

# Comment Lagardère Travel Retail cherche à rebondir

- Au plus fort de la pandémie de Covid-19, la branche distribution et restauration du groupe Lagardère a dû fermer jusqu'à 98 % de ses plus de 4.000 points de vente dans le monde.
- Elle veut croire au feu vert de Bruxelles à l'ouverture du duty free à l'arrivée dans les aéroports.

## DISTRIBUTION

Antoine Boudet  
@Aboudet

Lorsque l'on voit dans une raison sociale d'entreprise les mots relatifs aux secteurs du voyage (« travel ») et du commerce (« retail »), l'on pourrait se dire, considérant les effets de la pandémie de Covid-19, que le second, en partie épargné, devrait compenser la chute brutale d'activité du premier. Sauf que pour Lagardère Travel Retail (LTR), la branche distribution du groupe Lagardère, les deux sont liés. En clair, l'essentiel de ses activités de commerce et de restauration a lieu dans les aéroports et les gares. Autant dire que si les mauvais résultats semestriels publiés le 30 juillet ont pu surprendre quelques analystes n'ayant pas pris la mesure de la crise, et fait chuter le cours de Bourse de près de 10 % le lendemain, le sévère recul du chiffre d'affaires de Lagardère Travel Retail à 947 millions, en baisse de 55 % sur un an, entraînant un résultat opérationnel en perte de 209 millions, a une explication toute trouvée.

« Nous avons senti les effets du coronavirus dès janvier à Wuhan, berceau de l'épidémie, où nous exploitons 88 points de vente », témoigne le directeur général de LTR, Dag Rasmussen, dans un entretien aux « Echos ». « Sur les deux premiers mois de l'année, pour-suit-il, notre activité globale a toute-fois été assez bonne. Avant que la quasi-totalité de nos plus de 4.000 points de vente dans le monde ferment, à l'exception de quelques Relay considérés comme des magasins essentiels et certaines boutiques dans des hôpitaux. »

### « Escouade de coordination »

Au plus fort de la pandémie, en avril, l'activité de Lagardère Travel Retail était ainsi en retrait de 91 % sur le mois, et jusqu'à 98 % certaines semaines. Avant même cet arrêt



L'aéroport Paris-Charles de Gaulle est au ralenti. Faute d'une reprise du trafic, Lagardère Travel Retail mise sur de nouvelles offres pour ses activités de commerce et de restauration qui ont lieu, pour l'essentiel, dans les aéroports et dans les gares. Photo Romain Gaillard/RÉA

quasi total, le groupe avait très vite mis sur pied « une escouade de coordination », ce qui nous a permis en très peu de temps de dégager 400 millions d'euros d'économies sur les loyers », souligne Dag Rasmussen.

« Nous avons commencé à renégocier des contrats et revisité complètement notre manière de travailler pour gagner en agilité. »

DAG RASMUSSEN  
DG de LTR

Le groupe a pu aussi bénéficier des aides gouvernementales quand elles existaient, notamment pour les charges de personnel. Et il a arrêté tous les frais externes (voyages d'affaires, missions de conseil...). « Sur un plan plus structurel, nous avons commencé à renégocier des contrats sur le moyen terme et revisité complètement notre manière de travailler pour gagner en agilité », ajoute le dirigeant. LTR en a également profité pour peaufiner sa stratégie en matière de responsabilité sociale et environnementale, avec son programme PEPS (pour Planet, Ethic, People and Solidarity). Sur un plan commercial, les équipes de Lagardère Travel Retail ont fait assaut d'ingéniosité pendant le confinement. Les équipes chinoises, par exemple, ont organisé des ven-

tes « en ligne » de produits, via WeChat et TikTok, auprès d'une base de clients privilégiés. « Les salariés présentaient les modèles dans des vidéos live, et les articles étaient envoyés directement chez les clients. Cette méthode nous a permis de modérer nos pertes de chiffre d'affaires », raconte Dag Rasmussen. « L'essentiel de notre stratégie digitale tourne autour de l'expérience client en magasin », poursuit-il.

