

Vincent Bolloré, l'autocrate brutal

Par Michel Diard

Qui est Vincent Bolloré ? Quel est ce groupe éponyme qui, après avoir acquis des positions importantes dans le transport maritime et ferré et la logistique, le stockage d'énergie (batteries et véhicules électriques), les plantations en Afrique et en Asie, a construit une activité de communication tentaculaire ? Qui se dissimule derrière l'entrepreneur qui n'hésite pas à user de manœuvres hostiles dans les groupes qu'il convoite pour étendre son empire ? Qui est vraiment ce patron qui se comporte avec brutalité dans son groupe, n'hésitant pas à censurer des journalistes, ou à se servir de ses médias pour ses relations personnelles ? Qui est cet industriel dont l'empire africain est aussi opaque que sulfureux ?

Qui est donc vraiment Vincent Bolloré, dont le groupe s'étend inexorablement, mais qui commence à enregistrer ses premiers revers au Canada (après son retrait obligé d'Ubisoft) et en Italie, où il est confronté aux oppositions d'un fonds activiste, Elliott, dans Telecom Italia, et de Silvio Berlusconi dans Mediaset ?

Un entourage et des amis influents

L'histoire du jeune Vincent Bolloré pourrait ressembler à une « *success story* ». Il est d'abord un « homme bien né », ayant vu le jour le 1^{er} avril 1952 à Boulogne-Billancourt dans une famille d'industriels, à laquelle il doit tout.

En 1822, son trisaïeul, Jean-Guillaume, avait créé sur le fleuve Odet un moulin à papier avec son beau-frère, Nicolas Le Marié, à Ergué-Gaberic, une petite commune bretonne de la banlieue de Quimper. Une seconde papeterie sera installée au moulin de Cascadec en 1893 et donnera naissance ensuite, en se spécialisant dans le papier ultra-fin pour rouler les cigarettes, à la marque OCB (pour Odet, Cascadec et Bolloré).

Le papier à cigarettes sera un tremplin pour le jeune Vincent Bolloré. Il reprendra en effet la papeterie en difficulté avec son frère Michel-Yves en 1981, grâce à l'aide d'amis de la famille qui ont avancé les fonds pour la redresser. Vincent Bolloré en prend très vite le leadership et fait preuve déjà d'une brutalité qu'il conservera tout au long de sa carrière : il impose une baisse de salaire de 30 % aux employés lors de la reprise.

La famille et les amis de la famille vont jouer un rôle considérable dans la formation de Vincent Bolloré et dans la constitution d'un conglomérat diversifié.

Les amis des Bolloré sont très nombreux, dans les milieux industriels et dans les banques. Les amitiés se sont forgées dans la proximité des affaires. Le grand-père, René Bolloré, était marié à la fille d'un armateur nantais, Gaston Thubé; la grand-mère maternelle dont il était très proche, Nicole Goldschmit, avait rejoint De Gaulle à Londres en 1940 pour diriger les services secrets du général (Après la Libération, elle devait poursuivre ses activités au sein du SDECE (le service de renseignement et de contre-espionnage français). Quant au père, Michel, il dirigeait la papeterie, mais il occupait aussi des sièges d'administrateur au sein de la banque Paribas, du groupe Jeumont-Schneider (fusion des Forges et des Ateliers de constructions électriques de Jeumont), etc. De quoi tisser des liens solides et multiples.

La famille Bolloré recevait beaucoup : des banquiers comme Edmond de Rothschild ou Antoine Bernheim (associé-gérant de Lazard), le comte Edouard de Ribes (banque Rivaud) et des politiques, comme Georges Pompidou, etc. Rien d'étonnant donc à ce que le jeune Vincent Bolloré soit embauché, alors étudiant de 18 ans, à la banque de l'Union européenne industrielle et financière, puis après des études de droit, à 23 ans, comme associé-gérant de la Compagnie financière Edmond de Rothschild. Le parcours du jeune Vincent Bolloré est royal. Bercé dès sa plus jeune enfance par les milieux industriels et la finance, il saura se servir de ses relations tout au long de sa vie.

En 1986, un ami de la famille, Antoine Bernheim, lui conseille de se diversifier et de reprendre une société de manutention et de logistique

portuaire, la SCAC (Société commerciale d'affrètement et de combustibles), très présente en Afrique. Il en rachète 51 % du capital au groupe Suez. C'est la première diversification de Bolloré.

Pour renforcer cette activité, Vincent Bolloré se lance dans une opération qui sera sa marque de fabrique : il rachète des parts minoritaires (20 %) du premier armateur privé français Delmas-Vieljeux (fort de 55 bateaux), puis il réussit à convaincre certains actionnaires de s'allier à lui pour prendre la pouvoir. C'est chose faite en novembre 1991. Plus tard, Bolloré regroupera ses activités maritimes et portuaires dans la SDV (SCAC-Delmas-Vieljeux).

Le financement de la prise de participation dans la Société financière Delmas-Vieljeux en 1991 est exemplaire de la méthode Bolloré : il reçoit l'aide d'Axa et du Crédit Lyonnais. Axa lui a cédé 10,05 % du capital, mais pour alléger le montant total de la transaction (1,5 milliard de francs), Axa prend 32 % de la Compagnie du Cambodge (237 millions), détenus par une filiale de Bolloré, Saséa, rachetée au groupe Rivaud du comte Edouard de Ribes en septembre 1990. Cinq ans plus tard, il n'hésitera pas à réaliser un nouveau coup financier en trahissant un autre ami de la famille, le comte Edouard de Ribes. Il rachète, en effet, la banque Rivaud elle-même, un établissement à la réputation sulfureuse (et proche du RPR), domicilié au Vanuatu.

