

## 6. Groupes mondiaux de communication

► Alliances ponctuelles — Déréglementation — Hégémonie américaine — Holding — Intégration internationale — Intégration multimédias — Intégration verticale et horizontale — Joint-ventures — Marché de l'information — Méga-groupes.

La notion de « groupe de communication » a émergé dans le courant des années 80 pour désigner les entreprises qui exercent des activités significatives dans un ou plusieurs secteurs de la communication (presse, cinéma, radio, télévision, disque, édition, publicité). Certains auteurs y incluent parfois des entreprises dont les activités sont à la marge de ces secteurs : télécommunication, loisirs, imprimerie... Des groupes dont les activités essentielles sont situées hors du champ de la communication sont cependant à prendre en considération en raison de leur positionnement significatif dans le champ : c'est par exemple le cas, en France, du groupe Bouygues (BTP), de la Générale des eaux et de la Lyonnaise des eaux (distribution d'eau), et, d'une manière générale, du secteur bancaire. Plus rares sont les cas de groupes de communication dont l'extension de leurs activités les amène à réaliser une part substantielle de leur chiffre d'affaires hors du secteur de la communication (par exemple le groupe Fininvest de Silvio Berlusconi qui s'est diversifié en 1987 vers la grande distribution).

L'analyse scientifique des groupes de communication est une discipline apparue à la fin des années 60 aux Etats-Unis (H. Schiller, T. Guback) dans les milieux universitaires qui s'attachaient, dans une démarche critique, à analyser l'hégémonie idéologique des Etats-Unis sur le marché mondial de l'information et des biens culturels. En Europe cette tendance a été prolongée durant les années 70 par des travaux de chercheurs marxissants (A. Mattelart, P. Flichy, B. Miège, V. Porter, N. Garnham...). Les années 80, marquées par la déréglementation et l'essor de groupes nouveaux, a fait évoluer les études vers des conceptualisations nouvelles, issues de l'école de l'analyse industrielle, moins marquée par la préoccupation critique, mais plus soucieuse de comprendre les logiques stratégiques des groupes (B. Guillou, L. Gille). De telles tentatives de conceptualisation se sont cependant vite heurtées à l'accélération des manœuvres industrielles sur la scène audiovisuelle internationale. Les travaux les plus récents sont caractérisés par une tendance à l'empirisme : le développement d'un marché de l'information sur les entreprises de communication a conduit à des travaux essentiellement descriptifs, soucieux de plus de précision dans l'analyse de l'état récent de développement des groupes, de leurs résultats et de leurs activités.

Les efforts de conceptualisation dans le domaine de l'analyse des groupes de communication sont périodiquement mis à bas par les retournements stratégiques, désinvestissements, changements d'alliances dont l'actualité offre chaque jour son chapelet d'annonces. Les entrepreneurs eux-mêmes s'attachent souvent à récuser toute conceptualisation, préférant, non sans paradoxe, valoriser l'accomplissement de leur *libido* ou de leur intuition affairiste plutôt que la mise en œuvre d'une logique industrielle ou financière à long terme.

Cependant, c'est bien à des entreprises de grande taille que l'on a de plus en plus fréquemment affaire dans le secteur de la communication et l'analyse stratégique s'avère plus pertinente que la personnalisation «schumpeterienne» que pratiquent volontiers les dirigeants de groupe et les journalistes.

La tendance la plus évidente des groupes de communication est la très classique *intégration verticale*. Typique de l'industrie cinématographique américaine depuis ses origines, elle n'a été bloquée qu'en 1942 par un arrêt de la Federal Trade Commission qui a interdit à Paramount d'être présente sur le marché de l'exploitation cinématographique. Elle reste un phénomène très marqué dans le domaine de l'édition (presse, livre, disque, vidéo) où les entreprises s'attachent à contrôler les activités de l'amont à l'aval (gestion de catalogues, travail éditorial proprement dit, distribution, gestion des points de vente et des clubs de vente par correspondance). Le groupe Fininvest représente probablement la forme la plus avancée de l'intégration verticale du secteur audiovisuel en Europe (du financement de la production cinématographique jusqu'à l'édition d'hebdomadaires TV, en passant par les différentes formes de valorisation des programmes : parc de salles de cinéma, chaînes TV, distribution vidéo). *L'intégration horizontale* a été souvent observée dans le domaine de la presse. Elle permet à un groupe de presse, en contrôlant différents titres, de réaliser des économies d'échelle à l'occasion de diverses opérations (par exemple les opérations de régie publicitaire ; d'édition de segments éditoriaux communs à différents titres, tels que suppléments TV, pages de jeux, de mode ; d'impression ; de distribution ; de promotion...).

