

BTS ÉDITION

U3. ÉCONOMIE - GESTION

SESSION 2007

Durée : 4 heures
Coefficient : 4

Matériel autorisé :

Calculatrice conformément à la circulaire N°99-186 du 16/11/1999

Aucun document autorisé

Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.
Le sujet comporte 7 pages, numérotées de 1/7 à 7/7.

BTS ÉDITION		Session 2007
Économie - Gestion	EDECOG	Page : 1/7

GESTION (10 points)

I. Un éditeur français spécialisé dans les arts et cultures de l'Asie se voit proposer un projet de livre dont le thème serait « les peintures du Vietnam ».

Il vous fournit les données économiques suivantes :

Devis (en euros)

- Mise au point du projet	6 800
- Composition	4 500
- Recherche icono	4 500
- Textes	1 375
- Corrections	915
- Maquette	8 500
- Frais techniques photos	6 000
- Droits photos	15 000
- Photogravure	23 500
- Jaquette	1 200

- Frais de calage :

Papier	1 300
Impression	7 600
Façonnage	1 100

- Coûts variables d'impression - finition (les 1 000) :

Papier	1 760
Impression	420
Façonnage	1 400

Prix de vente prévisionnel 45 euros H.T.

Tirage prévu 8 000 exemplaires

Droits d'auteurs 10 %

Remise Diffusion / Distribution 50 %

Service de presse 100 exemplaires gratuits

Vous êtes chargé(e) d'étudier la faisabilité de ce projet en répondant aux questions suivantes :

- 1) calculez les seuils de rentabilité en volume et en valeur d'un tel projet (3 points) ;**
- 2) on envisage un premier tirage de 5 000 ex., suivi d'une réimpression de 3 000 ex. Calculez les coûts de revient de fabrication de l'exemplaire à vendre en cas de tirage unique et en cas de réimpression. Commentez succinctement (3 points).**

II. L'éditeur choisit le tirage unique. Il souhaite élargir la diffusion et améliorer sa rentabilité et envisage une co-production avec trois partenaires : allemand, italien et néerlandais.

L'éditeur français prend en charge les frais communs (mise au point, recherche icono, maquette, frais techniques et droits photo, photogravure et jaquette) et les refacture au prorata des tirages de chacun avec une marge de 20%.

Il vous fournit les données économiques suivantes :

Les frais de calage sont identiques pour chaque éditeur.
Le coût unitaire d'impression est le même quelque soit le pays.
Les frais de traduction s'élèvent à 1 800 euros par langue.

Tirages :