Vincent Bolloré fait preuve d'un culot sans borne pour éliminer le comte.

En effet, entré de façon amicale dans le capital de la banque en 1988 pour protéger l'actionnaire principal, Vincent Bolloré profite de quelques scandales qui agitent l'établissement (un contrôle fiscal qui met en lumière des malversations et la faillite d'un de ses actifs, la compagnie aérienne Air Liberté) pour prendre la place du comte de Ribes et mettre la main sur les innombrables sociétés de son groupe (127 holdings), parmi lesquelles des mines, des plantations d'hévéas et diverses activités industrielles regroupées dans la société IER (Impression et Enregistrement des Résultats), une banque, des sociétés financières, de l'immobilier et une trésorerie de 1,5 milliard de francs

(Rivaud a cédé quelques mois plus tôt la société Poliet, matériaux de construction, pour 1,5 milliard).

L'argent frais récupéré de Rivaud permet à Bolloré de racheter des actions du groupe Bouygues sur le marché. Il monte jusqu'à 14 % du capital du groupe de BTP. Après un imbroglio avec la famille Bouygues, il revend sa participation à François Pinault et réalise une plus-value de 230 millions d'euros.

Il réitère peu après : en 1999, il rachète des actions du groupe Pathé, avant de les revendre à Jean-Marie Messier un mois plus tard et de réaliser une plus-value de 120 millions d'euros.

Nouveau coup d'éclat en 1999, Bolloré prend le contrôle de 31 % du capital de Rue Impériale, le holding de la banque d'affaires Lazard. Il revend son paquet d'actions six mois plus tard au Crédit Agricole ; la plus-value est de près de 300 millions d'euros.

Aujourd'hui, il abandonne les 27,7 % du capital d'Ubisoft qu'il avait acquis depuis octobre 2015, mais il réalise une nouvelle plus-value vertigineuse de 1,2 milliard d'euros, moins de trois ans plus tard.

Sa redoutable stratégie financière lui a permis de lancer son premier emprunt obligataire le 24 mai 2011 seulement. Pour un montant (relativement modeste compte tenu de la superficie de son groupe) de 350 millions d'euros. Vincent Bolloré a réussi à constituer un conglomérat selon une stratégie identique à chaque opération : il s'introduit dans le capital de ses cibles avec un faible investissement, puis il augmente sa participation pour verrouiller le capital et assurer son contrôle. Selon Fiorina Capazzi, auteur d'une biographie du personnage (Vincent Bollor. *Il nuovo re dei media europei*, 2015) : « *Il a toujours agi de la sorte, il entre en force, il vire les dirigeants et nettoie les comptes.* »

Famille et « poulies bretonnes »

Vincent Bolloré ne partage pas le pouvoir de son conglomérat, de plus

en plus diversifié et internationalisé, qui reste sous l'étroit contrôle de sa famille. C'est un pied de nez irrévérencieux aux règles du code du commerce, de l'Afep (Association française des entreprises privées) et du MEDEF sur la gouvernance des entreprises.

Le conseil d'administration de Bolloré SA ressemble à un conseil de famille : le père, Vincent, préside, entouré de ses quatre enfants, Sébastien, Yannick, Cyrille et Marie, et d'un neveu, Cédric de Bailliencourt; il a également pris soin d'y faire siéger des cadres salariés de ses filiales. Sur 14 membres, le conseil ne compte que 5 membres indépendants. On retrouve des situations identiques dans le groupe Havas, où siègent Yannick Bolloré et Cédric de Bailliencourt et dans le groupe Socfin (groupe de l'agro-industrie (plantations de palmiers à huile et d'hévéas) hérité du groupe Rivaud dont le siège est au Luxembourg et dont Bolloré est actionnaire à hauteur de 38 % aux côtés de Geselfina, une société basée au Liechtenstein, 23 %).

Vincent Bolloré impose sa loi partout, y compris quand il n'est pas majoritaire, comme à Mediobanca (où il s'est imposé au conseil d'administration en 2010 avant de se faire remplacer en 2014 par sa fille Marie) et à Telecom Italia (où, lors de l'assemblée générale du 15 décembre 2015, il a réussi à faire adopter la présence de quatre administrateurs de son groupe), etc. Vincent Bolloré a toujours pris soin de mettre en place une cascade de sociétés holdings, avec un double but : placer l'ensemble de son groupe à l'abri d'éventuels prédateurs, mais aussi, et surtout, limiter leurs contributions aux fonds propres du groupe. Il utilise toutes les possibilités légales et fiscales avec une rare dextérité.

