

Hachette-Lagardère 1826-2006, près de 200 ans au service de l'industrialisation de la culture

Karine Taveaux-Grandpierre

Université Paris 13, LabSic, IUT de Bobigny, France

Créée en 1826 par Louis Hachette la librairie éponyme est spécialisée dans l'édition de livres scolaires, peu à peu elle étend ses activités à la presse en créant des journaux destinés aux enseignants et à la promotion de ses collections. En 1852 la maison Hachette se diversifie et pose le premier jalon de l'industrialisation de la presse française, avec la création des bibliothèques de gare, premier réseau de distribution de la librairie et de la presse, transformant véritablement ses derniers en produits standardisés, sérialisés pour une diffusion massive. La maison Hachette s'approprie progressivement tous les médias et leurs chaînes de production et de distribution, et s'attache toujours à la diffusion de la culture. Grâce à elle nous pouvons acheter notre quotidien préféré au Relay le plus proche, nous informer en voiture grâce à Europe 1, nous distraire en regardant soit une émission ou un film produit par elle ou bien encore une de ses chaînes télévisées, télécharger une musique sur notre mobile via VirginMega.fr. Rachetée en 1981 par Jean-Luc Lagardère, sa puissance ne cesse de s'étendre tant sur le territoire national qu'à l'international par des acquisitions et des créations d'enseignes. Aucun média ne lui échappe, après l'édition papier, la presse et leurs réseaux de diffusion le « monopoleur » s'attache les éditions Filipacchi, la radio, la télévision et le multimédia. Sa récente prise de participation à Canal + renforce son surnom de « pieuvre verte » ; ses tentacules s'étendent actuellement aussi bien aux Etats-Unis, en Russie, en Amérique du Sud qu'en Chine. Le groupe a réussi à renforcer ses activités soit par rachat soit en développant ses propres réseaux qu'elle modernise régulièrement, ainsi les bibliothèques de gare sont-elles devenues les relais H et maintenant nous les connaissons sous le nom de Relay, nom plus international qui correspond à son dynamisme, ou appétit sans faille.

Il s'agit d'étudier d'un point de vue historique la naissance d'une entreprise d'édition devenue industrie de la culture pour survivre et s'employant à maintenir un monopole toujours en expansion. Si Hachette à travers le groupe Lagardère existe encore c'est grâce à une organisation stakhanoviste, à une appropriation acharnée de tout nouveau média et à la maîtrise conjointe de la production et de la diffusion de biens standardisés et tendant vers l'uniformité, ce qui lui assure autonomie et succès. Cette concentration autour d'un groupe, de plus fortement impliqué dans le domaine militaire avec EADS, de tous les moyens de propagande pose question, d'autant qu'historiquement les tentatives gouvernementales, comme celles de ses concurrents, de freiner sa progression se sont toutes soldées par des échecs. Cette étude se déroulera en trois temps, un bref historique de la maison Hachette-Lagardère, suivi d'une étude de l'implication de cette société dans l'industrialisation de la

culture et enfin une tentative de prospective sur le devenir de cet empire, avec une mise en parallèle des modes de gestion de Louis Hachette et d'Arnaud Lagardère.

De la maison Hachette au groupe Lagardère ; naissance d'une industrie de la culture

