



# Mystère Kouck

**Parti d'Hachette Livre en froid avec son P-DG, Jean-Louis Lisimachio, Alain Kouck resurgit à la tête de Vup après son rachat par Lagardère Groupe. Et si cet homme réputé rigide était finalement moins chêne que roseau, et plus psycho que rigide ?**

**I**l est depuis trois mois à la tête de Vup – prononcer « Investima 10/Vup » depuis que la société est portée par Natexis dans l'attente de son absorption par Lagardère – et il n'a encore rien dit. Même le Salon du livre ne lui a pas fait desserrer les dents. Le président du directoire du premier pôle éditorial français est bien venu accueillir comme il se doit Jean-Pierre Raffarin sur ses stands lors de l'inauguration. Il a reçu sans barguigner pour un cocktail plusieurs centaines de libraires de l'Hexagone lors de la journée professionnelle. C'est même là, avec ceux qui commercent, qu'il est le plus heureux, comme il aime à le rappeler. Mais, au-delà des politesses d'usage, des petits mots chaleureux, des poignées de mains cordiales, on ne tirera rien d'Alain Kouck. Alors que le dossier du rachat de Vup est encore en instruction à Bruxelles, l'ancien patron de la logistique d'Hachette Livre puis de Vup n'a pas à forcer sa nature prudente pour rester discret. Qu'on ne l'interroge pas sur l'évolution du processus d'acquisition: il se refermera comme une huître.

Mais si lui ne parle pas, il fait parler. Chez Hachette surtout, où sa nomination en décembre à la présidence de Vup, en remplacement d'Agnes Touraine, a créé la stupéfaction. Comment ce dirigeant « *passé à l'ennemi* », comme le disent volontiers les cadres d'Hachette, a-t-il pu être placé là par Lagardère après « *notre victoire* », se demande-t-on dans les couloirs du siège? Quai de Grenelle, dans un groupe marqué par l'esprit « mousquetaire » de Jean-Luc Lagardère, on ne donnait pas cher en octobre dernier des nombreux « *traîtres* » passés d'Hachette au « *groupe d'en face* » dans la deuxième moitié des années quatre-vingt-dix. Les plaies de la compétition avec l'ex-CEP/Groupe de la Cité restent vives. Beaucoup n'ont pas digéré qu'Havas, devenu Vup, ait fini par détrôner Hachette Livre de sa position de leader de l'édition française. Pourquoi Alain Kouck, parti du groupe fin 1995, en froid – polaire – avec le P-DG Jean-Louis Lisimachio, pour être nommé début 1996 directeur général adjoint délégué de CEP, serait-il passé entre les gouttes? Dans les allées de la dernière Foire de Francfort, l'intéressé affichait lui-même une mine sombre. Il semblait convaincu que son départ n'était plus qu'une question de semaines. Chez Hachette, le cas

d'Albert Benloulou, cadre du service commercial des Presses de la Cité devenu directeur commercial chez Hachette Livre, puis reparti chez Pocket s'occuper des collections populaires avant de revenir une seconde fois chez Hachette comme directeur de LDS, reste un épiphénomène. Quand on quitte Hachette, on n'a guère de chance, en principe, d'y revenir.

**Un grand angoissé.** Il y a bien un mystère Kouck. Lui-même l'entretient d'ailleurs, sans doute involontairement, peut-être par timidité. C'est aussi un grand angoissé. Sa vie privée n'est pas un sujet de conversation, même avec ses collaborateurs les plus proches. Tout juste sait-on que cet homme né en 1946 est marié et père de trois enfants. Il déteste les bruits de couloir. Il ne s'attarde jamais dans les cocktails où il se contente de serrer quelques mains avant de repartir. « *Il fait don de sa personne, mais ne parle jamais de sa personne* », résume un de ses confrères. Au bureau de 8 h du matin à 21 h, « *c'est un bosseur en solitaire* », constate un haut cadre de l'édition. Cela lui permet de se montrer aussi très exigeant avec ses équipes. Vu de l'extérieur, les unités qu'il dirige ont parfois une allure un peu militaire. « *Il est du genre à ne vouloir voir qu'une seule tête* », estime un éditeur qui, comme tous ceux que l'on interroge sur le P-DG de Vup, insiste pour conserver l'anonymat. « *Une réunion avec Alain Kouck, c'est simple, raconte un de ses anciens collaborateurs. On arrive avec ses dossiers, on les expose en dix minutes, il donne son avis et on repart avec la feuille de route.* »

Un peu raide mais très « pro », ce dispositif qui ne laisse guère de place aux états d'âme séduit néanmoins la plupart des cadres qui ont travaillé avec lui. Lorsqu'il dirigeait la distribution d'Hachette Livre, Alain Kouck était incontestablement apprécié et pouvait s'appuyer sur une équipe soudée. Aujourd'hui encore, certains de ses anciens collaborateurs se félicitent d'avoir eu, avec lui, « *un vrai patron* ». Mais la médaille avait aussi ses revers. « *Il pouvait piquer des colères qui faisaient peur* », frissonne encore l'un d'entre eux.