Selon un site spécialisé : « *Des échafaudages avec des cascades de holdings permettent de démultiplier la contribution ultime de la personne physique. L'exemple type est celui de Vincent Bolloré qui, en 1988, constitue une cascade de six holdings. Il détient 60 % de Finfranline, qui possède 51 % d'Omnium Bolloré, qui possède 51 % de la Financière V (comme Vincent) qui possède 51 % de Sofibol (comme Bolloré), qui possède 51 % de la Financière de l'Odet, qui possède 51 % d'Albatros Investissements, qui possède enfin 40 % de Bolloré*

Technologies. Ce montage a été baptisé «poulies bretonnes» et permet à Vincent Bolloré avec 50 millions de francs, soit 1,3 % du capital de Bolloré Technologies, d'avoir tout pouvoir sur un groupe de 3 milliards de francs de capitalisation boursière. » (boursilex.com)

Les structures ont été régulièrement simplifiées et certaines sociétés financières ont été fusionnées, mais le principe perdure au sein du groupe. Certains holdings sont plus actifs que d'autres, c'est le cas de Sofibol, qui a adopté le statut de commandite, de la Financière de l'Odet, de la Financière V, de l'Omnium Bolloré, ou encore de la Soparfi (société de participation financière, de statut luxembourgeois) ou Plantations des Terres Rouges. Ces sociétés sont toutes contrôlées à près de 100 % et dirigées par la famille Bolloré. Par exemple, Vincent Bolloré est gérant de la Sofibol, et Cyrille Bolloré en est le président du conseil de surveillance. Les actionnaires en sont la Financière V (51 %), Bolloré SA (35,93 %) et la Compagnie Saint-Gabriel (13 %). Et la Sofibol contrôle 49,98 % de la Financière de l'Odet.

La Financière de l'Odet, elle, a pour actionnaires principaux, outre la Sofibol, la Compagnie du Cambodge (19,12 %), la Société industrielle et financière de l'Artois (5,69 %), Bolloré SA (5,87 %), la Compagnie de Guénolé (5,27 %) ou encore la Financière Moncey (4,93 %). Elle contrôle 30,76 % du capital d'Havas, 63,6 % de Bolloré SA ou encore 99,9 % de la Financière du Perguet (qui, elle-même est porteuse de 5 % de Mediobanca) (Source : bilan annuel des différentes sociétés).

Bolloré contrôle au total plus d'une soixantaine de sociétés de portefeuille, baptisées Compagnie ou Financière, dont le patronyme dessine la carte de la Bretagne : Financière de l'Odet, du Loch, de Pont-Aven, de Beg-Meil, de Cézembre, d'Audierne, de Penfret, de la Forêt Fouesnant, de Loctudy, etc., Compagnie de Guénolé, de Cornouaille, de Pleuven, des Glénans, de Guilvinec, de Port-Manech, de la Pointe d'Arradon, de Hoëdic, etc. Certaines de ces sociétés de portefeuille ont des capitaux sociaux dérisoires (1 000 euros pour la Financière de Locmaria ou la Financière de Pluguffan; la SOFIPROM, détenue à 95 % par Bolloré SA, qui possède une action de Blue Solution et siège au conseil d'administration de Bolloré Energie, a un capital de

534 euros), d'autres sont plus actives comme la Compagnie de Pleuven, dont les actionnaires sont la Compagnie du Cambodge (55,5 %), Bolloré (32,48 %) et la Société industrielle et financière de l'Artois (12 %) et qui a servi à porter les actions du groupe Havas lors de son rachat, a un capital de 136 200 976 euros.

Les holdings peuvent être utilisés pour certaines opérations avant d'être absorbés par une autre structure; la Financière du Loch, par exemple, a servi à la cession des participations du groupe dans Aegis (24,7 %) avant d'être absorbée par Bolloré. La Compagnie de Cornouaille, elle, a emprunté les 2 635 milliards d'euros nécessaires pour l'acquisition des titres Vivendi en 2015. Toutes ces sociétés sont domiciliées à Erguéric-Gabéric, dans la banlieue de Quimper, le fief des Bolloré depuis 1822, une sorte de provocation pour un groupe qui s'internationalise, mais qui permet de préserver ses secrets, loin de l'agitation des milieux financiers et industriels parisiens.

Diversification dans les médias

Si les activités industrielles du groupe dans le transport, la logistique, l'énergie et les plantations sont florissantes, les importantes plus-values réalisées lui ont permis de se lancer dans une opération de diversification dans deux secteurs industriels nouveaux pour lui : la communication et les médias, pour leur pouvoir d'influence.

Il ramasse ainsi 20 % du capital du groupe Havas en 2004 pour 600 millions d'euros. Puis il montera jusqu'à 32,8 %, juste en dessous des 33 % qui l'auraient contraint à lancer une OPA et il se lance à l'assaut du conseil d'administration en vue de prendre la place de son président, Alain de Pouzilhac, fragilisé par les pertes du groupe (400 millions en 2003). Sa prise de pouvoir dans Havas diffère des coups financiers réalisés par Vincent Bolloré. Havas n'est pas qu'une agence de publicité (Havas Worldwide), c'est un des premiers groupes mondiaux de communication, notamment dans la mise en relation des marques et des consommateurs et l'expertise média. Havas permet à Bolloré de contrôler le marché de la publicité et du marketing des marques, une source de revenus décisive dans son développement.

