

Groupe Lagardère

Y a-t-il (encore) un pilote dans l'avion ?

Fragilisé par le fiasco d'Airbus, menacé d'OPA, à la recherche d'une stratégie ultralibérale pour un empire industriel écartelé entre l'armement, l'aéronautique et les médias, n'assumant pas ses responsabilités sociales et parapubliques, l'héritier Arnaud Lagardère paraît dans une situation difficile. Tour d'horizon sur le premier groupe de presse européen, avant la tempête annoncée.

Arnaud Lagardère, à propos d'EADS, dans *Le Monde* du 16 juin 2006 : « *J'ai le choix entre passer pour quelqu'un de malhonnête ou d'incompétent qui ne sait pas ce qui se passe dans ses usines. J'assume cette deuxième version.* »

Dématérialiser la presse, liquider l'emploi !

Mi-janvier 2007, Arnaud Lagardère tenait, au nom du « cross media » et de la « dématérialisation des supports », quelques propos chocs, lors d'un déjeuner avec l'Association des journalistes des médias et de la communication : « Si la presse ne bouge pas, elle est condamnée. (...) Il ne faut pas avoir la nostalgie du papier. (...) Sinon, on va se faire manger par les Google et compagnie. Je ne veux plus considérer les journalistes en fonction du support dans lequel ils écrivent, mais plutôt en fonction du contenu... ».

Cette communication fracassante exprimait parfaitement la philosophie du recentrage de Lagardère vers les médias électroniques. L'arrivée récente de Didier Quillot à la tête des activités médiatiques du groupe, en provenance d'Orange, est clairement destinée à accélérer la mutation numérique. Ainsi, Lagardère a doré et déjà annoncé, il y a quelques semaines, le rachat de Newsweb (Sports.fr, Sport4fun.com, Football.fr, trois sites sportifs ; Autonews.fr, un site automobile et Boursier.com, un site financier) et de Sportfive, société spécialisée dans la gestion des droits marketing et télévisés de sport. Mais il s'est aussi lancé dans une véritable liquidation d'un pan entier de son patrimoine en presse papier.

Le cap sur le numérique est donc clairement affiché, avec la volonté de réaliser 5 à 10% des revenus dans l'Internet en 2010. La méthode consiste à fusionner totalement les deux divisions Hachette Filipacchi Médias et Lagardère Active, ainsi que les régies publicitaires Interdeco et Lagardère Active Publicité. Mais elle comprend aussi la cession des agences photos du groupe (Gamma, notamment) et de sa participation dans le pôle presse quotidienne régionale jusqu'ici construit avec *Le Monde* (*Nice Matin* et *Provence*).

Plus lourdement encore, le jeudi 25 janvier, Didier Quillot, président de Lagardère Active Média, annonçait l'arrêt ou la cession d'une vingtaine de ses titres magazines – dont *Top Famille* –, dès 2007, ainsi qu'un plan social massif (suppression de 7 à 10% des 9 900 emplois du groupe) ! Aussitôt, un millier de salariés de la branche presse écrite d'Hachette, réunis en assemblée générale, rejetait à l'unanimité ce plan dit de « rationalisation ». Comme il n'est pire sourd que celui qui ne veut pas entendre, dans une interview donnée à *CB News* (livraison datée du 29 janvier 2007), Didier Quillot a eu l'outrecuidance d'ajouter : « Nous embaucherons aussi 100 à 150 personnes pour notre projet numérique sur les douze à dix-huit prochains mois. » Depuis, le chiffre est passé à 200... *Quid* des formations de reconversion ou d'adaptation pour les salariés actuels du groupe Lagardère Active Media ? *Quid* des obligations de reclassement en cas de plan de sauvegarde de l'emploi ?

En France, le directeur général des publications d'Hachette Filipacchi Médias, Olivier Chapuis, précisait, le 27 mars dernier, dans un entretien à *CB News*, que le groupe entend bien supprimer 350 postes de travail ! Le DG expliquait ainsi : « L'objectif reste de réduire de 10% les effectifs en France (haut de la fourchette annoncée le 25 janvier par Didier Quillot). Lagardère étant un groupe coté (en Bourse), avec une rentabilité inférieure à celle de ses principaux compétiteurs internationaux, le prix de son indépendance est d'être dans les mêmes ratios (de marge) que ces derniers. »

Les réductions d'effectifs passeront, selon le même dirigeant boursicoteur, par « des synergies sur les principaux centres de coût (entendons : des activités éditoriales purement et simplement liquidées ou fusionnées) et l'ouverture d'un guichet départs entre le printemps et l'automne », avant de professer : « Le métier de journaliste va fondamentalement évoluer, pour aller vers une mutualisation des contenus. » « Pourquoi l'équipe du *Journal de la Maison* ne serait-elle pas chargée des pages décoration de *Version Femina*, *TV Hebdo* ou *Télé 7 Jours* ? », s'est, de plus, interrogé Olivier Chapuis.

