

LA STRUCTURATION DES GROUPES MEDIATIQUES DANS LE CADRE ECONOMIQUE IMPOSE PAR LES TIC

ARNAUD ANCIAUX *

Résumé : Le marché industriel de la télévision privée connaît sous l'influence des TIC une nouvelle nécessité de structuration sous la forme de groupes avec certaines contraintes – limitées – de nature juridique. La place de l'activité médiatique tend néanmoins à diminuer au sein de ces grandes firmes, au profit d'une diversification importante dans la réalité économique, et plus encore dans les discours managériaux. Cette analyse peut également être dans une certaine mesure déplacée sur la presse écrite, dans son environnement en devenir.

Mots clés : Groupes de télévision privés, Discours managériaux, Numérique, Diversification

Abstract : Under the ICT influence, the industrial market of commercial television has a new need for the group structure under some – limited – constraints of legal nature. The role of the media activity tends nevertheless to decrease within these large firms, in favor of the diversification in the economic reality, and more still in the managers speeches. This analysis can be moved also to some extent on the print media, in its setting to come.

Keywords : Commercial television groups, Managerial speeches, Digital activities, Diversification

* Membre du Centre de Recherches sur l'Action Politique en Europe (CRAPE – Université de Rennes 1 – UMR 6051) ; Associé au Centre de Recherches en Economie et Management (CREM – Université de Rennes 1 – UMR 6211) et au Groupe de recherches sur les Pratiques Novatrices en Communication Publique (PNCP – Université Laval à Québec)

INTRODUCTION

Le paysage médiatique français est marqué depuis une décennie par l'importance croissante des TIC sous de nombreux aspects. Le contenu informationnel se voit transformé dans son processus de production autant que dans son aspect fini, distribué et diffusé auprès des usagers. Les structurations du marché et des acteurs le composant sont également touchées par les nouvelles caractéristiques de la concurrence et des produits, constat maintenu malgré le relatif échec des stratégies de convergence déployées au début des années 2000. La réalité technologique n'a pas à elle seule commandé une refondation autour d'acteurs multimédias. Joëlle FARCHY et Pascal FROISSART [2006] ont ainsi pu souligner que « *le poids commercial des marques, celui des réglementations, la résistance des traditions de travail, le fonctionnement des marchés des capitaux, tous ces facteurs se combinent pour éventuellement contrebalancer ce que le seul facteur technologique commanderait et rend pourtant possible.* »² Cette limite à l'intégration horizontale des groupes autour d'un contenu sur tous les supports rendus possibles par le numérique a également été démontrée entre autres par Philippe BOUQUILLON [2008], mettant en avant de manière empirique les difficultés liées aux opérations de fusion-acquisition mal maîtrisées et fondées sur l'idée de convergence.

Nous avons souhaité porter une analyse de l'influence des TIC sur la structure des firmes médiatiques, pour en délimiter les effets, au travers de la construction et de la répartition des revenus issus des activités « traditionnelles » face à ceux perçus grâce au numérique. Internet peut apparaître comme un accélérateur pour les modèles de financement des médias (information améliorée auprès des potentiels usagers, distribution et commercialisation renforcée), autant qu'il peut favoriser le développement de nouvelles concurrences. L'objectif de ce travail est de comprendre quels sont en ce sens les enjeux et fonctionnement de la structuration des firmes médiatiques, et plus particulièrement dans la télévision privée. En effet, faisant face à des difficultés de financement importantes, nombre d'annonces et discours des responsables des groupes sont aujourd'hui fondés sur l'acquisition ou la création de nouvelles sources de revenus. Cette diversification apparaît centrale dans la structuration des groupes, dans une perspective à la fois défensive – maintien des audiences globales – et offensive – développement de nouvelles activités.

² p. 10

Dans ce cadre, nous allons essayer d'analyser le déplacement des sources de revenu des médias au travers d'un prisme particulier, qui semble aujourd'hui connaître une importance accrue, comme clé de compréhension aussi bien qu'en tant qu'outil de construction des ressources des firmes, à savoir le caractère central du groupe³ et la répartition des différents chiffres d'affaires en son sein. Nous faisons également l'hypothèse d'une opposition entre une « diversification » portée de manière discursive par certains acteurs comme moteur d'amélioration du chiffre d'affaires, alors que la réalité économique tendrait à montrer le maintien et l'importance de relais de croissance interne et externe toujours en lien fort avec le cœur d'activité des firmes. Notre démarche est constituée par l'analyse diachronique du modèle d'affaires de la télévision, en détaillant au travers des documents financiers les différentes sources de revenus, qu'elles soient présentes en tant qu'activité principale, outils important ou secondaire. Nous distinguons alors les stratégies de complément des constructions conglomerates, dont le relatif échec a été mis en lumière par Philippe BOUQUILLON.

La figure économique du groupe connaît des traits communs entre différents supports médiatiques. Aussi nous présenterons tout d'abord nos recherches différentes portant sur la télévision française. Afin de s'interroger sur un possible écho expliquant certaines constructions des firmes, nous pourrions alors porter l'hypothèse d'une possible transposition dans le domaine de la presse écrite. Nous essayons à ce titre de proposer un éclairage pluridisciplinaire sur la situation des activités médiatiques liées aux TIC.

LES ACTIVITES NUMERIQUES DES MEDIAS AUDIOVISUELS, MODELE REACTIF DANS UN CADRE JURIDIQUE ET ECONOMIQUE

Les chaînes de télévision sont apparues initialement de manière isolée, suite à la déstructuration du pôle public de l'Office de Radio-Télévision Française, et en parallèle de la privatisation de la première chaîne⁴. Le canal de distribution était tout aussi unique, au travers de

³ Le groupe sera ici considéré principalement dans sa définition juridique, à savoir la détention par une ou plusieurs personnes physiques (groupe familial) ou par une personne morale, dont l'objet est central dans l'activité principale du groupe ou simplement la gestion des prises d'intérêt dans diverses entreprises (holding), de participations directes ou indirectes dans des sociétés, et permettant le contrôle ou un intérêt aux bénéfices de celles-ci.

⁴ Ainsi de Canal+, première chaîne privée et qui plus est payante, diffusée à partir de 1984 ; La Cinq émettant à compter du début de l'année 1986, est adossée au groupe italien Mediaset, mais n'est pas associée à d'autres acteurs audiovisuels, et ce jusqu'à sa disparition en 1992 ; enfin, TF1 apparaît sous sa forme privée en 1987, aux côtés de M6. Pour être complet, on peut également mentionner les chaînes dites périphériques (RTL et TMC,

la diffusion linéaire en mode analogique hertzien (les autres modes connaissant alors une pénétration plus que confidentielle). Les années 90 ont vu la constitution d'offres diversifiées, la création de chaînes thématiques ou locales, disponibles au travers d'une distribution par câble et/ou par satellite, dont l'essor encourage leur lancement, même en l'absence d'une diffusion hertzienne. Ces chaînes ont pu être dès ce moment lancées au sein de groupes médiatiques, qui se sont alors constitués autour de cette flotte et des antennes principales en leur centre⁵. La structuration autour de ces dernières, véritables « vaisseaux amiraux », est ainsi apparue en France sur le marché de l'audiovisuel, et n'a cessé depuis lors de façonner la présence et l'action des acteurs.

L'arrivée des TIC dans le champ de l'audiovisuel a contribué à la mise en place de nouveaux services, façonnant sous de nouvelles formes concurrentielles le paysage de la télévision en France. La législation a pu également évoluer récemment vers une plus grande reconnaissance de la structuration en groupe de l'industrie audiovisuelle, et de son apport en matière de respect des obligations. La réforme du 5 mars 2009 a modifié l'article 27 de la loi du 30 septembre 1986, concernant les modalités de contribution des services de communication audiovisuelle à la production. Celui-ci dispose désormais que « *dans des conditions fixées par les conventions et les cahiers des charges, [la contribution] peut également porter globalement sur le service de télévision et les autres services de télévision ou de médias audiovisuels à la demande du même éditeur de services ou ceux édités par ses filiales ou les filiales de la société qui le contrôle au sens du 2° de l'article 49-3* ». La société-mère est ainsi placée au centre des négociations et obligations du groupe, et peut également bénéficier de leviers fiscaux grâce aux investissements de production⁶.