Vincent Bolloré réalisera son plus gros coup industriel avec la prise de contrôle de Vivendi avec 14 % du capital au terme d'un parcours qu'on peut qualifier de diabolique. Le groupe Bolloré a lancé une chaîne de télévision Direct 8 en 2005, puis il rachète Virgin 17 à Lagardère; il la rebaptise Direct Star. Ces chaînes lui coûtent cher. Il les revend donc à Canal Plus contre 1,7 % des actions de Vivendi; mais avec celles qu'il possède déjà, Bolloré contrôle 5 % du capital de Vivendi. S'il devient alors le premier actionnaire, il met surtout la main sur une trésorerie de 5,2 milliards d'euros.

Il prend alors le pouvoir dans un groupe qui contrôle le groupe de télévision à péage Canal+ mais il met aussi la main sur Universal Music Groupe, l'étiquette de musique au premier rang mondial et l'un des trois grands majors du disque, c'est-à-dire des pôles importants des industries de la culture et de la communication. Vivendi est aussi un important opérateur de télécommunications, contrôlant 100 % de SFR en France et 100 % de GVT au Brésil.

Après son entrée dans le capital de Vivendi, Bolloré va mettre en œuvre des stratégies industrielles qui vont dérouter les analystes. En quelques mois, il vend SFR à Patrick Drahi pour 17 milliards d'euros, puis GVT à l'opérateur espagnol Telefonica (4,66 milliards en cash, ainsi que 5,7 % du capital de Telecom Italia et 7,4 % de Telefonica Brasil. Un beau coup financier.

Son « raid » sur Vivendi a été brutal; selon l'auteur d'une biographie, Fiorina Capozzi : *« Il a toujours agi de la sorte, il entre en force, il vire les dirigeants et nettoie les comptes. »*

En sortant des opérateurs espagnol et brésilien, Bolloré ne faisait que confirmer sa stratégie de ne pas devenir un opérateur de télécommunications. Arnaud de Puyfontaine, le nouveau directeur général des activités médias et contenus du groupe confirme cette orientation au quotidien économique *La Tribune* : *« La redéfinition du marché des médias passe par une convergence avec les télécoms (...) Vivendi construit ces positions non pas pour devenir un acteur des télécoms mais parce que (...) dans les métiers qui sont les nôtres,*

l'accès à une distribution privilégiée et à une base de clientèle est un élément totalement essentiel. » (9 octobre 2015).

Avec la trésorerie de sa nouvelle acquisition et le produit des ventes de SFR et GVT, Bolloré décide de prendre le contrôle de Telecom Italia, dont il devient le premier actionnaire avec 23,15 % du capital en 2015, en achetant de nouveaux paquets d'actions sur le marché. Une fois encore, le groupe surprend tous les acteurs, financiers et industriels, jouant de manière apparemment désordonnée entre stratégies financières et stratégies industrielles, toutes à court terme.

Vincent Bolloré écrit encore le même scénario pour s'inviter dans la banque italienne Mediobanca, dans les créateurs de jeux Gameloft et Ubisoft, ou encore dans la plateforme de vidéo Dailymotion. Les stratégies déroutantes de Bolloré se vérifieront de façon plus éclatante encore dans la filière des jeux vidéo. Vincent Bolloré est devenu le premier actionnaire de Vivendi en octobre 2012 avec seulement 5,01 % du capital. Il joue immédiatement un rôle décisif dans un groupe en difficulté et en proie à des dissensions entre le président du conseil de surveillance et le président du directoire à propos des stratégies industrielles.

Vivendi se trouvait depuis 2007 à la tête du premier éditeur de jeux vidéo, Activision Blizzard, issu de la fusion du second groupe mondial, Activision, et de Vivendi Games pour une transaction de 18,9 milliards de dollars. Pour rétablir sa trésorerie, Vivendi cède 85 % de sa participation (70 %) à ses actionnaires minoritaires et récupère 6 milliards d'euros (Bolloré soldera les 12 % restants en 2016 pour 1 milliard d'euros). Pourquoi se séparer d'Activision Blizzard quand l'entreprise dégage chaque année près d'un milliard de dividendes ? Mais Bolloré va surprendre une nouvelle fois les marchés en rachetant sur le marché 26 % d'actions de Gameloft et en lançant une OPA sur la société lancée par les frères Guillemot en 1999. Parallèlement, Bolloré ramasse des actions d'Ubisoft, l'autre développeur de jeux de la famille Guillemot en piétinant les dirigeants.

Le groupe de Vincent Bolloré assume ses contradictions entre abandon et retour dans la filière du jeu vidéo, comme le relève la chaîne BFM Business en octobre 2015 : « *Si les prises de participations dans Telecom Italia, Ubisoft et Gameloft n'ont pas de logique industrielle, elles ont en revanche un intérêt spéculatif : il s'agit de sociétés sous-valorisées en Bourse, et dont le capital est éparpillé entre de multiples actionnaires, c'est-à-dire qu'il suffit de prendre une petite participation pour devenir le premier actionnaire. Bref, Bolloré continue à 'faire du Bolloré', appliquer la stratégie financière qui lui a si bien réussi dans le passé chez Bouygues, Aegis, Havas ou Vivendi...* »

