



*Observatoire politico-économique
des structures du Capitalisme*

LAGARDERE : A LA CROISEE DES CHEMINS

Eric Grémont & François-Xavier Dudouet

En 2003, Arnaud Lagardère héritait de son père d'un empire industriel bicéphale occupant des positions stratégiques au capital d'EADS et dans les médias. Succéder à une personnalité comme Jean-Luc Lagardère est loin d'être évidente, d'autant que la succession d'un grand patron ne se résume pas à la transmission d'un patrimoine financier, on hérite aussi des hommes, des alliances, et parfois aussi, de sérieux dilemmes ...

Un conseil de surveillance qui reste prestigieux par sa composition

Arnaud Lagardère, si l'on se fie à la composition du conseil de surveillance, a su faire fructifier le capital social légué par son père. Fin 2002, Lagardère SCA comptait dans son conseil de surveillance des personnalités de tout premier plan tel que M. Bischoff (DaimlerChrysler), G. Choudron de Courcel (BNP-Paribas), P. Gyllenhammar (Aviva), J. Peyrelevade (Crédit Lyonnais) ou encore D. Pineau Valencienne (président d'honneur de Schneider). Quelque quatre ans plus tard le conseil n'a guère évolué : J. Peyrelevade a été remplacé par R. Carron (Crédit Agricole) et si M. Bischoff a quitté ses fonctions, B. Arnaud (LVMH), H. Proglia (Véolia) et F. Roussely sont entrés au conseil. Visiblement Arnaud Lagardère a su conserver la confiance de ces grandes figures du capitalisme français, mais aussi attirer de nouvelles personnalités emblématiques. Tout aussi important est le nombre d'institutions financières avec lesquels le conseil est en contact direct par l'intermédiaire de ses membres : BNP-Paribas, Crédit-Agricole, Groupama, Fimalac, ou encore Crédit Suisse First Boston. Arnaud Lagardère est donc loin d'être isolé au sein du capitalisme français et même européen. Certes, s'agissant d'une entreprise de média il est plus facile de « remplir » un conseil, il n'en demeure pas moins que celui de Lagardère SCA impressionne peut être encore plus aujourd'hui qu'hier.

Un héritier qui exerce son droit d'inventaire

L'année 2006 marque, cependant, une réorientation très nette de la stratégie du groupe. La vente opportune de la moitié de la participation du groupe au sein d'EADS (7,5%) qui augure d'une cession totale, l'achat de Times Warner Publishing, le renforcement dans la télévision payante en France (TPS/Canal Sat) et l'acquisition de Sportfive, montre qu'un virage a été pris en faveur du pôle média. Cette réorientation voulue par Arnaud Lagardère - un homme de média avant tout - s'est accompagnée du départ de grands barons qui avaient fait l'histoire du groupe aux côtés de Jean Luc Lagardère (N. Forgeard et J.-L. Gergorin pour EADS, Gérard De Roquemaurel pour Hachette). Le nouveau Lagardère a su tout à la fois assoir son autorité en écartant nombre des hommes liges de son père et

préservé l'intégration de sa société dans la crème de la finance française, le tout en organisant une profonde mutation du groupe. Les déconvenues rencontrées par EADS ne doivent pourtant pas occulter les difficultés que peut affronter le pôle média, le pari n'est pas sans risque.

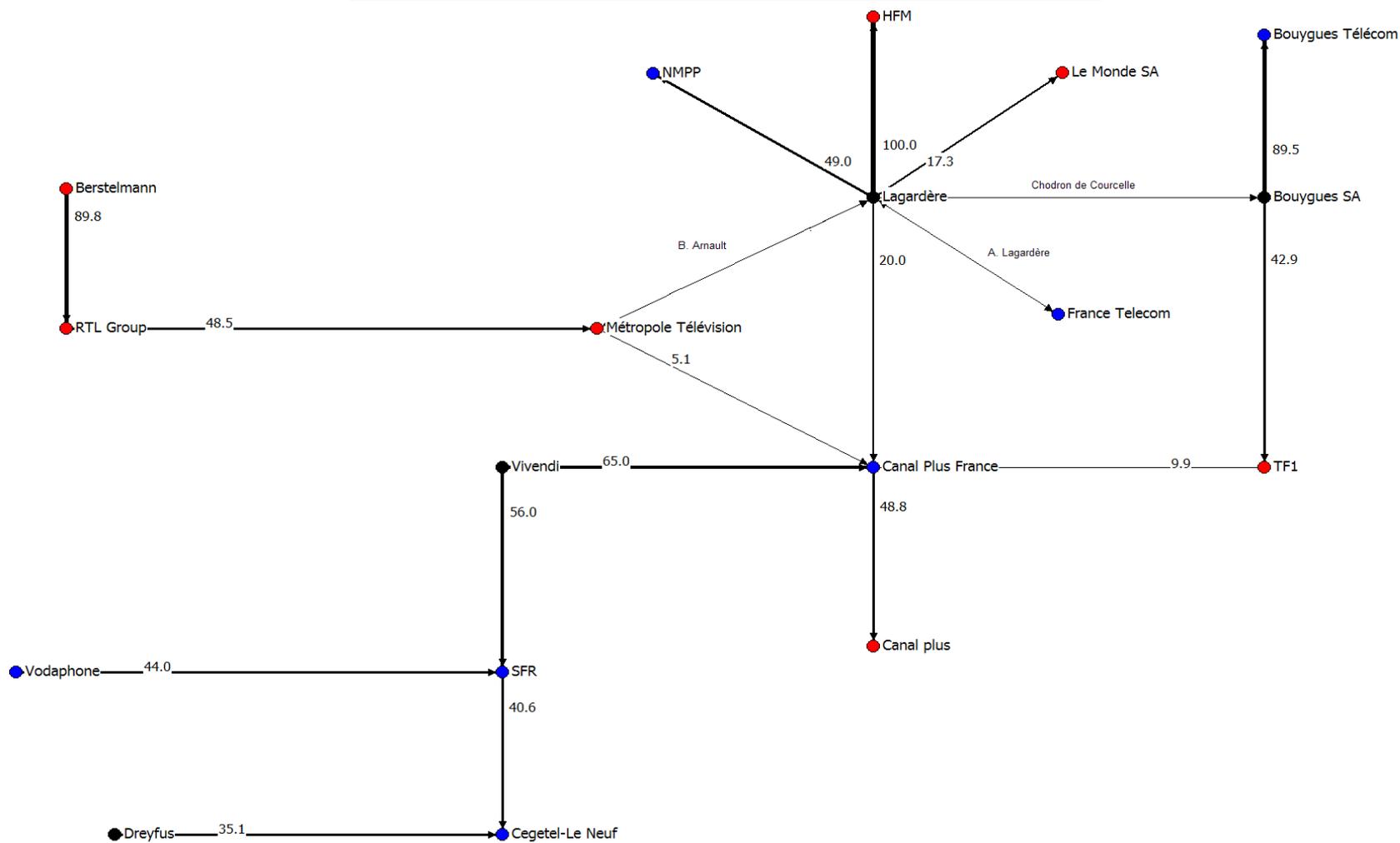
Les médias Français sur le point de connaître une nouvelle recomposition ?

