Livre Distribution regroupe toutes les activités industrielles du groupe Livre, tant dans le domaine de la distribution que de la diffusion, pour les éditeurs du groupe, mais aussi d'autres éditeurs. Cette activité est traitée à partir du centre national de distribution de Maurepas, deux centres régionaux du livre (CRDL) ainsi que 3 plateformes basées à

l'étranger (Suisse, Belgique et Canada). La diffusion, à partir de sept « Livre Service Hachette » (LSH) répartis dans la France entière.

ISTRA

Istra a créé un nouveau concept de collection éducative : le Multilivre, des manuels qui rassemblent en un seul volume trois disciplines : sciences, histoire et géographie. Ses ouvrages se déclinent aujourd'hui dans toutes les disciplines de l'école primaire.

Le Masque (Fondé en 1927, racheté par Hachette en 1971)

Le Masque est la première collection de romans policiers française. En 1971, Hachette prend une participation majoritaire dans le capital de la Librairie des Champs-Élysées qui contrôlent le Masque.

Librairie Aristide Quillet

Après le décès du fondateur de la Librairie Aristide Quillet le 30 avril 1955 puis de son successeur, son gendre Jean Rocaut, les héritiers vendent le 25 avril 1980 leurs participations à la société Haussmann Gestion du groupe Matra-Hachette (46% du capital), devenant propriétaire de l'éditeur des encyclopédies et dictionnaires.

Librairie Arthème Fayard (Fondé en 1857, racheté par Hachette en 1958)

Arthème Fayard fils est spécialisée en littératures française et étrangère, sciences humaines, histoire, musicologie et grands documents de société (Mazarine, Pauvert, 1001 Nuits, et depuis 2010, la collection de poche Pluriel).

Livre Diffusion Services

Livre Diffusion Service (LDS), basée à Maurepas, offre un service de diffusion et de grossiste aux librairies, maisons de la presse, magasins généralistes et supermarchés, dont le livre ne représente qu'une partie de leur activité.

Le Livre de Paris

Editeur racheté par Hachette en 1951.

Librairie Générale Française (LGF) - Le Livre de Poche (Fondé en 1953, racheté par Hachette en 1954)

Le Livre de poche, créé par Henri Filipacchi en 1953 au sein de la Librairie Générale française (plus de 10 000 ouvrages publiés, plus de 4 500 titres disponibles) porte sur tous

les domaines de la pensée.

Marabout (Fondé en 1949, racheté par Hachette en 2000)

Marabout édite des ouvrages autour de thèmes concernant la cuisine, le jardinage, le bricolage, les loisirs, la vie professionnelle, la vie quotidienne, la santé, la psychologie, les enfants. Parmi ses collections : Petits Plats, Marabout Chef, Côté Cuisine, Marabout Pratique, Marabout d'ficelle, Marabulles, les Paresseuses et Poche Marabout.

Multimédia Education Référence

Filiale d'Hachette Livre née de la fusion des activités multimédia des divers éditeurs du groupe.

Myboox

MyBOOX est un site sur l'actualité du livre et un espace d'échanges accueillant lecteurs, auteurs, libraires et éditeurs et, d'une manière générale, tous les passionnés de livres.

Nouvelles Editions Ivoiriennes (NEI)

La maison publie des auteurs africains et des livres d'apprentissage de la langue française.

Pika Edition

Edite et commercialise des livres/BD et mangas pour le grand public en France.

Samas SA

Cette société est la holding financière du groupe.

Syadal

Syadal est une société financière dirigée par Arnaud Nourry. Elle avait été créée pour l'exploitation des albums Astérix et détenait 80 % des Editions Albert René. Cette dernière est titulaire des droits d'édition des albums d'Astérix le Gaulois et gère les droits dérivés de toute la collection.

Watts Publishing Group Ltd

Watts Publishing Group Limited est une filiale de Hachette Book Group Etats-Unis. La société, anciennement connue sous le nom Transtutor Limited, a été créée en janvier 2000. Elle publie des livres pour enfants, y compris la fiction, ouvrages de référence, des livres illustrés et des livres audio.

Hachette Espagne

Bruño

Bruño Publishing Group édite de livres d'éducation et des ouvrages pour enfants et jeunes depuis 1898.

Editorial Salvat S.A.

Editeur d'encyclopédies, et série de fascicules (vendus en kiosque, VPC ou par courtage) en Espagne, Salvat, passé sous le contrôle du groupe Hachette Livre en 1988, a des filiales en Argentine, Brésil, Mexique et Portugal Edelsa

Grupo Anaya, S.A.

Anaya est le principal éditeur espagnol d'ouvrages scolaires. Il possède de nombreuses filiales, éditrices d'ouvrages très variés et touchant à tous les domaines de la littérature. Il a racheté Ediciones Catedra en 1973, puis Pyramide Publishing et Edicions Xerais de la Galice en 1979, puis du Catalan Barcanova en 1980. En 1981, Anaya rachète Tecnos éditoriale.

Anaya Multimedia est créé en 1984 né dans le but de développer des publications dans l'informatique. En 1985 le groupe absorbe Algaida, éditeur andalou, et Biblograf, éditeur de Vox, dictionnaires, atlas et encyclopédies. En juin 1989, Grupo Editorial Anaya acquiert Alianza Editorial, puis, en 1994, prend une participation de 50% dans Ediciones del Prado, spécialisé dans la publication et la vente de paquets dans les kiosques et les librairies et lance Anaya Interactiva, spécialisée dans l'édition numérique interactif nouveaux médias.

En 1996, enfin, il prend le contrôle d'Euskadi, un nouvel éditeur, dont les publications Haritza s'adresse à la communauté culturelle et linguistique. La groupe a des filiales au Portugal et en Amérique Latine (Alianza Editorial et Aique en Argentine et Grupo Editorial Patria, au Mexique).

Hachette UK

Groupe Orion (Royaume Uni)

The Orion Publishing Group Limited

Orion comprend les maisons d'édition Orion Books (qui édite en grand format et en poche romans, romans policiers, mémoires, biographies et ouvrages pratiques), Weidenfeld & Nicolson (journaux intimes et recueils de correspondances), Orion Childrens' Books et Gollancz (spécialisée dans la science fiction et la littérature fantastique) et Orion Audiobooks

(versions audios de nombreux titres du groupe).

Little Hampton Book Service Ltd

L'un des principaux distributeurs de livres et Royaume-Uni.

Hachette UK Ltd

Holding de gestion des activités d'éditeur de livres du groupe au Royaume –Uni.

Alliance Distribution services Pty Ltd

Société spécialisée dans la distribution de livres, périodiques et journaux et situé a Tuggerah, Australie. Elle a des bureaux à Londres, en Nouvelle-Zélande et en Asie.

Bookpoint Ltd

Bookpoint est une filiale du groupe Hachette au Royaume-Uni, fondée en 1973, pour la distribution de livres.

Chambers Harrap Publishers

Editeur anciennement basé à Edinburgh , en Ecosse , qui détenait les droits de propriété des éditeurs WRChambers et de son concurrent George G. Harrap and Company (fondé en 1901), racheté en 1990. Au Royaume-Uni, Hachette publie titres bilingues en français, espagnol, portugais, italien, allemand et polonais.

Galore Park Ltd

Editeur racheté par Hodder Education en avril 2013, Galore ParK se spécialise dans la préparation des jeunes dès 11 ans pour les examens d'entrée dans certaines écoles ; leader dans les manuels scolaires pour les élèves des écoles indépendantes.

Hachette Children's Books

Editeur d'ouvrages pour enfants de tous âges au Royaume-Uni ; il publie quatre collections : Franklin Watts, Hodder Children's Books, Orchard Books et Wayland.

Hachette Partworks

Hachette Partworks édite et commercialise les fascicules du groupe en Grande-Bretagne, mais aussi en Australie, en Afrique du Sud et en Nouvelle Zélande.

Headline Publishing Group

Headline édite romans, essais et documents, spécialisé en sport, en encyclopédies sportives, en livres - cadeau et en humour, ainsi qu'en grands documents. Elle a deux filiales Headline Review (qui publie des auteures femmes) et Headline Business Plus, qui édite des livres de management.

Le groupe a une filiale en Inde, en Australie et en Nouvelle-Zélande.

Hodder & Stoughton

Hodder & Stoughton possède entre autres marques Sceptre et Hodder Faith. L'éditeur est spécialisé en fiction générale, romans policiers et romans à mystères, mais aussi biographies, mémoires, sport, humour et art de vivre. Une filiale, Hodder Faith, est spécialisée dans les ouvrages religieux.

Hodder Education

Hodder Education publie des ouvrages destinés aux secteurs scolaires et universitaires et aux adeptes de l'auto-apprentissage. Une filiale, Dynamic Learning, est fournisseur de contenu numérique en ligne.

Hodder Headline

Hodder Headline est présent sur les segments comparables à ceux d'Hachette Livre. L'éditeur a des filiales en Australie et Nouvelle Zélande, et une filiale pour la distribution avec le Centre de Bookpoint.

John Murray (Publisher) Ltd

Edite des livres populaires, allant de la fiction à l'histoire (y compris militaires), de la politique à l'actualité, de la biographie aux mémoires.

Little, Brown Book Group

Little, Brown est l'un des premiers éditeurs anglais d'ouvrages en grand format, de la fiction à l'histoire, en passant par les mémoires, les documents scientifiques et les livres de voyage. La maison a filiales, Sphere (du roman policier à la comédie romantique), Abacus (spécialisée en livre de poche) et Virago (qui édite des auteurs féminins dans des genres variés), Orbit (premier éditeur anglais de science-fiction), Hachette Digital (qui propose les versions audio de livres publiés par Hachette UK, ainsi que ceux d'éditeurs tiers) et Piatkus (qui couvre la santé, la psychologie, le bien-être, la vie pratique, le monde des affaires et le développement personnel, mais qui édite aussi des romans policiers et ses romans d'amour).

Philip Allan Publishers Ltd

Spécialisé dans les éditions universitaires. Avec Philip Allan Updates, la société propose également des stages de révision et de conférences pour les étudiants. Elle publie également des magazines ainsi que des manuels, des guides de révision.

Groupe Octopus (Royaume-Uni)

Octopus Publishing

Maison qui regroupe six des plus grands éditeurs britanniques de livres illustrés de références pour adultes, Octopus est présent sur de nombreux segments : art de vivre, cuisine et vins, cartographie, encyclopédies, livres de référence pour parents et enfants.

Le groupe Octopus contrôle les marques : Bounty, Brimax, Conran, Octopus, Hamlyn, Mitchell Beazley, Miller's et Philip's.

Conran Octopus Ltd

Filiale d'Octopus spécialiste des livres illustrés de qualité, traitant de tous les sujets, de l'architecture au jardinage. En passant par les monographies de peintres, etc.

Hachette Latino America (Groupe Hachette Livre Espagne)

Filiale qui commercialise livres, dictionnaires, encyclopédies en Amérique latine.

Editions Larousse Mexique

Filiale dédiée à la commercialisation des productions Larousse.

Difusora Larousse Mexico

Difusora est la filiale dédiée à la diffusion de tous les supports édités par la société Hachette FLE pour le français langue étrangère.

Hachette Book Group (Etats-Unis)

FaithWords

FaithWords publie des ouvrages chrétiens, destinés à des lecteurs croyants ou en questionnement. Center Street, une division de FaithWords, publie quant à elle des ouvrages d'auteurs empreints de spiritualité.

Grand Central Publishing

Grand Central Publishing (anciennement Warner Books) acquis par Hachette Livre en 2006,

édite aussi bien des best-sellers que de grandes œuvres littéraires.

Hachette Book Group USA

Filiale d'Hachette Livre créée lors de la prise de contrôle de Time Warner Book Group en 2006, Hachette Book Group USA édite ses livres sous les marques Harry N. Abrams, Amazing People Club, Chronicle Books, Filipacchi Publishing, Gildan Media, Guinness World Records, Hachette UK, InnovativeKids, Marvel, Octopus Books, Oxmoor House, Peterson's, Phaidon Press, Time Inc. Home Entertainment, Windblown Media et Yen Press (spécialisée dans la publication de mangas).

Elle contrôle six filiales : Spot, Forever, Twelve, Lifestyle, Business Plus et Vision.

Hachette Digital Inc.

Hachette Digital, anciennement Hachette Audio et aujourd'hui filiale de Little Brown Book Group, est la marque des publications en formats électroniques. Le changement de nom de janvier 2008 reflète l'élargissement des activités numériques du groupe.

Little, Brown and Company

Little, Brown and Company, Little publie des romans et des ouvrages non romanesques marquants, signés par les meilleurs auteurs au monde. Cette filiale contrôle Back Bay Books (livres de poche) et Reagan Arthur Books (auteurs contemporains).

Little, Brown Books for Young Readers

Little, Brown Books for Young Readers publie des ouvrages spécialisés destinés à un public de 0 à 16 ans, livres d'images ainsi que des romans et autres ouvrages.

Orbit

Orbit couvre tout l'éventail de la science-fiction et du fantastique, qu'il s'agisse de récits fantastiques urbains, de « space-opéras », d'épopées palpitantes ou de techno-thrillers. Yen Press, qui fait partie de la division Orbit, se spécialise dans la publication de romans graphiques et de mangas. Une filiale France a été créée en 2009 ; elle a également une filiale en Australie.

Publisher's Advertising Llc

Filiale du groupe aux Etats-Unis pour la publicité.

Lagardère Active

Lagardère Active rassemble les activités de presse magazine, radio, chaînes de télévision, Production et distribution audiovisuelles, régie publicitaire et numérique.

1 – France

Lagardère Active SA

Fondée le 6 novembre 2000, holding financière dédiée à la gestion des diverses activités du groupe de la branche.

909 Productions - Add-on-Factory (ex Full Feel Factory ou F Cube)

909 Productions, dédiée au flux et au documentaire, a lancé le label 909 Fiction, pour faire évoluer la société vers la production de fiction et de programmes proches de la télé réalité.

Créée en 2005, Add-On Factory est une société de production de contenus audio et vidéo qui a pour ambition de répondre aux besoins des opérateurs mobiles, des chaînes de télévision ou encore des éditeurs internet (dailymotion.fr, autonews.fr, MCM, ...), des webradios, podcasts, etc.

Amaya-Technisonor

Amaya Productions est une société de production télévisuelle spécialisée dans la production de fictions.

Atlantique Productions

Atlantique Productions s'attache au développement de projets audiovisuels internationaux d'envergure, par exemple, la série Borgia pour Canal +.