La famille Guillemot a fait de la résistance pour s'opposer au raid d'un autre Breton, Bolloré. Dans une bataille financière sans merci (Bolloré avait réussi à détenir plus d'un quart du capital d'Ubisoft), elle a « sacrifié » Gameloft mais elle a réussi à imposer un retrait au prédateur. En mars 2018, Bolloré cédait ses 27,3 % du capital d'Ubisoft, mais « *Bolloré a encore fait du Bolloré* » en vendant ses parts à 66 euros par action pour un total de 2 milliards d'euros, empochant ainsi une plus-value de 1,2 milliard. Bolloré s'est par ailleurs engagé à ne plus acquérir d'actions Ubisoft pendant cinq ans. C'est la première opération dans laquelle il est mis en échec. La défaite est amère; et le patron de Gameloft, Stéphane Roussel, déclarait au quotidien économique *Les Echos*, le 27 mars 2018 vouloir « *investir dans les jeux vidéo une grande partie de la vente (...) On s'est aperçu qu'il y avait des occasions intéressantes dans des entreprises plus petites et qu'on pourrait acheter en plus grand nombre* », ajoutant que sa société est « *en discussion avec une vingtaine de boîtes (...) Il existe plein de petits studios qui peuvent apporter un complément de ce que fait Gameloft. En amont sur les nouvelles technologies ou en aval sur les moyens de monétiser les jeux.* » Vivendi regarde aussi de plus en plus vers les compétitions de jeux vidéo, l'e-sport, c'est-à-dire dans un secteur en pleine expansion, qui, selon le cabinet d'analystes Newzoo devrait atteindre un chiffre d'affaires de 1 milliard de dollars dès 2019 en diversifiant les sources de revenus (sponsoring, publicité et même billetterie).

Cap sur le divertissement

Les coups financiers de Bolloré, notamment les cessions dans les télécommunications, ont permis à Vivendi d'enranger une trésorerie considérable, qui sera mise à profit pour accélérer sa mutation stratégique dans le divertissement culturel. Bolloré a multiplié les rachats ou les créations dans les sociétés de production audiovisuelle, spécialisées dans le cinéma, la télévision ou encore pour les supports mobiles, profitant des importantes concentrations dans le secteur. En quelques mois, il a pris le contrôle, en France, de Mars Films, des Studios de Boulogne, de la Parisienne d'images, de Kissman Productions, puis au Royaume-Uni, d'Urban Myth Films, de Sunny March TV, de Guilty Party, mais aussi en Scandinavie, de SAM Productions et en Espagne, de Bambu Producciones.

Vincent Bolloré déclarait déjà en 2015 : « *Notre ambition est de bâtir une grande entreprise de médias et de contenus dans la durée; nous donnerons à nos métiers tous les moyens nécessaires à leur développement.* » S'il ambitionne de multiplier les productions de films et de programmes télévisuels, il vise aussi à fournir des formats spécifiques pour les supports mobiles. Un communiqué du groupe du 7 juin 2016 explicitait clairement la stratégie du groupe : « *Les contenus culturels seront de plus en plus consommés sur des Smartphones, dont le nombre devrait passer de 2,6 milliards aujourd'hui dans le monde à 6 milliards environ à horizon 2020 (...). La croissance des usages sur mobile aura pour effet de raccourcir le temps de visionnage des vidéos. Les formats courts (quelques minutes), voire très courts (quelques dizaines de secondes), seront au cœur du divertissement de demain. Alors que 85 % des vidéos consommées aujourd'hui dans le monde durent moins de six minutes, Vivendi veut proposer des contenus courts de très haute qualité, spécialement pensées pour le mobile. Aussi Studio+ commence à produire des mini-séries numériques exclusives dans différents genres (action, aventures, science-fiction, horreur, etc.)* » Pour développer cette stratégie, Bolloré a revendu sa filiale Havas à Vivendi. Le groupe, estime-t-il, pourra s'appuyer sur les activités d'Havas pour mieux pénétrer le marché de la publicité, les rapports avec les marques, mais aussi exploiter les données. L'ambition de

Vincent Bolloré est en effet « *de bâtir une grande entreprise de médias et de contenus dans la durée* » et il entend s'en donner les moyens. Il ajoutait en 2015 : « *Acquisition de Dailymotion, investissements dans le cinéma et la télévision, prises de participation dans Telecom Italia et Ubisoft-Gameloft (...) Vivendi a posé les fondations d'un nouveau groupe de classe mondiale dans le divertissement culturel.* »

Sa stratégie s'est heurtée à de fortes résistances; celle d'Ubisoft a été le premier échec de Bolloré dans sa conquête de la « classe mondiale ». En Italie, où il a acquis des positions majeures (Mediabanca, Telecom Italia), il est également en échec. Il avait espéré reprendre le groupe Mediaset à Silvio Berlusconi pour bâtir un « *Netflix paneuropéen couvrant la France, l'Allemagne, mais aussi l'Italie et l'Espagne grâce au rachat des activités de télévision payante de Mediaset* ». Berlusconi et Bolloré ont joué une partie de poker menteur et la partie se déroule désormais dans la salle d'un palais de justice. Bolloré enregistre donc son second échec industriel en quelques mois, au moment où le groupe Canal+ traverse une zone de turbulences sévères. Depuis la prise de contrôle de Vivendi par Bolloré, la chaîne cryptée à péage Canal+ a perdu 400 000 abonnés en 2015, 500 000 en 2016 et 300 000 en 2017; Dailymotion, pour sa part, a perdu 40 % de son chiffre d'affaires en deux ans, etc.

Le chiffre d'affaires de Canal+ se maintient néanmoins grâce à sa filiale en Afrique (où il a gagné 500 000 abonnés en 2015) et aux bons résultats de la filiale musicale Universal Music Group (UMG).