Ce n'est ainsi pas un hasard si la nomination d'Alain Kouck à la tête de l'ensemble de la logistique de CEP communication par son P-DG d'alors, Christian Brégou, suscita il y a sept ans, dans les services de distribution du groupe (aujourd'hui Vups), plus d'inquiétude que d'enthousiasme. Des cadres qu'on a connus loquaces se murent dans le silence. Ils limitent leurs contacts avec l'extérieur. La tension est d'autant plus forte que la mésentente est immédiate entre le directeur de la distribution, Dominique Maillotte, polytechnicien, et son nouveau supérieur, qui ne peut se prévaloir « que » d'un diplôme de l'École supérieure libre des sciences commerciales appliquées (ESLCA, Paris). Les deux hommes s'opposent sur la stratégie. Dominique Maillotte défend le système de distribution bipolaire du Groupe de la Cité, qui contrôle à la fois Livredis et Inter Forum. Pour sa part, Alain Kouck tient à centraliser tout le dispositif lo-

gistique du groupe. Il finira par le faire après le départ de Dominique Maillotte (et d'Albin Michel) pour... Hachette.

**Des relations toujours strictement professionnelles.** Chez CEP/Havas, devenu Vivendi, Alain Kouck n'a jamais eu vraiment le temps de reconstituer des équipes homogènes à la manière de celles qu'il dirigeait depuis sa forteresse de Maurepas, centre nerveux de la distribution Hachette. Il est vrai qu'il ne débarque pas en terrain inconnu. Il retrouve de nombreux responsables de son ancien groupe tels

Agnes Touraine (d'abord au multimédia puis à la direction générale), Leonello Brandolini (Pocket puis Laffont), Jean Arcache (Les Presses-Solar-Belfond), Jérôme Denois (diffusion internationale) et plus tard Jean-Claude Dubost (Pocket) ou encore Catherine Luccet (Nathan). Mais la préexistence de ce réseau ne suffit pas à expliquer l'aisance avec laquelle Alain Kouck s'intègre dans un ensemble au fonctionnement radicalement différent de celui qu'il a connu jusqu'alors. Au demeurant, il n'entretient avec les anciens d'Hachette que des relations toujours strictement professionnelles, et parfois même assez froides. ●●●

**Comment ce dirigeant "passé à l'ennemi", comme le disent volontiers les cadres d'Hachette, a-t-il pu être placé là par Lagardère après "notre victoire", se demande-t-on dans les couloirs du siège ?**

●●● Or, loin de paraître handicapé, cet homme réputé rigide paraît même renaître à la faveur de sa nouvelle aventure. Il se lance avec l'énergie et la rigueur qui font sa force dans la restructuration de la distribution et des actifs immobiliers du groupe, assurant aussi son retrait du secteur des industries graphiques. Il met ensuite en œuvre, notamment après le rachat d'Houghton Mifflin à l'été 2001, des économies d'échelles et des synergies entre les différentes sociétés de Vup dans le monde, notamment pour les achats de papier et de matériel. A ses interlocuteurs, Alain Kouck vante ses horizons plus vastes. Contre toute prévision, même la promotion d'Agnès Touraine à la présidence de Vup ne suffit pas à ébranler un homme dont la personnalité paraissait pourtant peu encline à accepter de dépendre d'une femme, de surcroît sensiblement plus jeune que lui. S'il en est marié, il s'efforce de ne pas le montrer. Bon gré, mal gré, il poursuit sa mission en faisant preuve d'une souplesse inattendue. C'est que, pour lui, l'histoire n'est jamais finie, il y a toujours un après. Sa patience se trouve d'ailleurs récompensée en septembre 2001 où il décroche un poste de directeur général adjoint de Vup, « en charge des opérations mondiales ».

