

## Lagarde se débarrasse de la marche forcée de ses activités déficitaires

### Description

*Après l'attaque infructueuse contre la commandite lancée par le raider Guy Wyser-Pratte, le groupe Lagarde poursuit sa restructuration et se concentre sur ses activités rentables, multipliant les cessions d'actifs jugés non stratégiques. Pour Arnaud Lagarde, qui défend l'intégrité de son groupe 100 % médias, le sport business sera demain le relais de croissance attendu après les déceptions dans l'audiovisuel. Lagarde a en effet revendu Virgin 17 et cherche à céder sa participation de 20 % dans Canal+ France.*

Le 10 mars 2010, à l'occasion de la présentation des comptes du groupe qu'il contrôle, Arnaud Lagarde a révélé des résultats décevants tout en affirmant ne pas s'attendre à une embellie en 2010, et a précisé à cette occasion ses orientations stratégiques. Le lendemain, le titre s'effondrait en Bourse, donnant le signal qui allait conduire, quinze jours plus tard, à l'attaque du financier Guy Wyser-Pratte contre Arnaud Lagarde. Si celle-ci a échoué, elle a sans aucun doute conduit à accélérer le processus de transformation du groupe et de cession de ses activités les moins rentables.

### Des résultats 2009 décevants qui entraînent une chute du cours de Bourse

Depuis qu'il a pris les rênes du groupe à la mort de son père, en mars 2003, Arnaud Lagarde n'a eu de cesse de transformer Lagarde en un groupe 100 % médias et de se débarrasser de ses participations dans le secteur aéronautique. La participation du groupe Lagarde dans EADS, de 15 % en 2003, est ainsi tombée aujourd'hui à 7,5 %. C'est elle qui pénalise désormais le groupe, alors qu'elle en fut l'une des pépites. Avec un chiffre d'affaires de 7,89 milliards d'euros en 2009, Lagarde affiche un résultat net de 137 millions d'euros mais, pour ses seules activités médias, un bénéfice de 324 millions d'euros. Ces chiffres positifs masquent toutefois les difficultés du groupe. Le chiffre d'affaires est en recul de 3,9 % et le résultat net en repli de 77 % par rapport à 2008, mais seulement de 10 % sur le périmètre médias, avec notamment des performances décevantes pour les activités numériques de Lagarde Active.

Créée fin 2006 (voir le n°0 de *La revue européenne des médias* hiver 2006-2007), la branche Lagarde Active regroupe les activités presse, radio, télévision et médias numériques du groupe. Des quatre branches du groupe, c'est celle qui affiche les moins bonnes performances en 2009, avec un chiffre d'affaires en repli de 18,3 % à 1,7 milliard d'euros, et un résultat opérationnel qui chute de 93 % à 15 millions d'euros. Ces difficultés particulières s'expliquent d'abord par la crise du marché publicitaire en 2009, qui a frappé de plein fouet Lagarde Active, la division presse comptant 220 magazines dans 45 pays ayant perdu en un an le quart de ses recettes publicitaires. Les

activités audiovisuelles (Europe 1, Virgin 17 et Gulli principalement) sont également en repli, comme les activités numériques, lesquelles représentent seulement 7,3 % du chiffre d'affaires de Lagardère Active en 2009, alors qu'elles devaient tirer la croissance de la division. Les investissements importants de Lagardère pour s'emparer de Doctissimo ou de la religion Nextedia n'ont donc pas encore permis au groupe de s'imposer véritablement sur Internet.

La branche livres, Lagardère Publishing, réalise quant à elle une excellente année 2009, avec un chiffre d'affaires de 2,27 milliards d'euros, en hausse de 5,3 %, et un résultat opérationnel de 301 millions d'euros, en hausse de 23,8 %. Ces performances sont dues en particulier au succès planétaire de la saga *Twilight* de Stéphanie Meyer, écoulée à 50 millions d'exemplaires. Elles reflètent également l'intégration réussie de Time Warner Books, rachetée en 2003, qui réalise déjà aux Etats-Unis 8 % de son chiffre d'affaires dans le numérique au premier trimestre 2010, indiquant la voie aux autres activités du groupe.