La question des obligations juridiques se pose non seulement pour les sociétés issues des nouveaux marchés numériques, mais aussi pour leurs propositions sur ces derniers. En premier

émittant sur une partie du territoire français depuis l'étranger) ou locales diffusées en hertzien (TLT à Toulouse, TLM à Lyon) ou sur les réseaux câblés encore dans leur genèse en France (Paris Première).

⁵ Le groupe Canal+ va ainsi développer une offre importante : Planete, reprise de TMC, Cine Cinema, Jimmy, Canal+ Jaune et Canal+ Bleu etc., et lancement de la distribution au travers de CanalSatellite ainsi qu'à l'étranger au sein de filiales dédiées ; le groupe TF1 participe aux lancement et exploitation d'Eurosport, puis de LCI, de l'opérateur de distribution TPS, Odyssée, Shopping avenue, Infosport etc. ; quant au groupe M6, sa position relativement dominée à son lancement dans le champ de la télévision hertzienne limitera un développement externe jusqu'à la fin de la décennie, avec la participation à TPS, et le lancement de Téva, Fun TV, M6 Music.

⁶ L'investissement pouvant potentiellement faire l'objet d'une déduction importante du résultat opérationnel de la société-mère, bénéficiaire et s'acquittant donc de l'impôt sur les sociétés. Les obligations liées à la diffusion de programmes d'expression originale française, et d'origine européenne pourraient elles aussi faire l'objet d'une application – sous conditions – à l'échelle du groupe médiatique. ANCIAUX Arnaud [2009], *Les contenus audiovisuels, cœur et outils stratégiques des groupes de télévision*, Mémoire de Master 2 d'information et communication, IFP, Université Paris II, 135 p.

lieu, les services de Vidéo à la Demande (VàD, ou VoD pour *Video on Demand*) constituent un marché porteur. Son chiffre d'affaires est estimé pour l'année 2009 à 82,4 millions d'euros en France (hors programmes pour adultes, et dont 75,2 M€ pour la seule Télévision sur adresse IP), en augmentation de 54,8% par rapport à l'année précédente⁸. Cette distribution numérique ne faisait pas l'objet d'une réglementation semblable aux obligations portant sur la télévision, jusqu'à récemment. Emmanuel DERIEUX [2001] estimait à ce propos que dès lors que l'exploitant de ces mises à disposition « *n'a pas l'initiative et la responsabilité des choix fait par le public, qu'il n'encadre ou ne prédétermine autrement que par ce qu'il détient en stock, on ne peut lui imposer aucune obligation dans la composition de programmes que, justement, il ne compose pas...* »⁹ La réforme de 2009 est venue néanmoins étendre les obligations de diffusion pesant auparavant sur les seules chaînes de télévision à « *tout service de communication au public par voie électronique permettant le visionnage de programmes au moment choisi par l'utilisateur et sur sa demande, à partir d'un catalogue de programmes dont la sélection et l'organisation sont contrôlées par l'éditeur de ce service.* »¹⁰

Avec la télévision de rattrapage¹¹, ces activités numériques sont en concurrence avec des acteurs évoluant dans un cadre juridique moins contraignant. Ainsi des sites de partages de vidéos, consultés par 73,3% des internautes français en 2010¹². Ils comportent aussi bien des contenus produits par les utilisateurs (*Users-Generated Content*) que des œuvres professionnelles, proposées à fins de promotion. Ces contenus mis à disposition ne sont cependant régis que par le seul droit d'auteur, quand celui-ci trouve seulement à être appliqué. Une réglementation pourrait trouver à s'appliquer utilement à ces portails, notamment au travers d'un suivi de l'origine territoriale des connexions et consommations¹³.

⁷ Il s'agit d'un service de média audiovisuel à la demande permettant le visionnage par son utilisateur au moment qu'il choisit, sur une télévision ou un ordinateur, de contenus audiovisuels et/ou cinématographiques, contre un paiement sous diverses modalités (abonnement offrant un accès illimité au catalogue, achat à l'unité permettant un visionnage d'un contenu de manière illimitée dans le temps, ou location limitée – ce dernier mode étant largement privilégié par les utilisateurs).

⁸ CNC [2010]. *Le marché de la vidéo*, Centre National du Cinéma et de l'image animée, 56 p.

⁹ DERIEUX Emmanuel [2001]. « Quotas, directive Télévision sans frontières et droits nationaux : le poids des mots, le choc des droits nationaux », *Légipresse*, n°191 II, p. 59

¹⁰ Loi n°86-1067 relative à la liberté de communication, art. 2 tel que modifié par la loi du 5 mars 2009

¹¹ La télévision de rattrapage, ou *catch-up tv*, est également un service de média audiovisuel à la demande, permettant le visionnage – le plus souvent gratuitement – au moment souhaité par l'utilisateur sur un support télévisuel ou un ordinateur de tout ou partie des programmes diffusés sur les chaînes de télévision, et ce pendant un laps de temps limité à la suite de la diffusion initiale, à la suite duquel il est généralement proposé – cette fois systématiquement de manière payante – en *VoD*. Contrairement à cette dernière, la télévision de rattrapage est donc directement liée avec l'activité de programmation de l'antenne.

¹² CNC [2010], *ibid.*

¹³ Cette application territoriale est possible comme l'atteste l'exemple du site *Hulu.com*, lancé à la fin de l'année 2007 par les groupes NBC Universal et NewsCorp, auxquels s'est joint par la suite Walt Disney Company. Cet agrégateur propose des contenus audiovisuels « premiums » issus des groupes partenaires, et dont l'accès gratuit pour

La concurrence peut également venir des Fournisseurs d'Accès à Internet (FAI), dont certains interviennent directement sur le marché de l'audiovisuel, s'opposant alors aux éditeurs de contenus et de programmes payants. De manière générale, ils bénéficient d'un avantage lié au placement de *set top box* au sein des foyers, offrant un accès au réseau Internet, à la téléphonie fixe (voire mobile) et à une offre étendue de chaînes de télévision.

Les règles liées à la concentration des médias sont et demeurent trop floues et éparées pour pouvoir connaître une véritable application, alors même que se développent les liens avec les offres disponibles sur les marchés numériques.¹⁴ Nous passerons ici sur l'architecture du droit commun de la concentration ainsi que sur la majeure partie des spécificités liées au secteur audiovisuel, pour nous attarder quelque peu sur l'analyse des dispositions liées à l'audiovisuel numérique. Deux dispositions législatives ont à ce titre retenu notre attention, la première par sa soustraction, la seconde par son adaptation.

En premier lieu, ce sont les règles liées à la détention du capital par une même personne morale ou physique, pour les sociétés titulaires d'une autorisation de diffusion en mode analogique ou numérique, qui ne peut pas dépasser un seuil de 49 % de l'ensemble du capital. Cette règle s'appliquait jusqu'en 2008 aux chaînes réalisant une part d'audience annuelle de plus de 2,5%, mais ce niveau a été relevé à 8%, afin de préserver la propriété par les groupes TF1 et M6 des chaînes TMC et W9, dont les parts d'audience se sont approchées du seuil législatif initial

les utilisateurs est financé par la publicité. Les offres sont limitées dans leur accès aux seuls ordinateurs ayant une adresse IP les identifiant aux Etats-Unis, afin de respecter les droits liés à la distribution.

