



**MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE,
DES FINANCES
ET DE LA SOUVERAINETÉ
INDUSTRIELLE ET NUMÉRIQUE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Direction générale de la concurrence
de la consommation
et de la répression des fraudes

CONCOURS D'INSPECTEUR DE LA CONCURRENCE DE LA CONSOMMATION ET DE LA REPRESSION DES FRAUDES DU 17 janvier 2023

Concours externe dominante juridique et économique

ÉPREUVE N° 2 : Option A → Gestion et Administration des Entreprises

(Durée 3 heures - coefficient 1)

En vous appuyant sur les articles et extraits de livre ci-après, vous présenterez votre analyse de la situation du groupe Lagardère.

Vous pourrez vous appuyer sur différentes théories ou outils d'analyse :

- Stratégie d'entreprise (Chaîne de valeur, portefeuille d'activités, etc.)
- Théories néo-institutionnelles (Agence, Droits de propriété, etc.)

Il ne s'agira aucunement de paraphraser le sujet, mais de l'utiliser afin d'illustrer votre analyse qui mobilisera les concepts et outils d'analyse.

Bernard Arnault, l'ami qui a sauvé Arnaud Lagardère

Par Olivier Ubertalli

« Il n'y a pas de meilleur coach d'entreprise sur cette planète. » Arnaud Lagardère ne craint pas les superlatifs quand il évoque, pour *Le Point*, Bernard Arnault. « Il n'est pas avare en conseils, confie-t-il. Il sait gérer les priorités et m'est d'une aide précieuse. » Cela tombe bien : l'homme le plus riche de France, avec une fortune estimée à 65 milliards d'euros par le magazine économique américain *Forbes*, vient de finaliser son alliance avec son « ami », qui devait 164 millions d'euros au Crédit agricole à la fin de l'année 2019. Le premier prend, via sa filiale Financière Agache, 27 % de la holding personnelle du second (qui détient 7,3 % de la société Lagardère). Montant de la transaction : environ 80 millions d'euros. Une grande bouffée d'oxygène, donc, pour le gérant commandité du groupe Lagardère, très endetté et en conflit ouvert depuis des mois avec le fonds activiste Amber Capital créé par Joseph Oughourlian, devenu le deuxième actionnaire du groupe Lagardère avec 20 % du capital. Arnaud Lagardère se félicite que cet accord permette « de soutenir l'héritage de Jean-Luc Lagardère, résister aux attaques de l'activiste Amber Capital et protéger l'intégrité du groupe ». En outre, Groupe Arnault a acheté une participation directe de plus de 5 % dans la société Lagardère SCA. Désormais, indique un communiqué, « Arnaud Lagardère et Groupe Arnault agiront de concert vis-à-vis de Lagardère SCA », avec un total de « 12,77 % du capital et 15,19 % des droits de vote de la société. »

Mais qu'est-ce qui a pu pousser l'empereur du luxe aux cheveux grisonnants et aux yeux azur, à la tête d'un portefeuille de plus de 70 marques, dont Louis Vuitton, Fendi, Bvlgari, Dom Pérignon et Givenchy, à venir en aide à Arnaud Lagardère ? Pour l'expliquer, les proches du polytechnicien, qui a repris l'entreprise de BTP de son père en 1971, avant de bâtir son empire à partir des années 1980 à partir de Christian Dior, partagent une anecdote, relayée aussi par Arnaud Lagardère.

[...] Bernard Arnault prend alors sous son aile Arnaud Lagardère, que certains ne souhaitent pas voir reprendre les rênes de l'empire Matra-Hachette bâti dans les années 1960 par son père.

[...] Pour sortir de cette impasse, Arnaud Lagardère, gérant commandité de Lagardère propose alors un « deal » original au PDG de LVMH. Il s'agit d'entrer au capital de sa holding personnelle, Lagardère Capital & Management (LCM), qui détient une participation de 7,3 % dans le groupe, ses dettes et, surtout, porte la position de gérant de Lagardère. Cela signifie que LCM détient les clefs de la commandite qui permet de contrôler le groupe Lagardère et

ses filiales : le groupe Hachette, l'activité de travel retail et les médias (Europe 1, les radios Virgin et RFM, *Paris Match*, *Le Journal du dimanche* et la licence d'exploitation du magazine *Elle*).