Conflit social majeur en vue

Pourtant, en 2006, les activités presse de Lagardère ont tout de même présenté un résultat de 185 millions d'euros (en retrait de 18,5% par rapport à 2005). Le tassement de ce bénéfice, en France, est généré par la baisse de performances des magazines *Entrevue* et *Choc*, le repli de *Télé 7 Jours*, mais aussi par une hausse des investissements Internet et une moindre contribution de *Paris Match*, qui avait connu une année record en 2005. Pour 2007, le groupe Lagardère table cependant sur une hausse comprise entre 3 et 7% de son résultat opérationnel courant

des sociétés intégrées du pôle médias. Cette prévision n'inclut même pas les résultats de Sportfive, la société de marketing et de droits sportifs acquise fin 2006, « dont la croissance sera à deux chiffres », selon Arnaud Lagardère lui-même...

Un conflit social majeur est donc certainement commencé, avant même l'ouverture du « système de guichets (départs) » proposé, d'emblée, par Didier Quillot. De plus, cette volonté de désengagement accéléré de l'édition de magazines « papier » entraîne d'ores et déjà une grave déstabilisation de tout le secteur de l'impression et du routage (labeur), coup dur qui se répercute lourdement sur les actuels projets de modernisation des imprimeries de presse.

Enfin, Arnaud Lagardère ne cesse, depuis des mois, de menacer d'abandonner brutalement son rôle et sa responsabilité d'opérateur des Nouvelles messageries de la presse parisienne (NMPP) dont il détient 49% du capital et dont il reçoit, aussi, une redevance de 17 millions d'euros par an. Pis, le volume de ses propres publications dans le dispositif coopératif de distribution (environ 20% de la diffusion totale) pourrait fondre comme neige au soleil, précipitant ainsi les difficultés à peine surmontables par l'ensemble du réseau.

Arnaud Lagardère a indiqué qu'il déciderait en mai 2007 - après l'élection présidentielle - de rester ou non opérateur. Il a évoqué la possibilité d'associer un autre éditeur de presse à la gestion des NMPP ou bien une revente à un tiers extérieur à la presse, comme un fonds d'investissement. Les éditeurs, regroupés en cinq coopératives de presse, qui détiennent la majorité du capital des NMPP, ont décidé, à la mi-mars, de bloquer la redevance versée au groupe Lagardère, pour le contraindre à discuter du financement du plan de modernisation des Messageries.

Salariés, syndicats, éditeurs et pouvoirs publics sont consternés par la brutalité des options solitaires du tandem Lagardère-Quillot. Car, tous le constatent plus ou moins clairement, c'est bien le pacte républicain passé, à la Libération, entre le secteur de la presse écrite et l'opinion publique, ainsi que le pluralisme démocratique de l'information qui sont mis en cause avec une brutalité ultralibérale inédite. Aujourd'hui, ce sont les opérations financières et la recherche frénétique de marges d'un groupe dominant (par la grâce de l'Etat : *lire ci-dessous*) qui restructurent toute la presse écrite. L'information n'est plus qu'une marchandise parmi d'autres, et les salariés engagés dans sa production (y compris les journalistes) sont détachés, au défi de la loi, de leurs responsabilités professionnelles vis-à-vis des titres qu'ils produisent, puis, finalement, gérés comme des troupeaux.

Antoine Peillon

Le bourbier EADS

Le bénéfice net du groupe Lagardère s'est effondré en 2006 par rapport à 2005, en raison notamment d'une chute de la contribution de sa filiale d'aéronautique et de défense EADS, maison-mère d'Airbus, selon les chiffres communiqués à la mi-mars 2007 par le groupe. Le bénéfice net du groupe s'est établi à 291 millions d'euros en 2006, contre 670 millions d'euros en 2005, soit une chute de 56,6%. De fait, la contribution d'EADS au résultat net de Lagardère a reculé à 23 millions d'euros, contre 266 millions en 2005.