¹⁴ v. notamment une résolution du Parlement européen sur les risques de violation, dans l'Union européenne et particulièrement en Italie, de la liberté d'expression et d'information (article 11, paragraphe 2, de la Charte des droits fondamentaux), 22 avril 2004 – < Disponible en ligne : <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+TA+P5-TA-2004-0373+0+DOC+PDF+V0//FR> > :

« Le Parlement européen [...] déplore la fragmentation qui affecte aujourd'hui la situation réglementaire des médias dans l'UE et souligne que l'Union européenne devrait exercer ses compétences (s'agissant de la politique audiovisuelle, de la politique de concurrence, de la politique en matière de télécommunications, des aides d'État, des obligations de service public et des droits des citoyens) en fixant les conditions minimales à respecter par les États membres pour que soit assuré un degré satisfaisant de pluralisme ; [...] estime que les secteurs de l'audiovisuel et des médias sont des domaines d'une importance primordiale pour la croissance économique et la réalisation de l'agenda de Lisbonne, mais que la concentration du capital, souvent transnational, et les restrictions affectant l'accès au marché limitent le potentiel de l'industrie européenne et que, par conséquent, la sauvegarde du pluralisme des médias est essentielle pour le développement harmonieux des secteurs de l'audiovisuel et des médias, bien que des marchés plus restreints et des marchés spécifiques puissent ne pas disposer des bases économiques permettant de supporter plus d'un opérateur ; [...] souligne que la notion de médias fait l'objet d'une redéfinition sous l'effet de la convergence, de l'interopérabilité et de la mondialisation, mais que la convergence technologique et l'accroissement de l'offre au travers d'Internet, du numérique, du satellite, du câble et d'autres dispositifs ne doivent pas aboutir à la "convergence" des contenus et que le choix pour les consommateurs et le pluralisme des contenus est l'aspect primordial, qui importe plus que le pluralisme du capital ou de l'offre ; estime que les médias numériques ne sont pas, par nature, aptes à assurer un plus large choix, étant donné que ce sont les mêmes sociétés de médias qui dominent déjà le marché sur les plans national et mondial, qu'elles contrôlent également les principaux portails de l'Internet et que la formation à l'emploi des outils informatiques et autres techniques est un élément stratégique pour le développement d'un pluralisme durable des médias, et exprime l'inquiétude que lui inspire la disparition dans certains pays de l'Union des fréquences analogiques [...] »

lors de l'année de la réforme, pour le dépasser ensuite (respectivement 2,6% et 2,5% en 2009¹⁵). Le Législateur a alors fait le choix de modifier la réglementation¹⁶ pour exclure *de facto* de son application les chaînes autres que « amirales », afin de permettre aux groupes audiovisuels de bénéficier pleinement de leur investissement dans les programmes diffusés en mode numérique.

De manière similaire, la législation fait défense aujourd'hui à une même personne physique ou morale d'être notamment « titulaire, directement ou indirectement, d'un nombre [supérieur à] sept autorisations relatives chacune à un service ou programme national de télévision autre que la télévision mobile personnelle diffusé par voie hertzienne terrestre en mode numérique lorsque ces services ou programmes sont édités par des sociétés distinctes »¹⁷. Cette contrainte était initialement plus importante, puisque les autorisations étaient – lors de la première loi touchant à la diffusion numérique en 2001 – limitées au nombre de cinq. Mais l'attribution par le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel d'un nombre dépassant le premier seuil a poussé rapidement, après une première sanction par le Conseil d'Etat, le Législateur à relever le nombre maximal d'autorisations à sept. Ainsi à deux reprises, nous constatons que la réglementation touchant à la constitution des groupes audiovisuels a été modifiée, notamment dans l'aspect de diffusion numérique, afin de ne pas limiter l'essor de l'activité déployée sur les différents supports. Le récent rachat sous conditions des parts des chaînes NT1 et TMC par le groupe TF1 a également pu être autorisé par les autorités compétentes, afin de défendre la constitution et la viabilité économique de l'ensemble. Elle a pour but « d'enrayer la récente baisse des recettes publicitaires de TF1 [...] améliorer la gestion de son stock et sa politique d'achats [...] appliquer une politique de circulation des œuvres à l'intérieur du nouveau groupe »¹⁸. Dans le contexte de la distribution et de la diffusion numérique, il apparaît désormais obligatoire pour les acteurs médiatiques de l'audiovisuel de s'appuyer sur de nouveaux relais de croissance, ou à tout le moins de compensation des pertes de revenus¹⁹.

Les TIC ont modifié le contexte dans lequel interviennent les médias, et cela est renforcé également avec l'intervention nouvelle des FAI. Le marché de l'édition de chaînes de télévision

¹⁵ MEDIAMETRIE [2010]. *Médiamat annuel 2009*

¹⁶ Pour comprendre les effets accessoires de la loi de modernisation de l'économie sur les médias, v. notamment TABAKA Benoit [2008]. L'impact de la LME sur le droit de la communication (1ère partie). *Légipresse*, n°255 II, p.141-147, et « L'impact de la LME sur le droit de la communication (2e partie) », *Légipresse*, n°256 II, p. 169-172

¹⁷ Loi n°86-1067 relative à la liberté de communication, art. 41 tel que modifié par la loi du 5 mars 2007

¹⁸ AUTORITE DE LA CONCURRENCE [2010]. Décision n°10-DCC-11 relative à la prise de contrôle exclusif par le groupe TF1 de la société NT1 et Monte-Carlo Participations (groupe AB), 26 janvier 2010, p.11

¹⁹ cf. *infra*, la concentration et le déplacement des sources de financement de la télévision privée dans l'environnement d'Internet

était jusqu'à l'arrivée du numérique partagé entre acteurs différents (éditeur public subventionné par une redevance et la publicité, chaîne gratuite financée par les seuls annonceurs, ou encore chaîne payante rémunérée par les abonnements à celle-ci ou à un bouquet), mais issus du même champ (au sens posé par Bourdieu²⁰). Les concurrences entre les groupes se faisaient ainsi sur un ou plusieurs marchés (acquisition de certains droits exclusifs, publicité, distribution payante, audience, etc.). L'intervention d'un nouvel acteur directement issu des TIC (en l'occurrence le groupe France Telecom/Orange), vient façonner en France un nouveau paysage concurrentiel pour les marchés de l'audiovisuel, en particulier de la télévision payante. Ce type d'intervenant peut utiliser certains effets de réseaux et synergies auxquels il est impossible d'accéder pour les éditeurs de télévision.

Ainsi, ce groupe dispose d'une assise financière bien plus importante que les groupes médiatiques intervenant sur les marchés de la télévision²¹. Il possède alors un potentiel d'investissements lourds plus important. Le cœur de la concurrence réside néanmoins dans un autre aspect, à savoir celui des effets de réseaux. Orange bénéficie, pour ses offres audiovisuelles, de l'ensemble des clients abonnés aux offres « *triple-play* » (type d'offre pour laquelle il possède une position dominante sur le marché). Les chaînes éditées peuvent à l'inverse servir, notamment sur le plan marketing, à attirer de nouveaux clients vers les produits proposés par Orange, et surtout vers l'accès à Internet. Le président de l'ARCEP souligne à ce titre l'importance du pouvoir de marché des opérateurs de réseaux qui viendraient intervenir sur le marché des contenus : « *le principe de neutralité de l'Internet met en question la capacité à faire payer plus pour de meilleurs services qu'il s'agisse de priorités de trafic, de débits plus élevés ou de limites plus élevées pour certains usages. Inversement, si un gros opérateur de réseau devient un assembleur de contenus au bénéfice exclusif de son réseau, il peut obtenir les moyens d'investir dans son réseau, mais la vie de ses concurrents, soit opérateurs de réseaux, soit assembleurs de contenus, deviendra plus difficile.* »²²

L'apparition de nouveaux acteurs issus des TIC ou intervenant à leur faveur, avec une forte stratégie concurrentielle vient bouleverser les équilibres existants en s'opposant directement aux groupes audiovisuels. Le marché envisagé au moment de la fusion entre les deux opérateurs de télévision payante TPS et CanalSatellite n'était qu'« *une structure dominante, intégrant verticalement*

²⁰ Avec une nuance possible dans le cas de la télévision publique qui pourrait être considérée à part au vu de ses intérêts propres.

²¹ Pour l'année 2009, le groupe Orange a dégagé un chiffre d'affaires de 50,952 milliards d'euros dont 23,639 pour la seule France, que l'on peut opposer au 27,132 milliards d'euros obtenus pour le groupe Vivendi, dont 16,898 pour la France et 4,553 pour le groupe Canal+ – FRANCE TELECOM [2010]. *Résultats 2009* – VIVENDI [2010]. *Rapport annuel 2009*

²² CHAMPSAUR Paul [2008]. « De l'organisation concurrentielle des relations verticales entre opérateurs de contenus et de réseaux », *La lettre de l'Autorité*, ARCEP, n°63, p.2

des contenus premium (droits sportifs essentiels et films à succès en première fenêtre), des chaînes thématiques et le satellite, principal canal de distribution de la télévision payante en termes de base installée, coexiste avec d'autres offreurs qui ne sont présents qu'à un seul étage de la chaîne verticale, celui de la distribution (câblo-opérateurs, opérateurs proposant des offres "triple play"). »²³ L'implication du groupe Orange a été différente, et est venue apporter une véritable réplique au groupe Canal+, puisqu'elle s'est positionnée au travers d'une intégration des activités audiovisuelles tout au long de la chaîne de valeur, faisant ainsi apparaître ce que les autorités analysent comme une « concurrence "en silos" entre groupes intégrés verticalement, de l'édition de chaînes à la diffusion sur les plates-formes »²⁴. A chaque niveau de la chaîne de valeur de l'industrie audiovisuelle correspond alors une opposition entre sociétés de deux groupes.