Aubes Productions

Aubes Productions produit des fictions (séries et unitaires) pour la télévision.

BilletReduc

L'entreprise, créée le 14 mars 1997 est spécialisée dans le secteur d'activité des services de réservation et activités connexes sur Internet.

Carson Prod

Créée en avril 2001, Carson Prod produit des émissions de flux, et plus particulièrement des programmes de divertissement et des magazines de première et deuxième partie de soirée. Elle fusionné avec Angel Productions

Cellfish Media Llc

La société, qui crée, développe et distribue des applications pour mobiles (Smartphones) et réseaux sociaux, destinés aux amateurs de musique, sport et divertissement. Cellfish dont le siège est à New York a des bureaux à Los Angeles, Paris, Dusseldorf, en Espagne et au Royaume Uni.

Compagnie européenne de radiodiffusion et de télévision Europe 1 (CERT)

Filiale dédiée à la diffusion des émissions d'Europe 1, conçues dans ses studios parisiens et transmises vers un satellite. Les signaux captés par des réémetteurs situés sur le sol français diffusent les émissions en modulation de fréquence. Le mode de diffusion ne couvrant pas l'ensemble du territoire français, le satellite transmet également ces signaux vers un émetteur situé à Felsberg, dans le Land de Sarre (Allemagne) pour les émissions, en grandes ondes.

DEMD Productions

La société DEMD Productions produit environ 15 téléfilms par an et axe son développement sur les séries de 90' à héros récurrents.

De Père en Fils (DPEF)

La société de production De père en fils (DPEF) est spécialisée dans la fiction d'humour ; elle a notamment produit Nulle part ailleurs et Les Guignols de l'info.

Disney Hachette Presse

Créée le 1er janvier 1991, Disney Hachette Presse est la concrétisation de la coopération entre Disney et Hachette, entamée en 1934 avec le lancement en France du Journal de Mickey.

DOCTISSIMO (ex-Prospecta)

Ce site, créé en 2008 par un médecin, le docteur Laurent Alexandre, propose plusieurs grandes catégories relatives à la santé: santé, médicament, psychologie, grossesse/bébé, nutrition ; entre autres catégories qui ont moins de rapport direct avec la santé : cuisine, sexualité, beauté/mode, forme/sport", environnement. Ces catégories donnent accès à

plusieurs forums de discussion respectifs. D'autres forums sont associés à Doctissimo : Ados.fr, Momes.net, et Fluctuat.net.

Doctipharma

Société créée le 23 juillet 2013 pour la commercialisation par Internet de produits pharmaceutiques autorisés à la vente en ligne.

ECEP (Exploitation commerciale d'éditions de Presse)

Société de vente à distance, cette filiale abrite Elle Shop, Be Boutique, Version Fémina Boutique, Bébés Shopping.

Editions Musicales François 1er

Créées pour la gestion des droits d'auteurs, les Éditions Musicales François 1er supervisent les catalogues musicaux TV et cinéma d'Image & Compagnie, Canal J, Gulli, Filles TV, Hachette Première & Compagnie, MCM et Angel Productions.

Electron Libre Productions

Société de production spécialisée dans le flux (magazines d'information, émissions de divertissement, etc.), les documentaires, mais aussi la production d'événements musicaux d'envergure (captation de concerts, etc.).

Europe 1

Europe 1 est une radio généraliste d'information.

Europe 1 Interactive

La filiale télématique d'Europe 1 Communication, Europe-Infos, devient Europe 1 Interactive en 2002 et reprend ses activités : syndication de contenu, Audiotel et SMS, etc.

Europe 1 Sport

Filiale de Lagardère Active Broadcast, créée le 21 novembre 2003 et spécialisée dans l'information sportive.

Europe 1 Télécompagnie

Europe 1 Télécompagnie est une filiale chargée, à titre exclusif, de réaliser les programmes à diffuser sur l'antenne d'Europe 1.

Europe 2 Communication

La société est une filiale chargée de la production et de la diffusion pour la radio et la télévision.

Europe 2 Entreprises

Europe 2 Entreprise est la société exploitant le réseau Virgin Radio en France, autrefois nommé Europe 2.

Europe Images International

Europe Images International, filiale de Lagardère Entertainment, est l'un des plus importants pôles européens de distribution audiovisuelle : fiction, animation, documentaire, spectacle vivant mais aussi long métrage.

Europe News

Société, créée le 3 février 1988, spécialisée dans les activités des agences de presse.

Europe Régies Ouest

Filiale des groupes Précom (groupe Ouest-France) et Lagardère, Europe Régies Ouest est, aujourd'hui, la première régie radio sur le Grand Ouest.

Feniprod

Société de production audiovisuelle, dont le nom commercial est Ango Productions ; elle produit des comédies, des thrillers, du romanesque, du classique au contemporain, du 90' au format court de 1' 30 pour l'ensemble des diffuseurs français.

GMT Productions

GMT Productions est spécialisée dans les séries. Elle est aussi très présente dans des sujets historiques et des faits de société.

Groupe LeGuide

Créé en 1998, LeGuide.com est un comparateur de prix de produits sur la mode, l'électroménager, la téléphonie, l'informatique, la maison, la hi-fi, etc. Les membres peuvent créer une liste de produits préférés, profiter d'un service de médiation, et d'un forum de consommation. LeGuide.com Group est présent dans plus d'une douzaine de pays européens au travers de filiales en Allemagne qui a repris un autre comparateur, CIAO, en Italie et en Grande-Bretagne et en Espagne sous les marques Dooyoo et Gooster.

Groupe Marie-Claire

Le groupe Lagardère contrôle 42 % du groupe Marie-Claire, aux côtés de Holding Evelyne Prouvost, 52 %.

Groupe Réservoir Prod

Créée par Jean-Luc Delarue, la société Réservoir Prod développe, produit et commercialise des programmes audiovisuels pour l'ensemble des chaînes.

Gulli

Gulli est la première chaîne gratuite pour la jeunesse et la famille. Elle a été lancée en 2005 en partenariat entre Lagardère et France Télévisions. Elle est désormais contrôlée à 100 % par Lagardère.

Hachette Filipacchi Associés

Hachette Filipacchi Associés regroupe la branche presse de Lagardère Active, centre son activité sur la presse magazine grand public.

Hachette Filipacchi Films

Hachette Filipacchi Films est le nouveau nom adopté par Film Office en 2002. Cette filiale était spécialisée dans la commercialisation de DVD ; elle a étendu son marché après son changement de nom.

Hachette Filipacchi Presse

Hachette Filipacchi Presse SA est la filiale qui a en charge la publication des magazines de divertissement du groupe.

Hachette Première & Cie

Créée le 3 mars 1986, elle est la société de production de films de cinéma du groupe.

Image & Compagnie

Image et Compagnie est une société de production spécialisée dans les documentaires unitaires ambitieux, les magazines, les miniséries ou séries, les fictions.

Infobébés et Infocrèche

Magazines des futures mamans, créés en 1996 (9 numéros par an) qui ont désormais leur

déclinaison sur Internet.

Jadeti

Agence pour le développement du podcast, filiale de Lagardère

Jeunesse interactive

Jeunesse interactive est une entité chargée du développement des chaînes thématiques en direction des jeunes et des enfants.

June

June est une chaîne générationnelle destinée aux jeunes femmes.

Lagardère Active Broadband

Lagardère Active Broadband était la filiale dédiée aux nouvelles technologies du groupe Lagardère, avant de devenir Cellfish.

Lagardère Active Broadcast

Lagardère Active Broadcast constitue le pôle audiovisuel de Lagardère Active (radio, chaînes thématiques, production et distribution). La société est domiciliée à Monaco.

Lagardère Active Digital

Cette filiale est en charge du développement des outils technologiques permettant de lire les médias traditionnels sur les nouveaux supports.

Lagardère Active FM

Entité regroupant les activités radio du groupe.

Lagardère Active TV

Cette société gère le pôle télévision du groupe et veille à la cohérence et à la complémentarité de ses offres (offre jeunesse et famille, offre divertissement pour les jeunes adultes et offre classique et jazz).

Lagardère Digital France

Lagardère Digital France est spécifiquement dédiée aux activités numériques du groupe.

Lagardère Active Radio International

La société est en charge du développement des activités radios à l'étranger ; elle est présente dans 7 pays : Afrique du Sud, Allemagne, Pologne, République Tchèque, Roumanie, Slovaquie. Elle contrôle 17 radios et 5 régies publicitaires. Les filiales sont les suivantes :

107.8 Antenne AC (Aix-la-Chapelle), Euro-Radio Saar, Lari Deutschland Gmbh (Allemagne), AD Point, Eurozet, Eurozet Consulting, FMJazz, Muzyka Jazz Radio, Radio Las Vegas, Radio Plus Polska, Radio Plus Polska Centrum, Radio Plus Polska Zachod, Radio Pogoda, Radio Stacja, Radio

Warmia Mazury, Radio Warta, Spectrum FM, Spolka Producentka Plus Polska, Studio Zet, RMI FM, Traffic FM (Pologne), Edi Romania, Radio 21 (Roumanie), BBC Radiocom (Prague) Europe 2 Prague, Europe Développement, Informativ, RG Frekvence 1, RRM Prague, Max Loyd (République tchèque),

Forward Media, RRM Slovakia, Europa 2, ex-Okey Radio (Slovaquie), Acceleration Media, Radmark (Afrique du Sud)

Lagardère Active Webco

Société créée le 29 juin 2012, dédiée au commerce à distance sur catalogue.

Lagardère Entertainment

Les filiales de production et distribution audiovisuelles sont regroupés organiquement dans Lagardère Entertainment. Il s'agit des sociétés suivantes : Production de fiction : GMT, DEMD, Image & Compagnie, Merlin, Aubes, Ango ; Production de flux et de spectacle vivant : Maximal, Carson, Angel, Léo Vision, Electron Libre, 909 Productions, Telmondis Productions ; Production internationale : Atlantique Productions; Production pour le web : Add-On Factory ; Distribution : Europe Images International, Telmondis Distribution ; Musique : Éditions Musicales François Ier.

Lagardère Entertainment Rights

Filiale dédiée à la gestion des droits des produits de Lagardère Active.

Lagardère Global Advertising

Lagardère Global Advertising est la régie publicitaire internationale de Lagardère Active. Elle représente l'ensemble du groupe et ses principales marques.

Lagardère Holding TV

La société est exclusivement financière et particulièrement pour ses activités de télévision.

Lagardère Media Consulting

Cette filiale de Lagardère Active offre une expertise globale associant conseil stratégique et assistance opérationnelle, pour contribuer à l'étude et au management de projets audiovisuels internationaux.

Lagardère Métropoles

Cette filiale est une régie publicitaire tournée vers les régions (9 directions régionales). En presse, elle est au service des éditions nationales, régionales et multirégionales des titres de presse magazine du groupe Lagardère ainsi que ceux d'éditeurs extérieurs comme Le Monde. En radio, elle est la régie des stations de Virgin Radio, RFM, des Radios d'Autoroute (107.7 FM et Autoroute Info). Sur Internet, elle est la régie des sites commercialisés par Lagardère Publicité accessibles sur la zone géographique de ses via le géomarketing. Enfin, en hors-médias, elle apporte une réponse sur-mesure à ses clients.

Lagardère News (ex Europe 1 Interactive)

Lagardère News est une entité qui rassemble les médias d'informations de Lagardère Active, autour des marques Europe 1, Paris Match, Le Journal du Dimanche et Newsweb.

Lagardère Publicité

Lagardère Publicité est née en 2007 du rapprochement de Lagardère Active Publicité et Interdeco, les régies pour l'audiovisuel et la presse du groupe Lagardère.

Lagardère Télévision International

Lagardère Television International (LTI), chargée de distribuer et développer les chaînes de Lagardère et d'autres groupes est née de la fusion de deux filiales, Lagardère Networks International (LNI) qui distribuait à l'international les chaînes de Lagardère Active (musicales et jeunesse, comme Mezzo ou Gulli par exemple), mais aussi celles du groupe AB et Luxe TV et Lagardère Images International (LII) qui s'occupait de développer et de mettre en œuvre des projets audiovisuels internationaux.

Lagardère Thématiques

Lagardère Thématiques édite cinq chaînes musicales (MCM, MCM Top, MCM Pop, MCM Belgique, Mezzo) et trois chaînes destinées à la jeunesse (Canal J, Tiji et Filles TV). La société était détenue par Lagardère Active Broadcast (51 %) et Canal+ (49 %). Le 6 janvier 2004, Lagardère Active Broadcast SA reprenait la totalité du capital.

Léo Vision

Léo Vision est spécialisée dans les retransmissions, en direct, de manifestations sportives. Au-delà des courses hippiques, Léo Vision développe les retransmissions pour d'autres sports (football, rugby, tennis, etc.) en France et à l'international. Léo Vision a aussi produit des documentaires et des magazines. Enfin, Léo Vision développe des émissions de flux (magazines et émissions spéciales), ainsi que des fictions.

Les Agences TV SEAP

Les agences TV SEAP regroupe les agences fournisseurs des programmes de télévision (prescott – intermonde – imédia presse – les agences tv) du groupe.

LNoA Productions

LNoA productions est le département dédié aux documentaires de prestige à vocation internationale d'Angel Productions a lance cette année un nouveau département de documentaires de prestige à vocation internationale.

M5 Europe Images International

M5 Europe Images International est l'un des plus importants pôles européens de distribution audiovisuelle (fiction, animation, documentaire, spectacle vivant et aussi long-métrage).

Maximal Productions

Maximal Productions produit des reportages, des documentaires et des magazines d'information et de connaissance.

MCM

Chaîne musicale, MCM affiche les toutes nouvelles tendances notamment en matière de manga et de divertissement. Elle consacre la moitié de son temps d'antenne à toutes les formes de musique (clips, concerts, hits...).

MCM Pop – RFM Tv

MCM Pop est une chaîne qui proposait une programmation exclusivement composée de clips. Le 2 octobre 2014, elle a changé de nom pour redevenir RFM Tv.

Merlin Productions

Merlin Productions est une société qui initie de nouveaux formats et de nouveaux modes

d'écritures.

Mezzo

Mezzo chaîne thématique consacrée à l'opéra, la musique classique, à la danse, créée, à l'origine en 1998, par France Télévisions. En 1996, le groupe Lagardère avait lancé, de son côté, sur le câble et avec CanalSatellite, Muzzik, une chaîne dédiée à la musique classique, au jazz et aux musiques du monde. Après une concurrence de trois ans entre Muzzik et Mezzo, les deux groupes décident le 7 décembre 2001 de fusionner.