Lagardère Services, la branche distribution (Presstalis, Relay), affiche un chiffre d'affaires 2009 de 3,39 milliards d'euros (-3,2 %) pour un résultat opérationnel de 91 millions d'euros (-27,5%), pénalisée par la baisse des ventes de presse papier. La quatrième branche du groupe, Lagardère Sports, construite de toutes pièces par Arnaud Lagardère depuis septembre 2006, affiche un chiffre d'affaires de 507 millions d'euros (+14,2 %), tiré par l'intégration dans ses comptes de la société World Sport Group Holding, mais un résultat opérationnel en baisse de 24,8 % à 56 millions d'euros. Or, c'est justement sur le sport, mais également sur la capacité du groupe à valoriser ses acquisitions dans le numérique, que la stratégie menée par Arnaud Lagardère est la plus critiquée.

A l'occasion de la présentation des résultats 2009 du groupe, Arnaud Lagardère a affirmé de nouveau l'importance des activités numériques et du sport pour le groupe, les marchés du livre et de la distribution de presse étant à l'évidence matures et, au moins pour le second, en déclin. Constitué de quatre branches contrôlées à 100 %, le groupe Lagardère dispose également de nombreuses participations minoritaires. Pour Arnaud Lagardère, ces participations, en élargissant inutilement le périmètre du groupe, brouillent la lisibilité de sa stratégie. C'est pourquoi la présentation des résultats 2009 aura aussi été pour lui l'occasion d'annoncer une politique de cession des « *activités en croissance limitée* » et des participations minoritaires de Lagardère : les 7,5 % dans EADS, les 20 % dans Canal+ France, les 42 % dans le groupe Marie-Claire, les 25 % dans Amaury et, enfin, 17 % du capital du Monde. Le discours comme les résultats du groupe n'auront pas convaincu : avec des résultats inférieurs au consensus des analystes, Lagardère a, semble-t-il, décliné ses actionnaires, le cours du titre en Bourse chutant de 7,34 % le lendemain de la présentation des résultats. Cette chute brutale aura donné un argument à Guy Wyser-Pratte, financier habitué aux attaques hostiles, lequel aura tenté, tout au long du printemps 2010, de faire tomber la direction du groupe afin de le démanteler.

## L'attaque de Guy Wyser-Pratte et la question de la stratégie de Lagardère

Le 25 mars 2010, Guy Wyser-Pratte faisait savoir dans toute la presse qu'il s'était emparé en trois mois de 695 000 titres du groupe Lagardère, soit 0,53 % de son capital, et qu'il allait déposer deux résolutions à l'assemblée générale du groupe le 27 avril 2010 : la première pour se faire élire au conseil de surveillance de Lagardère, afin « de défendre les actionnaires minoritaires », la seconde pour mettre fin au statut de « société en commandite par action », donc au contrôle de Arnaud Lagardère sur le groupe. Car c'est bien lui que vise Guy Wyser-Pratte avec ces deux résolutions, le financier estimant que le groupe Lagardère est « mal géré, sans aucune stratégie, archaïque et antidémocratique ».

Les arguments de Guy Wyser-Pratte sont d'abord financiers. Pour Guy Wyser-Pratte, les quatre branches du groupe Lagardère, présentées comme un groupe unique « 100 % médias », sont d'abord quatre activités distinctes, sans réelle synergie, qui font de Lagardère un conglomerat mal valorisé. Le groupe Lagardère pèse en Bourse 3,5 milliards d'euros, la somme de ses parties, si elles étaient valorisées séparément, pouvant atteindre 6 milliards d'euros. Face à cet argument, Arnaud Lagardère a toujours défendu la complémentarité des différentes activités des quatre branches, cette diversification dans l'univers médias permettant au groupe d'amortir les chocs liés aux cycles technologiques et publicitaires.