Figure 1 Opposition des groupes Canal+ et Orange autour de la chaîne de valeur de la télévision payante²⁵

Cette nouvelle situation concurrentielle sur le marché de la télévision payante peut également interroger sous deux aspects : la viabilité de la présence de deux acteurs dans ce domaine, autrefois marquée par la disparition du groupe TPS, et l'accès pour le consommateur aux contenus marqués par certaines exclusivités. Ce dernier point met en balance la possible amélioration des revenus pour les acteurs en amont du marché des droits. Johan STENNEK [2007]

²³ CONSEIL DE LA CONCURRENCE [2006]. Avis n°06-A-13 du 13 juillet 2006 relatif à l'acquisition des sociétés TPS et CanalSatellite par Vivendi Universal et Groupe Canal Plus, p.78

²⁴ AUTORITE DE LA CONCURRENCE [2009]. Avis n°09-A-42 sur les relations d'exclusivité entre activités d'opérateurs de communications électroniques et activités de distribution de contenus et de services, 7 juillet 2009, p.18

²⁵ Les quatre étapes « traditionnelles » de la chaîne de valeur de la télévision payante ont été ici préservées telles quelles dans ce schéma ; il aurait néanmoins été possible d'ajouter un nouvel échelon, situé à la limite de l'édition et de la distribution, à savoir l'agrégation au travers des offres de VoD respectives Canalplay et 24/24 Vidéo.

met ainsi en avant les *competition effect* et *bargaining effect*, dont l'absence peut être constatée au détriment du consommateur notamment sur le plan de la qualité.

In fine, cette intervention d'Orange sur les contenus demeure limitée en quantité, ne portant pas sur un nombre important d'exclusivités. Elle constitue une possibilité nouvelle pour un acteur des TIC d'asseoir une relation avec les abonnés à ses offres, permettant de bénéficier à plein des effets de réseaux issus du numérique. Enfin, cette analyse du paysage juridique entourant le développement des activités numériques des groupes audiovisuels préfigure la nécessité pour ces derniers de trouver de nouveaux relais de croissance et de revenu, au travers des firmes ou activités en lien avec le numérique.

LA CONCENTRATION ET LE DEPLACEMENT DES SOURCES DE FINANCEMENT DE LA TELEVISION PRIVEE DANS L'ENVIRONNEMENT D'INTERNET

Le marché de l'audiovisuel a connu de nouvelles sources de création de valeur, principalement à partir de la fin des années 90 en France. Mettant en exergue certaines nécessités dans le contrôle de la concentration que nous avons vu précédemment, les acteurs de l'audiovisuel se sont assis de plus en plus sur de nouvelles chaînes comme outils de valeur ajoutée, ainsi que pour être présents dans un paysage désormais de plus en plus morcelé grâce aux possibilités des technologies numériques.

Les TIC offrent de nombreuses possibilités pour les acteurs de l'industrie culturelle visant à améliorer leurs sources de revenus, et ce à travers chaque consommateur. Cependant, sur les différents marchés pertinents que l'on peut identifier, liés aux médias et aux TIC, un grand nombre sont marqués par une relative saturation, ou à tout le moins par une pénétration arrivée à maturité. Dès lors, les groupes apparaissent alors incontournables pour améliorer la *customer life time value*, seul levier de création et amplification de revenus dans des marchés où l'acquisition de nouveaux consommateurs est difficile et donc très coûteuse.

Cette stratégie peut être observée de manière globale dans le cadre des industries culturelles intervenant au moins en partie dans le domaine des TIC, ou se servant de ces dernières pour augmenter le chiffre d'affaires moyen lié à un unique consommateur, plutôt que le résultat marginal. Elles sont favorisées par la constitution en groupe, par croissance interne ou externe. Ainsi dans le domaine des jeux vidéo, les groupes éditeurs peuvent lancer certains produits visant

à créer et délimiter une clientèle, avant de tirer des revenus substantiels de contenus et services additionnels proposés aux utilisateurs. Cette stratégie se retrouve par exemple au sein de la franchise *Les Sims*²⁶ lancée par le groupe Electronic Arts ou encore *World of Warcraft*²⁷ et *Guitar Hero*²⁸ édités par Activision/Blizzard. Le comportement de Google et le développement de services proposés de manière gratuite aux utilisateurs correspond tout autant à cette impératif d'améliorer non pas le seul nombre de consommateurs, mais le temps passé autour des offres du groupe, afin d'augmenter les revenus – publicitaires – tirés de l'attention de chaque utilisateur.

Au travers des stratégies déployées par les acteurs, leurs utilisations des possibilités ouvertes par les TIC mettent en avant la nécessité de gérer une relation avec le consommateur afin d'optimiser économiquement cette dernière. Apparaît alors la fonction fondamentale de *gate-keeper* qui peut se retrouver dans divers domaines des industries de contenus : les FAI, plus à même de monétiser les consommations possibles des clients des offres faites ou intercédées par eux ; les constructeurs de consoles de jeux, qui obtiennent un émolument important sur les ventes unitaires de jeux. Dans un cadre de marché où tant les produits que les relations marchandes se trouvent dématérialisés par les TIC, la concurrence autour de la production, édition et diffusion des contenus semble être amenée à bénéficier à celui qui parviendra à placer son support ou moyen d'accès (*set top box*, consoles de jeu, portail de vente de contenus culturels ou médiatiques) directement en relation avec le consommateur.

L'interrogation porte alors sur les acteurs industriels ne pouvant ou ne prétendant pas à jouer un tel rôle. Devront-ils à l'avenir n'exister que par rapport à ces *gate-keepers*, comme d'aucuns voient aujourd'hui l'avenir des médias – notamment écrits – dans une mise à disposition au travers de supports mobiles. Cette place centrale se retrouve aujourd'hui dans plusieurs partenariats développés entre éditeurs de contenus et diffuseurs/distributeurs présents concrètement auprès du consommateur. Ainsi de l'accord passé entre le groupe Canal+ et Microsoft, visant à la diffusion de services édités par le premier au travers de la console de jeu

²⁶ Le lancement d'une version du jeu (actuellement à sa troisième sur ordinateur) sur un support est suivi avec régularité de la mise en vente de contenus et fonctionnalités supplémentaires, ainsi que de la possibilité d'acquérir sur les serveurs de l'éditeur certains objets du jeu.

²⁷ Ce jeu est l'archétype du *MMORPG* (*Massively Multiplayer Online Role-Playing Game*, jeu de rôle en ligne massivement multijoueur), qui se constitue par un jeu proposé à un prix faible, et dont le financement est assuré par les abonnements d'une communauté importante, avec la proposition d'extensions payantes ou de micropaiements.