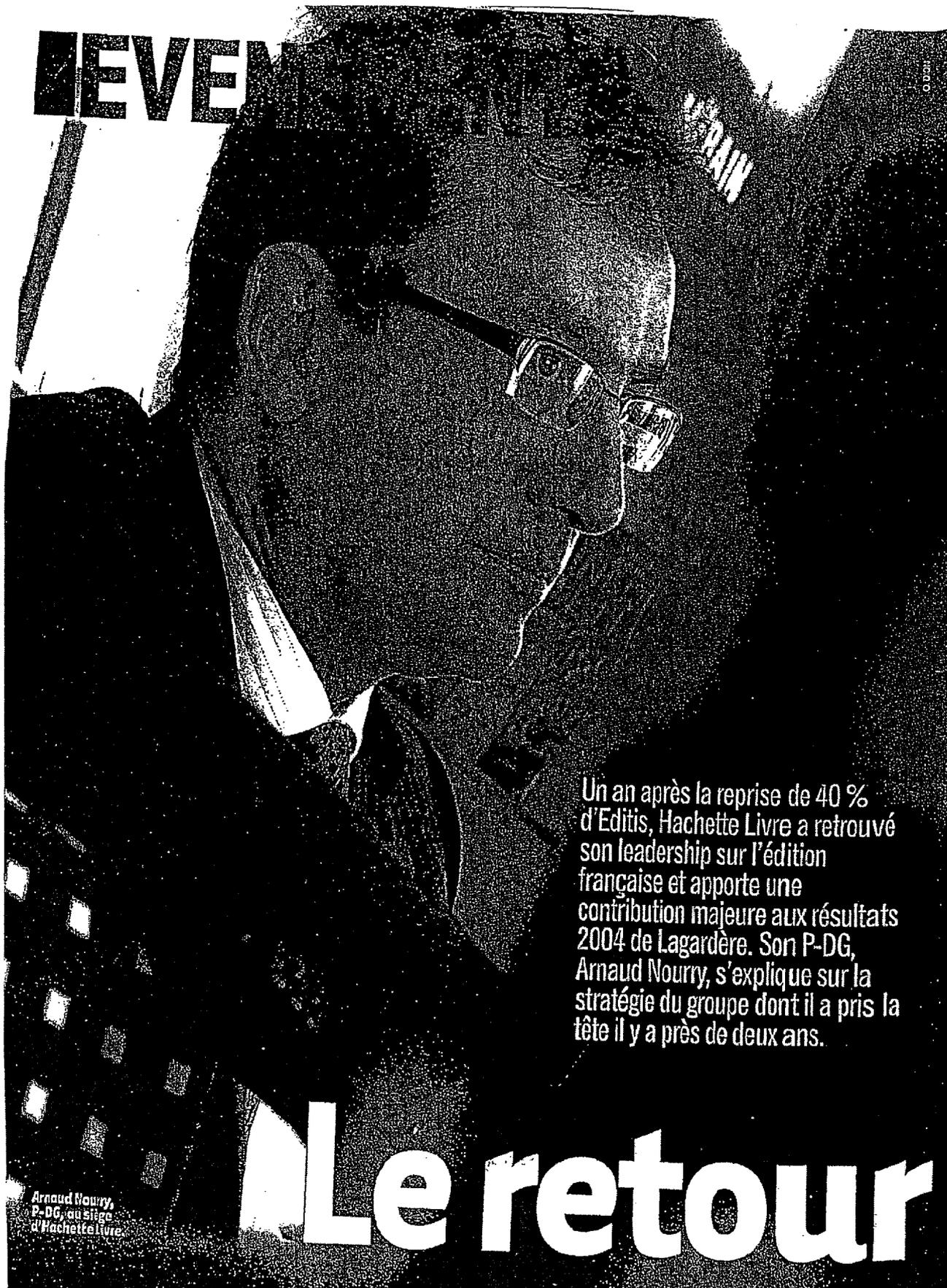
France : 8 000 ex.
Allemagne : 7 000 ex.
Italie : 5 000 ex.
Pays-Bas : 3 000 ex.

- 3) Calculez le coût de revient de fabrication pour chaque éditeur et l'économie réalisée par l'éditeur français (4 points).**

ÉCONOMIE – DROIT (10 points)

A l'aide du document ci-joint (« Le retour du géant vert », Livre Hebdo n°593) et de vos connaissances économiques et juridiques, vous analyserez de façon structurée les principaux choix stratégiques suivis par le groupe HACHETTE-LIVRES.

BTS ÉDITION		Session 2007
Économie - Gestion	EDECOG	Page : 3/7



Un an après la reprise de 40 % d'Editis, Hachette Livre a retrouvé son leadership sur l'édition française et apporte une contribution majeure aux résultats 2004 de Lagardère. Son P-DG, Arnaud Nourry, s'explique sur la stratégie du groupe dont il a pris la tête il y a près de deux ans.

Le retour

ARNAUD NOURRY : « HACHETTE EST UNE FÉDÉRATION DE PME »

en 2004, l'activité d'Hachette a progressé deux fois plus que la moyenne du marché du livre. Quelle est votre recette ?

Arnaud Nourry – Nous avons fait une progression spectaculaire, avec un résultat d'exploitation de 173 millions d'euros, contre 107 en 2003 et 90 en 2002. Bien sûr, une quarantaine de millions d'euros viennent des entreprises que nous avons acquises en 2004. Mais, même à périmètre comparable, c'est une très belle performance, qui s'explique principalement par la croissance du chiffre d'affaires : + 6,4 % l'an dernier. Le livre illustré et la littérature en France, nos activités en Grande-Bretagne ainsi que notre branche fascicules ont tiré notre croissance. L'apport du *Da Vinci Code* n'est pas négligeable puisqu'il représente de l'ordre de 1 % du chiffre d'affaires du groupe en 2004. Nous avons dépassé les 12 % de rentabilité, alors que nous étions à 11,1 % en 2003 et à 9,7 % en 2002.

