

## IMPLANTATIONS



**Didier Guérin**

Président de  
Hachette Publications, Inc.  
Président de la  
Section Nord-Est des États-Unis  
des CCE (\*)

**HACHETTE:**

**COMME  
DANS  
UN LIVRE...**

(\*) N.D.L.R. :  
Depuis que cet article a été écrit,  
Didier Guérin a été nommé  
Président du groupe presse  
Hachette pour l'Asie  
et le Pacifique.

**R**ien n'était prévu. Tout s'est pratiquement passé comme dans un ouvrage d'HEC ou de Sup de Co, dans le chapitre : « Comment réussir son implantation à l'étranger ». Un bon manuel devrait normalement comporter trois sections : le bureau d'études, la joint-venture et l'acquisition d'une entreprise locale. Hachette est passé successivement par les trois stades de développement. Tout a commencé en 1983 par la créa-

tion d'une filiale du groupe presse avec un capital de 1 000 \$ et deux employés. Aujourd'hui, Hachette USA la holding américaine, représente un chiffre d'affaires consolidé de 1,3 milliards \$, un capital de 485 millions \$ et 4 480 employés. Cela en moins de sept ans. Initiée par le lancement du magazine Elle, l'implantation de Hachette aux États-Unis regroupe désormais les activités traditionnelles du groupe : la

presse, le livre et la distribution.

En fin 1982, Jean-Luc Lagardère et Daniel Filipacchi, après avoir pris le contrôle d'Hachette, constatent que l'ancienne Librairie Hachette souffre d'hexagonalisme aigu et décident de pousser au développement international.

Daniel Filipacchi et son bras droit, Gérard de Roquemaurel, qui dirige le groupe presse, envoient à New York un de leurs cadres : un Français qui, comme eux, connaît bien les États-Unis, et qui a connu l'aventure Look (1). Sa mission est claire : suivre de près les évolutions du marché et saisir les opportunités. Une première filiale est constituée, Hachette Publications Inc., avec un capital de 1 000 \$, notre cadre français et une secrétaire bilingue.

## Le bureau d'études

A la même époque, la célèbre chaîne de magasins new yorkais, Bloomingdale's approche Hachette pour obtenir le soutien du magazine Elle lors d'une de ses promotions. Cette idée est bien accueillie à Paris. Robert Gutwillig, en charge de merchandising et licensing du groupe presse à l'époque, avance alors l'idée de publier un numéro spécial de Elle en anglais. Projet immédiatement accepté. Le magazine sera conçu éditorialement à Paris par nos rédactrices avec des traducteurs. Imprimé en France, le magazine sera ensuite acheminé par bateau à New York, où notre filiale s'occupera de la distribution, promotion et supervision du produit sur le marché. Le tirage est fixé à 100 000 exemplaires et la perte budgétée de façon optimiste à 300 000 francs.

Dans le même temps, le ministre du Commerce extérieur de l'époque, qui n'était autre que Édith Cresson, lance une opération de développement et de promotion des entreprises françaises aux États-Unis.

Rien ne pouvait mieux tomber. L'Amérique devient à la mode. On

parle du numéro de Elle en anglais et plus de cent pages de publicité sont vendues aux grandes marques françaises. Une belle fête a lieu à New York, Édith Cresson est présente avec un programme chargé et une centaine de dirigeants de PMI. L'opération est un grand succès d'image pour Elle. Un comble : la perte d'exploitation du projet est inférieure au budget.

On en finit presque par oublier le produit : un magazine de près de 200 pages, superbement conçu par Régis Pagniez et Jean Demachy dans la meilleure tradition du célèbre heb-

domadaire de mode. Les lectrices américaines ne s'y trompent pas et deux mois plus tard, le cadre français de Hachette à New York appelle Paris : « Sold out. On ne trouve plus un seul exemplaire », annonce-t-il au directeur-général adjoint du groupe presse de l'époque. Immédiatement, il propose de publier un autre numéro très vite pour mieux tester le marché. « Pas question, réplique le directeur-général adjoint, cela représente trop de travail pour les équipes de Paris et un risque difficile à calculer. »

A Paris, un débat interne animé se



Stephen Sprouse's velvet bare-backed peace-symbol dress (Right). She is perfumed with Nina Ricci's "Eau de Fleurs." Her skin is treated with Ricci's body milk, "Plaisir du Bain." Vest, trousers and sunglasses by Stephen Sprouse. (Left) Zoran's short, cashmere tank top and a simple piece of silk velvet draped. Stockings by Dim. Makeup: Francois Mars for Clinique. Hair: Orbe for John Delleria. Editor: Carlyne Cerf. Assisted by: Kate Moodie. Text: Francine Vormese.

1. En 1979, le groupe Filipacchi essaya sans succès de relancer le célèbre magazine Look aux États-Unis. Daniel Filipacchi stoppa le projet avant qu'il ne prenne des dimensions financières trop importantes. L'expérience acquise par cet échec s'avéra précieuse par la suite.

déclenche. Daniel Filipacchi dit même à Gérard de Roquemaurel : « vous n'allez pas nous entraîner dans un autre Look ? ». Finalement, il est décidé de faire un nouveau test « pour voir ». Décision historique, elle donnera naissance à une belle histoire. Celle de la publication de Elle aux États-Unis et du plus beau succès de lancement d'un magazine dans l'histoire de la presse américaine.

