

## LE NAUFRAGE DE VIVENDI UNIVERSAL

### DÉMEMBREMENT OU RECENTRAGE ?

PAR

PIERRE MUSSO (\*)

Les facteurs de fragilité du groupe Vivendi Universal (VU) résultant de l'intégration et de la restructuration à marche forcée, de la Compagnie Générale des Eaux (CGE) et de Havas dans Vivendi, puis de la gigantesque et brusque fusion-acquisition transatlantique entre Vivendi et Universal, étaient prévisibles et perceptibles dès le début de la fusion en décembre 2000 (1). Ces faiblesses sont devenues, durant l'année 2001, des éléments de vulnérabilité. Début 2002, le rêve d'hégémonie du groupe VU s'est transformé en cauchemar, notamment après les déclarations de Jean-Marie Messier sur la « *fin de l'exception culturelle* », qui ont ému les professionnels du cinéma et les responsables politiques défenseurs de ce principe.

Au cours du premier semestre 2002, un tournant s'opère. Il conduit à un renversement complet de la stratégie du groupe, entraînant le départ des dirigeants de Canal Plus, puis de Jean-Marie Messier lui-même, et son remplacement, en juillet, par Jean-René Fourtou. Alors que l'action de VU ne cessait de se dévaloriser, faisant fondre la capitalisation boursière et le soutien de ses actionnaires, Jean-Marie Messier annonçait en mars 2002 que le « numéro deux mondial » de la communication supportait un endettement supérieur à 30 milliards d'euros et que les dépréciations d'actifs et les pertes d'exploitation s'élevaient à 14 milliards d'euros pour l'exercice 2001, dues pour l'essentiel à Canal Plus et à Internet, les deux vitrines de sa stratégie. Une crise de liquidités plaçait même le groupe au bord de la faillite. Dès lors, le groupe et chacune de ses composantes étaient susceptibles d'être soumises à une « offre publique d'achat » ou OPA, ce qui fut d'ailleurs le cas des activités de télécommunications (Cegetel et SFR) de la part du groupe britannique Vodafone et, semble-t-il, même de la chaîne Canal Plus.

(\*) Professeur en Sciences de l'information et de la communication à l'Université Rennes II. L'article actualise celui publié dans le volume 3 de l'*AFRI*, pp. 785-806.

(1) Cf. notre article dans *Le Monde* du 8 décembre 2000 et les *Dossiers audiovisuels*, n° 94