Cela dit, dans les secteurs de l'éducation, en France comme en Espagne, faute de nouveaux programmes, notre CA ne croît pas et nos résultats n'augmentent pas significativement. Nous avons gagné des parts de marché, mais sur des marchés en baisse. En conclusion, Hachette Livre a désormais l'avantage de détenir un portefeuille d'activités qui lui permet de capter la croissance là où elle se trouve.

Est-ce à dire que « big is beautiful » ?

Certainement pas. Hachette Livre est une fédération de PME, sensiblement plus petites que beaucoup d'indépendants. Ce n'est pas l'effet de taille qui explique, par exemple, le succès de Marabout, de Lattès ou de notre secteur fascicules. Ces maisons n'emploient chacune qu'une vingtaine de personnes. Le

succès d'Hachette Livre est fondé sur ce modèle d'organisation de petites unités éditoriales.

Il est vrai que l'organisation du groupe en matière de force de vente, de distribution, de fabrication et de « back-office », comme on dit, aide sans doute mieux qu'ailleurs nos éditeurs à transformer leurs succès. La taille du groupe permet de traduire la croissance en une rentabilité attractive pour notre actionnaire plus que dans une petite structure. Mais il ne s'agit que d'un moyen de transformation de l'activité en performance financière, et non d'une composante clé de succès éditorial. Nous allons d'ailleurs dupliquer ce modèle en Grande-Bretagne, avec des équipes autonomes même si elles sont là-bas plus importantes qu'en France en raison des caractéristiques spécifiques du marché britannique.

Malgré sa « maturité », le marché du livre recèle-t-il encore des réservoirs de croissance ?

Cela fait des années qu'on nous dit qu'il est à maturité. Mais 3 % de croissance en France en 2004, ou encore 4,5 % en Grande-Bretagne, c'est bien. Je souhaite que le marché du livre conserve sa dynamique actuelle le plus longtemps possible. Et je ne vois rien qui puisse avoir une influence négative dans les cinq prochaines années, au contraire. La perspective de réformes dans l'éducation nous annonce des années plus favorables dans le scolaire, où nous sommes puissants.

Certains vous trouvent trop puissants.

Il n'y avait pas besoin de concentration supplémentaire. Ce sont les problèmes de Vivendi – un accident industriel, en somme – qui ont conduit à un resserrement du nombre d'acteurs du marché du livre. Au demeurant, le paysage éditorial ne s'est pas transformé tant que cela. Nous sommes de nouveau devant Editis, mais 50 % de notre CA est réalisé à l'étranger. Et Editis a trouvé un actionnaire solide.

Le marché français a retrouvé une relative stabilité, et elle est essentielle. Il ne devrait pas se concentrer davantage. Il n'y a ni logique économique, ni nécessité à cela. Il y a juste un petit risque dans l'appétit de certains en matière de distribution, qui peut aboutir à des rachats.

Vous pensez à Editis ?

Bien sûr, mais pas seulement.

Le fait que vous ayez retrouvé une position claire de leader face à des challengers nettement plus petits vous conduit-il à modifier votre stratégie ?

Non. Notre stratégie n'est pas calquée sur celle de tel ou tel concurrent. Elle vise à la construction d'un pôle européen. Le dossier d'Editis nous a permis d'accélérer ce projet en Espagne et en France. L'acquisition d'Hodder Headline nous a autorisés à faire de même en Grande-Bretagne. Je ne crois pas qu'il y ait de déséquilibre en France. L'activité d'Editis dans l'Hexagone doit tourner autour de 600 millions d'euros, et la nôtre autour de 800. On ne peut pas dire que ce soit disproportionné. Dans l'édition scolaire, nos forces sont proches. En littérature, il y a des maisons plus puissantes que les nôtres.

Le fait que nous ayons repris le leadership de l'édition française nous donne en revanche une responsabilité particulière vis-à-vis >>>

du géant vert

VENDREDI 18 MARS 2005 - LIVRES HEBDO N° 593 - 9

BTS ÉDITION		Session 2007
Économie - Gestion	EDECOG	Page : 5/7

■ EVENEMENT Arnaud Nourry, P-DG d'Hachette

>>> des libraires, et singulièrement des libraires indépendants. Depuis la clôture du dossier Editis, nous sommes particulièrement à leur écoute. Et je suis heureux d'entendre certains nous dire qu'ils ont perçu chez nous ce changement.