Mondocteur

Créée le 6 décembre 2012, la société est spécialisée dans l'activité de portails Internet ; elle a vocation à développer les services pour l'appel aux médecins et la prise de rendez-vous.

Newsweb

Newsweb est un éditeur de sites d'informations (www.sports.fr, www.boursier.com, www.football.fr, www.autonews.fr, www.sport4fun.com, www.lejdd.fr). Newsweb vend également ses contenus à d'autres médias et monétise son audience par la vente de services.

Nouvelles télévisions numériques

Cette filiale est le deuxième opérateur du multiplex TNT en France, pour les télévisions locales en mode numérique.

Performance

Lagardère Performance est une société de la régie publicitaire Lagardère Publicité Internet. Lagardère Performance propose une offre basée sur une commercialisation d'espaces publicitaires au CPC (Coût Par Clic), au CPL (Coût Par Lead) ou encore au Low CPM (Coût Par Mille).

Pressinter

Société éditrice de Version Fémina et du site Fémina

Promotions et spectacles d'Europe 1

Promotion et Spectacles d'Europe 1 assure les campagnes de communication de la radio Europe 1.

Publications France Monde

Publications France Monde SA est une holding, filiale du groupe Lagardère Active.

Publications Groupe Loisirs (PGL)

Publications Groupe Loisirs est une filiale de Hachette Filipacchi Presse.

Régie 1

Lagardère Active Broadcast a passé un contrat avec Régie 1, lui confiant la mission de rechercher la publicité à diffuser sur l'antenne de la radio Europe 1.

RFM Entreprises

RFM Entreprises est la holding qui a reçu l'autorisation d'utiliser les fréquences du réseau de radio dénommé RFM.

RFM Réseaux

Cette filiale a en charge l'administration des programmes et des personnels du réseau de radios RFM.

SBDS Active

SBDS est éditrice du site TV replay.fr, site de télévision de rattrapage, créé en avril 2006.

Société de traitement des produits de presse (STPP)

La Société de Traitement des Produits de Presse (STPP) est une filiale spécialisée en matière de logistique pour les éditeurs de presse.

SOGIDE

Cette société est une filiale gérant les biens immobiliers du groupe.

Telmondis

Département d'Aubes Productions, Telmondis est l'un des producteurs audiovisuels français de spectacles vivants : opéras, ballets et cirques de renommée mondiale, revues, documentaires musicaux, danse classique et contemporaine, jazz et world musique.

TiJi

TiJi est la chaîne des enfants de moins de 7 ans.

Virgin Radio

Anciennement Europe 2, l'une des deux radios musicales du groupe a été rebaptisée lors de l'achat de la marque Virgin par Lagardère.

Les magazines édités par Lagardère

Art et Décoration (bimestriel, créé en 1897) ; Elle (hebdomadaire, créé en 1945) ; Elle à table (bimestriel, créé en 1999) ; Elle Décoration (mensuel, créé en 1987) ; France Dimanche (hebdomadaire, créé en 1946) ; Gulli, le mag (créé en juillet 2008, tous les deux mois) ; Ici Paris (hebdomadaire, créé en 1945) ; Infobébés (9 numéros par an, créé en 1996) ; Infocrèches (9 numéros par an, créé en 1996) ; Le Journal du dimanche (hebdomadaire, créé en 1945) ; Parents (mensuel, créé en 1969) ; Paris Match (hebdomadaire, créé en 1948) ; Public (hebdomadaire, créé en 2003) ; Télé 7 Jeux (mensuel, créé en 1978) ; Télé 7 Jours (hebdomadaire, créé en 1960) ; Télé 7 jours Jeux (trimestriel, créé en 2004) ; Version Fémina (hebdomadaire, créé en 2002, fusion de Version Femme, édité par la Socpresse et Fémina, édité par Hachette Filipacchi Médias)

Les magazines pour enfants édités par la joint-venture Disney Hachette

Bambi ; Winnie ; Disney Junior ; Disney Princesse ; CARS ; Toy Story ; La fée Clochette ; 100 % Stickers ; Le Journal de Mickey ; Mickey Parade Géant ; Super Picsou Géant ; Picsou Magazine ; Witch Mag. (L'association Disney Hachette édite également des numéros spéciaux sur le Tour de France, la sécurité routière, etc. Sur le Web, il édite deux sites, lejournaldemickey.com et disneygirl.fr)

Lagardère Services

Lagardère Services, présent dans 25 pays, articule son développement autour de deux pôles, l commerce de détail en zone de transport (Travel Retail) et la distribution de presse.

Aelia

Aelia est le franchiseur des enseignes et des concepts Duty Free & Luxury de LS Travel Retail, présent dans les principaux lieux de voyage sous les enseignes Buy Paris Duty Free, Aelia Duty Free, Your Fashion Store, The Fashion Gallery, So Chocolate, etc, et des partenariats avec des marques comme Hermès, Hédiard, Armani ou Fnac.

Présent dans 10 pays, le groupe Aelia/LS travel retail exploite plus de 200 boutiques duty free en parfums, cosmétiques, alcools, tabac, gastronomie, confiserie, accessoires de mode et électronique. Aéroports : Aelia est présent dans 150 aéroports en France, mais aussi dans le monde, en particulier en Allemagne, Italie, Grande-Bretagne, Pologne, République tchèque, Espagne et en Asie.

La filiale Dutyfly Solutions réalise des ventes à bord de plusieurs compagnies aériennes internationales et régionales, dont Air France, Iberia, Alitalia, Air Caraïbes, Air Seychelles. Aelia opère sur le Terminal Eurostar de Paris et sur le site d'Eurotunnel, à Calais, via sa filiale Eurodis.

Le Groupe opère à bord des Irish Ferries à partir de l'Irlande. Aelia Retail España, la joint-venture d'Aelia et de la SGEL, gère 15 boutiques au départ des ports de croisière de Barcelone, Palma de Majorque et Valence. Airport Fashion opère 2 boutiques de mode dans l'aéroport de Genève : une boutique multimarques sous enseigne « yourfashionstore » (Hugo Boss, Longchamp, Furla, Ferragamo, Zegna, Gérard Darel, Armani Jeans, Lacoste et Swarovski) et une boutique monomarque Ralph Lauren de 120 m².

AMP

AMP est une filiale belge du groupe Lagardère Services, distributeur de presse nationale et internationale.

Boutique du quotidien

Concept lancé par Gares et Connexions, filiale de la SNCF, 20 boutiques (sur 29) ont été remportées par Lagardère Services associé au groupe Casino. Relay avait déjà ouvert des points de vente sous les enseignes "Chez Jean" ou "Hubiz".

Bulgarpress

Bulgarpress est issue d'un joint-venture entre Axel Springer Verlag, NNP et Lagardère Services. Importateur et distributeur de presse internationale en Bulgarie, elle est aussi exportatrice de presse nationale et internationale.

Curtis

Curtis Circulation Company est le plus grand distributeur de presse américain.

CZ Press

CZ Press, est distributeur de presse internationale en République tchèque. CZ Press est un joint venture entre Lagardère Services et Axel Springer.

Discover

Dans la zone Asie – Pacifique, Discover est un concept de boutiques dédiées aux souvenirs.

HDS Digital

HDS Digital, opérateur du kiosque numérique Relay.com propose le téléchargement de 600 magazines français en version numérique sur iPad, tablettes android ou Windows 8, ordinateurs et smartphones.

HDS Retail Czech Republic

HDS Retail Czech Republic est une filiale en charge du développement et des opérations de commerce de détail en République tchèque. Elle gère les enseignes Relay, Paul (franchise), Costa Coffee (franchise), Aelia Duty Free (conjointement avec Aelia SAS).

Hub Convenience

Hub Convenience propose une solution libre-service pratique pour les passagers au départ et à l'arrivée, ainsi que pour la communauté locale.

Hubiz

Enseigne de proximité, Hubiz propose un assortiment de produits dans l'environnement des transports : boissons, produits sains et frais, presse, livres, produits d'alimentation courante, cartes téléphoniques, fleurs et menus malins.

iStore Boutique

Le concept a été inauguré au Canada en 2011 ; il est dédié à l'équipement électronique.

Trib's et Trib's Boutique

Trib's et Trib's Boutique s'ouvrent dans les gares de la nouvelle ligne LGV desservant Macon, Châlon, Besançon et Belfort. Trib's est un libre-service de plus de 100 places assises pour les voyageurs, avec une terrasse extérieure d'environ 30 m2.

Hungaropress

Hungaropress est une joint-venture hongroise de Lagardère Services et d'Axel Springer spécialisée dans l'importation de presse étrangère en Hongrie depuis 1990.

Lapker

Lapker Zrt est la filiale hongroise du groupe Lagardère Services. Premier distributeur de presse en Hongrie depuis 1999, Lapker est également actif dans la vente de produits de proximité et opère son propre réseau de vente au détail.

LS distribution BENELUX

LS distribution BENELUX coordonne les activités de distribution (AMP, ALVADIS) en Belgique.

LS distribution NORTH AMERICA

LS distribution NORTH AMERICA importe et distribue la presse internationale depuis 1968. Elle fournit de la presse à près de 2 800 points de vente en Amérique du Nord ainsi qu'à 74 000 abonnés via Express Mag. Sa division logistique offre des services personnalisés à une grande variété de clients. Enfin, le rachat d'Euro-Excellence en 2011 a positionné LSD-NA comme premier importateur et distributeur canadien de chocolats fins, confiserie, et épicerie fine.

LS travel retail Benelux

La filiale belge de détail du groupe Lagardère Services opère un réseau de points de vente sous enseignes comme Relay, Press Shop, hubiz, 1 minute en Belgique répartis dans les grands centres urbains, les gares, métros et aéroports.

LS travel retail Bulgaria

LS travel retail BULGARIA gère et développe un réseau de détail avec différents concepts (News&gifts, Convenience, Cafés, Accessoires de voyages) dans les zones de transports, les hôpitaux, les business centers et les centres commerciaux. Ces concepts sont opérés sous les marques Relay, Inmedio, 1 Minute, Hello, Le Café inmedio et Voyage.

LS travel retail China

LS travel retail CHINA gère un réseau d'enseignes (Duty Free, Luxe, presse, livres, concepts spécialisés et restauration) en lieux de transport de la région Asie-Pacifique. En Chine, LS travel retail opère 47 points de vente en gares, métros et aéroports avec des enseignes internationales comme discover, Relay, hub convenience, Ferragamo, Hugo Boss, Coach et Kent&Curven.

LS travel retail Deutschland

LS travel retail Deutschland opère un réseau de plus de 100 points de vente dans les aéroports et les gares situés en Allemagne. LS travel retail DEUTSCHLAND continue son expansion en restauration rapide avec des enseignes comme Boost Juice, my indigo, Brioche Dorée, Kamps et Nordsee.

LS travel retail France

LS travel retail France regroupe les sociétés Relay France, Relay@ADP: société d'exploitation aéroportuaire de points de vente News&Convenience dans les aéroports de Paris ; SDA, joint-venture avec Aéroport de Paris, exploite les points de vente Duty Free & Luxury dans les aéroports de Paris; Aéroboutique: société d'exploitation aéroportuaire de points de vente Duty Free & Luxury dans les aéroports de province; DFA: société regroupant les activités Mode, les boutiques de l'aéroport de Lyon St Exupéry ; et, enfin, Eurodis: société d'exploitation de points de vente Duty Free & Luxury basée dans le terminal Eurotunnel de Calais.

LS travel retail Hong Kong

LS travel retail Hong kong gère le réseau d'enseignes (Duty Free, luxe, presse, livres, concepts spécialisés et restauration) dans les lieux de transport de la région Asie-Pacifique.

LS travel retail North America

LS travel retail North America gère un réseau de plus de 240 points de vente aux Etats-Unis, au Canada et dans les Caraïbes, dans des aéroports tels que JFK, La Guardia, Phoenix, Chicago-Midway, Toronto, Vancouver et Montréal, dans des gares comme Chicago et L.A.Union Station, de même que dans des lieux touristiques tels que les chutes du Niagara, Whistler, Banff et Scottsdale ou dans des centres urbains, tels que le Rockefeller Centre, la tour Sears à Chicago et Place Brookfield à Toronto.

LS travel retail Pacific (Australie / Australia)

LS travel retail Pacific (Australie) gère le réseau d'enseignes (Duty Free, luxe, presse, livres, concepts spécialisés et restauration) dans les lieux de transport de la région Asie-Pacifique.

LS travel retail Romania

LS travel retail Romania gère le réseau de détail avec différents concepts (News&gifts, Convenience, Cafés, Accessoires de voyages) dans les zones de transports, les hôpitaux, les business centers et les centres commerciaux. Ces concepts sont opérés sous les marques Relay, Inmedio, 1 Minute, Hello, Le Café inmedio et Voyage.

LS travel retail Singapore

LS travel retail Singapore gère également le réseau d'enseignes dans les lieux de transport de la région Asie-Pacifique, aux enseignes discover, Billabong, Pandora, Lonchamp, Dunhill, So Chocolate, etc. En 2011, elle a ouvert, à l'aéroport de Changi, The Fashion Gallery, un espace de 764m².

LS travel retail Taiwan

LS travel retail Taiwan gère des points de vente Relay dans les gares du réseau de la ligne à grande vitesse de Taiwan.

LS travel retail UK & Ireland

LS travel retail UK & Ireland développe un ensemble de boutiques en lieux de transport : Duty free & Luxury, mode, souvenirs, news&convenience, specialty. Son portfolio d'enseignes intègre les marques Aelia Duty Free, Relay, Watermark, Lonley Planet, discover, Longchamp dans les aéroports de Londres, Glasgow, Belfast ainsi que dans les gares de King's Cross et Canon street.

LS travel retail UK&IRELAND opère également à bord des Irish Ferries à partir de l'Irlande.

NewsLink

Présentes dans les aéroports en Australie, Chine, Hong-Kong, Singapour, Taïwan et Fidji, les boutiques NewsLink offrent des services pour les voyageurs (presse, cadeaux, souvenirs, petite alimentation, etc.)

Relay

Marque mondiale de commerce dédié aux voyageurs, l'enseigne offre journaux, magazines, livres, confiseries, produits alimentaires et services de proximité dans les aéroports et les

gares du monde entier. Relay a multiplié les accords de partenariat avec Casino, Costa Coffee, Kayser (boulangerie), Marks & Spencer, Café Leffe, Subway ou Sequoia, etc.

So Chocolat

Les boutiques So Chocolat, dans la zone Asie – Pacifique, sont dédiées à la confiserie dans les aéroports.