Le groupe Lagardère, dont la participation de 15% au capital d'EADS sera ramenée à 7,5% en juin 2009, est censé représenter les intérêts français dans EADS (la maison-mère d'Airbus) au sein de la Sogead, holding où il est associé à l'Etat qui détient 15%. La Sogead est liée par un pacte d'actionnaires au groupe allemand Daimler-Chrysler qui détient 15% aux côtés d'investisseurs privés et publics allemands détenant 7,5%. Le reste du capital est coté en Bourse.

« La part de 7,5% qui nous appartient encore n'est pas à vendre. On ne quitte pas le navire dans la tempête », a virilement déclaré Arnaud Lagardère, en affirmant son appui au plan de restructuration « Power8 » annoncé le 28 février 2007 ainsi qu'au président d'Airbus et co-président exécutif d'EADS, Louis Gallois.

En réalité, et bien qu'il s'en défende, l'héritier du groupe Lagardère se serait montré étrangement silencieux ou même absent lors des conseils d'administration d'EADS, en pleine tempête d'Airbus. « Arnaud Lagardère ? Ah oui, c'est le coprésident d'EADS, le type qui ne rappelle jamais quand on lui laisse un message sur son portable. Après tout, ce n'est pas grave. Je ne suis qu'un de ses banquiers et je voulais simplement lui parler de l'avenir d'Airbus. » : cette réflexion ironique d'un financier parisien résume bien les propos qui se tiennent, depuis quelques mois, dans les déjeuners en ville réunissant les vedettes du CAC 40.

Alors que tous les candidats à l'élection présidentielle multipliaient les propositions pour éviter qu'Airbus ne se crashe en bout de piste, Lagardère refusait de s'exprimer publiquement, bien qu'il coprécide le conseil de surveillance d'EADS depuis 4 ans. Ces derniers mois, l'avenir du Racing Club de France l'a visiblement plus préoccupé que les suppressions d'emplois chez Airbus... Du coup, le gouvernement s'est résigné à nommer Michel Pébereau, président du conseil d'administration de BNP-Paribas, au conseil d'administration du groupe

EADS, pour encadrer Arnaud Lagardère. Voire le remplacer, si nécessaire.

Cerise sur le gâteau, les investigations engagées par la justice dans l'affaire des présomptions de délits d'initié visant près de 800 personnes du groupe aéronautique, dont l'ancien coprésident, Noël Forgeard, ou le directeur général délégué du groupe, Jean-Paul Gut, ne sont pas achevées. Il est reproché aux dirigeants d'EADS d'avoir réalisé des plus-values confortables, en cédant leurs titres EADS, avant que les retards de l'A380 ne soient officiellement connus. Le 12 décembre 2006, une série de perquisitions, diligentées par les juges Xavière Siméoni et Philippe Courroye, ont eu lieu au siège du groupe, à Paris, ainsi qu'au propre domicile d'Arnaud Lagardère.

Aujourd'hui, des rebondissements sont attendus, des mises en examen seront vraisemblablement prononcées dans les semaines ou les mois qui viennent. Mais, selon *L'Express* du 21 mars 2007, « il est une bombe à retardement autrement plus grosse qui sommeille dans les soutes d'EADS : les services secrets français, dont la DST, ont informé, voilà plusieurs mois, l'Elysée de l'existence au sein de l'entreprise d'un vaste système de rétro-commissions, mis en place par l'un des cadres dirigeants du groupe ». Des sommes importantes ont transité à l'étranger, via un compte tunisien, lors de la vente de 40 A380 à la compagnie Emirates et de 32 appareils Airbus à la Libye. Au total, ce sont 90 millions de dollars que l'on soupçonne de s'être ainsi évaporés illégalement...

Explosif !

Serviteur ou favori de l'Etat ?

A sa mort, le 14 mars 2003, le monde politique unanime a rendu un vibrant hommage à Jean-Luc Lagardère. La presse a rabâché l'histoire édifiante de ce « capitaine d'industrie », au départ modeste ingénieur sans fortune personnelle, qui a su bâtir un empire pour le meilleur intérêt de la France. *Le Monde*, qui, alors, ne tarit pas d'éloges sur l'industriel, reconnaît tout de même que Lagardère « *ne serait pas devenu ce qu'il est sans les commandes publiques* ».