Larousse reste distribué par Interforum jusqu'à la fin de l'année, et votre pôle universitaire jusqu'à fin 2006. N'est-ce pas un handicap pour vous ?

C'est simplement un peu contre nature que le leader confie à un de ses concurrents la distribution de certaines de ses productions ! Mais cela se passe bien et cela se terminera de toute façon à court terme. Nos équipes sont concentrées sur le transfert de la distribution de Larousse comme les équipes d'Editis le sont sans doute sur l'acquisition de nouveaux contrats de distribution.

L'automne dernier, vous leur avez reproché de faire du dumping pour attirer de nouveaux clients (1). Quelle est la situation aujourd'hui ?

J'ai lu dans la presse qu'il y avait à nouveau une forte tension sur les prix. Les grands édi-

teurs « tiers » qui avaient à reconduire leur contrat en 2004 nous ont fait de nouveau confiance, que ce soit Albin Michel, Glénat, First ou Anne Carrière, pour ne citer que ceux-là. Hachette Livre ressent donc moins les pressions aujourd'hui. Mais l'analyse que je faisais à l'automne demeure valide. Il existe un déséquilibre en distribution après la conclusion du dossier Editis. Il serait dommageable que cela se traduise par une baisse des conditions contractuelles en matière de diffusion-distribution.

Nous ne gagnons que quelques points de marge sur la distribution. Si les conditions se contractent, les distributeurs ne considéreront plus comme stratégique l'activité de distribution pour le compte de tiers. Que feront alors les éditeurs qui ont besoin d'une diffusion-distribution ?

Les distributeurs se battent pour distribuer les principaux éditeurs indépendants, mais les petits ont toujours plus de difficultés à accéder au marché. La taille d'Hachette ne lui confère-t-il

pas des responsabilités dans ce domaine ?

La vraie question est « qu'est-ce qu'un petit éditeur ? ». Il nous est arrivé de prendre en charge des maisons de taille modeste mais très professionnelles, en pariant sur leur talent, leur capacité de développement et l'alchimie possible entre leur structure et un grand groupe comme le nôtre. En revanche, beaucoup d'éditeurs sont plus proches de l'auto-édition. Je ne suis pas sûr que nous puissions leur apporter quelque chose. Les grands groupes sont peu adaptés à ces très petits éditeurs. Cependant, des initiatives sont prises au sein du SNE qui contribueront, je l'espère, à des solutions.

Quelles synergies attendez-vous au sein du grand groupe de communication qu'est Lagardère ?

La culture du groupe Lagardère est fondée sur une très grande autonomie de ses différentes divisions – la presse, la distribution, l'audiovisuel, le livre. Bien sûr, en Espagne et en Belgique, nos fascicules sont distribués par les structures d'Hachette Distribution Services. Mais, en terme de contenus, les synergies sont très limitées. Ce point a fait l'objet de beaucoup d'interrogations de Bruxelles lors du processus Editis. Nous aurions eu plus que nos concurrents accès à la presse ou aux radios du groupe. C'est en fait inexact. L'indépendance de nos structures et des fonctions ne nous permettent pas de bénéficier de cet accès privilégié.

Vous le regrettez ?

Non. Je ne crois pas du tout aux synergies artificielles.

Le contrat Houellebecq ne serait qu'un épiphénomène ?

Oui. Il en arrive un comme ça tous les quinze ans. Certes, peu de groupes peuvent ainsi proposer un contrat global. Mais il est

aussi rare qu'un auteur veuille réaliser à la fois un livre, un scénario de film et le film lui-même. Et puis cela n'empêche pas Flammarion de signer avec Paulo Coelho et Gallimard de récupérer Christine Angot. Peut-être a-t-on un peu trop médiatisé ce transfert.

Votre groupe n'est pas menacé par les travers de la

« concentration horizontale » dénoncée par André Schiffrin dans Le contrôle de la parole (2) ?

J'ai lu attentivement et avec beaucoup d'intérêt son dernier livre. Ce qu'il dit est intéressant et séduisant, mais faux. Cela ne correspond pas à la vie des éditeurs d'un groupe comme le nôtre, ce qui est d'ailleurs rassurant. André Schiffrin décrit une concentration qui appauvrirait le processus créatif. Or, en quinze ans d'existence d'Hachette Livre comme grand groupe, aucun éditeur n'est parti parce qu'il ne pouvait pas s'exprimer chez nous. Peut-être y a-t-il de tels phénomènes aux Etats-Unis. Mais si nous avions évolué dans ce sens, nos éditeurs seraient tous partis, remplacés par des responsables marketing.

