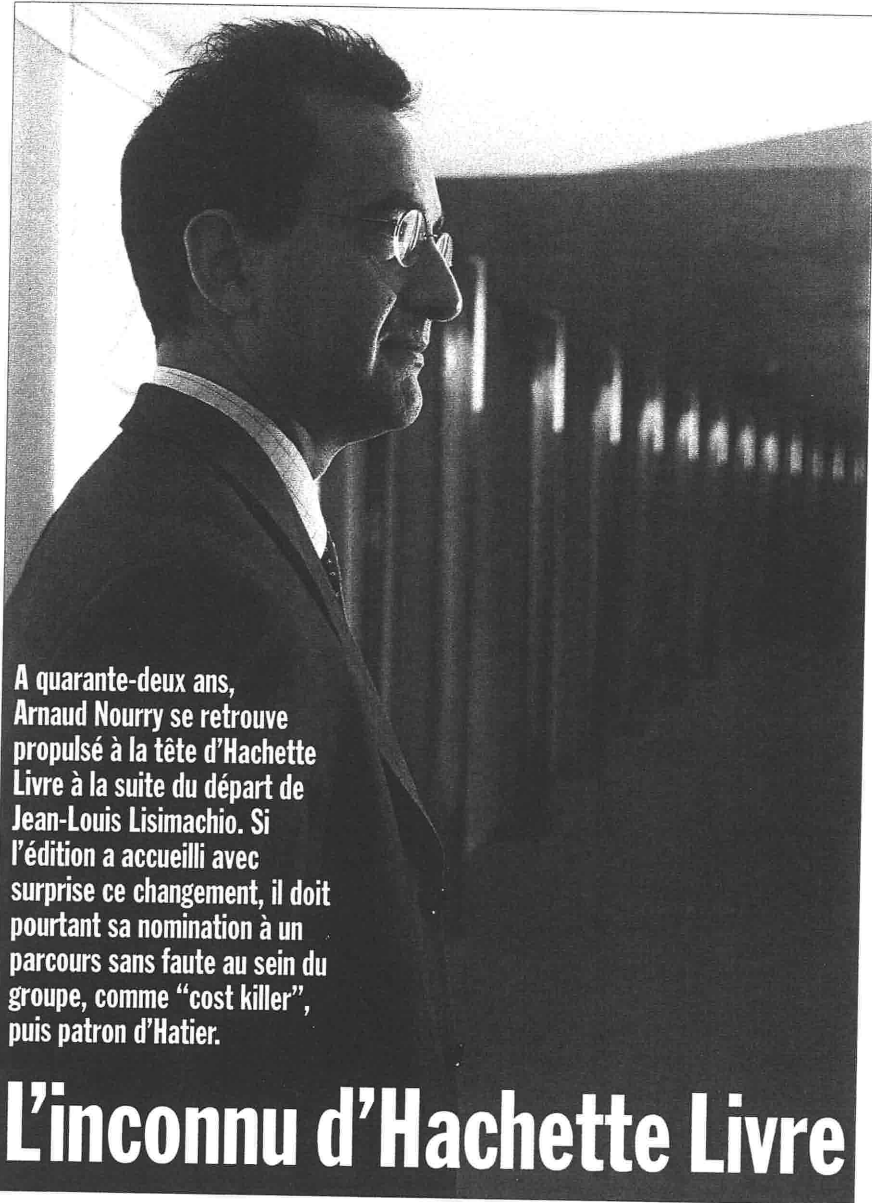




A quarante-deux ans, Arnaud Nourry se retrouve propulsé à la tête d'Hachette Livre à la suite du départ de Jean-Louis Lisimachio. Si l'édition a accueilli avec surprise ce changement, il doit pourtant sa nomination à un parcours sans faute au sein du groupe, comme "cost killer", puis patron d'Hatier.

L'inconnu d'Hachette Livre

P O R T R A I T
Tout d'abord, évacuer le problème : il n'est pas littéraire mais il aime les livres. Par filiation d'abord, puisque sa mère était libraire et bibliothécaire dans le réseau « Culture et bibliothèques pour tous », situé à l'époque rue Saint-Placide. Par goût ensuite, puisqu'il lit beaucoup et particulièrement, depuis qu'il est entré chez Hatier, les manuels scolaires qu'il « épiluche par dizaines » dans les matières qui lui parlent comme l'histoire ou la géographie... Mais étudiant, il a pourtant choisi des études de commerce. Diplômé de l'ESCP, il rappelle toujours à ses interlocuteurs qu'il est un manager et non un éditeur, un « généraliste » comme il en faut, y compris dans l'édition. « Chacun son métier » pourrait résumer sa position vis-à-vis des

éditeurs qu'il côtoie en respectant la distance.

