

[lemonde.fr](https://www.lemonde.fr)

Le retour de la famille Bertelsmann à la tête d'un géant européen déclinant

Cécile Boutelet

11–14 minutes

-
- [Économie](#)
 - [Médias](#)

Par [Cécile Boutelet](#)

Publié le 19 septembre 2025 à 05h00, modifié le 19 septembre 2025 à 19h30

 Article réservé aux abonnés [Lire sur Europresse](#)

RécitLe groupe propriétaire de RTL, M6 et Penguin Random House s'apprête à confier les rênes aux héritiers Mohn, alors qu'il peine à rivaliser avec les firmes américaines de la tech. C'est le retour d'une dynastie emblématique du capitalisme allemand après quarante-quatre ans de management externe.

Au numéro 1, Unter den Linden, devant son siège berlinois, Bertelsmann a dressé une gigantesque tente illuminée de rose et de violet. En ce 11 septembre, le premier groupe média européen reçoit en grande pompe 600 personnalités de la musique, du spectacle, des réseaux sociaux et de la politique. Sur le tapis rouge de l'entrée, les flashes crépitent alors que des dizaines de célébrités allemandes se pressent à la fête annuelle de Bertelsmann. Le propriétaire du géant de la télévision RTL (qui comprend M6), du célèbre éditeur Penguin Random House ou de la société musicale BMG, réalisant environ 19 milliards d'euros de chiffre d'affaires et comptant 75 000 salariés, veut faire preuve de l'étendue de son influence.

La soirée est aussi l'un des rares moments de l'année où Bertelsmann se montre au grand jour. Le groupe familial cultive la discrétion : non coté en Bourse, il passe sous les radars des analystes financiers. Il aime se cacher derrière la notoriété de ses marques et de sa fondation actionnaire, l'influente Bertelsmann Stiftung. L'entreprise répugne aussi à donner trop de détails sur le changement majeur qui s'apprête à se tenir en son sein : en novembre, le conseil de surveillance devrait nommer le ou les prochains présidents exécutifs du groupe. Selon toutes les attentes, le choix devrait se porter sur Carsten et/ou Thomas Coesfeld, respectivement 38 et 35 ans, héritiers de la richissime famille Mohn, propriétaire de Bertelsmann, un des clans les plus influents du capitalisme allemand. Cette nomination serait une rupture : elle signifierait un retour de la famille à la direction opérationnelle du groupe, après quarante-quatre ans de management externe.

A la fête Bertelsmann, dans la foule des influenceurs en quête d'attention, les deux frères aux corps sveltes et aux visages juvéniles

passeraient presque inaperçus. Pour l'instant, répète le porte-parole du groupe, le « *processus d'évaluation des candidatures est encore en cours* ». En réalité, le suspense est limité. Les frères Coesfeld ont été préparés à la fonction suprême depuis leur adolescence. Leur grand-oncle Christoph Mohn, actuel président du conseil de surveillance, veille étroitement sur leurs parcours depuis deux décennies. En 2024, les deux héritiers sont entrés au comité exécutif de Bertelsmann, après des passages chez McKinsey et Goldman Sachs, puis dans diverses fonctions au sein du conglomérat. Thomas est aujourd'hui à la tête de BMG, Carsten dirige la société de capital-risque Bertelsmann Investments. Mi-juin, ils ont livré une présentation devant 500 cadres internationaux du groupe à Gütersloh (Rhénanie-du-Nord-Westphalie), considérée par les observateurs comme leur baptême du feu.

Revanche posthume

A la presse, les deux intéressés répètent que, malgré l'énorme pression familiale et le duel au sommet qui se profile, il n'existe « *aucune compétition* » entre eux. Ils ont également assuré n'avoir jamais vu aucun épisode de [la célèbre série *Succession*, qui met en scène les déchirements d'une dynastie à la tête d'un empire médiatique](#), fortement inspirée du clan Murdoch. L'histoire de Bertelsmann, moins connue, aurait pourtant de quoi alimenter une piquante fiction sur cette famille qui a fondé une maison d'édition de textes religieux en 1835, a caché son passé nazi, avant d'amasser une immense fortune dans la seconde partie du XX^e siècle. Dans la petite ville de Gütersloh, son fief, elle se partage le pouvoir avec les Miele, autre clan célèbre spécialisé dans les produits électroménagers haut de gamme.

« *Gütersloh, c'est un peu le Saint Empire romain germanique, avec des clans qui dominent les territoires*, raconte, amusé, un ancien

cadre non allemand de Bertelsmann. *La première chose qu'il faut comprendre, quand on arrive là-bas, c'est l'histoire du patriarche Reinhard Mohn [1921-2009], qui a fait d'un petit éditeur un géant mondial des livres et des médias. La deuxième, tout aussi importante, c'est celle de ses relations avec ses deux épouses, en particulier la seconde, Liz.* » L'histoire est la suivante : en 1958, Reinhard Mohn, marié à Magdalene Mohn, avec qui il a trois enfants, participe à une fête de Noël de son entreprise. Alors que tout le monde joue aux chaises musicales, une téléphoniste de 17 ans, Elisabeth (Liz) Beckmann, se retrouve sur ses genoux. C'est le coup de foudre et le début d'une longue relation. Pour éviter le scandale, le couple, qui aura trois enfants, reste dans l'ombre pendant vingt ans, avant de convoler en 1982.

« Magdalene Mohn a été comme effacée de l'histoire de la famille, elle apparaît à peine dans les biographies officielles. C'est Liz Mohn qui a pris le pouvoir chez Bertelsmann après la mort de Reinhard. Il est donc surprenant que le choix de la succession se porte maintenant sur les frères Coesfeld, qui sont les petits-enfants de Magdalene », observe Thomas Schuler, auteur de deux livres sur la famille.