### Reprise du trafic domestique en Chine

L'heure est désormais au travail avec les aéroports, où le groupe réalise 80 % de ses 5,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires annuel (avant Covid), sur un programme de réouverture en fonction du retour du

trafic aérien. En Chine, le trafic domestique a déjà repris à 75 %, indique le patron de LTR. Le chiffre d'affaires du groupe dans ce pays s'est d'ailleurs inscrit en hausse de 34 % par rapport à l'année dernière lors de l'avant-dernière semaine de juillet. En Europe, Lagardère Travel Retail veut croire que la Commission donnera son feu vert à l'autorisation d'ouvrir des magasins duty free à l'arrivée dans les aéroports. « Nous en opérons déjà en Chine, en Norvège, en Suisse ou encore en Afrique », souligne Dag Rasmussen.

Enfin, signal de la confiance du groupe dans l'avenir du secteur, LTR a ouvert lundi 3 août sa première boutique Pierre Hermé dans la principale gare de Tokyo, une ouverture qui marque son entrée au Japon. ■

## La crise corse l'équation d'Arnaud Lagardère

Le groupe a augmenté sa dette nette à 2 milliards d'euros à l'issue du premier semestre et dû préciser que sa liquidité était garantie pour les douze prochains mois. De quoi inciter les milliardaires au tour de table du groupe à la vigilance.

Nicolas Madelaine  
@NLMadelaide

Les résultats semestriels de Lagardère ont été un peu éclipsés par ceux de Vivendi, publiés exactement en même temps jeudi dernier. Mais il n'a pas échappé aux marchés financiers que le groupe a « consommé » plus de 500 millions d'euros de liquidités, ce qui a porté sa dette nette à 2 milliards d'euros. « Cela représente 4 fois son résultat opérationnel brut (Ebitda) sur 12 mois glissants. C'est beaucoup comparé notamment à 2,4 fois, à la fin de 2019 », explique un analyste financier.

La branche édition du groupe (Hachette) a publié des résultats sensiblement meilleurs qu'attendu grâce à un fort rebond à partir de juin, mais les comptes de la branche commerce dans les lieux de transport (« travel retail ») ont confirmé

que ce métier était durement affecté par la crise du coronavirus. En juillet, le revenu était encore en recul de 65 % par rapport à l'an dernier. Au deuxième semestre, les liquidités générées (ou consommées) devraient être moins affectées par les achats de marchandises qui ont alourdi le besoin en fonds de roulement du groupe au premier (à hauteur de 269 millions, selon Barclays). Elles sont attendues stables et en 2021 aussi. La dette ne devrait donc pas se creuser davantage.

Le groupe a par ailleurs confirmé qu'il avait « obtenu [de ses banquiers] la suspension des covenants [les règles qui cadrent un prêt] sur sa ligne de 1,25 milliard d'euros, assurant ainsi sa liquidité ». Avec 1 milliard de cash et 450 millions de lignes de crédits, le groupe estime « être dans une position de liquidité suffisante pour les 12 prochains mois selon un scénario prudent » avant des échéances de dettes par la suite. « N'empêche qu'il ne faudrait pas que la crise s'éternise », dit un analyste.

### « Situation spéciale » des actions Lagardère

De quoi sans doute rendre vigilants les milliardaires Bernard Arnault et Vincent Bolloré qui ont investi dans le groupe ou la structure de commande qui le contrôle ces derniers

mois alors que Lagardère faisait face aux assauts du fonds Amber. D'autant qu'Arnaud Lagardère a déclaré que son groupe soutiendrait sa filiale pour racheter l'éditeur américain Simon & Schuster si l'opportunité se présentait, ce que certains analystes jugent « pas crédible » vu la situation.

L'opportunité d'une alliance entre Vivendi et Amber ainsi que d'autres actionnaires comme le Qatar est de plus en plus évoquée par les parties prenantes.

Quelles que soient les intentions qui leur sont prêtées – que Vivendi voudrait récupérer Hachette, que Groupe Arnault puisse s'intéresser au « travel retail » et que les deux se penchent sur Europe 1 et les titres de presse –, le fait est que le marché s'attend que la situation bouge. « Les actions Lagardère sont désormais dans la catégorie « situation spéciale » et c'est pour ça que nous restons à l'achat », dit ainsi l'analyste de

Barclays dans une note. Depuis l'annonce fin mai de l'entrée de Groupe Arnault (dont le groupe LVMH est propriétaire des « Echos ») dans le holding personnel d'Arnaud Lagardère, les choses bougent. Cette entrée doit d'abord être officialisée en septembre, a dit Arnaud Lagardère. Selon « Capital », les contrats de travail des membres du comité exécutif de Lagardère vont être sortis du holding, qui ne détiendra donc que les 7 % dans Lagardère ainsi qu'Arco (qui détient la position d'associé commandité et cogérant du groupe Lagardère).