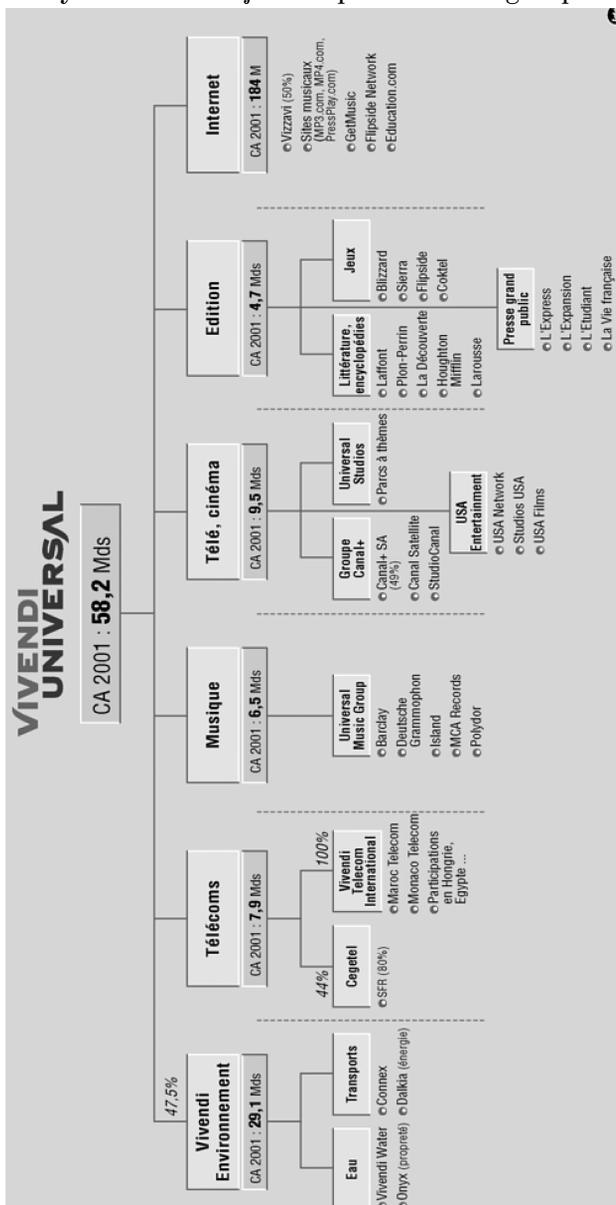
En fait, la stratégie boulimique d'acquisitions conduite à très grande vitesse par Messier depuis qu'en 1997 la Générale des Eaux prit le contrôle de Havas, amplifiée par les reprises de nombreuses sociétés nord-américaines, a conduit le groupe au bord du gouffre. La recherche de valeur ne se fit plus, durant ces cinq années de la gestion Messier, dans une logique de développement industriel, mais simplement dans l'espoir de synergies et d'économies résultant des sociétés fusionnées, considérées comme des portefeuilles de « ressources » à réorganiser de façon à dégager de « la valeur ». Même la recherche de « l'intégration verticale » des contenus et des réseaux dans l'industrie de la communication apparaît *a posteriori* comme un simple discours d'accompagnement d'une stratégie financière et spéculative qui s'accélérait dans une « fuite en avant ». Après la « conquête de l'Ouest » et la marche triomphale de « J2M » à Hollywood, c'est un repli en bon ordre qu'essaie d'organiser son successeur Jean-René Fourtou. Dans le « sauve-qui-peut » qui s'est emparé des actionnaires, de la direction du groupe et des banques créancières, ce dernier tente d'éviter de brader les actifs, mais il doit démembrer le groupe et vendre par appartements, en essayant de conserver quelques activités rentables, notamment les télécommunications, de manière à dégager du *cash* pour alléger la dette – encore 17 milliards d'euros fin 2002 – et garantir un avenir à la partie restante de VU. Depuis l'arrivée de Jean-René Fourtou, VU a dû céder de nombreux actifs. Tout d'abord, l'activité Internet (le portail « Vizzavi ») cédé à Vodafone à un prix symbolique. Ensuite, l'ensemble de son secteur édition VUP (Vivendi Universal Publishing) issu pour l'essentiel de Havas : d'une part, la partie européenne a été vendue au groupe Hachette-Lagardère pour 1,25 milliard d'euros et, d'autre part, la partie nord-américaine, à savoir Houghton Mifflin, a été cédée pour 1,7 milliard de dollars alors que Messier l'avait payée 500 millions de plus. La cession de la branche européenne de VUP à Hachette a suscité une forte polémique sur le quasi-monopole qu'Hachette a ainsi constitué sur l'édition française (80 % de l'édition scolaire et 60 % des livres de poche) et sur 70 % du réseau de distribution des librairies. Ensuite, VU a cédé certains actifs du groupe Canal Plus, pour se recentrer sur la chaîne premium française : ainsi, « Canal + Technologies » a été vendu à Thomson Multimédia pour 190 millions d'euros et la filiale italienne du groupe Canal Plus, Telepiù, a été cédée à Rupert Murdoch (groupe News Corp) pour 900 millions d'euros, un excellent prix pour ce dernier, au moment où le marché de la télévision à péage en Italie démarrait enfin (2).

(2) La cession de Telepiù à Rupert Murdoch, patron de News Corp, a été acquise début octobre 2002, pour un total de 893 millions d'euros. News Corp se félicite d'avoir conclu la transaction sur la base de 300 euros par abonné, au moment où le marché transalpin de la télévision à péage commence à vraiment décoller.