Le second argument du raider Guy Wyser-Pratte s'adresse aux actionnaires du groupe Lagardère. En trois ans, la valeur du groupe en Bourse a été divisée par deux, une chute supérieure à celle du secteur médias, le groupe ne parvenant pas à capitaliser sur ses acquisitions « payées très cher » dans le numérique. En termes de performances, cela se traduit par une augmentation peu importante de la marge opérationnelle qui est passée de 3,7 % en 1998 à 7,9 % en 2008, mais qui atteignait déjà 5,4 % en 2003, lorsqu'Arnaud Lagardère a pris les rênes de son groupe. Quant au chiffre d'affaires, il a certes progressé de 24 % en une décennie sur le périmètre médias, mais il a en revanche reculé de 26 % sur l'ensemble du périmètre du groupe, qui se désengage de ses activités dans l'aéronautique. Or ce recul peut s'interpréter comme une fragilité supplémentaire.

Depuis l'annonce de la nouvelle stratégie du groupe par Arnaud Lagardère en février 2004, qui espérait alors « intégrer le top 3 mondial des groupes de communication », Lagardère s'est recentré sur les activités médias et a multiplié les cessions d'actifs sortant de son nouveau périmètre. Frappé par la crise, le groupe est désormais entré dans une phase nouvelle de cessions pour les activités relevant des médias, mais considérées comme non stratégiques ou insuffisamment rentables. Cette dynamique pourrait se révéler négative car, si elle renforce la marge opérationnelle du groupe qui se débarrasse de ses poids morts, elle en réduit toujours plus l'étendue et soulève la question des perspectives de croissance à terme pour les activités du groupe. Le contraste est en effet très important entre la branche Lagardère Publishing, qui a une stratégie ambitieuse de croissance et a généré 65 % des bénéfices opérationnels du groupe en 2009, et les activités audiovisuelles de Lagardère Active. Editeur français avec Hachette, Lagardère a joué la carte de la croissance et de la taille sur le marché du livre avec le rachat en 2004 d'une partie du catalogue de Vivendi Universal

Publishing, stratégie de croissance qui a conduit le groupe à conquérir une taille mondiale avec le rachat en 2006 de Time Warner Books et à devenir le numéro deux du livre dans le monde. À l'inverse, dans l'audiovisuel, Lagardère a laissé passer l'occasion de s'emparer de Canal+ en 2002 pour 1 euro symbolique, alors que le groupe Vivendi, en difficulté, souhaitait se séparer de sa filiale, qui constitue désormais une des pépites du groupe et le deuxième acteur de la télévision payante en Europe. Autant dire que la branche Lagardère Active n'a pas transformé l'essai dans les médias, comme a pu le faire Lagardère Publishing. Au contraire, elle a réduit son périmètre ces dernières années : Lagardère s'est séparé de ses activités dans la presse quotidienne régionale, revendues à Hersant en 2007 (voir le n°5 de *La revue européenne des médias* hiver 2007-2008). Le groupe a fermé de nombreux titres, déficitaires ou insuffisamment rentables (*Jeune et jolie*). Ses achats dans le numérique, dépréciés dans les comptes du groupe et ayant enregistré près de 200 millions de pertes, ces deux dernières années, ne lui ont pas permis d'atteindre par d'autres voies une taille critique. Plus grand éditeur de magazines au monde avec des marques fortes comme *Elle*, Lagardère Active n'a finalement lancé que deux magazines en France depuis 2003 *Public*, en 2003, et *Be*, le 17 mars 2010 (voir le n°14-15 de *La revue européenne des médias*, printemps 2010).