Louis Hachette se destinait à l'enseignement, élève à l'École normale supérieure, il se voit contraint de changer d'orientation lorsque l'établissement ferme en 1822¹. Après un détour par le droit, il achète la librairie Brédif quatre ans plus tard. A partir du fonds de son prédécesseur il publie des ouvrages scolaires, et dès 1830 il diversifie ses activités en éditant *Le Journal de l'instruction élémentaire*, destiné aux enseignants. Cependant l'ambition de cet homme n'est pas encore satisfaite et pour s'adresser au plus grand nombre il prend exemple sur William Henry Smith qui vient de mettre en place sur le réseau ferroviaire anglais un réseau de vente de journaux et de livres. Ainsi sont créées en 1852 les bibliothèques de gare, ce nouveau créneau assure alors à la librairie un public plus large et une nouvelle source de débouchés. Dès 1854 Louis Hachette les ouvre à la vente de journaux, jusque-là assurée par le colportage, quelques librairies et la poste, pour les abonnements alors la norme pour se procurer la presse. Le commerce des périodiques rencontre un tel succès qu'il devient en l'espace de cinq ans la principale source de bénéfices des bibliothèques de gare. L'entreprise continue son œuvre de démocratisation de la culture avec l'édition d'un magazine de distraction grand public, *Le Journal pour tous*, et l'invention des collections des « Bibliothèques de gare », notamment la *Bibliothèque des merveilles* devenue la *Bibliothèques rose*. Le décès en 1864 de son fondateur ne saurait ralentir le processus, la librairie Hachette constitue toujours son emprise culturelle et rachète en 1897 des messageries de journaux. Les héritiers développent également le réseau de distribution en l'ouvrant aux marchés extérieurs, d'abord en Belgique et en Espagne pendant la première Guerre Mondiale. Le second conflit mondial freine son expansion avec la réquisition de ses messageries par les Allemands. A la Libération elle recouvre partiellement ses messageries. Les entreprises de presse réclament depuis plusieurs décennies une distribution plus souple et obtiennent gain de cause, ce qui donne naissance en 1947 aux Nouvelles Messageries de la Presse Françaises (NMPP), détenues à 49% par la maison Hachette. La maison se développe également dans sa partie édition grâce au *Livre de poche* inventé par Henri Filipacchi, qui œuvre également à transformer le livre en bien de consommation et donc à son industrialisation. L'entreprise est rachetée en 1980 par Matra, en 1981 Jean-Luc Lagardère en prend la direction et crée le *Groupe Livre Hachette* en 1987. Il poursuit une politique de développement en Europe centrale puis orientale ainsi qu'en Amérique du Nord, et en Europe de l'Est dès 1998. L'année suivante Arnaud Lagardère, fils de Jean-Luc, devient président directeur général de *Lagardère Média* et directeur général de *Lagardère Active*. L'année 2003 est marquée par le rachat d'une partie de Vivendi Universal Publishing (VUP) avec Editis et le décès de Jean-Luc Lagardère.

¹ Mollier Jean-Yves, *Louis Hachette (1800-1864) : le fondateur d'un empire*, Paris, Fayard, 1999.

Le groupe Lagardère

En l'espace de deux siècles Hachette-Lagardère est devenue une industrie de la culture en développant ses activités sur tous les supports médiatiques et en progressant à l'international. L'entreprise détient des parts aussi bien dans les nouvelles technologies avec près de 15% du capital d'EADS que dans le livre avec *Hachette Livre*, la distribution et le service (*Hachette Distribution Services*), la presse (*Hachette Filipacchi Média*) et l'audiovisuel (*Lagardère Active*). Depuis septembre 2006 Arnaud Lagardère a rassemblé ces deux derniers pôles dont il prendra la direction en janvier 2007.

Historiquement le premier pôle d'activité est dédié au livre, où *Hachette livre* couvre des secteurs aussi divers que la littérature générale, l'éducation, les ouvrages illustrés et spécialisés, les dictionnaires et encyclopédies. Cette branche d'activités représente 1 644 millions d'euros de chiffre d'affaires, dont près de 49% réalisés en France et 42% en Union Européenne. Le groupe Lagardère est présent dans tous les domaines et genres littéraires, les éditions et rééditions en livre de poche lui assure un fort monopole sur le lectorat français comme international.

Second pôle par sa création mais premier par le chiffre d'affaires, 3 773 millions d'euros en 2005, *Hachette Distribution Services* s'articule autour de cinq domaines ; les magasins multimédia (*Virgin Mégastore*), le commerce en lieu de transport (*Relay, Aelia, Newslink*), la distribution de la presse (Agence et Messagerie de la Presse, Sociedad General Espanola de Libreria, Curtis, Lapker, Messageries Lyonnaise de Presse, NMPP...), des enseignes régionales (*Payot, Le Furet du Nord*) et le commerce de proximité (BDP, In Medio, Press Shop et Naville). Son implantation internationale (35% en France, 47,5% en Europe (hors France), 9% dans les autres pays d'Europe et 6% en Amérique du Nord et sa diversification lui permettent d'être le plus vaste réseau international de magasins dédiés à la vente de produits de loisirs culturels et le leader mondial de la distribution presse. La répartition du chiffre d'affaires s'effectue à part égale entre le commerce de détails et la distribution, ce qui lui assure en grande stabilité.