Pour Bernard Arnault, l'investissement est très raisonnable : environ 80 millions d'euros pour 27 % du capital de Lagardère Capital & Management (LCM). C'est une très bonne affaire, quand on sait que Vincent Bolloré a déboursé avec Vivendi plus de 300 millions d'euros pour 23,5 % du capital de Lagardère sans avoir – pour l'instant – de poids dans la gouvernance. En effet, Vivendi ne dispose d'aucun représentant au conseil de surveillance. Alors qu'en échange de son aide, le PDG de LVMH obtient un droit de regard sur toutes les grandes décisions du groupe Lagardère, en particulier sur le secteur du travel retail qu'il connaît bien. En effet, LVMH détient le groupe DFS, une enseigne spécialisée dans la vente aux voyageurs de produits de luxe. Pour les cessions ou rachats d'actifs, Arnaud Lagardère et Bernard Arnault agissent, par exemple, de concert pour l'avenir du groupe d'édition et de duty free.

Pour finaliser l'alliance et toucher le pactole qui permettra à Arnaud Lagardère de souffler financièrement, Bernard Arnault oblige son protégé à faire le ménage devant sa porte. En clair, il doit « nettoyer » durant l'été les comptes de sa holding LCM et les publier, comme la justice le lui a ordonné, à la suite d'une plainte d'Amber Capital. LCM est désormais réduite à l'actif, c'est-à-dire à sa participation de 7,3 % de Lagardère, et au passif, les 164 millions d'euros dus au Crédit agricole, son principal créancier. Une dette qui sera significativement réduite d'ici à la fin 2020 grâce aux 80 millions d'euros du milliardaire. « Vous savez, bien que cela intéresse tant les journalistes, cette affaire entre Groupe Arnault et Lagardère ne représente presque rien à l'échelle de LVMH. L'affaire a son importance, elle est symbolique, mais, dans les faits, Bernard Arnault a bien d'autres chats à fouetter », relativise une source bien informée. Ces derniers temps, il passe plutôt ses jours et ses nuits à s'occuper du rachat avorté du joaillier américain Tiffany. Une affaire qui se joue devant la justice de l'État du Delaware, aux États-Unis. Et qui pourrait coûter cher au groupe de luxe s'il venait à perdre son procès...

Des vues sur les médias ?

Cela n'empêche pas les connaisseurs du dossier de s'interroger à haute voix : le PDG du leader du luxe, parfois surnommé « le boa constrictor » par ses détracteurs, car il est connu pour sa capacité à étouffer ses proies, aurait-il des vues sur l'ensemble du groupe Lagardère ? Certains notent que, étrangement, le conseil de surveillance de Lagardère vient, fin août, de coopter Valérie Bernis, ancienne directrice générale adjointe chez Engie, et actuellement administratrice aux conseils d'Atos et de France Télévisions.... Ils la soupçonnent d'être l'œil de Bernard Arnault au conseil du groupe géré par Arnaud Lagardère, car elle est proche de Nicolas Bazire. Les intéressés démentent.

Quoi qu'il en soit, LVMH a déjà un pied dans les trois activités où opère la société. Le travel retail, avec l'opérateur DFS Group et ses nombreuses marques qui sont clientes de Lagardère, comme Bvlgari. L'édition aussi, car, même s'il ne possède que 10 % de la maison Gallimard, il a des liens forts avec les éditions Assouline et contrôle 100 % d'un petit éditeur de textes classiques, Arléa, qu'il a sauvé de la faillite il y a quelques années. Enfin, il y a les médias, sur lesquels LVMH a misé ces dernières années : le quotidien économique *Les Échos*, *Le Parisien*, Radio Classique, la revue *Connaissance des arts* et *Investir*. En outre, le groupe de luxe est en piste pour prendre 40 % de Challenges Publications, la société de Claude Perdriel qui édite les magazines *Challenges*, *Sciences & Avenir*, *la Recherche*, *l'Histoire* et *Historia*. Quoi de plus logique et clinquant que d'ajouter dans son escarcelle une marque aussi belle que le magazine *Paris Match* ?

Grandeur et décadence de la maison Lagardère (Seuil),

Olivier Ubertalli

À la tête de la Banque privée de gestion financière, un petit établissement lié au Crédit lyonnais, Jean-Luc Gendry est parvenu ces derniers mois à amasser discrètement 15 % du capital de Hachette, sans que l'affaire s'ébruite immédiatement dans Paris. [...] En cette année 1980, l'empire français de l'édition et de la presse réalise plus de 6 milliards de francs de chiffre d'affaires, soit 1 milliard d'euros. Malgré la revente du journal *France Soir*, qui a été dans le passé le plus grand du pays, la vieille dame centenaire détient encore de prestigieux magazines comme *Le Point* et *Elle*. Elle édite *Le Journal du dimanche*, *Tennis magazine*, *Moto journal* et *Le Journal de Mickey* et exerce la direction des Nouvelles Messageries de la presse parisienne, qui distribuent la presse sur tout le territoire français.