## La joint-venture

En mars 1984, un nouveau numéro de Elle en anglais faisait son apparition sur le marché américain. Tiré à 200 000 exemplaires, avec moins de publicité, mais toujours autant d'énergie et de fraîcheur éditoriale. Là encore, les ventes furent excellentes. Le même succès accueillit notre troisième numéro test en septembre de la même année. Enfin, une dernière édition (la quatrième en deux ans) compléta le test.

Dès lors, nous savions que nous avions pu identifier un marché captif avec un produit original. Il nous fallait maintenant envisager un lancement national américain avec les investissements, les risques et tout le staff nécessaire.

Le problème majeur d'Hachette était l'absence d'équipe. Nous savions qu'une structure opérationnelle et efficace ne se construit pas en quelques semaines. Un partenaire important serait la solution. La recherche commença. Tous les grands groupes de presse américains furent contactés, à l'exception de ceux publiant des magazines en concurrence directe avec le nôtre. Beaucoup nous remercièrent poliment sans croire à notre projet. Pourtant nous connaissions bien le produit (publié toutes les semaines depuis 1945), nous avions trouvé la formule pour l'adapter au marché américain, nous possédions les ressources financières nécessaires, nous apportions même le créateur du produit (Régis Pagniez acceptait de venir s'installer aux États-Unis).

Notre handicap majeur était le manque de notoriété de Hachette auprès des Américains, confirmant l'idée reçue qu'un grand groupe ne peut avoir de dimensions internationales sérieuses tant qu'il n'a pas établi une véritable présence aux États-Unis.

L'un des derniers groupes contactés par nous fut le groupe Murdoch, que

nous pensions plus intéressé par la presse quotidienne que par les magazines. Erreur. Il ne fallut pas plus de 35 minutes à Rupert Murdoch, se basant principalement sur la réussite du concept de Elle, pour dire : « Let's do it. Let's get the lawyers together ». Notre joint-venture 50-50 commençait.

Chaque partenaire y trouva son compte. Murdoch apporta son équipe de management, de distribution, de fabrication et son know-how du marché le plus complexe et risqué du monde. Hachette apporta le produit, le talent éditorial et la stratégie marketing haut de gamme. Les partenaires partagèrent la direction et l'investissement total de 12 millions \$. Le magazine fut lancé en septembre 1985 et connut immédiatement un énorme succès. Alors qu'il faut normalement une moyenne de cinq années pour équilibrer un magazine aux États-Unis (parfois plus, Sports Illustrated demanda douze années d'investissements au groupe Time-Warner), Elle atteignit le point mort après douze numéros mensuels. Trente mois après le lancement, l'investissement initial était totalement remboursé.

Aujourd'hui ce magazine vend en moyenne 900 000 exemplaires par mois, 2 200 pages de publicité par an et dispose d'un chiffre d'affaires de l'ordre de 90 millions \$. Il s'agit en fait du plus grand succès de lancement d'un magazine aux États-Unis. Une ironie. Ce record appartient à un groupe français.

Tirant la leçon de ce succès, le groupe presse Hachette répéta cette expérience par la suite dans 16 pays qui possèdent maintenant leur édition locale de Elle, publiée soit directement par Hachette, soit en joint-venture avec un partenaire local (qui ne possède jamais plus de 50%).

## L'acquisition d'une entreprise locale

En 1988, trois opportunités importantes se présentèrent à Hachette aux États-Unis. La première fut le fruit de plusieurs années de travail d'approche vers le groupe CBS qui possédait une division magazine comportant une vingtaine de titres confortablement installés sur des marchés solides (automobile, stéréo, photographie, etc.). Cette société représentait pour

Hachette un ensemble stratégique solide lui permettant de devenir l'un des plus importants éditeurs de magazines aux États-Unis. Après plusieurs semaines de négociations secrètes, souvent jours et nuits, Hachette mettait la main sur un groupe que beaucoup d'éditeurs américains désiraient. Prix : 712 millions \$.

Dans le même temps, le groupe livre Hachette faisait une OPA sur Grolier, le principal éditeur américain d'encyclopédies et de livres éducatifs de référence, une acquisition stratégique significative. Prix : 402 millions \$. Quelques mois plus tard, Hachette fera l'acquisition du plus grand groupe d'encyclopédies en langue espagnole : Salvat. En quelques semaines, Hachette était devenu le plus grand éditeur mondial de magazines et d'encyclopédies.

Enfin, troisième acquisition de cette année : les 50% dans Elle de Rupert Murdoch, lequel venait de faire l'acquisition du groupe TV Guide aux États-Unis pour 3 milliards \$ et se trouvait à court de liquidités, un problème qui malheureusement le hante toujours.

Quant au groupe distribution et services de Hachette, il continuait son implantation sans vague commencée trois ans plus tôt par l'achat d'un groupe de distribution de magazines, Curtis. Un beau succès, totalement autofinancé par l'entreprise locale. L'achat d'un groupe de ventes de détail, auquel on apportera les compétences des Relais H, complètera le réseau.

Ces acquisitions furent financées en partie par les fonds propres accumulés par Hachette depuis plusieurs années et un endettement, certes important mais raisonnable.

Dans cette aventure américaine, il y eut bien sûr des problèmes, des embûches et des oppositions importantes. Cependant, celles-ci sont insignifiantes par rapport à l'accomplissement de Hachette, devenu désormais l'un des plus puissants groupes de communication aux États-Unis.

La clé de cette réussite repose principalement sur le pragmatisme dont les dirigeants de Hachette ont su faire preuve au cours de cette aventure américaine. Grâce à cette faculté d'adaptation aux opportunités, ils ont pu franchir les différents stades théoriques de l'implantation à l'étranger. Comme dans un livre... ■