### Des sièges pour Vivendi au conseil ?

Surtout, Vivendi n'en finit pas de grimper au capital, avec aujourd'hui 23,5 % du total, soit davantage que lorsqu'il est devenu premier actionnaire en juillet. Il serait prêt à monter sans franchir les 30 % et envisage de demander des sièges au conseil de surveillance du groupe, ce qu'il n'a pas encore fait formellement. Arnaud Lagardère pourrait-il s'y opposer ? Il a tout cas fait valoir jeudi dernier que Vivendi via Editis « était un concurrent ». « Cela n'a pas plu à Vincent Bolloré [qui contrôle Vivendi], qui a sauvé Arnaud Lagardère d'Amber à la dernière AG », estime une source. « Cela ne plaît sûrement pas à Arnaud Lagardère que Vivendi grimpe à son capital de cette façon », dit une autre.

L'opportunité d'une alliance entre Vivendi et Amber ainsi que d'autres actionnaires comme le Qatar et même la Caisse des Dépôts est de plus en plus évoquée par les parties prenantes au dossier. Avec leur poids au capital, ils pourraient convoquer une AG extraordinaire, obtenir des sièges au conseil à l'issue d'un vote et empêcher le renouvellement pour 6 ans du mandat d'associé commandité et cogérant d'Arnaud Lagardère, qui arrive à échéance en mars 2021. ■

« Cela ne plaît sûrement pas à Arnaud Lagardère que Vivendi grimpe à son capital de cette façon », dit une autre.

Les Echos  
Le Parisien  
ANNONCES

Découvrez notre marketplace BtoB, Les Echos Solutions

annonces.lesechosleparisien.fr  
01 87 39 70 08

## à suivre

### Les soldes en berne à Paris

**COMMERCE** Pas de miracle au rendez-vous pour les soldes d'été à Paris avec une fréquentation en berne et des ventes au plus bas sous l'effet de la crise, selon un panel de commerçants sondés par la Chambre de commerce et d'industrie (CCI). Avec « un panier moyen en baisse (selon 72% des commerçants) » et des stocks élevés, « au final, le résultat des soldes d'été est très décevant pour 79% des commerçants parisiens », révèle la CCI dans un communiqué. L'enquête a été menée auprès de 300 commerçants parisiens du 28 au 31 juillet 2020.

### Flamanville : avis positif de l'AIEA

**ÉNERGIE** L'Agence internationale de l'énergie atomique émet un jugement globalement positif sur le chantier de l'EPR de Flamanville mais fait aussi quelques recommandations, notamment sur la prévention des incendies. « Parmi les propositions d'amélioration formulées par les experts, on peut relever l'amélioration des dispositions et des pratiques visant l'intégrité des barrières coupe-feu et l'extinction rapide des incendies », relève l'Autorité de sûreté nucléaire dans une note accompagnant le document.

### Un milliard pour un projet de vaccin américain

**PHARMACIE** Le gouvernement américain a annoncé mercredi un nouvel investissement d'un milliard de dollars dans le projet de vaccin contre le Covid-19 de Johnson & Johnson, avec au moins 100 millions de doses garanties. Le laboratoire américain avait déjà reçu fin mars 456 millions de dollars. Le nouveau milliard financera un projet de démonstration de fabrication à grande échelle de son vaccin expérimental. Ce chèque fait monter les investissements de Washington à 9,4 milliards de dollars dans des projets de vaccins.

### Space X reprend les tests pour sa fusée martienne

**SPATIAL** Après plusieurs échecs, l'entreprise Space X a repris les vols d'essai du prototype de sa future fusée pour Mars, baptisée Starship. Un nouveau prototype a ainsi effectué avec succès un premier vol de moins d'une minute, ce mardi, sur la base de Boca Chica, au Texas. Le prototype SN5, à l'apparence d'un grand cylindre métallique, s'est élevé lentement à quelques dizaines de mètres avant de revenir se poser à la verticale. La future fusée martienne devra en effet pouvoir se poser et recolléer de la planète Mars.