Le banquier parvient au numéro 4 de la rue de Presbourg, siège du groupe Matra, où il va proposer sa participation dans Hachette à Jean-Luc Lagardère. Un temps, il a espéré que Havas, le groupe de communication dont est actionnaire l'État, se porterait acquéreur de son paquet d'actions. Mais, à l'Élysée, le président Giscard d'Estaing met son veto à une telle opération. À six mois de l'élection présidentielle qui va l'opposer au premier tour à son ancien Premier ministre Jacques Chirac et au socialiste François Mitterrand, il est hors de question pour le chef de l'État de s'attaquer au secteur de la communication. L'opération s'avère trop risquée politiquement. [...]

Ces quatre dernières années, Jean-Luc Lagardère a surpris Paris et forcé l'admiration de toute l'intelligentsia en mettant la main coup sur coup sur la station Europe 1, la manufacture d'horlogerie de luxe Jaeger, les carburateurs de Solex et, point culminant de sa carrière, le géant français de l'édition, Hachette.

L'été 1981 a été très studieux pour le chef d'entreprise. L'élection du socialiste François Mitterrand, le 10 mai, a semé la panique au sein de l'empire Matra-Hachette. [...] Depuis cette soirée cauchemardesque du 10 mai 1981, Jean-Luc Lagardère travaille avec un seul objectif : éviter la nationalisation de Matra. [...]

Satanée victoire socialiste ! Elle a douché l'allégresse de sa romance avec Bethy et des succès de Matra. Mais il sait qu'il peut compter sur la mobilisation d'Europe 1 et de Hachette, éditeur qu'il a racheté avec la bénédiction de Valéry Giscard d'Estaing, pour le défendre des appétits de la gauche.

Durant l'été, il a mobilisé tous ses contacts. À Signes, dans le Var, au pied du massif de la Sainte-Baume, le Gascon a rencontré plusieurs syndicalistes de Matra afin de faire germer un « front des travailleurs » en mesure de faire pression et de convaincre socialistes et communistes de ne pas nationaliser. L'Association pour la défense de l'esprit Matra (Adesma) a vu le jour quelques semaines plus tard, emmenée par de gros bras de l'usine de Signes. Ils assurent représenter "plus de la moitié du personnel de l'entreprise", promettent de servir de garde-fou et de s'opposer à la nationalisation à plus de 51 % de Matra. De quoi soutenir Jean-Luc dans ses négociations avec le gouvernement. »

Fin de la commandite : Lagardère va devenir une société « normale »

Par Olivier Ubertalli

Publié le 28/04/2021.

« C'est un changement voulu et assumé de ma part, sans aucun regret », confie Arnaud Lagardère. Il sera PDG de la future société anonyme pendant six ans.

Aujourd'hui gérant-commandité, Arnaud Lagardère deviendra simple PDG, pendant six ans, selon le projet de transformation. Il devra rendre des comptes à un conseil d'administration de onze membres renouvelé (dont deux représentant les salariés) qui reflétera le poids des actionnaires : Arnaud Lagardère aura trois représentants au nouveau conseil de la société, à égalité avec Vivendi, tandis que Financière Agache (Groupe Arnault), le Qatar et le fonds Amber se contenteront d'un seul représentant. À noter que Vivendi, Qatar et Amber auront donc cinq membres au conseil. Arnaud Lagardère, afin d'être assuré de conserver son mandat de PDG pendant six ans, a fait ajouter une règle spécifique : sa révocation et son emplacement ainsi que l'éventuelle réduction des conditions de rémunération du doivent être prises à la majorité des deux tiers des membres du conseil d'administration, soit huit membres sur onze. Idem pour Pierre Leroy qui occupera, lui, le poste de directeur général délégué, avec une attention accrue sur l'excellence opérationnelle et la génération de trésorerie.

Le groupe Lagardère a notamment signé l'armistice avec le fonds Amber Capital de Joseph Oughourlian, qui bataillait pour la « décommanditation » et un changement de gouvernance depuis des mois : toutes les procédures judiciaires entre les deux parties seront stoppées. « Cette gouvernance assurera le bon fonctionnement des organes de direction, élément indispensable au succès et au développement » de la société, se félicite Joseph Oughourlian, fondateur d'Amber Capital.