TRIB'S

L'enseigne TRIB'S est un restaurant où les voyageurs peuvent consommer, soit en libre service ou au comptoir.

SGEL

SGEL (Sociedad General Española de Librería), filiale espagnole, est spécialisée dans la distribution et la vente au détail de presse et de produits de loisirs culturels avec ses 128 magasins Relay et Boutique de la Prensa (BDP). Elle gère aussi 10 points de vente au Portugal.

Lagardère Unlimited

La quatrième branche de Lagardère SCA est de création récente : le 17 avril 2009, le groupe annonce la création de sa filiale Lagardère Unlimited (remplaçant Lagardère Sports SAS), société par actions simplifiées, ayant pour objet la gestion des droits et l'exploitation commerciale de l'image de sportifs et d'artistes, en France et à l'étranger.

Casino de Paris SAS

La société, créée le 5 mai 1958, gère la célèbre salle de spectacles.

Crown Sports Management LLC

Cette société rachetée le 29 octobre 2013, basée à Saint-Simons Island est dédiée à la gestion des droits des joueurs de golf professionnels. Après ce rachat, Lagardère a créé une filiale dédiée au golf, Lagardère Unlimited Golf, dirigée par Steve Loy, le président de Gaylord.

Gaylord Sports Management

Agence américaine de représentation de joueurs de golf, située à Scottsdale en Arizona.

Jeff Sanders Promotion

Jeff Sanders Promotions est une entreprise spécialisée dans l'organisation de tournois de golf aux Etats-Unis.

Lagardère Paris Racing Ressources

Lagardère Paris Racing Ressources est une filiale de Lagardère Unlimited ; elle gère le site sportif de la Croix Catelan,

Lagardère Unlimited SASU

Créée le 1er juin 2004, elle est la holding financière des activités de la branche. Elle a une filiale à Londres et deux aux Etats-Unis, Lagardère Unlimited Inc. et Lagardère Unlimited Llc (basées à Wilmington).

Lagardère Unlimited Arizona LLC (ex Gaylord Sports Management)

Avec l'acquisition de Gaylord Sports Management en 2012, Lagardère Unlimited a étendu son expertise dans le conseil - développement et le design de parcours de golf.

Lagardère Unlimited Golf

Rattachée à Lagardère Unlimited US, cette filiale a réuni la gestion de Gaylord, de Crown Sports Management et de Jeff Sanders Promotion pour le développement dans le monde du golf.

Lagardère Unlimited Events

Lagardère Unlimited Events, filiale de Lagardère Unlimited, est spécialisée dans l'organisation d'événements sportifs, ouverts aux professionnels et amateurs et plus précisément dans les sports de masse et d'endurance. La filiale Upsolut fédère ainsi l'organisation des événements détenus par le groupe.

Lagardère Unlimited Consulting Inc.

Lagardère Unlimited Consulting est une filiale de marketing en temps réel dans le monde du sport et du divertissement et, particulièrement dans les médias traditionnels, le numérique, la gestion d'événements et le sponsoring.

Lagardère Unlimited Sports Management (ex LONA)

La société a vu le jour le 12 juillet 2006 ; elle est une holding financière de gestion des activités de la branche.

Lagardère Unlimited Live Entertainment (LULE)

Créée en avril 2011, cette filiale de Lagardère Unlimited réunit toutes les activités de spectacle du groupe en s'articulant autour de trois métiers complémentaires la production de spectacles (production de grands spectacles musicaux et l'organisation d'événements produits pour le compte de marques) ; la production de tournée d'artistes ; la gestion de salles (Zénith de Paris, Folies Bergère et Casino de Paris), enfin la représentation d'artistes et la gestion de leurs droits marketing.

Lagardère Unlimited Stadium Solutions (LUSS)

La société est issue de la fusion des équipes allemande et française de Stadium Development & Stadium Consulting de Sportfive, filiale de Lagardère Unlimited, après l'acquisition de Stadia Consulting Group. Elle propose des solutions en matière de développement et de management de stades et d'arènes dans le monde entier.

Lagardère Unlimited Talents France

Filiale de Lagardère Unlimited, la société est spécialisée dans la représentation et le

management d'athlètes.

Lagardère Unlimited Live Entertainment Music (LULE Music)

Cette société créée le 8 janvier 2009 est spécialisée dans la location-bail de propriété intellectuelle et de produits similaires, à l'exception des oeuvres soumises à copyright. Elle produit également de films de cinéma, des vidéos et des programmes de télévision ; elle intervient aussi dans les enregistrements sonores et l'édition musicale. Elle a absorbé la société Marques Folies Bergère.

Nordea Masters

Le tournoi de golf Nordea Masters, qui fait partie du "PGA Tour" européen (circuit professionnel) et qui est sponsorisé par la banque suédoise Nordea, a été racheté par la filiale scandinave de Lagardère Unlimited. Il s'agit du seul tournoi de ce type en terre scandinave. Lagardère a également racheté le Helsingborg Open (tournoi de golf du Ladies European Tour).

Société d'exploitation des Folies Bergère

Elle gère la célèbre salle de spectacle et développe les activités. Lagardère a acquis 90 % de la société d'exploitation de la salle de spectacles et 51 % de la marque Folies Bergère.

Groupe Sportfive

Sportfive est spécialisé dans la gestion des droits marketing et audiovisuels sportifs. La société intervient à la demande de fédérations, clubs ou entreprises dans les domaines suivants: commercialisation de droits média et droits marketing, hospitalité, stadium consulting. Sportfive commercialise également des camps d'entraînement et des matchs amicaux pour les équipes et fédérations et exploite les droits marketing d'un large catalogue d'athlètes dans de multiples sports. Sportfive développe également à destination des entreprises des programmes de sponsoring et de relations publiques.

Active Sports Marketing (Londres, Royaume Uni)

Active Sports Marketing Limited est une agence conseil en marketing sportif (marque, sponsoring, la promotion, les relations sportives publiques et la gestion des événements et des services d'accueil). En outre, la société propose des campagnes de marketing sportif pour les entreprises.

Sportfive Media Solutions SAS (Issy-les-Moulineaux)

La société commercialise des événements sportifs enregistrés (audio et vidéo)

Sportfive Consulting SAS (ex Football France Promotion SAS)

Société spécialisée dans le marketing du monde du sport (fédérations, clubs, joueurs).

ISPR GmbH (Hambourg, Allemagne)

ISPR GmbH était détenue par Kirch Media (51% du capital) et Axel Springer SA (49%). Basée alors à Munich, elle avait été rachetée par le groupe Darmon et intégrée à Sportfive. Agence de droits sportifs, elle exploite les droits TV internationaux du championnat de football allemand et ceux de plusieurs fédérations de football telles que l'Autriche, la Finlande, la Suède, la Suisse.

Joho Service BV (Amsterdam, Pays-Bas)

Sportfive avait acquis la moitié du capital de la société néerlandaise Joho Service BV, propriétaire à 100% de la société française VCF (Vidéo communication France). Joho Service BV était auparavant contrôlé à 100% par le groupe espagnol Mediapro, spécialisé dans la production audiovisuelle.

Media Foot Belgique SRL (Bruxelles, Belgique)

Agences de marketing sportif.

Sportfive GmbH & Co Kg (Hambourg, Allemagne)

Sportfive GmbH & Co. KG est une société de marketing des droits sportifs dans le football, le rugby, le handball. La société propose également le streaming vidéo en direct sur Internet, produit des clips. En outre, elle offre des services financiers aux clubs et associations, et des services marketing.

Sportfive Financial Services GmbH (Hambourg, Allemagne)

Sportfive Financial Services GmbH se concentre sur l'ingénierie financière dans le sport, et fournit une aide aux clubs et associations avec leur financement. Elle collabore avec l'entreprise Hartmann Zillmer GmbH Finances, qui apporte son expertise en tant que spécialiste sur les marchés de capitaux et le financement.

Sportfive International SA (Genève, Suisse)

Cette filiale traite toutes opérations et tous investissements et financements dans le domaine du sport, des loisirs, des spectacles vivants et de la culture et, en particulier: organisation de

réunions et manifestations.

Sportfive Ltol (Herzeliya Piutach, Israël)

Sportfive a obtenu la commercialisation des droits de l'équipe nationale israélienne. En coopération avec l'Association israélienne de football, Sportfive a créé des forfaits de commandites divers pour répondre aux les différentes communications des besoins des consommateurs finaux axée sur les marques.

Sportfive Tennis (Issy-les-Moulineaux)

La société gère les installations et les événements du monde du tennis, comme le tournoi de Roland Garros, par exemple.

The Sports Promoters Gmbh (Hambourg, Allemagne)

TSP est une filiale à 100% de Sportfive GmbH & Co. KG, spécialisée dans les droits TV et le sponsoring dans le football.

VIP Sportstravel

VIP Sportstravel, filiale de Sportfive, organise des voyages pour tous les grands événements sportifs en s'appuyant sur la coopération entre Sportfive et Zaechel. Elle a des filiales à Berlin et en Suisse. Elle organise des voyages sur mesure et s'occupe de tous les détails : hôtel, transport, l'exploitation des aéroports, mais aussi gestion sur site (billets) et processus de communication, pour le sport et les événements d'entreprise.

Zaechel International

Zaechel International est une agence dite d'hospitalité qui réalise les accueils sur mesure dans les enceintes sportives, notamment, pour les entreprises, clubs et associations. Cette agence, basée à Berlin, a été intégrée à Sportfive en 2012.

Groupe PR Event

PR Event est une société suédoise spécialisée dans l'organisation de tournois de tennis à dimension internationale. PR Event est propriétaire et organisateur de l'Open de Suède, tournoi de tennis masculin du circuit ATP de Bastad. PR Event organise également le tournoi WTA de Bastad, ainsi que le tournoi ATP de Stockholm.

PR Event i Sverige AB (Göteborg, Suède)

La filiale est l'organisateur du tournoi de tennis masculin de Bastad

PR Event i Göteborg AB (Göteborg, Suède)

Cette filiale est spécialisée dans le marketing sportif, la publicité et les relations publiques.

PR Event i Bastad (Göteborg, Suède)

La société détient les droits de licence du tournoi de tennis ATP, Open de Suède à Bastad, et des activités connexes.

Groupe IEC in Sports

IEC In Sports (International Events and Communication in Sports) est une société spécialisée dans la gestion et le négoce de droits sportifs dans les domaines des sports olympiques et particulièrement dans le tennis, l'athlétisme, le volley-ball et la gymnastique.

IEC Holding AB (Stockholm, Suède)

La Société négocie les droits de radiodiffusion et de télévision et les droits de la publicité des événements sportifs. Elle est spécialisée dans les services de conseil juridique et financier.

IEC in Sports AB (Stockholm, Suède)

La société représente ses clients sur tous les continents auprès des chaînes de télévision et des médias. Elle a des bureaux à Stockholm, Lausanne, Sydney, Hong Kong et Dubaï. Elle commercialise des spots publicitaires, le parrainage des retransmissions télévisées, la publicité sur le terrain et sur les maillots. Elle réalise de analyses de marché pour la télévision, organise des séminaires et des enquêtes pour les entreprises et associations sportives.

Groupe Sports Investment Company Sports Llc (Wilmington, USA)

Société financière, holding du groupe

Blue Entertainment Sports and Television (BEST) (New York, USA)

BEST offre des services complets de marketing (sportif et divertissement), de gestion et de production. BEST, initialement spécialisé dans le tennis, a fait plusieurs acquisitions par la suite dans le football, le sport dans les collèges américains, le basket-ball. Auparavant basé à Louisville, BEST dispose de bureaux, à New York, Beverly Hills et Washington.

Dynasty Sports Group llc CA (Beverly Hills, USA)

Dynasty Sports Group LLC conseille les athlètes professionnels pour la signature de leurs

contrats grâce à ses services juridiques, financiers et fiscaux ; il possède également un service marketing.

Game Seven Sports Media Llc (Lexington, USA)

Filiale de BEST, cette société élabore et réalise des programmes de sports et de divertissement pour les médias aux États-Unis et à l'international. La société propose également des services de conseil et de marketing.

Sports Media Advisosrs Llc (Washington, USA)

La société est un cabinet de conseil et d'investissement spécialisé dans la télévision et les médias numériques. Elle apporte une aide à l'élaboration de programmes pour la télévision et/ou les supports numériques. Dans ses stratégies médias, elle offre des projets clés en main, de la création à la distribution et à la monétisation des contenus.

Team Championship International Llc (Denver, USA)

Team Championships International organise et gère les tournées d'équipes de sports.

Worldwide Football Llc (Jericho, USA)

Cette société spécialisée dans la représentation des joueurs de l'élite du football américain de la NFL, avait été rachetée par BEST. Elle avait élargi sa représentation en signant des contrats avec le basketteur Joakim Noah et les joueurs de tennis, Andy Roddick et la Belge Justine Hénin.

Groupe Upsolut

Le groupe Upsolut d'origine allemande a des filiales à Hambourg, Londres et aux États-Unis (Washington et Scottsdale, en Arizona).

Deutschland Tour Gmbh (Hambourg, Allemagne)

La société est l'organisatrice du Tour d'Allemagne cycliste, repris par le groupe Upsolut en 1988.

Eventerprise Gmbh (Hambourg, Allemagne)

L'offre de Eventerprise GmbH se concentre sur l'organisation de manifestations sportives, de congrès ou de grands événements. Eventerprise met à disposition de ses clients des services informatiques personnalisés et la programmation de logiciels personnalisés et la location de matériel technique.

Upsolut Event (Hambourg, Allemagne)

Upsolut Event organise les courses cyclistes Vattenfall Cycclassics et Škoda Vélothon Berlin ainsi que les triathlons Dextro Energy Triathlon ITU World Championnat de Hambourg et Dextro Energy Triathlon Championnat du Monde ITU de Londres.

Upsolut Merchandising GmbH & Co KG (Hambourg, Allemagne)

Merchandising Upsolut GmbH & Co. KG détient les droits exclusifs d'exploitation de merchandising pour toutes les marques du FC St. Pauli (Hambourg). Elle est également le détenteur exclusif de la marque "Ville des Sports". Développe et distribue également des accessoires de sport et sportswear.

Groupe World Sport Group (WSG)

World Sport Group, basé à Singapour, est le numéro un du marketing sportif en Asie. World Sport Group est par ailleurs membre du consortium qui a réalisé le Singapore Sports Hub.

World Sport Group Investments Ltd (Tortola, Iles Vierges britanniques)

Cette société est spécialisée dans la recherche d'investissements pour les événements sportifs en Asie. Elle est également conseiller financier pour les structures sportives.