²⁸ Fondé sur l'édition culturelle et musicale, ce type de jeu demande l'acquisition initiale de matériels spécifiques aux coûts d'achat relativement élevés ; cette dépense encourage l'acquisition ultérieure des versions suivantes et compatibles avec le matériel du produit édité.

vidéo produite et commercialisée par le second²⁹. Les services de télévision de rattrapage (Canal+ à la demande) et *VoD* (Canalplay) connaissent alors des contenus inchangés, mais bénéficiant d'une fonctionnalité de diffusion supplémentaire. La chaîne Foot+ est quant à elle intégrée dans un univers communautaire et interactif (Xbox Live) initialement développé et proposé – sous une version gratuite et une sur abonnement³⁰ – sur la console. Ce type de partenariat se retrouve également dans l'adaptation des normes de diffusion³¹, ou l'implémentation native d'une offre sur un récepteur télévisuel³². Ce type de distribution de contenus se retrouve également, pour des médias différents, sur les supports mobiles, et en premier lieu au travers de l'App Store proposé par Apple. Comme le souligne Philippe BOUQUILLON [2009], la proposition de contenus par des acteurs économique de manière indépendante reste très limitée, sur et hors Internet : « *sont-ils vraiment en mesure de diffuser leurs productions à l'instar des principaux acteurs de la diffusion et de manière indépendante par rapport à eux, ou ne sont-ils que des "distributeurs intermédiaires" devant passer par les fourches caudines des grands acteurs pour accéder aux consommateurs ?* »³³

Dans le cadre des médias audiovisuels, on peut analyser les nouvelles sources de diversification des revenus au travers du numérique comme une réponse à la diminution des revenus publicitaires, sans pouvoir totalement réinventer une relation dédiée avec le consommateur. Le numérique a amplifié la concurrence entre les chaînes de télévision adossées à un modèle de financement fondé sur la publicité, par l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché. Pour faire face à la diminution d'audience de chaînes principales, les groupes audiovisuels ont cherché à développer leur présence au travers de l'édition d'autres programmes. Les offres et régies publicitaires peuvent alors être peu ou prou mises en commun³⁴.

²⁹ CANAL+ GROUPE [2009]. *Microsoft et le groupe Canal+ s'associent pour apporter le meilleur du divertissement aux foyers français*, communiqué de presse, 29 juin 2009, Paris, 4 p.

³⁰ Une différence intéressante est à noter dans le détail des offres, révélant deux niveaux d'utilisation du support de diffusion. Le service de *VoD* (permettant l'accès contre paiement à des contenus) du groupe Canal+ est proposé à tous les utilisateurs du service en ligne Xbox Live. Le service de télévision de rattrapage et Foot+ sont quant à eux réservés à ceux des utilisateurs qui sont par ailleurs abonnés aux offres de Canal+ ET abonnés au service Xbox Live Gold, coutant 60€ par an.

³¹ CANAL+ GROUPE [2009]. *Le groupe Canal+ adopte la technologie Silverlight de Microsoft pour son service Foot+ sur le web*, communiqué de presse, 30 septembre 2009, Paris, 2 p.

³² CANAL+ GROUPE [2009]. *Accord entre le groupe Canal+ et TCL pour le lancement du premier téléviseur intégrant une offre VoD*, communiqué de presse, 4 novembre 2009, Paris, 2 p.

³³ BOUQUILLON Philippe [2009]. « Incidences des mutations des industries de la culture et de la communication sur les contenus informationnels », *Les cahiers du journalisme*, n°20, ESJ Lille et Univ. Laval, p. 55

³⁴ Certaines limites ont ainsi pu être apportées aux rapprochements pour éviter un trop grand pouvoir de marché des groupes concernés. Ainsi notamment de l'interdiction faite au groupe de TF1 d'utiliser la régie publicitaire du groupe pour commercialiser les espaces de TMC et NT1 après le rachat de l'ensemble de leur propriété. AUTORITE DE LA CONCURRENCE [2010]. *Décision n°10-DCC-11 relative à la prise de contrôle exclusif par le groupe TF1 de la société NT1 et Monte-Carlo Participations (groupe AB)*, 26 janvier 2010

Nous centrons ici l'analyse sur le groupe TF1, premier groupe privé de télévision en France – en termes d'audience de la chaîne principale, comme au niveau global des services.

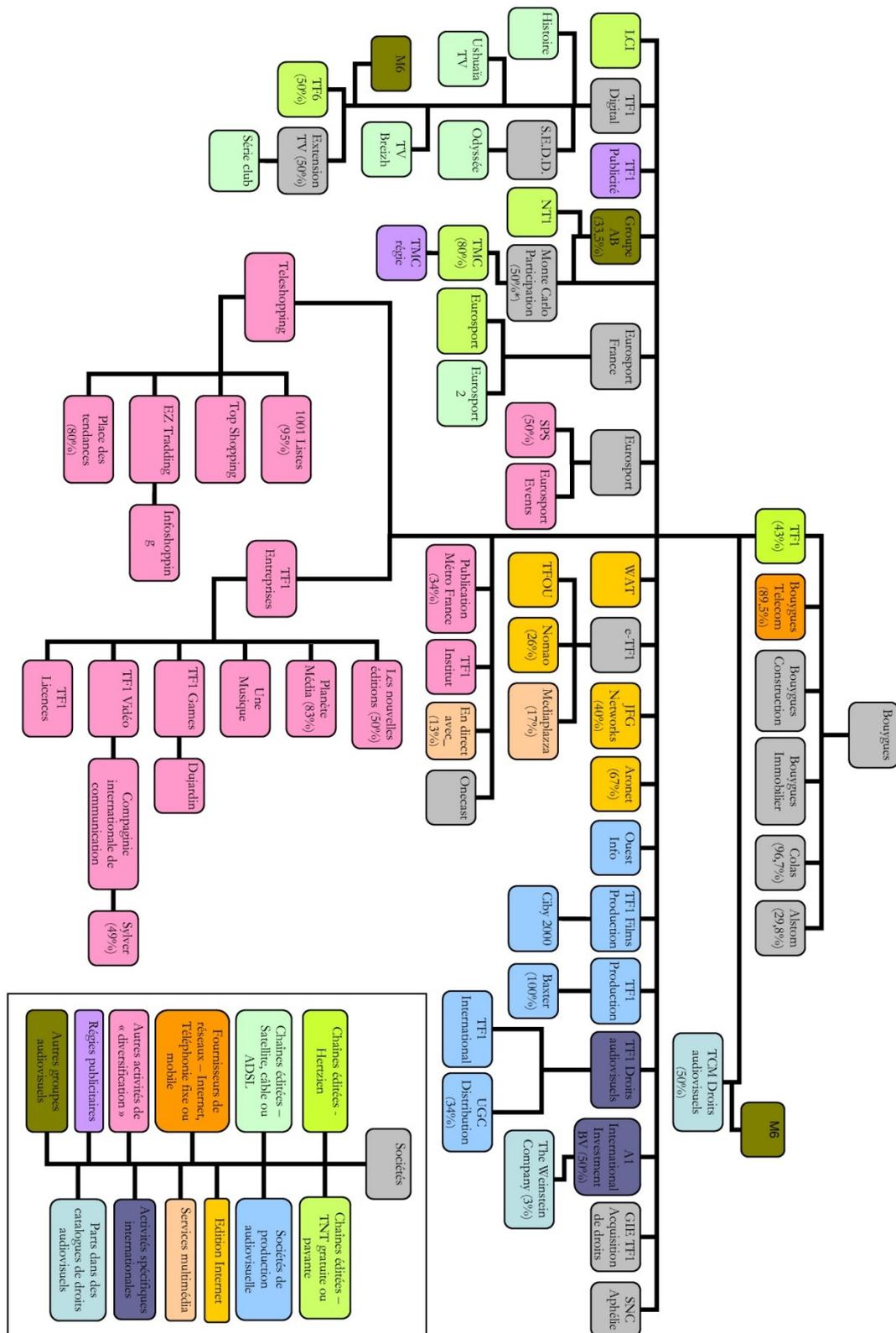


Figure 2 Organigramme du Groupe TF1 au 1er janvier 2010

Sources : Rapports annuels et financiers de TF1 et Bouygues, sites web des sociétés concernées ; CSA [2005] Bilan des services conventionnés distribués par câble et satellite (hors chaînes cinéma et de

*paiement à la séance) Année 2005, Vol. 1 et 2, Les bilans du CSA, Janv. 2007 ; A.C.C.E.S [2008]. Guide des chaînes numériques – Les parts détenues et dont les proportions ne sont pas précisées sont des participations à hauteur de 100%. *La participation à hauteur de 50% dans la société Monte Carlo Participation est constituée par la détention directe de ses actions par TF1, l'intérêt dans la société étant quant à lui supérieur, en raison de la détention indirecte au travers du Groupe AB.*

La structure du groupe permet de dégager plusieurs pôles importants, et déterminés ici en fonction de leur correspondance avec une activité particulière. Et ce de manière plus détaillée que ne les retiennent les documents du groupe, dont les organigrammes ne font apparaître depuis 2005 que quatre thèmes (*Antennes France, Droits audiovisuels, Antennes internationales, et Activités diverses*). La grande diversité dans ces classifications comme dans leur contenu au fil des années, ainsi que la différence qui parfois se constate entre la présentation des organigrammes et le discours sur la diversification au sein des rapports, obligent ici à se libérer des types proposés par le groupe. La structuration globale du groupe peut potentiellement s'expliquer par les chaînes diverses que ce dernier détient ou dans lesquelles il possède un intérêt, et qui constituent sa première source de revenus.