C'est cette stratégie qui a été dénoncée par Guy Wyser-Pratte et qu'a su défendre Arnaud Lagardère. Lors de l'assemblée générale du groupe, le 27 avril 2010, les deux résolutions de Guy Wyser-Pratte ont été rejetées. La demande d'élection de celui-ci au conseil de surveillance n'a recueilli que 22 % des voix, celle concernant l'assouplissement du statut de commandite 23,7 %, alors qu'il fallait, dans les deux cas, plus de 50 % des voix. Répondant aux critiques de Guy Wyser-Pratte, Arnaud Lagardère a défendu devant les actionnaires sa stratégie avec notamment l'importance de maintenir la diversification propre au groupe, présent sur quatre médias, le livre, la presse et l'audiovisuel, les services et le sport, afin notamment d'amortir les effets des cycles propres au secteur des médias. Enfin, Arnaud Lagardère a défendu ses nouveaux investissements dans le sport, « un marché de 70 milliards de dollars et qui n'est pas piratable », un marché qui a en outre l'avantage, pour un groupe moyen comme Lagardère, de ne pas être encore consolidé, les places restant à prendre sur le podium mondial. Arnaud Lagardère a également confirmé lors de l'assemblée générale ce qu'il faut bien qualifier de désengagement pour les activités de télévision, avec la cession de la participation dans Canal+ et la vente de la chaîne de la TNT Virgin 17.

### La fin du rêve audiovisuel et le pari sportif

annoncé le 18 mars 2010, la cession de Virgin 17 au groupe Bolloré a signifié la fin des ambitions dans l'audiovisuel du groupe Lagardère qui se sépare de la seule chaîne qu'il contrôlait intégralement sur la TNT. Avec 0,9 % d'audience en février 2010, Virgin 17 ne permettait pas à Lagardère Active de s'imposer dans le nouveau paysage audiovisuel où certains de ses concurrents sur la TNT atteignent déjà la barre des 3 % d'audience nationale. Ces performances décevantes d'audience de Virgin 17 sont liées pour l'essentiel à la convention de la chaîne, qui impose de diffuser de la musique sur 75 % du temps d'antenne. Or, les clips n'attirent pas de fortes audiences et les retransmissions de concerts coûtent cher : avec un coût de grille compris entre 30 et 40 millions

dâ€™euros, Virgin 17 ne génerait que 25 à 30 millions dâ€™euros de chiffre dâ€™affaires. En revendant Virgin 17 au groupe Bolloré, Lagarde efface donc une perte de 10 à 15 millions dâ€™euros par an, et réalise une plus-value : lâ€™offre de Bolloré, à 70 millions dâ€™euros, est supérieure aux investissements de Lagarde dans sa chaîne depuis son lancement en 2005.

La TNT nâ€™aura donc pas été, pour Lagarde, lâ€™occasion de sâ€™imposer dans le paysage audiovisuel : en avril 2009, Lagarde avait déjà rendu la licence de Canal J sur la TNT payante, faute de modèle économique viable. Lagarde conserve actuellement ses chaînes Mezzo, MCM, Canal J et sa participation dans Gulli (66 %), ainsi que ses activités de production avec Lagarde Entertainment, lâ€™un des premiers acteurs du marché aux côtés dâ€™Endemol et de Fremantle. Encore présent dans les chaînes jeunesse avec Canal J et Gulli, et fort de sa stratégie visant à contrôler 100 % de ses actifs stratégiques, Lagarde a annoncé en septembre 2010 son intention de racheter à France Télévisions les parts que le groupe audiovisuel public détient dans Gulli, ce qui permettrait à Lagarde de revenir dans lâ€™univers TNT, Gulli ayant atteint lâ€™équilibre en 2010 et devant être rentable dès 2011.

