

Arnaud Nourry, l'irréductible Gaulois du livre

Depuis que le patron a pris les rênes d'Hachette Livre en 2003, le groupe s'est hissé au troisième rang mondial des éditeurs et a livré bataille contre Google, Amazon, et Apple. Cette semaine, le PDG prépare la sortie du nouvel « Astérix »

1961

Naissance à Paris.

1997

Nommé directeur général d'Hatier.

2003

Devient PDG d'Hachette Livre, premier éditeur français.

2014

Sort vainqueur de l'affrontement avec Amazon et impose le contrat d'agent aux Etats-Unis.

Arnaud Nourry fait partie des initiés qui ont déjà lu *Le Papyrus de César*, en librairie jeudi 22 octobre. Ce jour-là, il n'y aura pas un mais deux lancements d'égale importance, de chaque côté du Rhin. Astérix, propriété d'Hachette, est en effet extrêmement populaire en Allemagne. Pour le 36^e récit de ses aventures, les deux pays vont faire jeu égal, avec un tirage de 1,7 million d'exemplaires là-bas, pour 1,8 million ici, avec un prix identique de 9,95 euros.

A la Foire internationale du livre de Francfort, qui vient de refermer ses portes, les deux auteurs, Jean-Yves Ferri au scénario et Didier Conrad au dessin, ont aussi pris le relais du PDG d'Hachette Livre pour assurer le buzz, autour de *Der Papyrus des Cäsar*, qui devrait être le titre le plus vendu d'Hachette en 2015.

Astérix, comme Larousse ou Grasset, Fayard, Hatier, Le Masque et Le Livre de poche sont des noms qui appartiennent au patrimoine de l'édition française, tous regroupés au sein d'Hachette Livre, troisième éditeur généraliste mondial, présent dans le monde anglo-saxon et espagnol, et qui pèse 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Cette entité, filiale du groupe Lagardère, est dirigée par Arnaud Nourry depuis 2003.

Mercredi 14 octobre, c'est à ce titre qu'il a participé au très select « CEO Talk » de la Foire, une conférence qui rassemble les grands patrons du secteur. Au micro, il succédait à Markus Dohle, le PDG allemand du champion Penguin Random House, invité en 2013, suivi par l'Américain Brian Murray, à la tête de HarperCollins, filiale d'édition du magnat Rupert Murdoch.

« FORCE TRANQUILLE »

Tout auréolé de la victoire, remportée

en 2014 aux Etats-Unis, contre Amazon, Arnaud Nourry a évoqué l'identité d'Hachette, « la maison la plus ancienne encore existante en France », et celle d'un groupe qui s'est fortement internationalisé sous sa direction et tire la moitié de ses revenus des 20 000 nouveautés publiées chaque année. Un groupe dont le numérique représente 7 % de ses ventes en France et 25 % aux Etats-Unis. Il parle d'une « *cohabitation des deux supports* », pas d'un « *effondrement du papier* ».

Si Arnaud Nourry n'a pas cédé l'an passé face aux exigences de Jeff Bezos, le patron d'Amazon, qui sommait Hachette d'accorder au distributeur américain des rabais plus importants sur les prix, afin de faire vivre le marché des e-books (livres numériques), c'est avant tout par conviction. Celle que les éditeurs doivent conserver le contrôle du prix du livre. « *Si je renonce à cela, je mets en péril*

toute l'économie du livre », s'alarme-t-il. Cette conférence a mis en évidence le parcours de ce « *Frenchie* » qui s'est installé dans la cour des grands. « *Il a gagné le respect et l'admiration des Américains. Il ne ressemble absolument pas à la caricature des Français, vu par eux. Il est calme, déterminé et constant dans ses idées. Il incarne même une force tranquille* », constate l'agente littéraire Susanna Lea, qui le croise à Paris et New York.

Cette image, voilà plusieurs années qu'Arnaud Nourry la peaufine. En 2011, invité d'honneur de la soirée de gala du prestigieux festival PEN World Voices, présidé par Salman Rushdie, il avait surpris le monde de l'édition américaine en faisant un éloge de la lenteur. « *La course à l'information instantanée est l'une de celles où les éditeurs ne pourront jamais gagner. Notre mission est de donner du sens* », avait-il déclaré. Avant de conclure : « *N'enterrons pas le livre prématuré-*

ment. Restons des éditeurs, pas des fournisseurs de contenus. »

Arnaud Nourry n'est pourtant pas éditeur mais patron de maisons d'édition. Une distinction importante. L'homme aime lire, se tient au courant de l'actualité des livres en France comme à l'étranger, et a pris l'habitude de fréquenter agents littéraires, éditeurs et auteurs. Il n'est toutefois pas directement impliqué au cœur de la création littéraire.

Un rôle qui colle à la double culture d'auto-nomie en vigueur chez Hachette : celle des maisons d'édition vis-à-vis de leur maison mère, et celle d'Hachette à l'égard de son actionnaire, auquel Arnaud Nourry rend toutefois régulièrement des comptes. Or, c'est dans ce travail assez particulier de chef d'orchestre qu'il s'est épanoui. « *Il a fait un boulot d'enfer* », reconnaît un de ses compagnons de route, qui l'a connu contrôleur de gestion chez Hachette, au commencement de sa carrière en 1990.