La première spécialité de Lagardère fut le commerce des armes. Après des débuts chez Dassault (qui lui-même doit son empire aux commandes d'Etat), il rejoint Matra, fabricant de missiles, dont il prend la tête en 1963. Les années 1970 et 1980 constituent un véritable âge d'or pour les industriels du secteur (Dassault, Thomson, Matra). L'Etat français multiplie les contrats avec les dictatures du Moyen-Orient,

comme l'Arabie saoudite ou l'Irak de Saddam Hussein. Les commandes affluent, Matra engrange des profits faramineux.

Jean-Luc Lagardère a dès lors ses entrées dans tous les gouvernements qui vont se succéder, de droite comme de gauche. Selon un ancien directeur de cabinet, « il y avait toujours un homme de Lagardère dans les cabinets ministériels, que ce soit à la Défense, à Bercy ou auprès du Premier ministre ».

En 1974, Giscard d'Estaing propulse l'industriel à la tête d'Europe 1 et lui fait quasiment cadeau, en 1980, d'Hachette, lui permettant de racheter la société pour un prix défiant toute concurrence. En 1981, la nouvelle majorité le courtise à son tour. La gauche remise ses promesses de nationalisations, limite la part de l'Etat dans Matra (comme pour Dassault) à 51 % et Lagardère conserve la présidence de la société. Pierre Mauroy, premier ministre et maire de Lille, lui cède la construction du métro de... Lille.

Au début des années 1990 il s'empare de La Cinq, chaîne de télévision dont il veut faire la grande concurrente de TF1. C'est un échec commercial qui fait perdre au groupe près de 3 milliards de francs. Grâce à François Mitterrand et au Crédit Lyonnais (encore banque publique) qui accepte généreusement d'effacer la dette, il échappe à la faillite. Les personnels licenciés ont moins de chance ! En 2002, 22 ans après l'acquisition d'Hachette, il rachète au groupe de Jean-Marie Messier sa branche édition, VUP, grâce au soutien de Jacques Chirac et de son ministre de la culture Aillagon. Ce dernier coup, propulse Lagardère au cinquième rang mondial et au premier rang français de l'édition.

Enfin, quand EADS est créé, en 1999, sous le gouvernement de Lionel Jospin, l'apport en actif du groupe Lagardère a été estimé à 120 millions d'euros. En avril 2006, alors que le cours est évidemment au plus haut, et avant que les retards de l'A380 ne soient officiellement annoncés, Arnaud Lagardère vend la moitié de ses actions EADS avec à la clé un chèque de 2 milliards d'euros. L'air de rien, l'État a donc fait à Lagardère un cadeau de près de deux milliards d'euros.

C'est que l'on s'arrange en famille. René Ricol, l'expert-comptable mandaté par Lionel Jospin pour régler la privatisation, travaille aussi comme prestataire de services comptables pour le groupe Lagardère. Jean-Louis Piette, chargé par Lagardère de représenter les intérêts de Matra dans les négociations, est l'un des ex-collaborateurs de Jospin au parti socialiste. Jean-Louis Gergorin, artisan de la fusion avec l'allemand Daimler-Chrysler et future gorge profonde dans l'affaire Clearstream, est

un ami de promotion de Dominique de Villepin. Quant à Noël Forgeard, alors PDG de Matra Hautes Technologies et futur PDG d'Airbus, c'est un ancien conseiller de Jacques Chirac...

Une amitié très politique

Il n'est pas besoin d'être voyant pour voir à quel point Arnaud mobilise ses organes de presse en faveur d'un certain Nicolas. Le limogeage du directeur de la rédaction de *Paris Match*, Alain Genestar, qui avait publié les photos d'une aventure extraconjugale de Cécilia Sarkozy en est un des symboles. Il faut dire que Lagardère doit à Sarkozy le règlement, en 2004, du périlleux conflit d'héritage qui l'opposait à sa belle-mère Betty, lorsque l'homme politique et ancien avocat d'affaires avait, en tant que ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, la haute main sur l'administration fiscale. « On signe ton truc fiscal et on passe à autre chose », aurait dit le ministre, sitôt nommé à Bercy.