L'ÉDITION SOURIT LA GARDÈRE

Le livre représente 15,7 % du CA de Lagardère Media mais assure un tiers de son résultat d'exploitation.

Arnaud Lagardère ne regrette pas l'acquisition de 40 % d'Editis, ni celle du groupe britannique Hodder Headline, et on le comprend. Présentant, jeudi 10 mars, les résultats 2004 de son groupe aux analystes financiers et à la presse, le P-DG de Lagardère pouvait égrener à propos de sa branche édition une succession de chiffres tous meilleurs les uns que les autres. Le chiffre d'affaires d'Hachette Livre ? A 1,431 milliard d'euros, il a progressé de 49,3 % en données brutes et de 6,4 % à données comparables (hors impact des acquisitions). Le résultat d'exploitation ? Il atteint 173 millions d'euros (+ 61,9 % en données brutes et + 19,7 % en données comparables), ce qui porte la marge opéra-

tionnelle de 11,1 % à 12,1 % à un an d'intervalle. En 2004, Hachette Livre, qui assurait 16,7 % du CA de Lagardère Media, a contribué pour 33,5 % à son résultat d'exploitation.

Au demeurant, le groupe Lagardère se porte bien avec ses deux branches EADS (aéronautique et défense) et Media (Distribution Services, Presse, Livre, Lagardère Active). Son CA consolidé augmente de 7,5 %, à 13,389 milliards d'euros, et son résultat d'exploitation consolidé progresse de 29 %, à 865 millions d'euros.

Le pôle Lagardère Media (CA : 8,594 milliards d'euros, + 3,3 % à données comparables) affiche un résultat d'exploitation de 516 millions d'euros en hausse de

20,9 % (+ 10,3 % à données comparables). En son sein, le CA d'Hachette Distribution Services, qui inclut Relay, Virgin et Le Furet du Nord, a atteint 4,366 milliards d'euros (+ 2 % à données comparables), et son résultat 98 millions d'euros (+ 6,7 %, en partie grâce à Virgin). Hachette Filippachi Presse présente un CA de 2,12 milliards d'euros (+ 1,7 % à données comparables) et un résultat de 196 millions d'euros (-2,3 % du fait de la dépréciation du dollar par rapport à l'euro). Enfin, l'activité de Lagardère Active enregistre une hausse spectaculaire, de 12,8 %, pour un total de 677 millions d'euros. Son résultat s'élève, lui, à 49 millions d'euros (+ 81 %).

F. P.

BTS ÉDITION		Session 2007
Économie - Gestion	EDECOG	Page : 6/7



organisation très décentralisée. La plupart des grands groupes internationaux ont concentré leurs activités dans de grandes divisions, en banalisant les projets éditoriaux. En troisième lieu, nous sommes un groupe fondamentalement français et européen. Nos concurrents sont américains. Même s'ils portent des noms européens comme Bertelsmann et Pearson, leur centre de gravité est aux Etats-Unis. Enfin, nous disposons d'une diversité d'activités et de pays d'implantation que l'on ne retrouve pas ailleurs. Tout cela nous donne un avantage que j'ai bien senti lorsque nous avons racheté Hatier en 1996, puis Hodder Headline l'an dernier : Hachette Livre est attractif pour des maisons qui veulent rejoindre un grand groupe.

La remise en vente de Medi Media (Masson, etc.) par le fonds Cinven sera-t-elle l'occasion de vous implanter dans l'édition professionnelle ?

Nous ne comptons pas nous développer dans ce secteur. Je ne vous dirais pas que nous ne regrettons pas d'en être absents, car c'est un secteur rentable, mais c'est trop tard. Les coûts d'entrée y sont importants. Il faut disposer à la fois d'un poids international et d'une

spécialisation, par exemple en droit ou en médecine. C'est un choix qu'il nous aurait fallu faire il y a dix ou quinze ans. Aujourd'hui, alors que quatre ou cinq grands groupes internationaux dominent ces marchés, ce n'est pas d'actualité.