Le monde des médias est lui même traversé par des transformations radicales qui bouleversent les hiérarchies et les organisations. La modestie des derniers résultats semestriels de Lagardère Média témoigne de la remise en question des modèles économiques à l'honneur jusqu'à présent. Lagardère n'est pas la seule société du secteur concernée, tous les ténors du marché français le sont. La porte est donc ouverte à ce que les uns et les autres reconsidèrent leur position et leur stratégie, de ce point de vue la fusion de TPS et Canal Satellite n'est peut être qu'un évènement avant coureur, une nouvelle recomposition du secteur est de plus en plus envisageable. Lagardère est confrontée à un vrai dilemme en ce sens que le groupe n'a pas, semble t-il, les capacités financières de jouer un rôle mondial dans l'édition sans avoir, pour autant, les moyens de faire vivre un modèle d'intégration verticale sur le marché français. En effet, ses concurrents ou ses partenaires éventuels y pèsent bien plus lourds en terme de capacité financière (Bouygues, Vivendi et France-Telecom). Même si le groupe investi des marchés de niche comme celui des droits sportifs, il ne pourra faire l'économie d'accords avec les diffuseurs pour pouvoir tirer son épingle du jeu. Absent des télécoms, n'occupant qu'une position minoritaire dans la télévision payante, l'entreprise de presse ne peut pourtant plus compter sur les seuls NMPP et kiosques Relay pour sa croissance. La nomination d'un ancien de France Telecom (Didier Quillot) à la tête du pôle Hachette-Fillipachi Médias en lieu et place de Gérard de Roquemaurel, héritier des fondateurs d'Hachette, pourrait laisser entrevoir une alliance industrielle avec France Telecom qui par la force des choses à vocation à devenir le premier distributeur de contenu de l'hexagone. Un virage d'autant plus probable qu'Arnaud Lagardère est récemment entré au conseil d'administration de l'opérateur historique. Quoiqu'il en soit l'avenir de l'activité média du Groupe dépendra de la capacité d'Arnaud Lagardère à tisser des alliances solides au sein du capitalisme français. Les ambitions de l'héritier ne se limitent pourtant pas à assurer la pérennité de l'édition et de la presse, comme son père, il caresse de grandes ambitions pour la télévision.

La fusion TPS-Canal Sat et les ambitions de Lagardère.

Si la fusion, créatrice de synergies, permet à Lagardère de valoriser au mieux ses investissements existants on peut tout de même s'interroger sur la motivation qui l'a poussé à monter au capital (20% avec une option pour monter à 35%) d'une société dont il ne sera que le deuxième actionnaire (Canal Plus France : né de la fusion TPS/Canal Sat). Il se trouve que le sort de Vivendi n'est pas assuré, la société peut fort bien se trouver appelée à revisiter ses contours sous la pression de fonds d'investissements ou d'une OPA hostile ou même d'une réallocation de ses actifs. Lagardère, tel qu'il s'est positionné, serait le plus à même de reprendre Canal Plus France dans le cas où Vivendi serait déstabilisé ? La force de son positionnement social actuel le lui permettrait certainement. Nul doute qu'à ce moment la vente du reliquat (7.5%) de sa participation dans EADS ne lui paraîtra pas un sacrifice trop lourd.

Organisation du secteur media-telecom en France à fin 2006



Légendes : 5,1 participation en % - ● production de contenu - ● distribution de contenu - ● société mère