World Sport Group Holding Ltd (Tortola, Iles Vierges britanniques)

La société holding du groupe est détenue par trois actionnaires, à savoir la société Lagardère SCA (70%), International Sports Events Company Limited (20%) et Dentsu Inc (10%).

WSG a de nombreuses filiales : World Sport Football Ltd (Hong-Kong, Chine) ; WSG Australia, WSG India et WSG Japan ; WSG Beijing (Beijing, Chine) et WSG Beirut (Liban) ; WSG Hong-Kong Ltd (Hong-Kong, Chine) ; WSG Mauritius Ltd (Port-Louis, Ile Maurice) et WSG Pte Ltd Singapore (Singapour).

Sport Marketing and Management (SMAM)

Cette société australienne a été rattachée à World sport Group. C'est une agence spécialisée dans la vente de concepts marketing sportifs avec trois activités principales : la négociation et la vente de droits média, le conseil en stratégie commerciale et la réalisation d'opérations commerciales. SMAM propose ses services à de grandes instances sportives internationales, (le CIO ou les jeux du Commonwealth) et à des événements multisports majeurs (Glasgow 2014, Gold Coast 2018). SMAM est notamment actif dans deux grandes

disciplines : la natation et le rugby.

Statuts et dirigeants d'Hachette

La Librairie Hachette adoptera différents statuts juridiques, ponctuant ainsi son évolution.

A sa fondation en 1826, la société en nom personnel Librairie Hachette n'a qu'un actionnaire, Louis Hachette.

En 1841, Louis Hachette cède 50 % du capital à son notaire, Henri Bréton (qui deviendra son beau-père). La Librairie devient la Société commerciale Louis Hachette.

En 1849, après le mariage de la fille de Louis Hachette, Zéline, et d'Emile Templier, cousin germain de Louis Bréton, le fils d'Henri, le capital de la Librairie est réparti entre Louis Hachette (33,33 %), Henri et Louis Bréton (33,33 %) et Emile Templier (33,33 %).

En 1857, Louis Hachette fait entrer son fils, Alfred, dans l'actionnariat par augmentation de capital. La répartition est la suivante : Louis Hachette (29,17 %), Alfred Hachette (12,5 %), Louis Bréton (29,17 %) et Emile Templier (29,17 %).

Trois mois avant son décès, Louis Hachette fait entrer à son tour un autre fils, Georges, dans le capital qui se répartit entre Louis Hachette (25 %), Alfred Hachette (12,5 %), Georges Hachette (12,5 %), Louis Bréton (25 %) et Emile Templier (25 %).

En 1870, Alfred Hachette cède ses parts à René Fouret, le mari de Catherine Bréton, elle-même fille de Zéline et Louis Bréton.

En 1907, René Fouret et Emile Templier cèdent une partie de leurs actions à Maurice Labouret, gendre de René Desclosières, le gendre d'Emile Templier.

La Librairie change une nouvelle fois de statut et devient la Société en commandite simple Louis Hachette. Un statut qu'elle conservera jusqu'en 1919.

Cette année-là marque un tournant dans l'histoire de la Librairie et son actionnariat familial. L'assemblée générale du 30 juin 1919 transforme la société en commandite en société anonyme dite Librairie Hachette dont le capital de 24 225 000 de francs est divisé en 48 450 actions de 500 F.

Les cinq associés (René Fouret, Guillaume Bréton, Edmond Fouret, Louis Hachette et Maurice Labouret) et 24 commanditaires, tous apparentés, reçoivent 121,125 actions chacun ; les cinq associés recevant par ailleurs des parts supplémentaires.

Le 12 septembre suivant, la société procède à une augmentation de capital par la création de 17 550 nouvelles actions réservées à Paribas, dont le président, Gaston Griollet, entre au conseil d'administration en compagnie d'un adjoint, Edmond Moret. La société procédera à neuf augmentations de capital après 1939.

Le conseil d'administration ne connaîtra que quelques modifications. En 1924, Eugène Delesalle, directeur des Messageries Hachette, remplace René Fouret après le décès de celui-ci ; Guillaume Bréton démissionnera pour raison de santé en 1926 et sera remplacé par Robert Meunier du Houssoy (fils de Charles, directeur des ateliers d'Hachette, et d'Amélie Templier), enfin, en 1936, après le décès d'Eugène Delesalle, c'est Jacques Fouret, le fils d'Edmond, qui sera nommé administrateur.

Edmond Fouret occupera la présidence du conseil d'administration jusqu'en 1952, date à laquelle il sera remplacé par Robert Meunier du Houssoy, lui-même remplacé en 1967 par Ithier de Roquemaurel, dont le quatrième aïeul était Louis Hachette.

Ce n'est qu'en 1977 que les descendants de la famille Hachette seront dépossédés de la présidence du conseil d'administration de la Librairie ; Jacques Marchandise, directeur délégué de Pechiney Ugine Kuhlmann, avait rejoint Hachette en 1975 au poste de vice-président directeur général (en remplacement de Simon Nora) avant d'être nommé président et d'occuper le poste jusqu'en 1981.

La manœuvre avait été facilitée par la modification de l'actionnariat de la société qui, au fur et à mesure des disparitions des héritiers de Louis Hachette, s'est dilué, notamment au profit des acteurs financiers sans qu'aucun d'entre eux ne dépasse 6 % du capital. Les nouveaux actionnaires se saisiront des opportunités pour renforcer leur pouvoir et le nombre de leurs administrateurs, ce fut le cas notamment de Paribas. Cette dernière fera alors appel à des dirigeants issus de son entourage : Simon Nora, ex-directeur de cabinet de Chaban-Delmas et ancien conseiller de Mendès-France, est nommé directeur général et s'entoure de cadres comme Gérard Worms ou Patrick Peugeot, écartant la famille Hachette.

Ce sont encore les banques qui obtiendront la mise à l'écart d'Ithier de Roquemaurel et la nomination de Jacques Marchandise.

La dispersion du capital en 1980 (UAP, 6 %, Paribas et Union des banques suisses, UBS, Compagnie Edmond de Rothschild, 5 % chacun ; le reste étant détenu par 25 000 actionnaires) favorisera le rachat de paquets d'actions sur le marché par Jean-Luc Gendry, le patron de la Banque privée de gestion financière (BPGF), un établissement sous contrôle de l'Etat (ses principaux actionnaires sont la Caisse des Dépôts et Consignations, 10,49 %, Sogevalmob, une filiale de la Société générale, 9,39 % et la Caisse centrale de banque populaire, 6,35 %).

(Sources : Jean Mistler, 1964, Jean-Yves Mollier, 2008, Jean-Philippe Mazaud, 2002, Nouzille et Schwartzbrod, 1998)

Gouvernement d'entreprise de Lagardère SCA

1 – Les gérants

Lagardère société en commandite par actions (Lagardère SCA) a été créée en 1992 avec la fusion de Matra et d'Hachette. Avant cette date, le groupe Matra Hachette était doté d'un conseil d'administration ; composé de 11 membres, il était présidé par Jean-Luc Lagardère.

Les dirigeants du groupe Matra y étaient majoritaires ; outre Jean-Luc Lagardère et son fils Arnaud, siégeaient à leurs côtés Philippe Camus, Noël Forgeard, François d'Allest et Jean-Louis Gergorin, ainsi que Jacques Lehn, patron d'Europe 1, et Daniel Filipacchi, pour la presse magazine. Enfin, les financiers étaient représentés par René Thomas, président de la BNP, Jean-Yves Haberer, président du Crédit lyonnais et François Heilbronner, président du GAN.

La société en commandite par actions est dirigée par un ou plusieurs gérants, personnes physiques ou morales choisies parmi les commandités, responsables du passif social sur leurs biens propres, ou parmi les tiers non associés.

En 1992, Jean-Luc Lagardère a créé des entités juridiques pour mettre sa société à l'abri de toute OPA : Lagardère Capital & Management (LCM), qui détient les actions de la famille, et une filiale de cette dernière, Arjil commanditée - Arco.

Ce sont ces deux sociétés qui désignent les gérants de Lagardère SCA.

Après le décès de Jean-Luc Lagardère en 2003, le nombre de gérants est passé de 2 à 3, à savoir Arnaud Lagardère, Philippe Camus, qui avait rejoint Matra en 1982, et Pierre Leroy, entré dans le groupe en 1987.

Les gérants étaient assistés d'un comité de gérance constitué des dirigeants du groupe et du comité financier (lui-même constitué du directeur financier et des contrôleurs de gestion).

2 – Le comité exécutif

En 2006, après la réorganisation du groupe en quatre branches, le comité de gérance a été remplacé par un comité exécutif.

Le premier comité exécutif est composé des gérants, Arnaud Lagardère, Philippe Camus et Pierre Leroy, ainsi que du directeur financier, Dominique D’Hinnin, du directeur des relations humaines, Thierry Funck-Brentano, du responsables des affaires internationales, Jean-Paul Gut, et, enfin, du dernier représentant de la famille Hachette, Gérald de Roquemaurel, patron de la branche presse magazine. Ce dernier sera remplacé après son départ par Arnaud Molinié, directeur de la communication.

En 2009, le nombre de gérants désignés par Arjil commanditée - Arco passait de trois à cinq, avec la promotion de Dominique D’Hinnin et Thierry Funck-Brentano. Après le départ à la retraite de Philippe Camus en 2012, les gérants ne sont plus que quatre.

Le comité exécutif, lui, sera remanié en 2009, avec le départ d’Arnaud Molinié, remplacé par le directeur des relations extérieures, Ramzi Khiroun.

3 – Le conseil de surveillance

Les sociétés en commandite doivent constituer un conseil de surveillance, chargé d’assurer un contrôle permanent de la gestion ; ses membres sont élus par l’assemblée générale, c’est-à-dire les commanditaires.

Pour Lagardère SCA, le premier conseil de surveillance de 15 membres, élus en 1993, est présidé par Raymond Lévy, ancien président de Renault. Un renvoi d’ascenseur, Jean-Luc Lagardère étant lui-même administrateur de Renault.

Ce premier conseil laisse huit sièges aux financiers, trois pour la BNP et le Crédit lyonnais et deux pour le GAN ; les six autres sièges sont occupés par un représentant de la famille Floirat au travers la compagnie aérienne Aigle Azur, les alliés industriels du groupe, Daimler-Benz, GEC, Northern Telecom et Paribas (qui, curieusement, ne figure pas au nombre des représentants financiers) et un représentant des petits actionnaires, Jacques Nivard. Ce dernier, agent de change et financier, a siégé au conseil d’administration de Matra et il restera au conseil de Lagardère jusqu’à son décès en 2003.

Michel Rouger, le président honoraire du tribunal de commerce de Paris, qui avait solutionné la dette de La Cinq, entre à son tour au conseil de surveillance en compagnie de Christian Marbach, un polytechnicien qui a dirigé l'ANVAR et l'établissement de la Villette, et Bernard Mirat, le vice-président de la Société des Bourses françaises.

En 1998, les mouvements au sein du comité ont une signification politique : Evan Galbraith, l'ancien ambassadeur des Etats-Unis en France, Pehr G. Gyllenhammar, l'ancien patron suédois de Volvo et de la société d'assurance Skandia, font une entrée remarquée ; de même les nominations de Didier Pineau-Valencienne, l'ancien patron de Schneider, et Georges Chodron de Courcel (en tant que représentant de la BNP), cousin de Bernadette Cousin, sont symboliques.

La sortie de GEC Marconi du capital de Lagardère verra le départ de son représentant au conseil, Peter Gershon. Il est remplacé par Pierre Lescure, alors président du directoire de Canal Plus.

Evan Galbraith cède son fauteuil en 2002 à Félix G. Rohatyn, un autre ancien ambassadeur des Etats-Unis en France, qui siègera jusqu'en 2009. Il faudra attendre 2011 pour voir un citoyen américain siéger à nouveau avec l'entrée de Susan Tolson, représentante d'un fonds d'investissement et par ailleurs spécialiste des médias. Elle a remplacé Bernard Mirat.

Autres entrées remarquées en 2004, celles de Bernard Arnault (LVMH, Henri Proglio (Veolia Environnement) et François Roussely (Crédit suisse First Boston en France), mais aussi celle d'Hubert Burda, la patron du groupe allemand de presse magazine Hubert Burda Media.

Ce dernier démissionnera en 2006, ainsi que Gyllenhammar et le patron de Daimler-Benz.

Il faut attendre 2008 pour voir le conseil retrouver ses quinze membres avec les entrées d'un représentant espagnol, Javier Monzon, directeur de la Caja Madrid et président de Telefonica International, d'un ancien directeur de cabinet du ministre du commerce extérieur, François David, qui avait été ensuite directeur des affaires générales d'EADS et président de la COFACE, ainsi qu'une représentante du personnel, Martine Chêne, déléguée CFDT.

Le conseil n'enregistre qu'une modification en 2009, avec le départ de Rohatyn et son remplacement par Amélie Oudéa-Castera, membre de la direction d'Axa et

épouse du président de la Société Générale.

Après 18 années passées à la présidence de ce conseil, Raymond Lévy est nommé président d'honneur en 2010 et remplacé par Xavier de Sarrau, un avocat qui avait débuté sa carrière dans le cabinet Arthur Andersen.

Henri Proglio est lui aussi remplacé par Jean-Claude Magendie, un ancien magistrat.

La féminisation du conseil de surveillance sera accentuée en 2012 avec les nominations de Nathalie Andrieux, présidente de Médiapost et Hélène Molinari, puis en 2013 avec les élections de Soumia Balïdi Malinbaum, du groupe Keyrus, spécialisé dans le conseil en management et de l'intégration de technologies innovantes, et d'Aline Sylla-Walbaum, du groupe Christie's France, en remplacement d'Amélie Oudéa-Castera.

(Sources : Documents de référence annuels du groupe)

Hachette, Lagardère et la presse régionale

La Librairie Hachette, si l'on excepte le rachat de France-Soir en 1945, n'avait pas développé de stratégie en direction de la presse quotidienne.

En 1980, après l'opération de sauvetage d'Hachette, Jean-Luc Lagardère a pris le contrôle de Quillet SA, editrice d'encyclopedies et propriétaire du quotidien de Strasbourg, Les Dernières Nouvelles d'Alsace. Deux ans plus tard, il reprend au Point (dont Hachette a financé le lancement) L'Echo Républicain, quotidien de Chartres.