En avril 2005, le président de l'UMP fut, en conséquence, l'invité d'honneur d'un séminaire du groupe Lagardère à Deauville. L'héritier Arnaud le présenta « non pas comme un ami, mais comme un frère ». Un mois plus tard, le patron du principal groupe de presse et d'édition français affichait son amitié en participant à un meeting de Nicolas Sarkozy en faveur du « oui » au projet de Constitution européenne. Arnaud Lagardère dévoila ce soir-là la nature de son engagement : « Quand il y a un but à marquer, je préfère être dans l'équipe que dans les vestiaires. »

Cependant, la roue tourne, parfois... Une victoire de Ségolène Royal ou de François Bayrou à l'élection présidentielle serait certainement dramatique pour Arnaud Lagardère qui ne les compte pas, loin de là, parmi ses amis. Mais si son « frère » Nicolas Sarkozy l'emporte, son avenir n'est pas plus assuré pour autant. En effet, si les deux hommes avaient intérêt à faire cause commune lors de leur conquête du pouvoir, le nouveau président pourrait être tenté de s'appuyer sur un partenaire plus solide. Martin Bouygues, par exemple, un autre « ami »...

La perte des appuis politiques qui ont fait la force de Jean-Luc Lagardère pourrait s'avérer fatale à son fils Arnaud. Car la faible valorisation boursière de Lagardère (moins de 8 milliards d'euros) en fait une proie facile. De l'ancien patron d'Axa, Claude Bébéar - qui n'a jamais caché son hostilité à l'égard de l'entrepreneur - à des fonds d'investissement à l'affût que rameuteraient d'anciens cadres dirigeants

du groupe soucieux de revanche, ils sont nombreux ceux qui rêvent aujourd'hui d'en découdre.

Citizen Arnaud

Né à Boulogne-Billancourt, le 18 mars 1961, Arnaud Lagardère est héritier du Groupe Lagardère, premier groupe de presse et d'édition français. A la mort brutale de son père, Jean-Luc Lagardère, le 14 mars 2003, il devient aussi co-président d'EADS aéronautique. Sa fortune personnelle est estimée à 700 millions d'euros.

Après une maîtrise d'économie appliquée et un DEA de politique générale, diplômes relativement modestes pour ce type de carrières, il met rapidement un pied dans les affaires familiales, où on lui confie le poste de chef de département des nouveaux projets commerciaux et médias électroniques chez Matra, puis la direction de Lagardère SA.

En 1994, il devient président de Grolier aux Etats-Unis. A son retour en France, Arnaud Lagardère réalise de grosses opérations financières dont le rachat de CanalSat, l'acquisition de Virgin et la vente de Club Internet. Puis, il est nommé PDG de Lagardère Médias et directeur général de Lagardère Active.

Lagardère Médias comporte trois branches : l'édition (Hachette Livre), la distribution (HDS avec Relay, Virgin) et Lagardère Active Media, née du regroupement en janvier de l'audiovisuel (Europe 1, Europe 2, RFM et 17 radios à l'étranger ; 11 chaînes TV comme MCM, Canal J, Gulli, Europe 2 TV, Mezzo et 34% de CanalSat), de la presse magazine (259 titres dans 41 pays, dont *Elle*, *Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, *Première*, *Isa*, *Choc*, *Public*, *Version Femina*, *TV Hebdo...*, soit plus d'un milliard d'exemplaires tirés et plus de 130 000 pages de pub vendues par an) et des activités Internet du groupe. Lagardère Médias a réalisé un chiffre d'affaires de 8,09 milliards d'euros en 2006, en hausse de 2,4 %.

Dans la presse quotidienne, Lagardère contrôle encore *Corse Matin*, *La Provence*, *Nice-Matin* et *Var-Matin*. Le groupe détient 20% de *L'Alsace*, 15% de *La Dépêche du Midi* et 5,4% du *Monde*. Lagardère détient aussi une participation de 25% dans les Éditions Philippe Amaury (*Le Parisien*, *L'Équipe*). Hachette Filipacchi Médias détient 42% du groupe Marie Claire (*Marie Claire*, *Marie Claire Maison*, *Cosmopolitan*, *Cuisines et Vins de France*, *Avantages*, *Marie Claire Idées*, *Famili*, *Marie France*, *100 Idées Jardin*), qui est contrôlé par la famille Prouvost à 58%.

En 2006, le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées du pôle Media s'est élevé à 539 millions d'euros, en hausse de 7 %. La division Livre réalise une bonne performance avec un résultat opérationnel de 220 millions d'euros, en hausse de 16,6 %. Lagardère Active enregistre un résultat opérationnel de 71 millions d'euros contre 47 en 2005, malgré un investissement de 19 millions d'euros (contre 7 en 2005) dans les chaînes de la télévision numérique terrestre (Europe 2 Tv, Gulli). Le résultat de HDS progresse pour sa part de 8,4 % à 116 millions d'euros.