Le troisième pôle comprend des titres en presse *magazine* et en presse quotidienne, ainsi que des participations. *Hachette Filipacchi Média* détient des titres sur l'ensemble des marchés de la presse, de la presse spécialisée (*Télé7Jours, Paris Match, TV Hebdo, Elle, Pariscope, Parents, France Dimanche, Ici Paris, Première, Photo, Maximal, Jeune et Jolie, L'Echo des Savanes, Action Auto Moto, Public, Le Journal de la maison, Mon Jardin et ma Maison, Campagne décoration, Match du Monde, Entrevue, Choc et Guts, Infobébés, Infocrèche, Le Journal de Mickey, Bambi, Picsou Magazine, Version Fémina, Top Famille Santé...*). Elle est également bien implantée dans la presse quotidienne avec *La Provence*, les journaux du groupe *Nice Matin* (*Nice-Matin, Var-Matin, Corse Matin*), *Le Journal du Dimanche*. Afin d'étendre sa position dominante sur le marché français elle détient des parts de concurrents (49% de la société Finev (*Psychologies Magazine*), 42% du groupe *Marie Claire*, 25% du groupe *Amaury*, 20% de *L'Alsace*, 15% de *La Dépêche du Midi*, 15% du *Monde SA* et 10% du *Midi Libre*). La multiplicité des titres édités fait d'elle le numéro un mondial en presse magazine avec 260 titres dans 41 pays. Le chiffre d'affaires est de 1 863 millions d'euros en 2005, dont 46% réalisés en France, 20,7 % Union Européenne, 19,5 % en Amérique du Nord et 5% dans les autres pays européens.

La dernière branche concerne les médias les plus récents avec *Lagardère Active*, dont la radio (en France et à l'international), la télévision (11 chaînes thématiques, la production de programmes et leur distribution), une régie publicitaire (seule régie publicitaire multisupports (radio, télévision, Internet)) et les nouveaux médias (« plurimédia » : édition et distribution de contenus mobiles). Le chiffre d'affaires est plus réduit ; 621 millions d'euros, réalisé pour l'essentiel en France (72,9%), 17,1% en Europe (hors France) et 5,9% autres pays européens.

Une politique pérenne

Après cet état des activités du groupe Lagardère, il convient de s'interroger sur son impact sur la culture. Comment s'exerce-t-il et quels en sont les résultats ? L'influence d'Hachette-Lagardère sur les médias par sa main mise sur l'ensemble des supports, des contenus, sur différents continents, s'exerce sur la standardisation des produits, par une volonté de maîtriser l'ensemble de la chaîne de production et de s'appropriier les industries de la culture en devenir. Le premier à formater les biens culturels est Louis Hachette qui entreprend une standardisation des contenus qu'il diffuse, ainsi avec ses collections *bibliothèques de gare*, où il applique son principe de commande éditoriale. Il impose un phénomène, alors nouveau, d'homogénéisation d'une collection (le calibrage, la mise en page, l'impression et la couverture). Louis Hachette transfère les méthodes appliquées aux manuels scolaires dans le domaine du roman et des œuvres de fiction. Ses successeurs reprennent le flambeau, notamment avec *Le Livre de Poche*, qui permet un accès plus large par un investissement financier moindre pour le lecteur.

La standardisation passe également par le traitement du contenu, les sujets et thématiques qui ne correspondent pas à ceux que la société ou ses dirigeants. Ainsi Maupassant s'indigne de la mise à l'index par Hachette d'*Une Vie*, ou bien encore en 1884 Auguste Chirac qui porte plainte contre la maison pour son refus de commercialiser son ouvrage *Les rois de la Républiques, histoire des juiveries*². Ou plus récemment Alain Genestar, directeur de la rédaction de *Paris Match*, à qui la direction d'*Hachette Filipacchi Média* demande de partir suite à la publication par son magazine des photos montrant Cécilia Sarkozy avec son amant. La standardisation relativement extrême est également appliquée à l'international et à tous les médias, ainsi la notion d'auteur tend-elle à disparaître au profit de la maison d'édition ou d'une collection. Autre phénomène lié à l'industrialisation : la mise en place d'une diffusion normée, et régulée, l'application à l'international de concepts techniques nationaux (nombre d'exemplaires distribués, livres de poches, enseignes Relay).