Bolloré a dû réviser sa stratégie dans la diffusion de chaînes de télévision et la monétisation de ses contenus. Il multiplie les accords de coopération avec les opérateurs de télécommunications pour regagner des abonnés. Mais cette révision a un coût : certes, en s'associant aux opérateurs, il touche des abonnés potentiels, à moindre frais de marketing, mais il a été contraint de baisser le prix de ses abonnements (l'abonnement unique à 40 euros est passé à 19,90 euros pour la seule chaîne Canal+ et à 29,90 euros pour la version « famille »), abandonner un pourcentage aux opérateurs et, surtout, la relation-clients. Arnaud de Puyfontaine, président du directoire de Vivendi et président exécutif de

Telecom Italia, reconnaissait dans une entrevue au quotidien *Le Monde* en février 2017 : « *Les partenariats de Canal+ avec Free et Orange ont amené trois millions de nouveaux clients, mais ceux-ci rapportent beaucoup moins.* » Aujourd'hui, Bolloré développe la convergence avec les opérateurs de télécommunications, partenaires incontournables, mais la monétisation de ses contenus est soumise aux appétits des opérateurs. Pour améliorer leur valorisation, il avait envisagé un rapprochement avec Orange, y voyant une occasion de s'associer à un groupe implanté en Afrique au moment où le marché africain des télécommunications est l'objet de nombreuses manœuvres. Le projet ne s'est pas réalisé.

Censure et mépris

Bolloré semble évoluer dans un monde à part, dans lequel il est d'usage courant de ne pas s'embarrasser des règles ou des lois, ne tenant aucun compte des sanctions qui peuvent leur être infligées et narguant les politiques. L'urgence financière commande; dans la bataille en cours, Bolloré, patron autoritaire à qui rien ne doit résister, avance à la hache, au risque de faire des dégâts autour de lui. Mais il a concentré dans son groupe de tels pouvoirs d'influence qu'il se croit tout permis.

Vincent Bolloré n'a jamais été sanctionné en France. Pour autant, le site 'minoritaires.com' a pu relever dans son groupe quelques entorses aux règles fixées par le Code de gouvernement d'entreprises des sociétés cotées, adopté en juin 2013 par l'Association française des entreprises privées (AFEP).

Vincent Bolloré s'est distingué sur un autre terrain : celui de la censure éditoriale. Dès son entrée au conseil d'administration du groupe Canal+, il a décapité des émissions emblématiques de la chaîne, puis il a censuré un reportage de *Spécial Investigation* sur l'évasion fiscale organisée par le Crédit Mutuel pour ses clients. L'émission a, depuis, été supprimée de la grille de la chaîne. Auditionné par la commission des affaires culturelles de l'Assemblée nationale le 1^{er} juin 2016, Maxime Saada, directeur général de Canal+, a prononcé des phrases étonnantes : « *Il n'y a pas une chaîne qui soit autant dans la dérision de ses dirigeants que Canal+, encore aujourd'hui. Nous avons la preuve tous les jours*

de cette liberté (...) Pour le Mutuel, je préside le comité qui choisit les investigations et il n'y a jamais eu aucune censure, aucune instruction, d'où qu'elle vienne (...) Il n'y a aucun fait précis et concret sur la censure qui a été démontré. La Société des journalistes de Canal+ n'a jamais eu une liberté aussi importante. »

Vincent Bolloré n'hésite pas à fouler aux pieds les instances de contrôle, celles de l'AMF mais aussi celles du Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA). Au printemps 2016, il avait dû se résoudre à mettre en place un prétendu comité d'éthique. Le choix des personnalités choisies par Bolloré a aussitôt déclenché la polémique, et deux d'entre elles avaient dû se désister pour conflit d'intérêt. Le comité a été finalement réduit à quatre membres.

Bolloré a fait preuve de sa brutalité tout au long de la grève de la rédaction de sa chaîne d'information en continu, iTELE, l'un des plus longs conflits (du 17 octobre au 16 novembre 2016) dans les médias français, au cours duquel il n'a eu qu'une réponse, insultante, à apporter aux journalistes : « *Prends l'oseille et tire-toi.* »

Le CSA a été très lent à réagir (et encore, l'a-t-il fait par des voies détournées en prenant prétexte de « bidonnages » de la part de l'animateur cause du déclenchement de la grève); quant au gouvernement, il a été encore plus absent. La ministre du Travail a été envoyée pour déminer le conflit quand sa consœur de la Culture et de la Communication, pourtant la première interpellée par un conflit portant sur l'indépendance rédactionnelle, était restée muette pendant près d'un mois.