A l'époque, diplômé de l'Ecole supérieure de commerce de Paris, il était, selon plusieurs témoignages, très sûr de lui et volontiers cassant. « *Quand il entrait dans une réunion, il se comportait en caïd* », se souvient l'un de ceux qui l'ont croisé à l'époque. Doué pour l'examen des comptes et les montages financiers, il fait partie de l'équipe chargée de l'opération baptisée « *Chapelier* », dont la cible est l'acquisition de Hatier. En 1996, il s'agit d'un gros investissement pour Hachette. Sitôt réalisé, il prend la tête de l'éditeur scolaire, où il démontre d'indéniables qualités de manager.

Pourtant, quand en mai 2003 Arnaud Lagardère le choisit pour présider Hachette, la perle de son empire acquise par son père Jean-Luc en 1980, Arnaud Nourry n'est ni le plus emblématique ni le plus politique des

prétendants. Il apparaît plutôt comme un gestionnaire interchangeable.

Dès son entrée en poste, le groupe, avec l'aval de son actionnaire, achète le deuxième éditeur britannique (Hodder Headline), en 2004, puis le cinquième américain (Time Warner Book), en 2006. Et passe du 12^e au 3^e rang mondial. Dans la corbeille du groupe américain, figure la série « Twilight », de Stephenie Meyer, aux futurs 120 millions d'exemplaires. Ce succès international permet à Hachette d'être le seul groupe d'édition à ne pas entrer en récession aux Etats-Unis, à partir de 2008. Dans les autres maisons, il y a eu des charrettes d'éditeurs, emportant notamment Jane Friedman, la puissante patronne d'HarperCollins. De son côté, la marge d'exploitation d'Hachette grimpe de 200 à 300 millions d'euros, avant de redescendre à 250 millions.

« TUER QUAND IL FAUT TUER »

Le groupe publie aujourd'hui davantage de livres dans la langue de Mickey que dans celle d'Astérix. La taille d'Hachette rend difficile de nouvelles acquisitions en France, même si le groupe reste à l'affût d'opportunités, comme le montre le rachat des éditions Albert-René, détentrices des droits d'Astérix. Pour intégrer le célèbre héros gaulois, devenu une tirelire aux 350 millions d'albums vendus sur cinq continents, le « caïd » a su gagner la confiance d'Anne Goscinny (la fille de René Goscinny, et

unique ayant droit de son père) et du clan Uderzo. « Il sait se montrer ferme et diplomate », précise Olivier Nora, PDG de Grasset qui le connaît depuis vingt ans. Mais il sait aussi « tuer quand il faut tuer », dit un autre éditeur.

C'est aussi à partir de 2010 que, sous sa houlette, Hachette (prononcer à la française avec un H aspiré) s'est fait un nom aux Etats-Unis. Il tient tête aux trois géants Amazon, Google et Apple, qui chacun, à leur manière, révolutionne l'économie du livre. Sa technique : jouer du fort contre le fort. Il signe, à la stupeur générale en 2010, un accord sur la numérisation des livres avec Google. Dans la bataille, il a obtenu trois garde-fous : le respect

du droit d'auteur, la non-gratuité pour les livres numérisés et la fixation du prix par l'éditeur. Cette dernière obsession a bien failli lui coûter son poste. L'éditeur français est contraint de plaider coupable en 2012, devant la justice américaine, pour éviter un long et coûteux procès, alors que son entreprise est soupçonnée d'entente avec Apple sur le prix des livres numériques. Arnaud Nourry cède et laisse pendant deux ans la liberté de prix à Amazon et consorts sur les e-books... tout en obtenant la validation par la justice américaine du contrat d'agent, qui accorde à l'éditeur le droit de fixer le prix des livres.

Avec Jeff Bezos, la partie est plus serrée. Amazon est à la fois le premier client d'Ha-

chette et l'un de ses concurrents. En 2014, alors qu'il lui demande un surrabais sur ses livres, le Frenchie répond « no » ! La partie se jouera ensuite entre leurs lieutenants, mais Arnaud Nourry n'a pas cédé, obtenant, en sus, le soutien des écrivains américains. L'actuel reflux de 10 % du marché numérique aux Etats-Unis s'explique par la saturation du marché des liseuses, mais aussi par ce coup d'arrêt donné au *deep discount* (réduction importante des prix habituels).

« Je suis très optimiste sur l'avenir du livre, qui demeure un marché stable », explique-t-il. En septembre, il a soumis un plan stratégique qui a reçu l'assentiment d'Arnaud Lagardère. Il y a six mois, ce dernier était pourtant absent lors de l'inauguration du tout nouveau siège d'Hachette, qui accueille les 700 salariés du groupe à Vanves (Hauts-de-Seine). Tous les barons du groupe étaient toutefois au rendez-vous.

Dans ce bâtiment, réalisé par l'architecte Jacques Ferrier, dont Hachette est propriétaire et qui, vu du ciel a la forme d'un « H », Arnaud Nourry a dévoilé un buste imposant de Louis Hachette (1800-1864), fondateur en 1826 de la librairie qui porte son nom. Il a rappelé qu'Hachette Livre est un « groupe mondial, qui est en vérité une constellation de maisons modernes mais inscrites dans le temps long ». Et de donner rendez-vous à tous, dans onze ans, pour le bicentenaire. « Ce serait une bien jolie date pour prendre ma retraite », a-t-il ajouté. ■

ALAIN BEUVE-MÉRY

**« N'ENTERRONS
PAS LE LIVRE
PRÉMATURÉMENT.
RESTONS
DES ÉDITEURS, PAS
DES FOURNISSEURS
DE CONTENUS »**