Au total, quatre mois après sa nomination, Jean-René Fourtou avait déjà cédé pour plus de 4,5 milliards d'euros d'actifs et souhaitait parvenir à 7 milliards fin 2002, notamment en cédant la moitié de la part du capital (soit 20 %) détenu dans Vivendi Environnement (activités de gestion de l'eau et des réseaux urbains de l'ex-Compagnie des Eaux), sachant que cette filiale sera totalement cédée d'ici fin 2004. Il s'agit de faire face aux échéances de remboursements de prêts et de tenter de contrecarrer l'offensive de Chris Gent, le patron du groupe Vodafone, qui cherche à prendre le contrôle des filiales de télécommunications, Cegetel et SFR. Pour cela, VU a besoin d'environ 10 milliards d'euros. Le maintien ou la vente des activités de télécommunications dans le groupe dépend du soutien des banques associées à l'aventure de VU. Le démembrement et la vente par appartements ont donc commencé dans une situation très délicate pour VU qui, étranglé par sa dette, doit malgré tout éviter de brader ses actifs. Que restera-t-il de VU en 2003 ? Si l'on observe l'organigramme du groupe fin 2001, tel que l'avait bâti Jean-Marie Messier, on constate que trois des six pôles d'activité (l'édition, Internet et Vivendi Environnement) ont été ou vont être cédés et que Canal est recentré sur la France, tandis que l'incertitude demeure, au début 2003 sur la capacité financière à conserver le pôle télécommunications dans le groupe. Des six pôles d'activité constitutifs du groupe formé par Jean-Marie Messier à la fin de 2001 ne demeurerait que deux ou trois de ces pôles liés à l'*entertainment* (Musique, Vivendi Universal Entertainment ou VUE et, peut-être, Télécoms), mais quelle sera la cohérence entre un pôle américain puissant (l'ancien Universal avec USA Network) et un pôle franco-français avec Cegetel/SFR et Canal Plus réduit ?

Le « nouveau » VU se concentrerait sur les « contenus » audiovisuel et multimédia, c'est-à-dire sur l'industrie de l'*entertainment*, sur le modèle nord-américain : il conserverait VUE (cinéma), Universal Music Group (musique), Vivendi Universal Games (jeux vidéo), le nouveau Canal Plus reconfiguré et, éventuellement, le pôle télécommunications (c'est ici un choix financier). Deux stratégies s'offrent alors : soit VU conserve les télécommunications et maintient une stratégie d'intégration verticale réseaux/contenus dans la communication, avec l'espoir que le téléphone mobile de nouvelle génération sera un support de la réussite de ce pari (ce qui avait été imaginé avec l'UMTS), soit VU ne peut conserver que les anciens actifs de « contenus » (musique, télé, cinéma) repris pour l'essentiel à Universal et devient un distributeur de ces produits, y compris à travers Canal Plus, réduit au rôle de réseau européen de distribution audiovisuelle. Dans ce dernier cas, restera en suspens la question de savoir si ce sont les actionnaires nord-américains (famille Bronfman ; Barry Diller, président de VUE et

John Malone) qui contrôleront la stratégie ou bien les actionnaires français. Barry Diller est déjà vice-président du groupe...



Source : *Les Echos*, 2002

Après le démembrement et le recentrage sur la communication plus ou moins étendue, la question sera de savoir qui l'emportera dans le contrôle interne de VU : soit les actionnaires américains qui transformeront les réseaux français en moyens de distribution de leurs produc-

tions, soit les dirigeants français qui parviendraient à maîtriser la filière. Une chose est sûre : le rêve de former un groupe multinational multimédia à partir d'un actionnariat français et européen est bien terminé. « *L'axe stratégique majeur du groupe sera l'activité Media et Entertainment, autrement dit la création grand public* », a déclaré Jean-René Fourtou. « *Ses excellents actifs, les fortes perspectives de croissance de ses métiers, la qualité de ses équipes managériales comme des talents créatifs et la force de marques d'exception [Universal et Canal Plus] contribueront à valoriser l'ensemble de ses activités, avec pour objectif prioritaire de créer le maximum de valeur pour l'ensemble des actionnaires.* » Tel était déjà le discours de Jean-Marie Messier deux ans auparavant, lorsque Vivendi racheta Universal...

Après l'échec de la fusion-acquisition et du rêve hollywoodien, la logique industrielle va-t-elle l'emporter sur la logique financière pour « créer de la valeur » et l'entreprise VU pourra-t-elle survivre durablement ?