Magdalene Mohn, décédée en 2021, prend ainsi une revanche posthume sur sa rivale Liz, 84 ans, qui semble s'être ralliée à l'impératif de conserver chez Bertelsmann le pouvoir du sang, même si ce n'est pas le sien. Et de perpétuer ainsi le modèle de l'entreprise familiale, mythe absolu du capitalisme allemand... et très avantageuse sur le plan fiscal.

Approche défensive et financière

« Notre structure d'entreprise non cotée en Bourse, où les actionnaires sont la famille et la fondation, nous permet d'avoir une stratégie de long terme. Pour les salariés, c'est un point fixe dans un monde en bouleversement. Chez Bertelsmann, la règle a toujours été

que si un membre compétent de la famille était prêt à prendre des responsabilités dans l'entreprise, il aurait sa chance », explique au *Monde* le patron du groupe depuis 2012, Thomas Rabe, qui affirme que le processus doit respecter la « *méritocratie* ». Mais ce modèle familial, par définition conservateur, est-il assez offensif dans la révolution numérique, où la disruption l'emporte sur la stabilité ? Quelle serait la sanction des marchés si le groupe de Gütersloh était coté en Bourse ? Difficile de ne pas voir dans Bertelsmann le drame de beaucoup de groupes familiaux allemands : des entreprises encore riches, gérant des modèles d'affaires créés après-guerre, mais déclinantes et en fort décrochage sur les technologies d'avenir.

[Chaque jour de nouvelles grilles de mots croisés, Sudoku et mots trouvés.](#)

[Jouer](#)

Malgré son intense communication sur sa solidité, la diversité de ses activités, et sa croissance aux Etats-Unis, Bertelsmann vit encore largement sur des produits nés au XX^e siècle. Un tiers de son chiffre d'affaires est réalisé grâce à la télévision classique (groupe RTL, avec M6 en France), sur un marché où les revenus publicitaires sont en chute libre. Un quart du revenu est obtenu avec les livres, grâce au géant de l'édition Penguin Random House. Et 20 % sont réalisés par le prestataire de services Arvato, présent dans le paiement, l'informatique et la logistique, sans figurer toutefois parmi les grands noms du secteur. L'éditeur de musique et label BMG, autrefois très puissant, est aujourd'hui douze fois moins gros que la major Universal.

Jadis stars de l'édition grâce aux clubs de livres ([France Loisirs en France](#)), très innovants pour l'époque, Bertelsmann a, ces dernières années, grandi essentiellement par consolidation sur ses branches

classiques, avec des rachats d'entreprises et des cessions d'activités jugées non rentables. Cette approche défensive et financière n'est pas toujours auréolée de succès : le démantèlement du groupe historique de magazines Gruner + Jahr (*Geo*, *Capital*, *Gala*) en 2023, a été jugé brutal outre-Rhin. En France, la fusion entre M6 et TF1, que M. Rabe appelle toujours de ses vœux, s'est heurtée aux autorités de la concurrence. Le rachat de Simon & Schuster par Penguin Random House a aussi été bloqué par un juge américain, en 2022.

L'entreprise n'a produit aucune des grandes technologies numériques qui ont bouleversé le secteur des médias. Ni dans le livre, où Amazon a fait émerger les plateformes Kindle (livre numérique) et Audible (livre audio) ; ni dans la vidéo, où RTL est arrivé tard sur le streaming, quand Netflix et Amazon étaient déjà installés avec une énorme avance technologique. En musique, ce sont le suédois Spotify et le californien Apple ou encore Youtube qui ont révolutionné les usages. Bertelsmann n'a pas non plus d'ambition affirmée dans la donnée ou l'intelligence artificielle autre que l'utilisation des modèles américains. « *Nous ne sommes pas un groupe tech, nous ne l'avons jamais été* », affirme M. Rabe, dont le contrat se termine fin 2026.

Les Etats-Unis, marché prioritaire

« Rétrospectivement, il est frappant de se dire que Bertelsmann était autrefois le groupe médiatique leader mondial. Il a été totalement supplanté par Meta, Google et Amazon. A la fin des années 1990, Christoph Mohn avait pourtant cherché à créer une concurrence à Google avec [le moteur de recherche] [Lycos, qui a échoué](#), poursuit le biographe Thomas Schuler. Pendant des années, Bertelsmann a voulu entrer en Bourse. Mais Liz Mohn préférait garder le contrôle de l'entreprise et de ses finances plutôt que de partager le pouvoir. »

Le retour de la famille aux affaires pose la question de l'identité à venir

du groupe allemand. Les héritiers seront-ils plus audacieux avec leur immense fortune ? Ou maintiendront-ils une stratégie de gestion d'actifs diversifiés ? Les événements récents font plutôt pencher vers la seconde piste. Ces derniers mois, Carsten Coesfeld a fait des acquisitions dans le secteur de la santé. Thomas Coesfeld a réorganisé BMG. Tous deux passent beaucoup de temps aux Etats-Unis, considéré comme le marché prioritaire d'investissement.

*« La nouvelle génération des héritiers des groupes familiaux allemands, qui n'a pas vraiment connu les patriarches de l'après-guerre, est sans doute plus libre que la précédente. Certains ont des ambitions entrepreneuriales fortes, observe le journaliste Christoph Neschöber, spécialiste des groupes familiaux non cotés au *Manager Magazin*. Mais d'autres, au contraire, préfèrent investir le capital hors d'Allemagne, là où les profits leur semblent plus importants. »* Une approche plus financière que d'innovation, loin de la génération des entrepreneurs du miracle économique allemand.