Enfin, Lagarde a confirmé, le 15 avril 2010, son intention de mettre en vente sa participation de 20 % dans Canal+ France, héritée des 34 % que le groupe détenait dans CanalSat lors de la fusion avec TPS. Dans un premier temps, Lagarde est entrée en négociation avec Vivendi, qui détient les 80 % restant du groupe Canal+ France, Vivendi bénéficiant dâ€™une option dâ€™achat dans le cadre des accords signés entre les deux groupes en 2006. Lagarde, qui valorise dans ses comptes sa participation dans Canal+ à 1,5 milliard dâ€™euros, a proposé à Vivendi selon *Figaro* de lui racheter sa participation 1,35 milliard dâ€™euros, montant légèrement inférieur de la valorisation des participations de TF1 et M6 lors de la revente de leurs parts dans Canal+ à Vivendi en 2009. Nâ€™étant pas parvenu à un accord avec Vivendi, Lagarde décidait, le 2 juillet 2010, dâ€™introduire ses 20 % en Bourse, annonce qui permettait surtout de mettre « plus de pression » sur Vivendi.

Dans le domaine de la distribution de presse, Lagarde vient également de procéder à un désengagement stratégique. Détenteur de 49 % du capital de Presstalis (anciennement NMPP), Lagarde en est historiquement lâ€™opérateur. Lors de la présentation des résultats de son groupe en mars 2010, Arnaud Lagarde employait pourtant le terme « éditeur » pour qualifier la présence de Lagarde dans Presstalis, au même titre que les autres groupes présents dans la coopérative. Lagarde annonçait ainsi son souhait de se retirer de Presstalis, en phase de restructuration sous la houlette de lâ€™Etat, lequel a estimé à 70 millions dâ€™euros les fonds nécessaires à la relance de lâ€™activité du premier distributeur de presse en France. Lagarde sâ€™est, dans un premier temps, opposé aux autres éditeurs qui espéraient une contribution du groupe au plan de restructuration de Presstalis à hauteur de 49 millions dâ€™euros, au titre de son statut dâ€™opérateur. De son côté, Lagarde ne voulait contribuer au plan de recapitalisation quâ€™au prorata de son poids comme éditeur. Finalement, lâ€™Etat, Lagarde et les éditeurs sont parvenus à un accord, le 27 mai 2010, sur le financement du plan de recapitalisation de Presstalis. Lagarde apporte 42,5 millions dâ€™euros, dont 20 millions au titre de sa participation de 49 % dans MediaKiosk, la société de gestion des kiosques en France. Enfin, Lagarde cède pour 1 euro symbolique aux éditeurs regroupés en coopérative, et qui

détenaient jusqu'à ici 51 % de Presstalis, les 49 % restant du capital de Presstalis. Lagardère quitte ainsi le distributeur historique de la presse quotidienne française, créant avec son appui à l'issue de la Seconde Guerre mondiale.

Dans le domaine sportif, où les perspectives de croissance sont avérées, Lagardère fait un pari ambitieux en affichant une stratégie de croissance agressive. L'importance nouvelle de Lagardère Sport dans le groupe est traduite, le 30 mai 2010, par l'annonce d'une vaste reorganisation de son périmètre. Arnaud Lagardère est devenu officiellement le président-directeur général de la division, rebaptisée à cette occasion Lagardère Unlimited. En changeant de nom, Lagardère Unlimited précise son positionnement sur l'ensemble de la chaîne de valeur du marché sportif. La division inclut la gestion des droits sportifs et marketing, au cœur de Lagardère Sports depuis le rachat en 2006 de Sportfive. Elle assure la représentation des athlètes, le rôle d'agent de Lagardère Unlimited ayant été renforcé à la suite du rachat de Best (Blue Entertainment Sports Television) en avril 2010, l'un des spécialistes américains du sport dont le chiffre d'affaires repose à 44 % sur son rôle d'agent, à 33 % sur l'organisation d'événements et à 19 % sur la gestion des droits sportifs et d'image. Lagardère Unlimited a également des activités de conseil (gestion et création de stades) et de formation, avec notamment sa participation de 30 % dans l'académie américaine Saddlebrook, ainsi que le Lagardère Paris Racing (LPR, qui gère le Pre-Catelan et le Racing Club) et le Team Lagardère, qui finance l'entraînement de sportifs de haut niveau, dont Richard Gasquet, deux activités encore comptabilisées comme des dépenses de matériel du groupe. Fort de ce périmètre élargi, Lagardère Unlimited entend devenir le numéro un mondial du marché du sport (sport business), la place étant actuellement occupée par l'américain IMG. Ce marché du sport professionnel et des événements sportifs représente, selon le cabinet PricewaterhouseCoopers, 114 milliards de dollars en 2009 et devrait peser 133 milliards de dollars en 2013, offrant ainsi des perspectives de croissance extrêmement prometteuses.