Il s'en séparera en 1999 au groupe Amaury, propriétaire du Parisien, en précisant que « *cette opération est conforme à la stratégie du Groupe Hachette Filipacchi Médias, désormais axée sur la constitution de grands blocs régionaux de presse quotidienne.* » (Communiqué du groupe, 3 mai 1999).

Lagardère tentera de créer un groupe dans le sud de la France avant de se séparer définitivement de ses acquisitions en 2007.

1980 : La librairie Hachette prend le contrôle de la Librairie Quillet, propriétaire du quotidien strasbourgeois Les Dernières Nouvelles d'Alsace à 51 % du capital.

1982 : L'Echo républicain, quotidien de Chartres, est cédé par Le Point à Hachette.

1987 : Hachette prend le contrôle des quotidiens Le Provençal, Le Méridional et Var-Matin, vendus par les héritiers de Gaston Defferre.

1993 : Jean-Luc Lagardère cède les Dernières Nouvelles d'Alsace à Robert Hersant pour 331,5 millions de francs (65 millions en euros constants).

1997 : Lagardère fusionne Le Provençal et Le Méridional sous le titre La Provence.

1998 : Lagardère prend le contrôle du groupe Nice-Matin (Nice-Matin, Corse-Matin)

1999 : Lagardère cède L'Echo Républicain au groupe Amaury (Le Parisien, L'Equipe) pour 91,4 millions d'euros.

2005 : Lagardère s'associe au Monde pour prendre le contrôle du groupe des Journaux du Midi (Midi Libre à Montpellier, L'Indépendant de Perpignan et Centre Presse à Rodez) ; il est actionnaire à hauteur de 8 % de ce groupe.

Parallèlement, il entre à hauteur de 17 % dans le capital du Monde et à 34 % dans celui du Monde interactif.

2007 : Lagardère cède les 8 % du capital des Journaux du Midi à deux autres groupes de presse régionale, La Dépêche du Midi et Sud-Ouest, et il vend les groupes La Provence et Nice-Matin au Groupe Hersant Média, de Philippe Hersant pour 160 millions d'euros.

(Source : Documents de référence annuels du groupe)

Les échecs de Lagardère

diffuseur de chaînes de télévision

Le groupe Lagardère a tenté à deux reprises de devenir un opérateur de télévision en prenant le contrôle de chaînes hertziennes.

La privatisation de TF1 lui a échappé en 1987, le gouvernement lui préférant le groupe Bouygues, contre toute attente.

Jean-Luc Lagardère estime nécessaire pour un groupe comme le sien qui se veut multimédia de contrôler une chaîne généraliste ; l'occasion se présente à lui quand Robert Hersant en mai 1990 lui cède ses parts (25 %) dans La Cinq, lancée en 1987. La chaîne accumule les déficits et, après un plan de licenciements qui touche les trois quarts du personnel, le tribunal de commerce de Paris prononce la mise en redressement judiciaire le 31 décembre 1991 et la faillite le 3 avril 1992. La Cinq cesse d'émettre le 12 avril 1992, laissant le groupe Lagardère exsangue et contraint de fusionner Matra et Hachette pour « éponger » une dette de 3,5 milliards de francs.

les mésaventures de Lagardère n'ont pas cessé pour un groupe multipliant les créations et les fermetures de chaînes thématiques.

- MCM, chaîne musicale a été lancée par Europe 1 en 1989 ; elle crée des filiales dont une en Belgique qui cessera d'émettre le 31 décembre 2009. MCM Africa est créée en 1994 ; elle, prendra le nom de Trace TV en 2003, après sa vente en 2002 à un fonds d'investissement de Goldman Sachs.

- La Chaîne Météo voit le jour en 1995 et sera vendue en juin 2006 à Météo Consult.

- Lagardère rachète la chaîne d'information santé Médecine Plus en juillet 1999, mais cesse sa diffusion en janvier 2001.

- Le groupe Lagardère entre dans le capital de la filiale de Canal Plus, Multithématiques en janvier 2000 par le biais d'un échange d'actions avec Lagardère Thématiques. Les deux groupes reprendront leur autonomie en 2005, mais Lagardère subira encore les échecs de deux chaînes Planète Choc et Ma Planète.

- Santé Vie, lancée en 2000, est revendue en 2002.

- Gourmet TV, lancée le 6 octobre 2001, cesse d'émettre en mars 2005.

- Match TV, déclinaison de Paris Match, ouvre son antenne le 10 décembre 2002, pour être fermée le 30 août 2005.

- Europe 2 TV, lancée le 17 octobre 2005, est rebaptisée Virgin 17 en 2008 avant d'être cédée au groupe Bolloré en 2010.

- Lagardère entre dans le capital (il est minoritaire) de CAP 24 lancée par le CSA le 20 mars 2008 ; la chaîne cesse d'émettre en octobre 2010.

(Source : Documents de référence annuels du groupe)

Emprunts et outils financiers de Lagardère

Le groupe Lagardère SCA (et, avant lui Matra Hachette) utilise à la marge les émissions d'actions et l'augmentation de son capital social. Sa préférence va vers les instruments financiers les plus courants pour obtenir les financements nécessaires à ses acquisitions en raison d'une marge d'autofinancement insuffisante (et dont la tendance est à la baisse).

Si les entreprises importantes qui cherchent à lever des fonds se tournent vers les agences de notation pour évaluer leur capacité à rembourser leur dette, mais aussi pour convaincre les investisseurs étrangers qui ne les connaissent pas ou peu, Lagardère s'affranchit de ce recours.

Marc Verspyck, directeur des affaires financières d'Air France, estime que « *la notation est un processus long, lourd, coûteux et qui crée des contraintes supplémentaires (...) Les agences ne sont pas les seules à pouvoir réaliser une analyse de crédit fine et pertinente.* » (Dépêche de Luc Venance, de l'AFP, du 3 septembre 2010).

"Lagardère a une très forte image, il n'a pas besoin qu'on lui décerne une note", confirme Gabriel Levy, coresponsable des émissions obligataires chez Natixis, conseil du groupe de médias lors de l'émission d'un emprunt obligataire de 1 milliard d'euros en octobre 2009 (cité par la même dépêche de l'AFP).

En douze ans, de 2001 à 2012, Lagardère a lancé une douzaine d'emprunts, pour un montant total de 12 milliards d'euros auprès d'investisseurs privés et de ses banques habituelles.

On notera que le groupe a pendant très longtemps fait appel au Crédit National (devenu Natixis en 2006) pour financer son développement ; entre 1979 et 1990 par exemple, il a eu recours à cette banque pour cinq emprunts.

2001

24 janvier : Lagardère lance un emprunt obligataire de 500 millions de dollars (564 millions d'euros) auprès d'investisseurs privés sur le marché américain du Placement

privé, en trois tranches de 125 millions de dollars d'une durée de 5 (avec coupon à 7,06 %), de 150 millions de dollars d'une durée de 7 ans (avec coupon à 7,25 %) et de 225 millions de dollars d'une durée de 10 ans (avec coupon à 7,49 %).

26 Juin : Une convention de trésorerie avec le Crédit Lyonnais est remplacée par un crédit syndiqué d'un montant maximum de 1350 millions d'euros auprès de banques françaises, dont le Crédit Lyonnais est l'agent. Il est utilisé immédiatement à hauteur de 1080 millions d'euros. Le crédit syndiqué sera utilisé pour le rachat de VUP en 2002.

2002

Emprunt obligataire de 768 millions d'euros d'une durée de 3 ans, avec coupon de 2,50 %, échangeable en actions T-Online (repreneur de Club-Internet).

2003

10 juillet et 6 octobre : emprunts obligataires d'un total de 1100 millions d'euros (à échéance de 5 et 10 ans)

24 juillet : emprunts obligataires à 10 ans sur le marché américain de Placement privé de 38 et 116 millions de dollars.

2005

22 juin : Crédit syndiqué multidevises d'un montant de 2200 millions d'euros.

21 décembre : Crédit structuré à 6 ans de 151 millions d'euros.

2006

10 avril : Emission de 61 100 obligations remboursables en actions à parité ajustable (ORAPA), souscrites par IXIS Corporate and Investment Bank (IXIS CIB) et Nexgen Capital Limited. Le montant est de 1992 millions d'euros, remboursables en actions EADS en trois tranches identiques (2007, 2008 et 2009) au taux de 7,7 %. Ce montant représente 7,5 % du capital d'EADS.

2009

6 octobre : Emprunt obligataire public auprès d'investisseurs institutionnels de 1 milliard d'euros, à échéance 5 ans, avec coupon annuel de 4,875 %, entièrement souscrit par des investisseurs institutionnels.

2011

12 janvier : Emission d'obligations à bons de souscription de 100 millions d'euros, à échéance 5 ans pour Hachette SA.

26 janvier : Crédit syndiqué multidevises de 1645 millions d'euros à échéance 5 ans.

2012

31 octobre : Emission obligataire de 500 millions d'euros à échéance 5 ans, avec coupon annuel de 4,125 %.

31 décembre : Emprunt auprès d'établissements de crédit pour un montant de 676 millions d'euros.

2014

10 septembre : Emission obligataire de 500 millions d'euros à échéance 5 ans, avec coupon annuel de 2 %. Le livre d'ordre a atteint 1,5 milliard d'euros. Dans un communiqué, le groupe précise : « *Le succès de cette obligation démontre la confiance des investisseurs dans la stratégie du groupe et dans la solidité de son profil financier.* »

(Sources : Documents de référence annuels du groupe)

Glossaire

Capitaux propres

Les capitaux propres sont constitués par le capital social de départ, les réserves (c'est-à-dire les bénéfices non distribués sous forme de dividendes) et le résultat de

l'exercice. Ils sont l'une des garanties mesurées par les créanciers pour fixer le taux des emprunts.

Convention de trésorerie

Le code du commerce interdisant les prêts ou avances financières entre entreprises, la loi bancaire autorise les opérations de trésorerie entre différentes sociétés d'un même groupe par l'intermédiaire de la holding. Celle-ci pouvant faire appel à un établissement extérieur.

Crédit syndiqué

Financement d'un montant important consenti à un emprunteur par des institutions financières qui se regroupent pour partager le risque.

Le crédit syndiqué est destiné à couvrir les besoins d'une entreprise, comme le refinancement, les acquisitions, etc.

Les banques qui répondent à l'emprunteur s'appuient en général sur une relation privilégiée avec ce dernier.

Emprunt obligataire

Emprunt sous forme d'obligations achetées par des investisseurs ; les obligations, le plus souvent négociables, prévoient le versement d'intérêts, en général annuel, et un remboursement au terme de plusieurs années.

Financiarisation

Les économistes retiennent deux définitions de la financiarisation. La première pour indiquer que la valorisation des entreprises serait calculée sur les résultats financiers à court terme et non sur les échéances stratégiques à long terme. La seconde exprime la mise en oeuvre d'une évaluation permanente des entreprises par les acteurs financiers, prenant en compte à la fois les actifs et des critères sociaux et environnementaux.

IXIS Corporate and Investment Bank (IXIS CIB)

Banque de financement et d'investissement de Natixis, groupe né de la fusion de la Banque française pour le commerce extérieur (BFCE) et du Crédit national en 2006.

A l'origine, IXIS a été créée par la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) en 1999 et reprise en 2004 par la Caisse nationale des Caisses d'Épargne (CNCE).

Nexgen Capital Limited (NCL)

Société d'investissement irlandaise, filiale de la BFCE, groupe bancaire français né de la fusion de la Banque populaire et de la Caisse d'Épargne. Elle a des bureaux à Dublin, Paris, Milan et Singapour.

NCL intervient notamment pour soutenir les fusions et acquisitions, les transferts de risques, la restauration de la dette, notamment.

Obligations remboursables en actions à parité ajustable (ORAPA)

Emprunt émis par une entreprise qui prend l'engagement de rembourser les porteurs par paiement en espèces et/ou sous la forme d'actions existantes (EADS, dans le cas précis de Lagardère) ou à créer (dans le cas d'une augmentation de capital).

Elles ont pour particularité de permettre à l'émetteur (ici le groupe Lagardère) d'ajuster la parité à la date de remboursement en fonction d'un indicateur défini dans le contrat d'émission (en l'occurrence le cours de l'action).

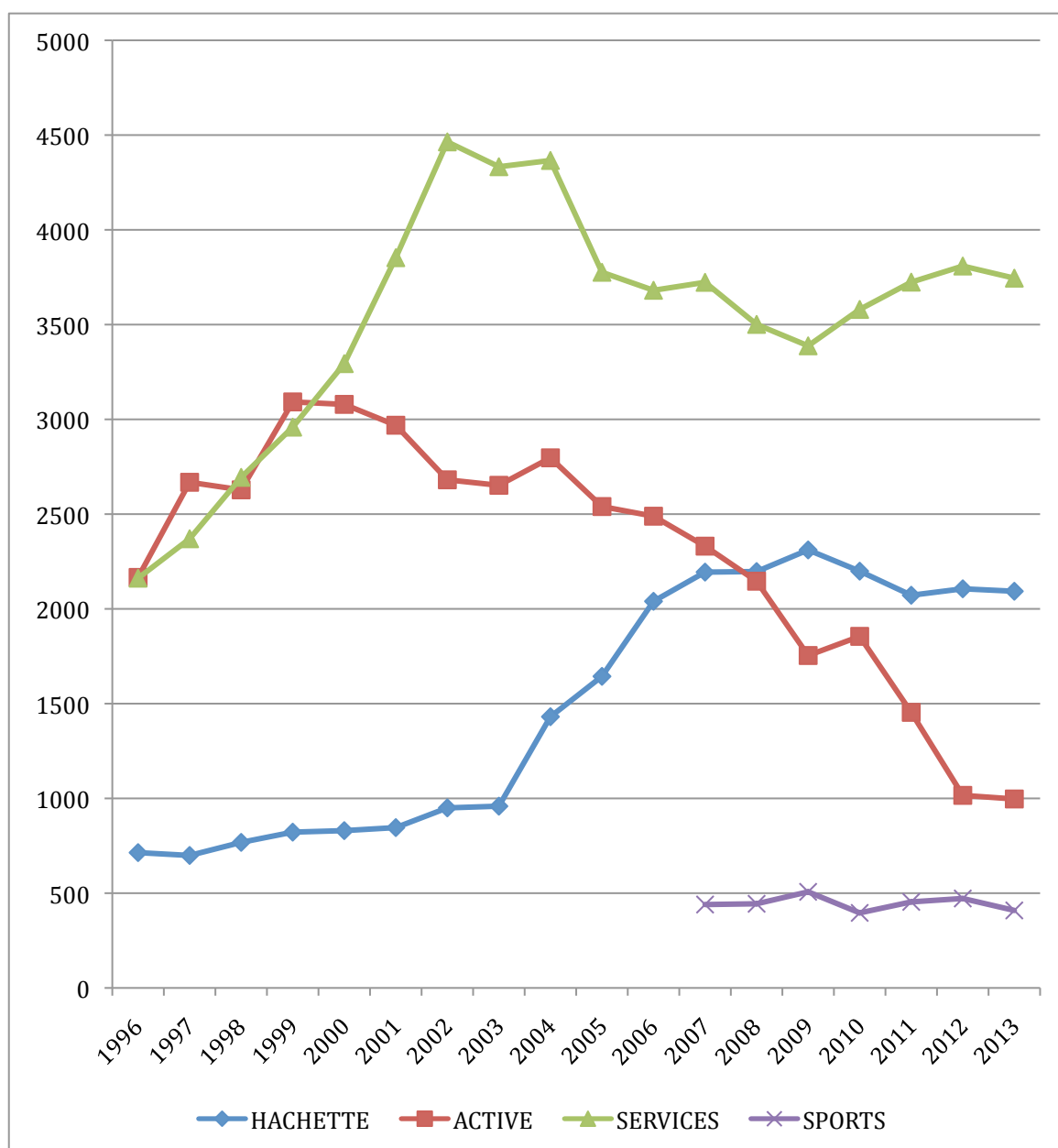
Titres subordonnés à durée indéterminée (TSDI)

Avant 2000, le groupe Lagardère émettait des Titres subordonnés à durée indéterminée (TSDI), titres de créances perpétuelle dont le capital n'est, en théorie, jamais remboursé et dont le paiement des intérêts peut être reporté si aucun dividende n'est alloué aux actionnaires. Très utilisés dans les années 90, les TSDI ne créent pas de nouvelles actions et sont considérés comme des quasi fonds propres.