L'uniformisation passe également par le maintien du nom *Hachette*, devenu un gage de culture et de sérieux dans une logique de marque. Ainsi lorsque le groupe Lagardère rachète en février 2006 *Time Warner Book Group*, ce dernier est rebaptisé *Hachette Book Group*. La dénomination Hachette reste présente et prégnante pour les deux premiers pôles, *Hachette livre* et *Hachette Distribution Service*. Les nouveaux médias sont marqués de l'empreinte Lagardère, ainsi les pôles *Hachette Filipacchi Média* et *Lagardère Active* sont-ils maintenant regroupés sous l'appellation *Lagardère Active Média (LAM)*³.

² Cf. Mistler Jean, *Hachette de 1826 à nos jours*, Paris, Hachette, 1964, page 304.

³ Cf. Lagardère se réorganise en groupe multimédia, *Le Monde*, 12 décembre 2006.

Le groupe Lagardère poursuit la logique de diversification, instaurée par Louis Hachette. Ainsi chaque obstacle qu'il soit d'ordre politique (perte des bibliothèques de gare, instauration des NMPP, acquisition partielle de VUP) ou qu'il relève de la concurrence, lui permet de mieux asseoir son monopole par l'acquisition de l'ensemble de la chaîne de production. En effet lorsqu'en 1896 la maison Hachette perd les adjudications de ses bibliothèques de gare sur deux réseaux ferroviaires au profit de Flammarion et Fasquelle, elle décide de s'approprier les messageries qui les alimentent. Cette diversification devient la principale source de bénéfices de l'entreprise, situation qui demeure d'actualité. La maîtrise de l'ensemble du circuit de diffusion de la presse et de la librairie lui permet de recouvrer l'ensemble de ses bibliothèques de gare dès 1902⁴, avec la signature d'une clause de non concurrence part Flammarion et Fasquelle⁵, cette dernière société d'éditions est d'ailleurs rachetée en 1959 par la maison Hachette⁶. De même lorsqu'en 1947 ses messageries réquisitionnées, rebaptisées Messageries de la Coopératives des Journaux Français, deviennent les NMMP. Hachette certes n'est plus alors sur le papier détentrice d'une majorité, mais le rachat de certains journaux et les participations dans certains groupes de presse qui appartiennent voir dirigent les syndicats détenant les 51% restant, lui permettent d'avoir une majorité de fait. Troisième exemple, en 2001 lors de la mise en vente VUP, Lagardère souhaite se porter acquéreur de l'ensemble mais cela pose un problème de position dominante sur le marché de l'édition francophone, incompatible avec le droit européen. Finalement, le rachat s'effectuera, via Natexis, certes non pas sur l'ensemble des titres, mais Hachette par cette acquisition partielle consolide sa position dominante dans le domaine de l'édition.

D'un point de vue historique la maison Hachette, devenue partie intégrante du groupe Lagardère, développe une logique de « boucle », en réutilisant des techniques ou des pratiques anciennes, ainsi le portage à domicile est-il réintroduit en 1964. L'héritage de Louis Hachette est sauvegardé par une volonté maintenue d'asseoir son quasi-monopole culturel en s'emparant progressivement de tous les médias de masse du livre au multimédia en passant par la presse, la radio, la télévision et la téléphonie mobile. Le surnom de « monopoleur » donné par les frères Goncourt au fondateur de l'entreprise peut également être appliqué à Arnaud Lagardère. Tel celui-ci il possède de forts liens avec l'appareil étatique, il appuie et justifie ses positions par son appartenance aux syndicats d'éditeurs (1864), des messageries (1902) ou aux instances « dominantes » (pôle de compétitivité). Ainsi, la labellisation en 2005 du Pôle de compétitivité Image, multimédia et vie numérique, devenu CapDigital, lequel est présidé par Arnaud Lagardère, en est-elle le symbole. Et cela démontre chez le fils Lagardère une volonté de se démarquer de son père, au profil plus technique, au profit d'un statut plus intellectuel, plus culturel. La transformation du nom de la fondation Louis Hachette au profit de la dénomination Fondation Jean-Luc Lagardère ne serait-elle pas alors un moyen pour

⁴ Le refus par Hachette de leur louer ses officines, la maison faisant démonter les boutiques, entraîne trois mois de retard dans la mise en place du service et un surcoût que les deux concurrents peuvent difficilement rentabiliser.