Mais notre absence de l'édition professionnelle ne nous empêche pas d'avoir de grandes ambitions dans l'édition grand public. Nous sommes parvenus dès 2004 à l'objectif de 12 % de rentabilité qui nous avait été assigné sur un horizon plus lointain. Cela signifie que notre portefeuille actuel d'activités est adéquat.

Quelles sont vos perspectives sur les marchés hispanophones après l'acquisition du groupe Anaya ?

Nous sommes numéro deux en Espagne, avec une forte position dans l'éducation grâce à Anaya et Bruño. Nous devons d'abord construire un groupe à partir de nos différentes maisons. Après, nous serons attentifs aux possibilités de croissance dans la litté-

rature générale et l'édition de livres illustrés en Espagne, ainsi qu'en Amérique latine, à partir de nos bases de développement dont les principales sont au Mexique et en Argentine.

Désormais un des leaders de l'édition britannique, Hachette Livre peut-il encore se priver d'une implantation aux Etats-Unis ?

Après l'acquisition récente, il y a six mois, de Hodder Headline, notre priorité est de transformer en un groupe l'addition de nos différentes maisons en Grande-Bretagne, où nous sommes numéro deux. Aujourd'hui, nous sommes implantés en Grande-Bretagne, en Australie et en Nouvelle-Zélande, et nous développons une activité à l'export vers le Canada et les Etats-Unis. Il n'y a pas d'obligation à disposer d'une

« Je mentrais en vous disant que nous ne nous posons pas la question de nous implanter aux Etats-Unis. Mais la précipitation n'est pas de mise. Dans le passé, d'autres y ont laissé des plumes. »

implantation outre-Atlantique, car les auteurs anglophones ont des agents et que, lorsqu'on est puissant en Grande-Bretagne, on peut très bien les convaincre de distinguer les droits d'exploitation américains et britanniques.

Cela dit, je mentrais en vous disant que nous ne nous posons pas la question. En Grande-Bretagne, nous devons lutter avec Random House, Pearson, HarperCollins ou encore Simon & Schuster et Time Warner, qui sont tous actifs aux Etats-Unis. Mais la précipitation n'est pas de mise. Dans le passé, d'autres y ont laissé des plumes.

Vous êtes en France et en Grande-Bretagne sur deux marchés aux régimes de prix diamétralement opposés. Quel est le meilleur ?

Je suis un ardent défenseur des équilibres du marché français. Mes amis anglais me pardonneront : il est clair que, pour leur part, ils sont ravis d'avoir laissé le prix fixe derrière eux. En tout cas, nous avons affaire à deux marchés très différents, plus tournés vers l'édition de masse en Grande-Bretagne, alors que les caractéristiques du marché français permettent à des sensibilités d'éditeurs plus diverses de s'exprimer et de cohabiter, y compris au sein des grands groupes. Alors, quand je prends l'Eurostar, je dois assumer une certaine schizophrénie !

PROPOS RECUEILLIS PAR FABRICE PIAULT

(1) LH 571, du 1.10.04, p. 63.

(2) LH 587, du 4.2.05, pp. 90-91.

Le livre prétend aussi qu'on ne pourrait faire de l'édition exigeante que dans les maisons indépendantes : c'est inexact. On retrouve chez Payard, chez Grasset des petits tirages qui contribuent à bâtir un fonds et un catalogue autant qu'ailleurs. Cette dichotomie présumée entre les éditeurs indépendants et ceux qui font partie d'un grand groupe me paraît relever d'une vision très théorique, voire idéologique de nos métiers. En tout cas, elle n'existe pas dans la pratique de l'édition telle que je la vis depuis quinze ans chez Hachette.

Alors qu'Hachette s'est considérablement renforcé à l'étranger, comment se définit-il par rapport aux autres groupes mondiaux ?

D'abord, notre singularité est liée à notre histoire. Hachette, cinquième groupe mondial, est le seul dont la maison principale et beaucoup de ses filiales ont plus d'un siècle et demi d'existence. Cela signifie des fonds importants et de fortes capacités d'adaptation. Ensuite, nous nous distinguons par une

« QUAND JE PRENDS L'EUROSTAR, JE DOIS ASSUMER UNE CERTAINE SCHIZOPHRÉNIE. »

VENREDI 18 MARS 2005 - LIVRES HEBDO N° 593 - 11

BTS ÉDITION		Session 2007
Économie - Gestion	EDECOG	Page : 7/7