Après 2000, Lagardère a abandonné les TSDI pour les emprunts obligataires et les crédits syndiqués avec ses banques habituelles.

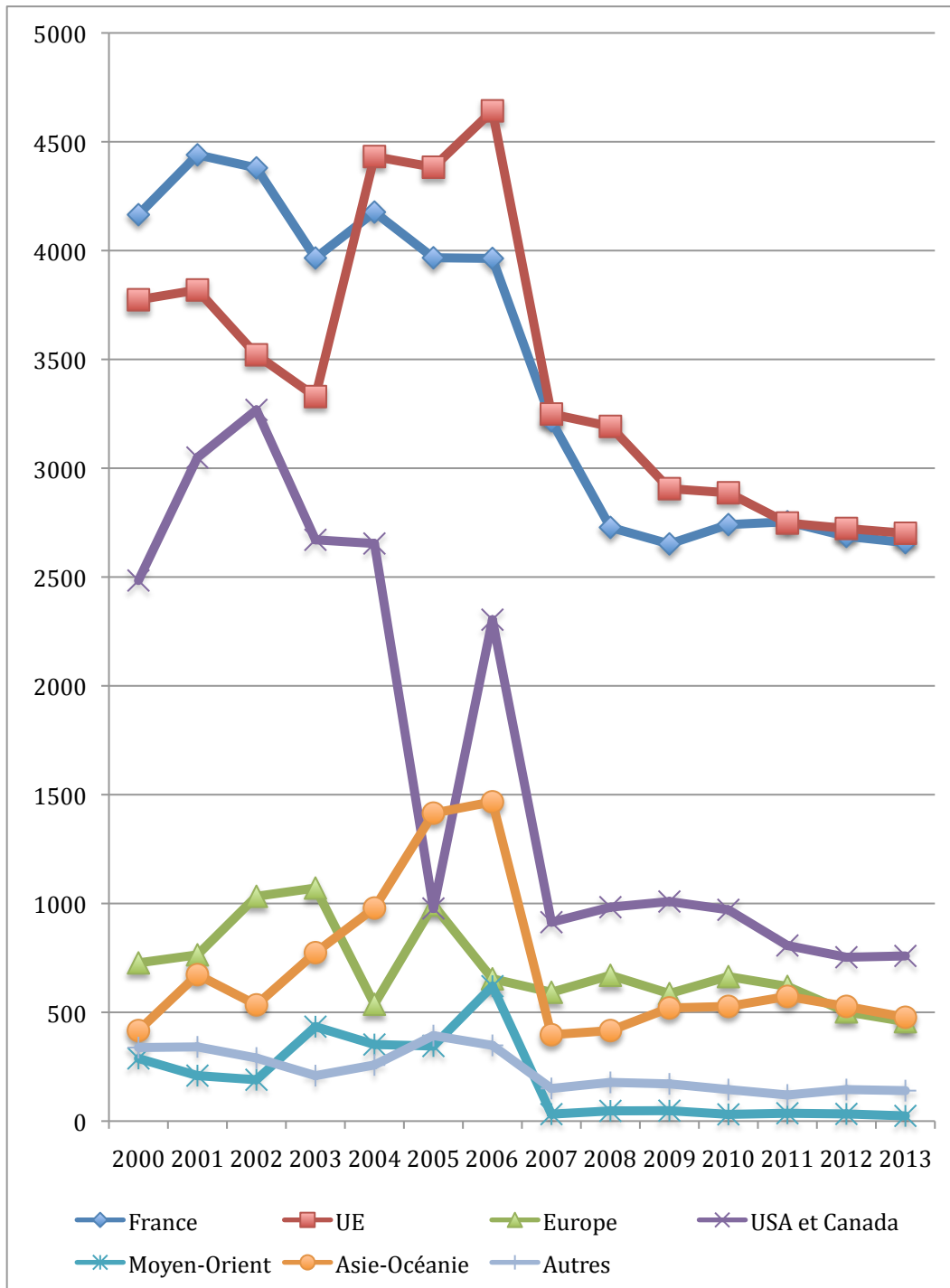
(Sources : Documents de référence annuels du groupe et dictionnaire des termes financiers sur le site Vernimmen.net)

Evolution du chiffre d'affaires des branches du groupe



(Sources : Documents de référence annuels du groupe)

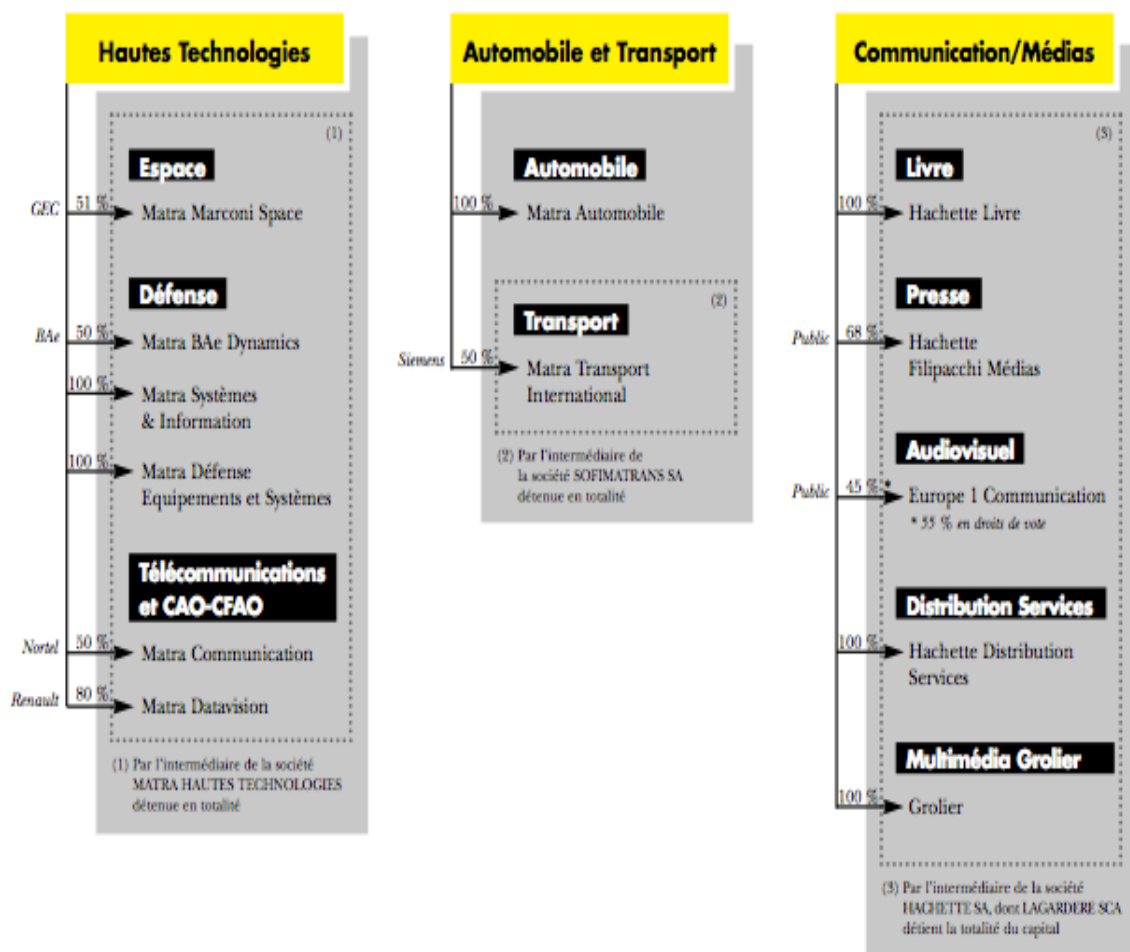
Evolution du chiffre d'affaires du groupe par régions



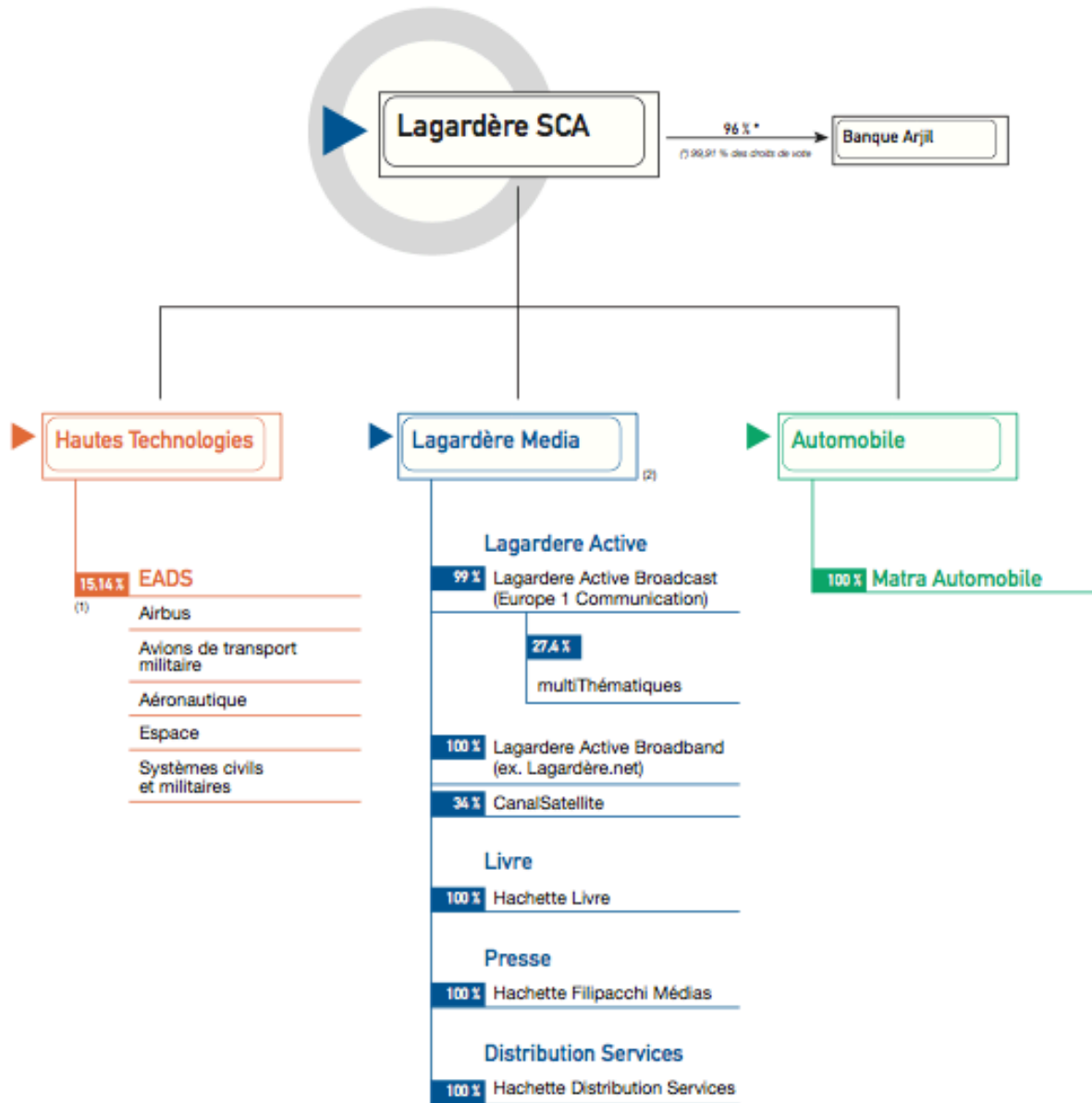
(Sources : Documents de référence annuels du groupe)