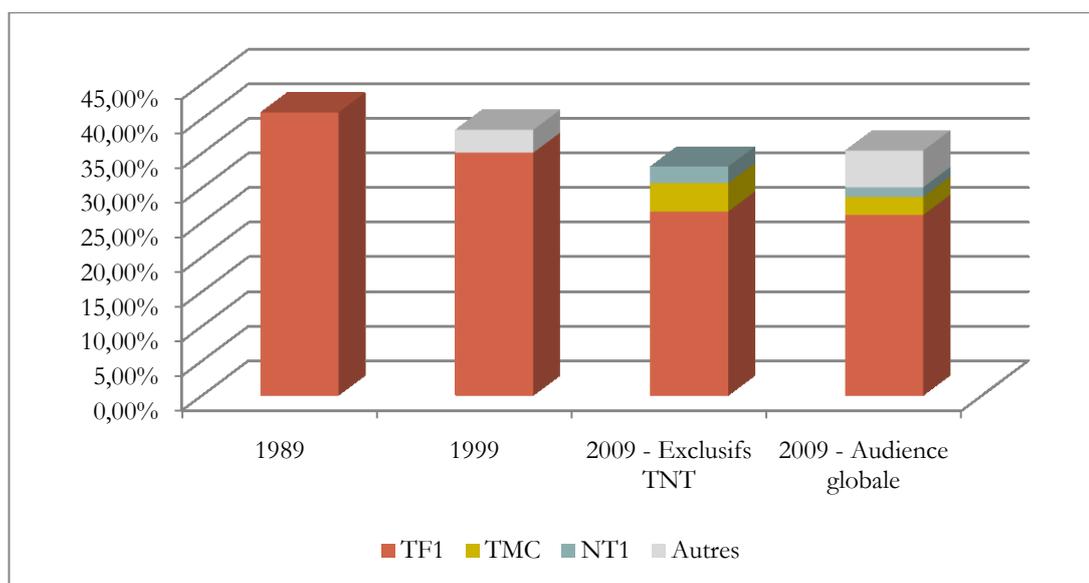


Figure 3 Part d'audience nationale du groupe TF1

Sources : Médiamétrie et Rapports annuels du groupe TF1 – Pour la dernière période mesurée, nous avons distingué l'audience auprès des foyers ayant un accès à la seule TNT (qui préfigure en grande partie le paysage audiovisuel à l'horizon 2012), et l'ensemble des foyers. La part « Autres » correspond à une estimation des chaînes diffusées au travers de bouquets payants (Eurosport, LCI et Série Club principalement), et dont l'audience n'est mesurée par l'étude MédiaCabsat et publiée que sur option des concernées

L'étude des parts de marché auprès des téléspectateurs illustre la compensation par le groupe TF1 de la baisse d'audience de la chaîne principale par l'implication dans d'autres chaînes diffusées en mode numérique. On retrouve alors les prémices d'une « diversification » mise en avant dans les discours managériaux, notamment au sein des rapports annuels ou des seuls rapports financiers diffusés par le groupe que nous avons étudié, recherches dont nous présentons les résultats.

Cette notion discursive de la part des dirigeants est soulevée principalement au cours des années 2000 dans les rapports annuels, mettant en avant l'objectif – atteint – d'appuyer les revenus du groupe sur des ressources non liées au cœur d'activité, à savoir l'édition de service de télévision. Ainsi de la déclaration du directeur général Nonce PAOLINI : « *Nous nous employons à construire un media global, éditeur de contenus grand public, présent sur le web, la TNT, présent sur tous les supports et les réseaux fixes ou mobiles, avec un pôle diversification qui devra atteindre, à moyen terme, 50% du chiffre d'affaires du groupe.* »³⁵ Ce thème apparaît comme une antienne possible lorsque le groupe fait face à des difficultés financières, comme en 2004 : « *nous sortons renforcés par les difficultés que nous avons rencontrées au cours des deux dernières années, qui nous ont incités à améliorer, simplifier et restructurer nos processus et organisations, tout en poursuivant le développement et la diversification du groupe TF1.* »³⁶ Dans l'ensemble des rapports annuels et rapports financiers publiés depuis la privatisation de 1986, on peut distinguer deux niveaux de discours au-delà de la réalité des revenus de la « diversification ».

Si lors du rapport de 1987, cette dernière n'apparaît qu'au sein des comptes consolidés, et sous l'intitulé « Autres biens et services rendus », elle ressort à un niveau supérieur dans le rapport annuel dès l'année 1988, au travers de la mise en avant que « *TF1 a entamé une politique d'élargissement de ses activités et de diversification.* »³⁷ L'année suivante verra la distinction dans le rapport financier des revenus issus des activités hors publicité. De manière générale, ces revenus sont présentés en tant que tels et mis en avant comme nécessité de diversification au début des années 90, à la fois dans les rapports annuels et les rapports financiers. Par la suite, avec le développement des activités numériques, la « diversification » est mise en avant dans les rapports financiers et – de manière intermittente – les rapports annuels.

L'objet discursif recouvert par la notion de diversification est particulier dans le cas du groupe TF1, puisqu'il recouvre l'ensemble des activités différentes de la publicité sur la chaîne principale.