Les faits et méfaits énumérés ci-dessus et qui ne sont que la partie émergée des pratiques managériales de Vincent Bolloré sont symptomatiques d'une nouvelle ère qui a vu les industries de la culture et de la communication passer sous le contrôle de groupes capitalistes transnationaux, hautement financiarisés, consacrant la domination d'une oligarchie dont Bolloré est parmi les représentants les plus emblématiques. Rares sont les politiques qui osent les affronter; ils participent, au contraire, à l'extension de leur domination par l'adoption de toute une série de mesures dictées par les acteurs financiers et

industriels au niveau mondial, comme la liberté de circulation des capitaux, la consécration du libre-échange, les traités commerciaux adoptés à l'OMC ou les accords bilatéraux. Par ses pouvoirs réels ou supposés, Vincent Bolloré fait peser de lourdes menaces sur les libertés. Mais ces pouvoirs sont le résultat d'un fragile équilibre entre ses ambitions, ses stratégies et les appétits des acteurs financiers. L'homme est parfois jovial, mais il n'attire pas la sympathie. Le quotidien économique italien *Il Sole 24* a campé le personnage en deux phrases : « Avec Bolloré, il ne faut jamais se fier aux sourires, aux poignées de main et à la cordialité [...] Son objectif est la création de valeur, si possible rapidement, sans perdre trop de temps à faire comprendre qui commande. » Pour combien de temps encore !

L'empire Bolloré

Activités diversifiées de Bolloré SA

Transport et logistique

La branche "Transport et Logistique" regroupe trois activités :

1 - BOLLORE LOGISTICS (601 agences dans 105 pays, 11 613 employés, dont 5 700 en Europe, 4 000 en Asie, en Afrique, au Moyen-Orient et aux États-Unis) regroupe l'ensemble des entités de transport (multimodal maritime, terrestre et aérien, formalités de douane) et de logistique (sous les marques SDV et Saga, gestion de stocks, planification et gestion de projets industriels).

Bolloré Logistics oriente ses activités vers les "hubs" situés aux carrefours du commerce international, dont Pékin, Dubaï, Madrid, Athènes, New Dehli et Washington.

2 - BOLLORE AFRICA LOGISTICS (250 filiales dans 46 pays, 24 054 employés) est un réseau de logistique intégrée en Afrique, leader des partenariats public-privé portuaires sur le continent. Elle se développe encore en Afrique mais aussi en Asie, au Moyen-Orient et en Amérique latine. Bolloré Africa Logistics est présent dans 42 ports (dont Dakar, Abidjan, Lomé, Cotonou, mais aussi Port-au-Prince à Haïti, Dili au Timor Oriental, etc.) dont 16 concessions de terminaux à conteneurs.

Bolloré Africa Logistics développe une activité ferroviaire (Bolloré Railways) avec des concessions : Sitarail en Côte d'Ivoire et au Burkina Faso exploite 1 260 km de voies d'Abidjan à Kaya, Camrail au Cameroun en exploite pour sa part 1 000 km de Douala à N'gaoudéré au nord du pays et Benirail au Bénin et au Niger opère 500 km depuis août 2015 entre Cotonou et Parakou; Bolloré Railways a construit 143 km de nouvelles voies entre Niamey et Dosso au Niger.

Bolloré Railways est complémentaire des activités de Bolloré Logistics; sa priorité n'est pas le voyageur, mais bien le transport de minerais, de céréales et de produits industriels, grâce à des équipements et services spécialisés (transport par wagons plateformes de conteneurs secs ou réfrigérés, par wagons couverts de marchandises conventionnelles, bois brut débité, coton, matériaux de construction, sacherie etc., par wagons citernes de vrac liquide, notamment le carburant); une activité

essentielle aussi pour la filiale Socfinaf et ses plantations.

3 - BOLLORÉ ENERGY (105 agences en France, en Allemagne et en Suisse, 1 134 employés) est spécialisée dans la distribution et de la logistique pétrolière en France, en Suisse et en Allemagne (fuel domestique, gazole et gazole non routier). Elle poursuit sa diversification, notamment dans les solutions de stockage d'électricité en partenariat avec Blue Solutions, autre filiale du groupe.

Communication

Le groupe détient le quotidien gratuit *Direct Matin*; il est également présent dans les télécommunications avec des licences Wimax (acronyme pour Worldwide Interoperability for Microwave Access, qui désigne un standard de communication sans fil, surtout utilisé comme mode de transmission et d'accès à Internet haut débit, portant sur une zone géographique étendue) détenues par Bolloré Telecom. Enfin, il détient Wifirst, un fournisseur d'accès à Internet, spécialisé dans les réseaux pour les lieux collectifs.

La branche Communication exploite le cinéma Mac Mahon à Paris, et il a racheté 22 % du capital de Bigben Interactive, distributeur d'accessoires et de jeux.

Stockage d'électricité et solutions

À partir de la diversification de son activité historique de producteur de papiers et de films plastiques ultrafins, Bolloré est devenu producteur de composants électriques complets pour condensateurs (il détient plus d'un tiers du marché mondial). Il a ainsi créé une nouvelle filiale Blue Solutions et s'est développé sur deux sites en Bretagne et au Canada dans le stockage de l'électricité avec une batterie baptisée LMP, acronyme de Lithium Metal Polymère. Il avait acquis son principal concurrent, Avestor, en 2007, détenu par Hydro-Québec et Anadarko.

En partant de cette batterie, il a développé des solutions de stockage d'électricité et produit des véhicules électriques, Blue Car (et le service Autolib) puis les bus électriques Bluebus et même les Bluetram.

Par ailleurs, Bolloré a développé des applications de stockage stationnaires et créé la société Bluestorage.

Enfin, en rachetant IER, il conçoit, développe et intègre des solutions

d'identification, de traçabilité et de mobilité à l'usage des opérateurs de logistique, de l'industrie et du transport.