Phénomène plus récent, *l'intégration multimédias* (réalisation par une même entreprise d'investissements dans différents secteurs de la communication et des industries culturelles) peut s'expliquer par différentes raisons :

- a) souci de diversification vers de nouveaux supports, notamment avec des objectifs de valorisation des savoir-faire, de conservation des positions sur le marché publicitaire. Cette tendance a été très marquée, dans les années 80, de la part des entreprises de presse qui se sont diversifiées, avec un plus ou moins grand bonheur, vers le secteur audiovisuel, la radio, la télématique ;
- b) intégration de la promotion d'un même produit valorisé sur différents supports (par exemple même personnage exploité en bande dessinée, en cinéma, en feuilleton télévisé et en disque...). Le groupe Warner Communications a réalisé une telle intégration de manière quasi parfaite au milieu des années 80 avant d'entrer dans un processus de décomposition (vente des réseaux câblés, des chaînes télématiques...), puis de fusion avec Time Inc. ;
- c) placement sur un créneau de marché considéré comme porteur.

Quelques groupes sont organisés sous forme de *holdings*, structures financières de réseaux complexes de participation dans des entreprises dont la stratégie d'ensemble n'est que faiblement coordonnée. Ainsi la Compagnie luxembourgeoise de télédiffusion (CLT), dont le tour de table, en constante évolution, est le résultat

d'un savant équilibre économique-politique entre des intérêts belges, luxembourgeois, français et allemands, est-elle présente, en partenariat, dans différentes chaînes de télévision en Belgique (RTL-Tvi), en Allemagne (RTL-Plus), en France (M6), aux Pays-Bas (Tele-Veronique), tout en continuant à opérer comme diffuseur luxembourgeois orienté vers la France, aussi bien en radio qu'en télévision (RTL Radio et RTL-TV).

*L'intégration internationale* s'explique avant tout par la recherche d'économies d'échelle dans des opérations telles que la vente d'espaces publicitaires, la production ou l'achat de programmes, la recherche et le développement, possibilité de segmenter les marchés... Elle a pris un développement important dans le domaine de l'édition et de la presse : impulsée à l'origine par la promotion internationale de titres américains tels que *Le Journal de Mickey*, *Playboy* ou le *Reader's Digest*, elle est devenue également le fait d'éditeurs européens (Hachette, Maxwell) ou australiens (Murdoch) soucieux d'établir leur présence sur les marchés les plus vastes, à travers les continents.

L'internationalisation croissante du marché conduit à une tendance à la constitution de *méga-groupes*, dont la fusion de Time Inc. et de Warner Communication en 1989 a fourni l'exemple le plus spectaculaire. Cette fusion a permis de regrouper des activités complémentaires entre deux groupes présents dans le secteur audiovisuel, mais dont l'un était leader dans la presse et l'édition et l'autre dans le secteur musical. Elle est intervenue dans un contexte où les investissements japonais et européens dans le secteur de la communication aux Etats-Unis devenaient plus importants que les investissements américains sur le marché international. Les rachats d'actifs américains par des entreprises japonaises (rachat de CBS Records et de Columbia par Sony, rachat de RCA Records par Bertelsmann, de MTM par TV South, plus récemment rachat de MGM par Parretti, prise de participation de banques japonaises dans les filiales de Walt Disney, rachat de MCA par Mathushita, etc.) et la vogue des OPA déstabilisatrices ont amené les investisseurs américains à resserrer les liens et à essayer de verrouiller le capital des bastions les plus solides. La forte dépression du marché publicitaire mondial après la Guerre du Golfe, l'endettement souvent spectaculaire de ces groupes géants, mais aussi les gestions peu scrupuleuses (affaires Maxwell et Parretti) accentuent cependant la fragilité des empires et laissent prévoir de nouvelles redistributions.