Il n'est pas non plus un financier pur : en sortant de l'ESCP, un DEA de sociologie des organisations l'a mené inéluctablement au conseil en entreprise, son premier métier. Le consultant Arnaud Nourry débute en 1986 dans une société de services informatiques, filiale de Paribas. En 1990, il décide de rejoindre une entreprise, une vraie. Une proposition d'Hachette va sceller son destin : il y entre comme contrôleur de gestion, au grade le plus élevé et, dès 1991, il est nommé chargé de mission par Jean-Louis Lisimachio qui vient d'arriver. Sa tâche principale : l'aider à comprendre ce qui marche et ne marche pas dans les activités livre d'Hachette. En d'autres termes, c'est le *cost*

killer du groupe, fonction qu'il va exercer sans trembler. « Convivialité, persévérance, détermination, patience : il y a chez lui la conviction que rien n'est jamais perdu. Il adapte les moyens de parvenir à ses fins. C'est un vrai stratège », dit de lui Patrick Dubs, directeur général d'Hachette Livre International.

En 1995, il est nommé directeur financier adjoint aux côtés de Jean-Paul Dupoizat et continue à rationaliser les comptes du groupe mais l'essentiel de son job est absorbé par l'acquisition d'Hatier qu'il va copiloter. Parallèlement, il intervient sur le développement des cédroms Hachette. Hatier est acheté mi-1996 et il en devient le secrétaire général début 1997 avec pour mission de mettre en œuvre les schémas d'organisa-

tion conçus avec Lisimachio : autonomie, fidélité aux équipes, recentrage sur le cœur d'activité du groupe, le manuel scolaire et, aussi, l'application de procédures rigoureuses dans un groupe qui était resté très familial... « Les petites querelles de familles leur interdisant parfois de partager quoi que ce soit, il fallait mettre en place des schémas de rigueur qui sont tout aussi importants que la création éditoriale », explique Arnaud Nourry. Mais à l'exception de l'opération initiale, « nécessaire

mais socialement dure », qui a transformé le centre de distribution d'Hatier « qui n'était plus rentable » en centre de traitement de retour pour l'ensemble du groupe Hachette, il est satisfait d'avoir réussi ce mélange très spécifique de procédures Hachette et de culture Hatier. « Lorsqu'il a été nommé chez Hatier, nous connaissions sa fonction chez Hachette à la direction du contrôle de gestion. Nous ne pouvions que nous interroger sur son implication dans nos différents métiers. Mais nous avons découvert quelque chose immédiatement à l'écoute de nos contraintes, de nos projets, de nos équipes. C'était un dirigeant mais aussi un partenaire de toutes les décisions », déclare Marie-Noëlle Audigier, directrice générale d'Hatier.

Deux longueurs d'avance. Avec Gérard Pérotin, directeur commercial d'Hatier, Arnaud Nourry est donc allé régulièrement rencontrer les libraires importants et les représentants sur le terrain : « Il n'a pas cherché à faire de nous un "petit Hachette". En entrant dans le groupe, il a pris le temps de nous comprendre et, en parallèle, il nous a donné le temps de comprendre comment lui fonctionnait », confirme ce dernier. « Il a une dimension humaine normale, mais il a toujours deux longueurs d'avance : impossible de le surprendre, c'est son côté irritant... ajoute Patrick Dubs. Ceux qui sont contents de sa nomination ont raison de l'être, les autres gagneraient à mieux le connaître. J'ai moi-même vécu la période "Lisi-

boy" où il est arrivé en costume de gestionnaire chez Hatier : maintenant je pense que c'est Arnaud Nourry qui arrivera à transformer les relations sociales chez Hachette... », conclut-il.

En parlant de sa nomination, Arnaud Nourry dit avoir reçu un véritable coup de massue en apprenant simultanément le

départ d'un patron qu'il estime et sa promotion... Finalement, c'est Lisimachio lui-même qui le convainc d'accepter son fauteuil. « Ma rencontre avec Jean-Louis a conditionné

mon parcours au sein d'Hachette Livre, je lui dois tout, insiste-t-il. Alors me retrouver subitement à sa place, c'est un raccourci brutal bien que factuel. Je ne suis pas ambitieux, je me voyais bien travailler encore au moins cinq ans avec lui, pour moi c'était inconcevable que cette page se termine maintenant », confie-t-il.

Le même âge qu'Arnaud Lagardère. Pour Hachette Livre, ce coup de théâtre se solde donc par une issue rassurante : « Arnaud Lagardère a fait le pari de la fidélité », continue Arnaud Nourry, car je tiens de Lisimachio les mêmes idées. J'admire ses qualités de manager et je tiens à les faire vivre au sein de la maison. » Détenteur des mêmes idées en effet au point de défendre jusqu'au dernier moment la position de Jean-Louis Lisimachio sur le dossier du rachat de Vup, c'est finalement l'arroseur arrosé, commente-t-on au sein du groupe... « J'ai été consulté sur la partie scolaire de l'opération. Mes positions étaient proches de celles de Lisimachio sur la crainte d'une concentration trop forte dans le scolaire, opinion partagée aujourd'hui par tout le monde. Ce n'est donc même plus un sujet de désaccord entre Arnaud Lagardère et Hachette Livre. Bruxelles va se charger du reste. Formé depuis mon arrivée par Lisimachio, il y a des chances pour que mon point de vue soit proche du sien... » Il écoute, il est patient, « très patient », précise-t-il, une qualité dont il va avoir grand besoin et qui n'était pas la première de son prédécesseur.

CLAIRE NULLUS