Sources :

- « Lagardère a perdu le quart de ses recettes publicitaires l'an dernier », A.F. et N.S., *Les Echos*, 12 février 2010.
- « Arnaud Lagardère défend sa stratégie 100 % médias », Sandrine Bajos, *La Tribune*, 10 mars 2010.
- « Arnaud Lagardère ne prévoit pas de reprise de la publicité », Delphine Denuit, *Le Figaro*, 11 mars 2010.
- « Lagardère dévise en Bourse », A.F. et N.S., *Les Echos*, 12 mars 2010.
- « Cinq ans après sa création, la TNT bascule dans une phase de consolidation », Grégoire Poussielgue, *Les Echos*, 19 mars 2010.
- « Le raider Guy Wyser-Pratte s'attaque à Lagardère », Sandrine Bajos et Jamal Henni, *La Tribune*, 26 mars 2010.
- « Guy Wyser-Pratte part à l'assaut de la commandite du groupe Lagardère », Grégoire Poussielgue, *Les Echos*, 26 mars 2010.

- 
- « Le flou reste entier sur la stratégie et le rôle du patron de Lagardère », Dominique Gallois, *Le Monde*, 27 mars 2010.
  - « Presstalis : le gouvernement somme Lagardère et les éditeurs de s'entendre », Anne Feitz, *Les Echos*, 8 avril 2010.
  - « Lagardère met en vente ses 20 % dans Canal Plus », S.B. et I.R., *La Tribune*, 16 avril 2010.
  - « Arnaud Lagardère contre-attaque », interview par Bertille Bayard, Gaëtan de Capele, Enguerrand Renault, *Le Figaro*, 20 avril 2010.
  - « La stratégie d'Arnaud Lagardère en question », Anne Feitz et Nathalie Silber, *Les Echos*, 27 avril 2010.
  - « Le bilan Lagardère sur la sellette », Jamal Henni, *La Tribune*, 27 avril 2010.
  - « Wyser-Pratte échoue face à Lagardère », Isabelle Chaperon, *Le Figaro*, 28 avril 2010.
  - « Les actionnaires de Lagardère bloquent l'offensive Wyser-Pratte », Anne Feitz, *Les Echos*, 28 avril 2010.
  - « Victoire de Lagardère sur Guy Wyser-Pratte », Jamal Henni et Sandrine Cassini, *La Tribune*, 28 avril 2010.
  - « Presstalis : Lagardère paie et entérine sa sortie », Anne Feitz, *Les Echos*, 28 mai 2010.
  - « Lagardère prend les rênes de son pôle sport », Delphine Denuit, *Le Figaro*, 31 mai 2010.
  - « Arnaud Lagardère reprend en main le pôle sport », Sandrine Cassini, *La Tribune*, 1<sup>er</sup> juin 2010.
  - « La croissance du sport business restera forte ces prochaines années », Philippe Bertrand, *Les Echos*, 11 juin 2010.
  - « Canal+ : les discussions s'enlisent entre Lagardère et Vivendi », Isabelle Chaperon, *Le Figaro*, 29 juin 2010.
  - « Lagardère joue gros sur Canal+ France », I.C. et P.G., *Le Figaro*, 3 juillet 2010.
  - « Lagardère veut 100 % de Gulli », *Le Figaro*, 9 septembre 2010.

## Categorie

1. Les acteurs globaux
2. Repères & tendances

## date création

22 septembre 2010

## Auteur

alexandrejoux