Il y a là de quoi s'interroger: et si on avait tout faux? Et si Alain Kouck n'était pas le chène de la fable, comme il en a toujours donné l'impression, mais le roseau? Le très secret P-DG de Vup n'en est en tout cas pas à un paradoxe prêt. Ainsi, si Alain Kouck n'a pas cherché à débaucher ses anciens collaborateurs lors de son passage d'un groupe à l'autre, ce n'est vraisemblablement pas parce qu'il n'en a pas eu la possibilité. Ce n'est pas non plus parce que ces derniers ne le souhaitaient pas, même s'il est vrai que plusieurs ont pu bénéficier chez Hachette, à son départ, de confortables augmentations de la part d'une direction qui craignait l'hémorragie. Tout simplement, selon un observateur, « ils étaient certes fidèles, mais monolithiques ». Une caractéristique devenue un handicap. Malgré les apparences, Alain Kouck est un politique. Pour un ancien cadre d'Hachette qui a suivi son parcours avec attention, « il sait placer les gens et les diviser. Chacun fait son travail en disposant d'une autonomie. Mais personne ne peut prendre du pouvoir ».

« **Capitaine d'industrie** ». Le P-DG de Vup ne saurait en tout cas se réduire à son profil « industriel ». Certes, il a bien tous les attributs du « capitaine d'industrie ». Son père a été un patron particulièrement innovant des pelles Poclair. Il a révolutionné les chaînes de production, en plaçant l'ouvrier en position d'accompagner les différentes phases de fabrication des pelleuses. C'est ainsi très normalement dans l'industrie qu'Alain Kouck entame sa carrière professionnelle. Il occupe d'abord des responsabilités logistiques, de gestion et de direction d'unités industrielles chez Brissonneau et Lotz. Et il poursuit logiquement dans la même voie chez... Poclair et Trailor. De même, lorsqu'il rejoint Hachette en 1980, c'est en tant qu'adjoint de direction au sein de la branche distribution.

Cependant, la reprise d'Hachette par Lagardère l'année suivante va changer la donne. Le nouveau directeur de la distribution, Etienne-Jean Cassagnol, un ingénieur de formation venu de la galaxie Matra, confie à Alain Kouck la responsabilité des relations sociales au sein de l'entreprise. C'est donc comme DRH que celui-ci va traverser toute la restructuration de la logistique Hachette conduite par le nouveau proprié-

re du groupe. « *Il la mène très habilement* », se souvient un témoin. « *Alain Kouck n'est pas diplomate, mais c'est un caméléon, qui sait prendre en toutes circonstances les précautions nécessaires* », souligne un autre. A cette occasion, en tout cas, il devient le meilleur connaisseur de la société. Il est aussi en bonne position pour constituer autour de lui une équipe dévouée. Lorsque Etienne-Jean Cassagnol, dont il est devenu le bras droit, quitte Hachette en 1986 pour diriger les NMPP, c'est tout naturellement Alain Kouck qui lui succède, sans heurts apparents avec le P-DG du groupe livre d'Hachette d'alors avec lequel il doit travailler, Jean-Claude Lattès.

« **Style Kouck** ». Directeur général de la branche Industries et Services d'Hachette, il a enfin les mains libres. Il en profite pour affiner ce « style Kouck » un peu énigmatique où se mêlent les froides exigences d'une efficacité professionnelle qui ne peut être qu'incontestable à la souplesse nécessaire pour la faire admettre. Contrairement à beaucoup de distributeurs, Alain Kouck fréquente assidûment les éditeurs qu'il distribue, et les respecte. Pour définir son métier, il aime recourir à la métaphore de l'aéroport, qui doit servir à la fois les compagnies aériennes et les clients: « *Si les uns sont contents, les autres aussi.* » Il est perpétuellement à la recherche de l'équilibre. « *C'est un stratège, pas un logisticien*, souligne l'un d'eux. *Il a mis sa capacité d'analyse au service de la logistique, mais il a toujours compris que les usines des logisticiens resteraient vides s'il n'y avait pas d'éditeurs. Ce que les éditeurs demandent, ajoutez-t-il, c'est que la distribution fonctionne sans bruit, sans grèves ni dysfonctionnements techniques. Or avec lui, c'est le cas.* »

Le distributeur prend bien soin de ne pas se tromper de rôle: jamais il ne se prend pour un éditeur ou un diffuseur. Les éditeurs lui en savent gré même s'ils se plaignent volontiers d'une raideur qui leur laisse généralement « *très peu de marge de manœuvre* », comme le regrette l'un d'eux. « *C'est un homme utile à beaucoup de gens car il connaît les soucis des autres*, explique un autre. *C'est un vrai pro, il sait rendre service.* » Dans cet esprit, Alain Kouck veille aussi à entretenir les meilleures relations avec les équipes de Lagardère. Il n'hésite pas à payer de sa personne. On le voit par exemple en février 1990, deux mois après la chute de Ceaucescu, accompagner une livraison de livres à la bibliothèque de Bucarest pour le compte de la Fondation Hachette. Un souci du détail qui constituera plus tard pour lui un atout essentiel.