Volontiers présentée par la presse, au milieu des années 80, comme un combat entre quelques titans mondiaux, la scène internationale des groupes de communication, au début des années 90, se présente plutôt comme un réseau complexe d'*alliances ponctuelles* entre groupes : telles entreprises qui sont concurrentes sur un segment de marché dans un pays donné peuvent très bien passer alliance sur un projet commun dans un autre pays (ex. la CLT et la Fininvest de M. Berlusconi sont concurrentes en France mais alliées en RFA). De telles alliances (participations croisées, création de *joint-venture*, etc.) peuvent correspondre à des préoccupations diverses : opti-

misation des chances de réussite sur des projets à investissements lourds (ex. alliances entre la Caisse des dépôts, la Générale des eaux et Canal Plus dans les chaînes thématiques françaises), échanges mutuels de savoir-faire et de connaissance d'un marché national (ex. alliance Canal-Plus-Bertelsmann en RFA), approche commune du marché international (structure UIP réunissant diverses *majors* pour la distribution sur les marchés cinématographiques non américains, éphémère alliance Carat-Espace-Eurocom pour la gestion internationale des achats d'espace...). La formation de telles alliances peut s'apparenter à ce que le droit de la concurrence définit comme cartel, mais que les pouvoirs publics nationaux ont tendance à tolérer dans un souci de promotion des champions nationaux.

La réglementation de la concurrence et de la concen-

tration dans le secteur des médias constitue, au seuil des années 90, une des préoccupations les plus marquées des institutions européennes (voir « Concentration et pluralisme »).

● B. GUILLOU, *Les stratégies multimédias des groupes de communication*. Paris, La Documentation française, 1984; *Strategic Partnership as a Way forward in European Broadcasting*, Londres, Booz Allen & Hamilton, 1989. — B. GUILLOU et L. MARUANI, *Les stratégies des grands groupes d'édition*, Paris, Observatoire de l'économie du livre, ministère de la Culture, 1991. — A. LANGE et D. HANCOCK, *Le marché mondial de l'audiovisuel*, Montpellier, IDATE, 2<sup>e</sup> éd., 1992.

A. LANGE

→ *Aspects économiques de la communication* [1], *Offre et demande de biens de communication* [22], *Pratique des médias : économie et politique* [104], *Grands groupes de la publicité* [123.2], *Pluralisme* [143].

	CA total		Croissance 89/88	CA journaux		CA magazines	
	1989	1988		1989	1988	1989	1988
Capital Cities/ABC	4 767	4 588,5	3,9	490,9	468,9	376,1	370
Time Warner	4 575	4 142	10,5	—	—	1 855	1 752
Gannett	3 518,2	3 314,5	6,1	2 852	2 697,9	—	—
General Electric/NBC	3 392	3 638	6,8	—	—	—	—
CBS Inc	2 959,9	2 776,8	6,6	—	—	—	—
Advance Publications	2 881,7	2 655,5	8,5	1 745	1 681,1	841,9	745
Times Mirror	2 807,1	2 677,9	4,8	2 065,9	1 997,1	305,9	298,5
TCI	2 353	1 705,1	3,8	—	—	—	—
Knight-Ridder	2 261,8	2 077,1	8,9	1 988,4	1 917,4	—	—
News Corp	2 203	1 683,3	30,9	284	195,7	713	509,6

	CA radiodiffusion		CA TV câble		Autres médias	
	1989	1988	1989	1988	1989	1988
Capital Cities/ABC	3 584,9	3 508,5	315,1	241,1	—	—
Time Warner	—	—	2 720	2 390	—	—
Gannett	408,3	390,5	—	—	257,9	226,1
General Electric/NBC	3 392	3 368	—	—	—	—
CBS Inc	2 959,9	2 776,8	—	—	—	—
Advance Publications	—	—	294,8	229,4	—	—
Times Mirror	102,8	99	332,5	282,7	—	—
TCI	—	—	2 353	1 705,1	—	—
Knight-Ridder	—	—	—	—	273,4	159,7
News Corp.	700	620	—	—	506	358

TABLEAU — Les dix premiers groupes de communication aux Etats-Unis en 1988 et 1989

(Source, *Advertising Age*)