³⁵ GROUPE TF1 [2008]. *Rapport annuel 2007*, p.5

³⁶ GROUPE TF1 [2004]. *Rapport annuel 2003*, p.3

³⁷ TF1 [1989]. *Rapport 1988*, p.3

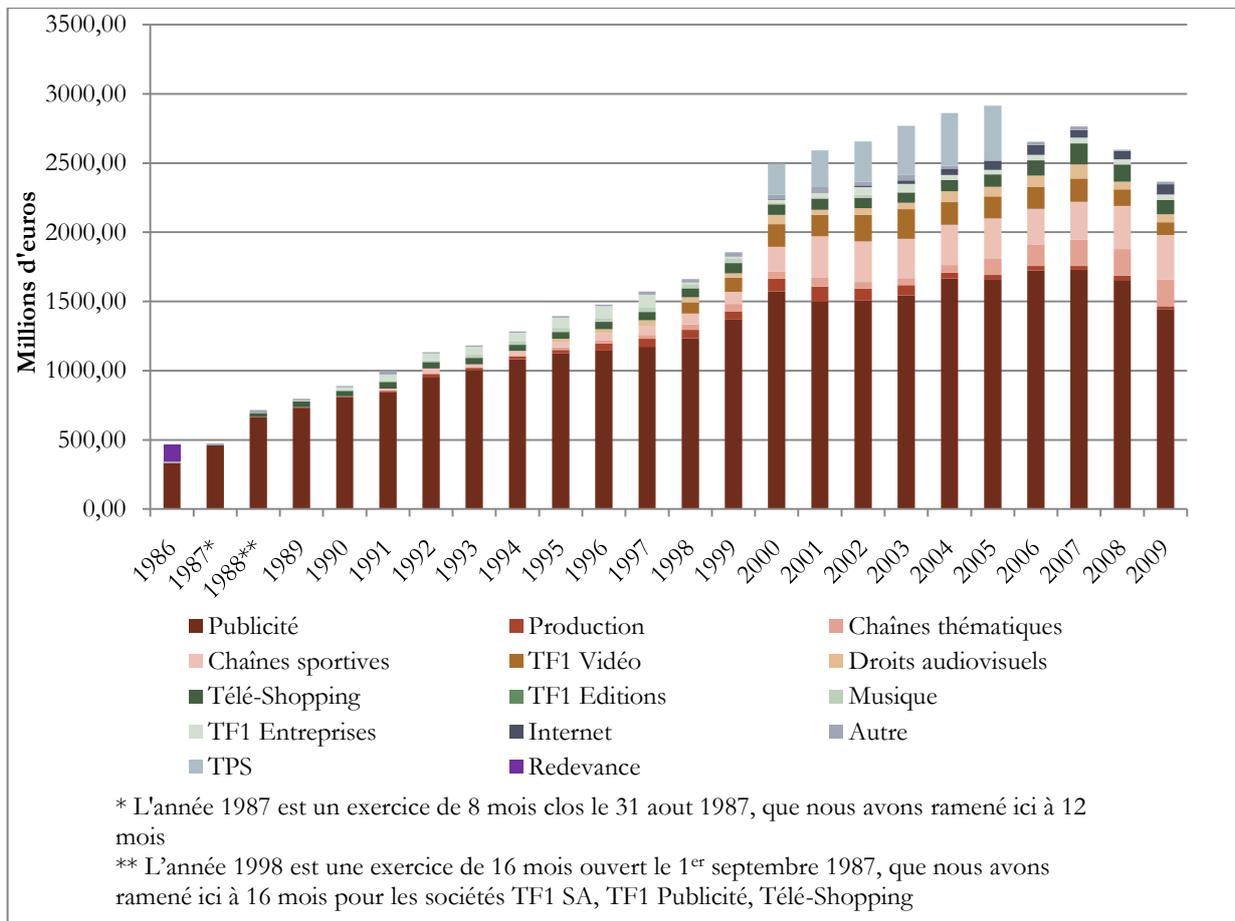


Figure 4 Répartition du chiffre d'affaires du groupe TF1

Source : Rapports annuels de la société-mère – Il est à noter que les résultats relevés ici au travers du corpus des publications du groupe dépendent en partie de la nomenclature retenue par la présentation des comptes consolidés, et notamment du passage aux normes comptables IFRS à compter de l'exercice 2005

L'augmentation de la part de la « diversification » au sein du chiffre d'affaires apparaît au sens de la définition retenue par les publications du groupe. Néanmoins, on peut observer qu'elle est principalement portée par deux types de revenus particuliers, à savoir les autres chaînes éditées par le groupe TF1, et la gestion des droits et distribution des contenus par le groupe. La croissance ou la défense du revenu est ainsi portée par des activités en lien avec le cœur du groupe TF1, à savoir l'édition de la première chaîne de télévision. La notion de diversification recouvre au plan économique une réalité autre. Nous la définissons comme l'ensemble des activités – et du chiffre d'affaires correspondant – poursuivies par une société ou un groupe de sociétés hors de leur champ d'activité principal ou traditionnel. Constituée par des opérations de croissance interne ou externe, elle permet de développer de nouvelles sources de revenus et de limiter la dépendance structurelle à une unique activité. Cette idée se retrouve pleinement aujourd'hui dans un grand nombre de médias pour faire face à la diminution des revenus principaux. La diversification peut être plus ou moins proche de l'activité principale, selon que

soient recherchés des effets de synergies (avec de possibles économies d'échelle et de gamme) ou des avantages managériaux et financiers.

Dans le cas du groupe TF1 et du corpus étudié, on peut néanmoins s'interroger sur l'étendue réelle des activités retenues en tant que diversification, au sens de leur réalité économique. L'édition de chaînes fait en effet partie du cœur de métier du groupe TF1, *a fortiori* lorsqu'elles sont diffusées gratuitement sur les canaux de la TNT. Un constat similaire pourrait potentiellement être soutenu à l'égard de la gestion des droits audiovisuels, directement liés avec la fonction de programmation. Un regard diachronique montre que si leur importance est croissante dans les résultats, notamment par la constitution de filiales dédiées, il n'en demeure pas moins que leur existence apparaît relativement tôt dans l'évolution du groupe, renforçant l'interrogation aujourd'hui sur la qualification maintenue de « diversification ».

L'intégration discursive de ces revenus pourtant liés à l'activité principale souligne l'impératif fait au groupe de proposer et d'intensifier une réponse à la baisse de revenus directement issus de cette dernière. Face aux nouvelles concurrences liées à Internet et au numérique, les groupes audiovisuels, et en l'occurrence TF1, voient leurs sources de revenus se déplacer en leur sein, en gardant peu ou prou un lien avec le cœur d'activité. Le recours à une diversification trop rapide et éloignée a en effet été marqué par l'expérience de Vivendi Universal et du groupe Canal+.

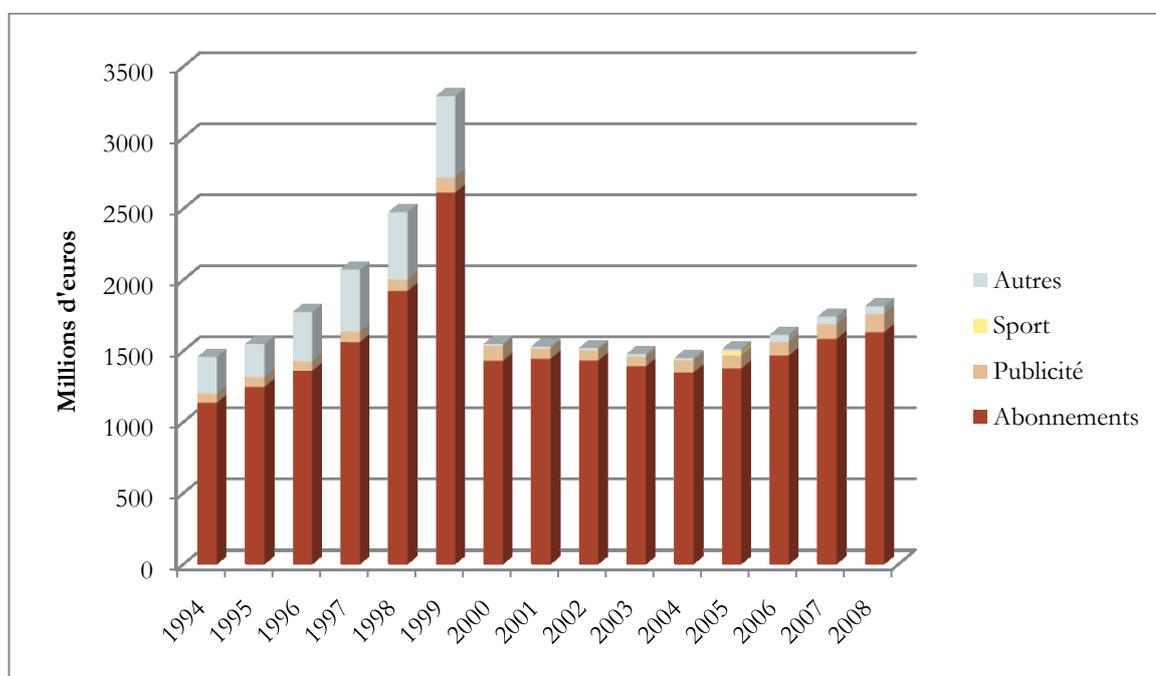


Figure 5 Répartition du chiffre d'affaires de Canal+France

Source : Rapports annuels de la société-mère

La construction de groupe dans le cadre du marché français de l'audiovisuel montre le développement de nouvelles sources de revenus en lien avec le cœur d'activité, visant à compenser les risques causés par l'arrivée de nouvelles concurrences. Cette possibilité semble devenir un impératif pour les acteurs dont le modèle d'affaires repose principalement sur le financement publicitaire, les rendant d'autant plus sensibles aux variations extrinsèques de la demande sur ce marché. Cet aspect peut être renforcé si l'on porte un regard à un niveau supérieur dans le cas des trois principaux acteurs privés de l'audiovisuel français, à savoir sur les groupes Bouygues, Vivendi et Bertelsmann. Au sein de ces derniers, l'importance en termes de revenus de la télévision tend à être limitée, notamment pour les deux premiers au profit des fournisseurs d'accès aux réseaux.

L'EXTENSION DE CETTE CONSTRUCTION DE GROUPE DANS LE CAS DE LA PRESSE ECRITE. DEVELOPPEMENT D'UN MODELE DE LA TRIPLE SUBVENTION ?