Car le remplacement de Jean-Claude Lattès par Jean-Louis Lisimachio, en 1992, modifie les conditions de son activité. D'autant que l'ensemble du groupe Hachette se trouve alors restructuré. Au sein de Lagardère, la société Hachette SA, qui rassemblait à la fois les activités de presse, d'édition et d'audiovisuel, disparaît. La distribution du livre, auparavant très indépendante, est intégrée au nouveau groupe Hachette Livre. Autant Jean-Claude Lattès, éditeur de métier, ne suivait que de loin les questions logis-

tiques; autant Jean-Louis Lisimachio, avant tout un gestionnaire, est conduit à les suivre de près. Le nouveau P-DG d'Hachette Livre s'y intéresse d'autant plus que pour lui, c'est d'abord avec la distribution que le groupe peut dégager de la marge. Un credo difficilement compatible avec l'autonomie dont jouit une distribution Hachette que d'aucuns, au siège du groupe, considèrent alors comme « *très opaque* ». « *C'était l'Etat dans l'Etat* », admet un commercial. La stratégie de Jean-Louis Lisimachio vient en outre contrecarrer les aspirations d'Alain Kouck à prendre en main non seulement la distribution mais aussi l'ensemble du dispositif commercial du groupe. Toutes les conditions étaient dès lors réunies pour déboucher sur un conflit dont les traces ne sont toujours pas effacées aujourd'hui.

**Autant Jean-Claude Lattès, éditeur de métier, ne suivait que de loin les questions logistiques; autant Jean-Louis Lisimachio, avant tout un gestionnaire, est conduit à les suivre de près. Le nouveau P-DG d'Hachette Livre s'y intéresse d'autant plus que pour lui, c'est d'abord avec la distribution que le groupe peut dégager de la marge.**

Dans un premier temps, Alain Kouck parvient à composer avec son nouveau P-DG. Cependant, les départs successifs de plusieurs cadres d'Hachette comme Philippe Gadesaude, directeur commercial, et surtout Agnès Touraine, directrice de la branche grande diffusion, finissent par le laisser bien seul dans un groupe largement restructuré par un Jean-Louis Lisimachio qui en a restauré avec succès la rentabilité. Alain Kouck cherche un autre point de chute au sein du groupe Lagardère... vainement. Une impasse qui le conduit à accepter la proposition de Christian Brégo de rejoindre le « *groupe d'en face* ». Cela ne l'empêche pas de rester en bons termes avec Jean-Luc Lagardère. Selon plusieurs sources, il aurait eu un entretien avec le patron du groupe lors de son départ. « *Il a expliqué qu'il ne partait pas contre Hachette, mais pour évoluer dans sa carrière* », assure l'une d'elles.

**A l'écart des rumeurs.** Sept ans plus tard, la nomination d'Alain Kouck à la tête de Vup confirme que les ponts étaient loin d'être coupés. Chez Hachette, où l'on n'en est pas encore revenu, de nombreux cadres se demandent désormais si elle ne constitue pas un désaveu de Jean-Louis Lisimachio. Et ils s'étonnent: certes, Arnaud Lagardère n'a jamais entretenu de rapports très chaleureux avec le P-DG d'Hachette Livre, mais Jean-Louis Lisimachio n'a-t-il pas redressé le groupe? Ne l'a-t-il pas développé à l'étranger? N'affiche-t-il pas pour 2002 des résultats exceptionnels? N'a-t-il pas très largement payé de sa personne pour contribuer à la victoire de Lagardère dans la course au rachat de Vup?

Sans contester ces résultats, les dirigeants de Lagardère n'ont pas forcément la même approche. Plusieurs d'entre eux ne se privent pas, en privé, de rappeler que l'édition du groupe marche désormais sur deux jambes, manière d'indiquer qu'il n'y a pas forcément de raison d'en privilégier une sous prétexte que l'autre est d'acquisition plus récente. Pour sa part, Alain Kouck se tient soigneusement à l'écart des rumeurs et des spéculations. Quoi qu'on lui demande sur la stratégie de Vup, le rachat par Lagardère ou les relations avec Hachette Livre, Alain Kouck restera muet.