⁵ Cf. Taveaux-Grandpierre Karine, *De la diffusion de la presse parisienne quotidienne en France : Hachette et les quotidiens à grand tirage, 1870-1914*, thèse soutenue le 10 décembre 1999, pages 271 à 281.

⁶ Cf. Serry Hervé, *L'histoire comme enjeu de l'économie éditoriale. Les Editions du Seuil entre 1935 et 2005*, actes du colloque international « Travail et organisation. Recherches croisant ethnographie et histoire », Aix-en-Provence, 30 et 31 mai 2006.

Arnaud Lagardère d'inscrire son nom, au même titre que celui du fondateur, dans la sphère culturelle et non plus seulement militaro-scientifique ? Ses actions dans le domaine sportif vont également dans ce sens⁷. L'actuel Président du Conseil de surveillance du groupe Lagardère tente par son implication dans ce pôle d'inscrire son entreprise dans les nouvelles révolutions induites par les nouveaux médias, qui transforment nos habitudes et de parfaire le positionnement de l'entreprise dans les industries de la culture autour de six domaines stratégiques d'activités : la création et la production de contenus médiatiques, les jeux vidéos, l'éducation, la création et la valorisation des patrimoines numériques, l'ingénierie des connaissances et les services et usages multimédias. Le resserrement autour de LAM concentre bien les efforts d'adaptation de ses médias (supports et diffusion) pour accéder à l'ère des nouveaux médias permettant d'en faire l'un des « 1ers pôles mondiaux de création, de l'édition, de la communication, du traitement et des services pour les contenus numériques multimédias »⁸.

Le groupe Lagardère multiplie, dès sa création, ses investissements sur l'ensemble des maillons de production, d'édition, de diffusion et médiatiques. L'entreprise monopolise les marchés de l'information, de la pédagogie, des loisirs et de la publicité par la pluralité de ses acteurs, les acquisitions, les créations de filiales et les sociétés connexes. Le groupe Lagardère maintient une exclusivité depuis le réseau ferroviaire jusqu'au numérique, où il s'appuie sur les trois principaux opérateurs mobiles français, pour la diffusion de la presse nationale en France via NMPP (1950). Louis Hachette a instauré une politique d'acquisition, qui a été développée par ses successeurs avec la création de petites sociétés qui accaparent les marchés de production et diffusion au national comme à l'international. La fusion des deux pôles édition presse et médias du groupe Lagardère sous la férule d'Arnaud Lagardère doit lui permettre d'unir les forces de l'entreprise pour relever le défi du numérique. La stratégie de complémentarité de ces deux activités lui offre la possibilité de saisir les opportunités offertes par les évolutions profondes de leur environnement tant en France qu'à l'étranger. La présidence du pôle de compétitivité CapDigital⁹ laisse bien augurer de l'utilisation de toute nouvelle innovation pour augmenter l'efficacité, la productivité – tournant déjà amorcé en 1982 avec l'informatisation ou encore en 2001 avec la commercialisation de la diffusion via internet) de l'entreprise, des anciens comme des nouveaux médias. Cette tendance est déjà renforcée par le rachat en cette fin d'année 2006 de la Société Newsweb, un des leaders français de l'édition de contenus sur Internet¹⁰.

⁷ « La Fondation Jean-Luc Lagardère, présidée par Arnaud Lagardère, a décidé de soutenir l'association "Fête le Mur" fondée et présidée par Yannick Noah ». Cf. http://www.lagardere.com/info_financieres/detail_actu.cfm?idn=6555&idt=17&nav=0

⁸ Propos confortés par la publication sur la toile des grandes lignes directrices de LAM, le 11 décembre 2006, http://www.lagardere.com/actualites/detail_actu.cfm?idn=7404&idt=17&nav=0.

⁹ <http://www.capdigital.com>

¹⁰ Source : http://www.lagardere.com/actualites/detail_actu.cfm?idn=7415&idt=17&nav=0