Evolution de l'organigramme du groupe

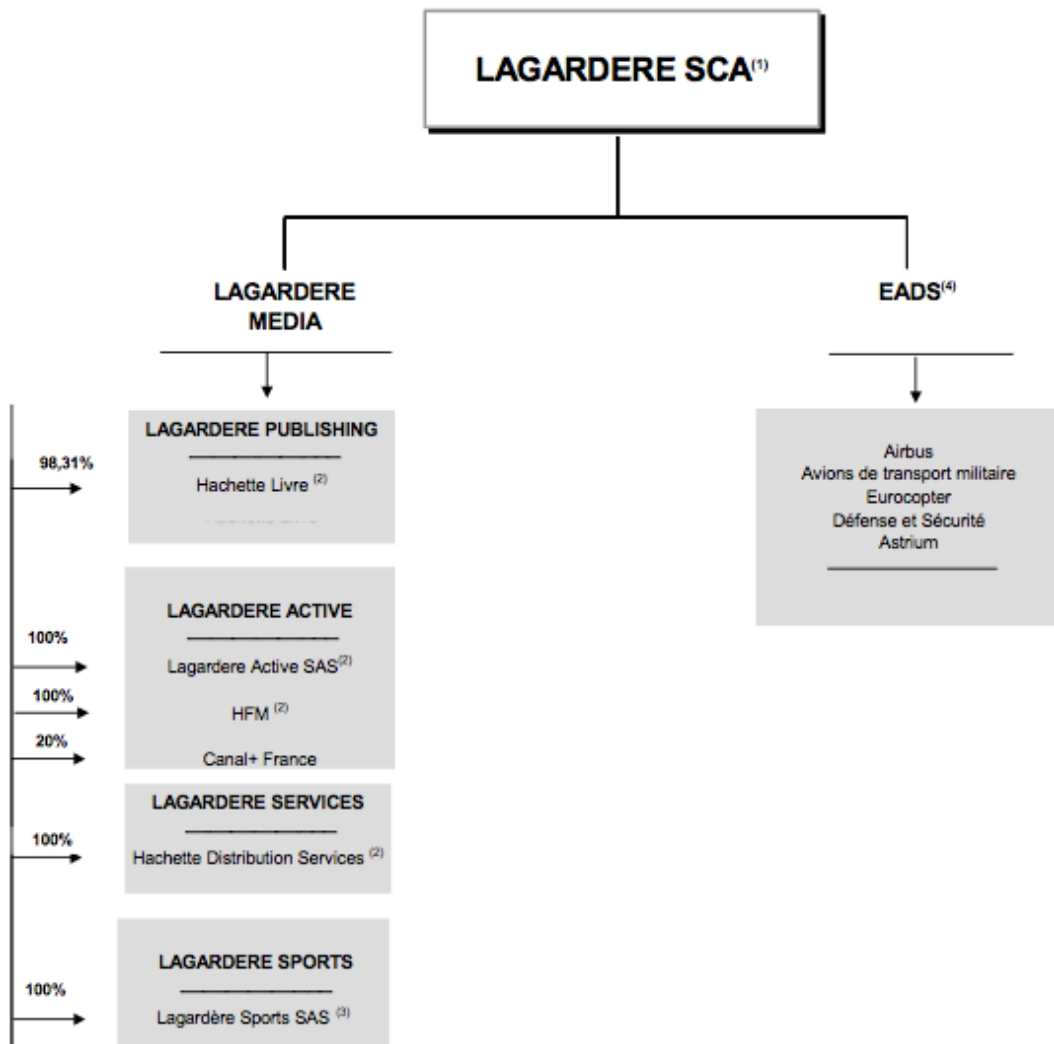
1997



2000



2006



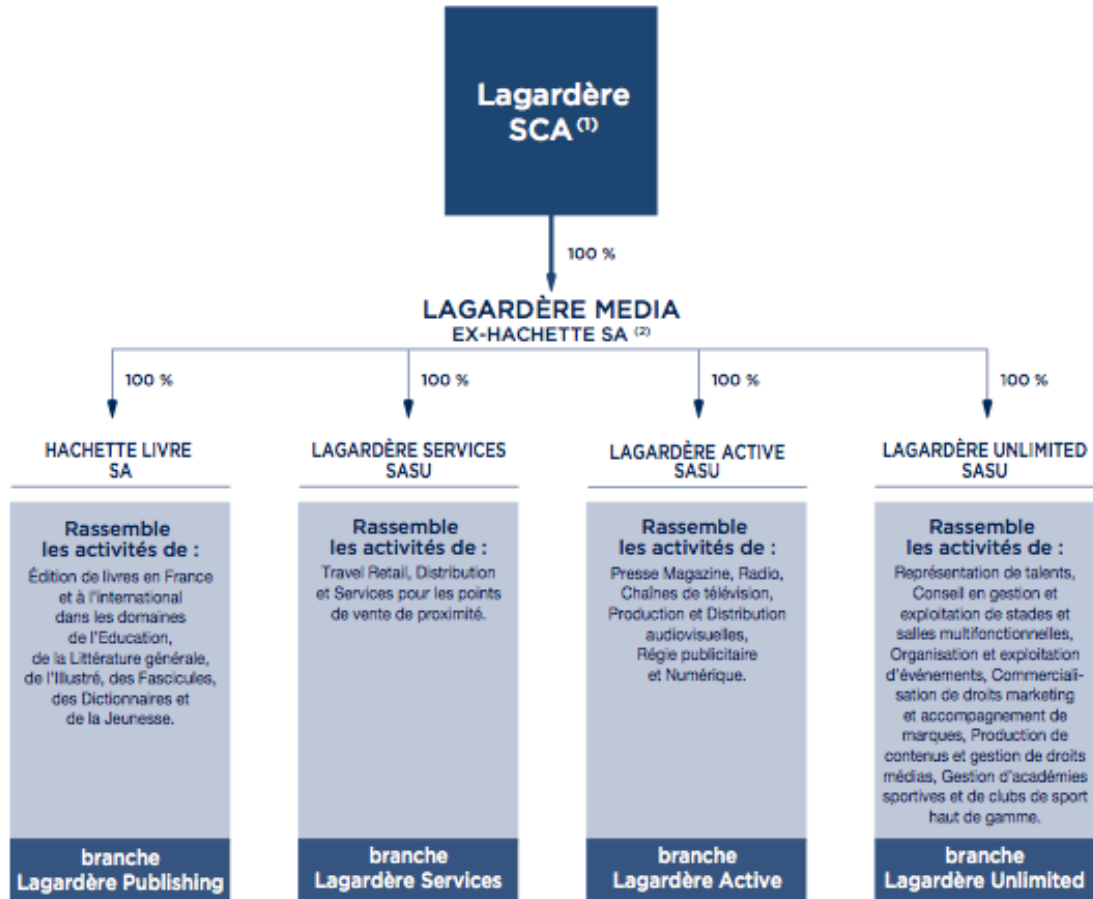
(1) Organigramme arrêté au 15 mars 2007

(2) Société détenue par l'intermédiaire de la société HACHETTE SA, dont LAGARDERE SCA détient la totalité du capital.

(3) Cette société détient 100 % de Sportlive et 98,2 % de Newsweb

(4) Participation stratégique détenue à 14,98 % au 31 décembre 2006. Voir note 2.2 de l'annexe aux comptes consolidés (chapitre 6)

2013



(1) Organigramme arrêté au 1^{er} mars 2014.

(2) Lagardère Media est la structure juridique accueillant l'ensemble des activités médias.

Table des matières

Remerciements	2
Introduction Lagardère SCA, un groupe industriel atypique	6
Un groupe qui interroge les théories des industries culturelles	8
Filières culturelles et activités nouvelles	10
Cohérence ou spécificités des activités du groupe	11
Plan de la thèse	14
Première partie D’Hachette à Lagardère	16
Les traces d’Hachette dans le groupe Lagardère	17
A – Un fondateur qui innove	19
1 – Louis Hachette, éditeur de livres scolaires	19
2 – Louis Hachette et les dictionnaires	22
3 – Louis Hachette et la distribution	23
4 – Louis Hachette et les magazines	26
5 – Louis Hachette et la littérature générale	28
6 – La Librairie Hachette et les messageries	31
7 – Les liens d’Hachette avec Paribas	33
B – Hachette en mutation	35
1 – Une période trouble, l’Occupation	35
2 – Les proximités d’Hachette avec le politique	37
3 – La création du Livre de poche	39
4 – La prise de contrôle de France-Soir	41
5 – Le rapport de la SEMA	45
6 – Internationalisation et diversification avec Ithier de Roquemaurel	49

C – Hachette, en difficulté, rachète Matra	51
1 – Une conception des groupes de communication venue des Etats-Unis	51
2 – Nationalisation de Matra et échecs dans la télévision	56
3 – Pour sauver Hachette de la faillite : fusionner avec Matra	60
4 – A la recherche de compétences et les investissements aux Etats-Unis	64
5 – L'éclatement de la bulle Internet et l'abandon du e-commerce	67
Les grandes mutations	71
A – Lagardère et les technologies de l'information et de la communication	71
1 – Acter le rapprochement de Matra avec Hachette	71
2 – Une stratégie tout Internet	83
3 – Une nouvelle stratégie	87
4 – Devenir une « brand factory »	93
B – Financiarisation et mutations technologiques pour un groupe de médias diversifié	100
1 – Du conglomérat au groupe diversifié	100
2 – Le poids des investisseurs non résidents et des banques	107
3 – Le recours aux dividendes exceptionnels	117
C – La recherche de nouvelles opportunités de développement	130
1 – Une logique de portails	131
2 – Préparer la sortie d'EADS	133
3 – Recentrage sur le numérique	134
4 – Conflit symptomatique avec Amazon	137
5 – Sport et divertissement, production audiovisuelle et commerce de détail en zone de transport	140
6 – Des diversifications essentielles	144
Deuxième partie Les quatre branches de Lagardère	147
Hachette Livre : Taille mondiale, numérisation et nouveaux produits	148
A – Une politique de concentration	149
1 – En France et dans le bassin hispanophone	151
2 – Dans le bassin anglophone	152
3 – Dans les BRICS	154
4 – A la recherche de la taille mondiale aux Etats-Unis	156
5 – Sous la pression des marchés financiers	158
6 – Recherche de partenaires dans la distribution	163
B – La transition numérique	165

1 – Préparer l'avènement du livre scolaire numérisé	167
2 – Mettre Amazon, Apple ou Kobo en concurrence	168
3 – La chaîne de valeur en jeu	170
C – La production du livre à rotation rapide	176
1 – Livres pratiques et bande dessinée	177
2 – La recherche du best-seller	179
3 – L'importance du Livre de poche et d'Harlequin	183
4 – La découverte des fascicules	184
Lagardère active : Priorité au numérique, aux services et à la production audiovisuelle	188
A – La dilution du premier éditeur mondial de magazines	195
B – Elle, le modèle type du magazine multi-supports	202
C – Numérique : à la recherche de nouvelles sources de monétisation	207
D – Radios et chaînes de télévision à la recherche de diversifications	214
E – Une production audiovisuelle très française	217
F – Une branche en pleine incertitude	222
Lagardère Services : réduire son exposition à l'activité de distribution de la presse	226
A – Logistique de distribution : Une stratégie de retrait	230
B – Vers une distribution spécialisée	233
C – Le commerce de détail au cœur du développement	235
D – Le commerce de détail modifie les règles de concurrence	240
E – Une adaptation permanente	242
Lagardère Unlimited : le quatrième pilier d'un groupe en difficulté	246
A – Des activités complexes	246
B – Être réactif, performant, moderne	247
C – Le sport, un atout pour le groupe	250
D – L'expérience malheureuse de Sportfive	256
E – Dépréciation d'actifs	258
F – Création d'un comité exécutif	260
G – Le spectacle vivant, nouvel axe de développement	263
H – La production de contenus pour les terminaux mobiles	266
I – Le divertissement au cœur d'une stratégie de groupe	268
Conclusion Un groupe fournisseur de contenus fragile	270
Les acteurs financiers ont profondément structuré le groupe Lagardère	273

Lagardère reste un conglomérat	275
Un groupe cherchant à se préserver de la domination des industries de la communication	277
Presse écrite et marques fortes en question	279
Un tropisme états-unien	283
Un enjeu pour l'exception culturelle française	285
Bibliographie	289
Ouvrages	290
Revue	292
Rapports et études	297
Annexes	298
LAGARDERE SCA	299
Chronologie générale	299
Entreprises et marques de Lagardère SCA	344
Hors branches	344
Lagardère Publishing	346
Lagardère Active	361
Lagardère Services	373
Lagardère Unlimited	379
Statuts et dirigeants d'Hachette	388
Gouvernement d'entreprise de Lagardère SCA	391
1 – Les gérants	391
2 – Le comité exécutif	392
3 – Le conseil de surveillance	392
Hachette, Lagardère et la presse régionale	395
Les échecs de Lagardère diffuseur de chaînes de télévision	397
Emprunts et outils financiers de Lagardère	399
Evolution du chiffre d'affaires des branches du groupe	404
Evolution du chiffre d'affaires du groupe par régions	405
Evolution de l'organigramme du groupe	406

Résumé

De la Librairie Hachette à Lagardère, le groupe s'est profondément transformé. Le conglomérat issu du rapprochement d'Hachette avec Matra a abandonné toutes les activités des industries des hautes technologies, du transport et de l'automobile.

Ce travail vise à déceler les traces des étapes successives de transformation du groupe pour éclairer les racines de ses choix stratégiques et son positionnement actuel au sein des industries culturelles.

Il vise aussi à analyser les conditions de sa financiarisation et de ses mutations technologiques, puis ses stratégies vis-à-vis des industries de la communication.

Les activités et les mutations de chacune des quatre branches actuelles du groupe, Lagardère Publishing (livre), Lagardère Active (presse, radio, télévision, production audiovisuelle, numérique et publicité), Lagardère Services (distribution et commerce de détail en zones de transport) et Lagardère Unlimited (gestion de droits sportifs et divertissement) font l'objet d'un examen séparé, analysant leurs spécificités et leurs stratégies, comparées à celles de leurs concurrents respectifs.

Ce travail étudie enfin comment les stratégies de Lagardère interrogent les théories des industries culturelles.

Mots-clés : Lagardère, industries culturelles, modèles socio-économiques, mutations, contenus, numérique, financiarisation, convergence, concentration

The Lagardère group adjusting to Change Cultural Industries

Abstract

The Lagardère group has undergone dramatic changes from the days of the 'Librairie Hachette' to those of the Lagardère group. The conglomerate born from the merger* between Hachette and Matra has now given up all its high-tech, transport and automotive activities.

This thesis aims at uncovering the evidence of the successive steps in the transformation of the group in order to highlight the roots of its strategic choices and to shed light on its current position among cultural industries.

It also aims at analysing the conditions of the financialisation of the group, its technological development and its strategies regarding the communication industries.

The activities of and changes undergone by each of the current branches of the group - namely Lagardère Publishing (book publishing), Lagardère Active (press, radio, television, audio-visual production, digital media and advertising), Lagardère Services (distribution and retail networks in transport areas) and Lagardère Unlimited (entertainment and sports rights marketing)- are studied separately here, thus allowing to analyse their specificities and strategies, compared to each of their respective competitors.

Finally, this thesis analyses how the various Lagardère strategies question the theories about the cultural industries.

Keywords : Lagardère, cultural industries, socio-economic models, mutations, contents, digital, financialization, convergence, concentration

Université Paris 13
Laboratoire des Sciences de l'information et de la communication (LabSic)
99, avenue Jean-Baptiste Clément – 93430 VILLETANEUSE