Les principales participations de Bolloré SA

Vivendi : 20,51 %

Mediobanca : 7,86 %

Generali : 0,13 %

Unipolsai : 0,04 %

Vallourec : 1,5 %

Bigben Interactive : 21,4 %

Socfin : 38,8 % et ses filiales, Socfinasia, 21,8 %, et Socfinaf, 8,6 %.

Bolloré possède également deux fermes aux États-Unis (3 000 hectares) et deux domaines viticoles en zones d'appellation Côtes de Provence (Domaine de la Croix et Bastide Blanche). Production : 600 000 bouteilles par an.

Vivendi

Universal Music Group

Universal Music Group couvre trois grands métiers : la musique enregistrée (dont UMG est le leader mondial avec une part de marché de plus de 30 %), l'édition musicale et les produits dérivés.

L'activité de musique enregistrée regroupe une cinquantaine de maisons de disques couvrant tous les styles musicaux, de la musique classique au jazz, en passant par le rap et la pop.

L'activité d'édition musicale est fondée sur l'acquisition de droits d'œuvres musicales et sur leur concession sous licence pour pouvoir les utiliser sous différents formats (enregistrements, films, émissions télévisées, publicités, concerts et autres spectacles publics).

UMG a développé une activité de merchandising par sa filiale Bravado. Au cours des dernières années, le streaming musical s'est considérablement développé, prenant le pas sur le téléchargement dans de nombreux pays. UMG s'efforce d'exploiter au maximum ces débouchés en nouant des partenariats avec des entreprises de ce secteur déjà implantées ou en plein essor.

Les principales étiquettes d'UMG sont EMI, Capitol Music Group,

Decca, Deutsche Grammophon, Polydor, Interscope Geffen, Def Jam Recordings, Republic Records, Blue Note, Virgin Records, etc.

Groupe Canal+

Le groupe Canal+ édite un ensemble de chaînes :

Chaînes Premium : Canal+ Cinéma, Canal+Sport, Canal+ Séries, Canal+ Family et Canal+ Décalé.

Chaînes proposant des programmes spécifiques : Ciné+ Premier, Ciné+ Frisson, Ciné+ Emotion, Ciné+ Famiz, Ciné+ Classic, Ciné+ Club, Comédie, téléToon+, téléToon+ 1, Piwi+, Planète+, Planète+ Thalassa, Planète+ Justice, Planète+ No Limit, Infosport+, Sport+, Jimmy, Seasons, Golf+.

Canal+ Overseas commercialise des bouquets proposant jusqu'à 200 chaînes :

1 – Les bouquets Canal+ en Afrique, Madagascar et à Haïti par l'intermédiaire de CanalBox (Internet et téléphone) et Les Offres Canal+ (TV Sat) ;

2 – Les offres Canal+ en direction des Caraïbes, de la Réunion, de l'Île Maurice et de la Nouvelle-Calédonie par l'intermédiaire des Bouquets Canal+ (TV Sat), Easy TV (TNT) et Iroko+ (vidéo à la demande sur mobile) ;

3 – NC+ en Pologne (TV Sat) ;

4 – K+ au Vietnam (TV Sat).

Canal+ Overseas commercialise ses offres par l'intermédiaire de 18 entités juridiques principales : NC+, Canal+ Bénin, Canal+ Burkina, Canal+ Cameroun, Canal+ Congo, Canal+ Côte d'Ivoire, Canal+ Gabon, Canal+ Madagascar, Canal+ Mali, Canal+ Sénégal, Canal+ République démocratique du Congo, Thema, Canal+ Antilles, Canal+ Guyane, Canal+ Telecom, Canal+ Réunion, Canal+ Calédonie et VSTV.

Havas

Havas est l'un des plus grands groupes de communication au monde; il emploie aujourd'hui 20 000 personnes dans plus de 100 pays.

Havas développe ses activités autour de ses deux principales divisions : Havas Creative Group et Havas Media Group.

Havas Creative Group englobe le réseau Havas Worldwide, qui couvre l'ensemble des disciplines de la communication et du marketing, le

microréseau Arnold Worldwide, qui propose des stratégies marketing (publicité, numérique, médias sociaux, conception d'applications, promotion, événementiel, contenu de marque, gestion de relation client et des agences de communication à forte identité locale comme les Gaulois ou W&Cie, Host...

Havas Media Group intègre quatre marques : Havas Media, Arena Media, Forward Media et Havas Sports & Entertainment.

Ces marques principales sont en mesure de bénéficier de l'expertise des autres outils et marques d'Havas Media Group : Artemis (système d'agrégation et de gestion des données développé par le groupe), Mobext (expertise mobile), Socialyse (réseaux sociaux), AdCity (geomarketing) et Affiperf (la plateforme de trading).

SOCFIN

Socfin, acronyme de Société financière des caoutchoucs (immatriculée au Luxembourg, 4, avenue Guillaume), dont l'activité principale consiste en la gestion d'un portefeuille de participations axées sur l'exploitation de près de 187 000 hectares de plantations tropicales de palmiers à huile et d'hévéas, situées en Afrique et en Asie du Sud-Est, emploie 45 971 personnes et a réalisé en 2015, un chiffre d'affaires consolidé de 509,5 millions d'euros.

Ses deux sous-holdings, Socfinasia SA et Socfinaf SA, contrôlent au total 38 filiales.