Après avoir analysé les activités des groupes de télévision dans le cadre des TIC, nous formulons l'hypothèse d'une possible transposition de cette figure, à savoir la proposition discursive et réelle de la diversification au sein du groupe, dans le cadre de la presse écrite. Il est en effet possible d'envisager des ressorts similaires en termes de construction structurelle des firmes, et nous souhaitons donc ici d'interroger de manière prospective ce marché, au regard des résultats déjà observés dans le domaine de la télévision privée. Notre réflexion rejoint par ailleurs l'analyse portée par Philippe GESTIN *et al.* [2009] et l'étude critique du prisme de la *convergence* au travers de plusieurs terrains de production journalistique. Elle souligne notamment que « *dans le cadre du processus de diversification des groupes, de leurs activités et d'intégration de celles-ci autour d'une marque principale, les politiques prétendent renforcer la coopération des acteurs de la production. Cette mise en relation accrue implique un accroissement de la coordination par un niveau central, une tour de contrôle qui met en synergie des activités hier plus séparées.* »³⁸ Nous tachons ici de porter un premier regard sur la nature économique des changements à l'œuvre dans la presse, sous l'influence des TIC, et principalement sur la répartition – plus ou moins – changée des types et provenances des revenus.

³⁸ GESTIN Philippe *et al.* [2009]. « La production multisupports dans des groupes médiatiques français : premières remarques », *Les cahiers du journalisme*, n°20, ESJ Lille et Univ. Laval, p. 93

Il est nécessaire en premier lieu de comprendre certaines caractéristiques de l'offre d'information en ligne. Danièle ATTIAS [2007] a ainsi réalisé un rapprochement intéressant – et aussitôt relativisé – entre certaines conditions de distribution et diffusion du produit informationnel sur le réseau Internet (faiblesse des barrières à l'entrée et à la sortie du marché ; atomocité de l'offre et de la demande ; homogénéité des produits ; transparence des conditions de marché), avec les hypothèses du modèle walrasien autour de la concurrence. Les théories néoclassiques enseignent alors que ces conditions de marché permettent et entraînent la facturation des produits à leur coût marginal. Or celui-ci tend pour les biens d'information vers zéro, leur production étant marquée par l'importance première des coûts fixes [SHAPIRO et VARIAN, 1999]³⁹. Cette analyse rejoint les constatations empiriques de la non-facturation de l'information sur Internet par la plupart des acteurs médiatiques. Ceux-ci sont alors confrontés à une difficile production d'information dès lors qu'elle ne peut être financée – seule – par sa vente auprès du public.

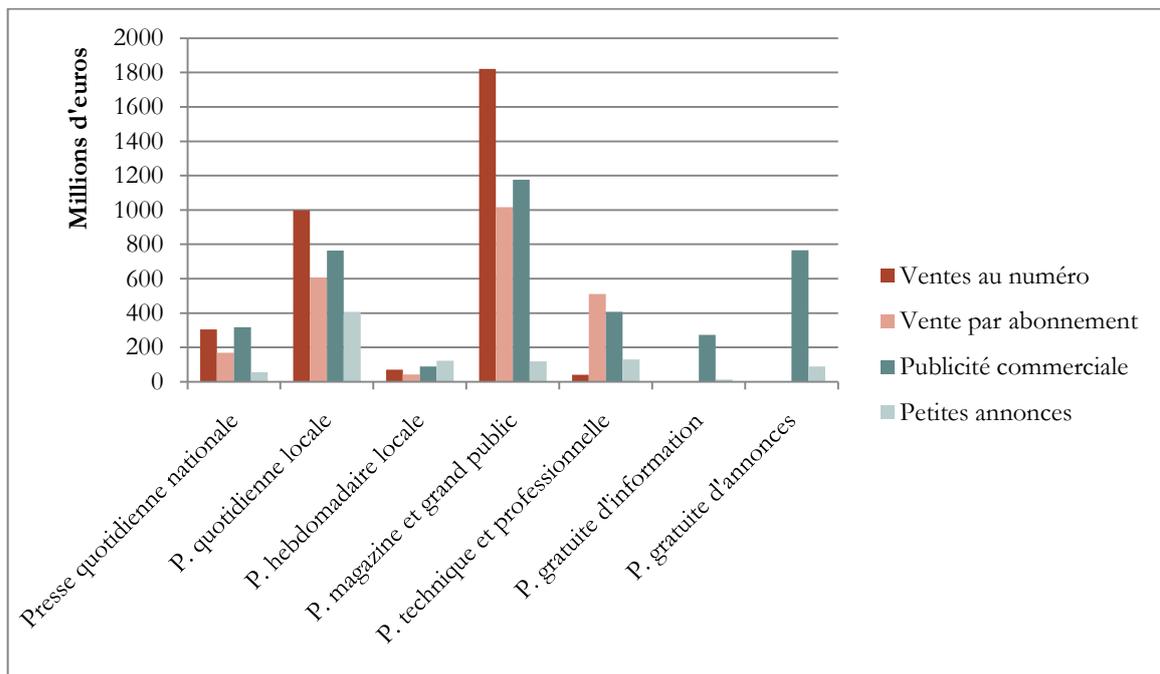


Figure 6 Chiffre d'affaires de la presse écrite française en 2007

Source : DGMIC

³⁹ SHAPIRO Carl et VARIAN Hal [1999]. *Information Rules*, Harvard Business School Press, 352 p.

Si le paysage français de la presse écrite est jusqu'à aujourd'hui marqué par un équilibre entre les financements des annonceurs et le paiement par le consommateur, ces deux sources se trouvent menacées. La première en raison de l'explosion de l'offre d'espaces publicitaires et les fluctuations récentes de l'investissement global dans ces derniers ; la seconde par la concurrence des nouvelles sources d'information proposées gratuitement et apparaissant comme suffisamment substituables auprès des usagers. Et si certains titres ont pu être récemment promus avec succès sur un modèle payant, c'est au prix d'une forte différenciation (notamment l'exemple de *XXI*, magazine trimestriel dont tant le contenu que le contenant s'opposent aux standards actuels, et ce jusqu'aux lieux de distribution), visant à limiter au minimum le caractère substituable de l'offre. Néanmoins, ce type de proposition est limité à certains acteurs, sans pouvoir constituer un modèle industriel transposable à des groupes. On retrouve alors la limite soulevée par Frank REBILLARD [2007b] dans le cadre de la prégnance des groupes médiatiques dans le champ de la presse magazine : « *Si l'organisation en firmes-réseau de cellules-titres facilite le lancement de nouveaux magazines, la structuration en groupe de presse semble entraîner en contrepartie un certain conservatisme dans les lignes éditoriales. Des éléments de nature sociologique et économique peuvent expliquer cet enchaînement : le capital culturel collectif du groupe de presse tout comme son pouvoir de marché publicitaire pèsent sur l'adoption d'une ligne éditoriale récurrente.* »⁴⁰ Cette observation, issue de la presse magazine, peut également permettre de comprendre par extension certaines possibilités qui sont ouvertes et – parfois – choisies par les groupes médiatiques.

La première est une forme de lutte – nouvelle ou retrouvée – contre la substituabilité de la presse face aux offres gratuites d'information. Certains groupes ont ainsi pu rechercher une stratégie de différenciation de leur contenu, afin de capturer une partie de leur clientèle. Cette idée n'est pas née du développement du Web, mais voit son intérêt renforcé face à la concurrence plus importante. Ainsi notamment de la volonté récente du journal *Le Monde* de renforcer certaines caractéristiques propres à son édition papier, avec un renforcement de l'éditorial et des analyses proposées. Eric FOTTORINO, président du directoire du média, pose alors comme dessein que « *les différents supports, papier et numérique, ne sont pas concurrents mais complémentaires : au papier, l'investigation de longue haleine et le décryptage ; au Web, le flux et le débat interactif ; à l'iPhone et autres smartphones, l'alerte et l'information rapide.* »⁴¹ Ce positionnement retrouve la nécessité de différencier

⁴⁰ REBILLARD Frank [2007b]. « Innovations et conservatisme dans les groupes de presse magazine : illustrations par la presse Basketball et la presse Internet », *Les cahiers du journalisme*, n°17, ESJ Lille et Univ. Laval, p. 312

⁴¹ LE MONDE [2010]. « "Le Monde" devient "une marque globale" sur le papier et le numérique », *Le Monde*, édition du 24 mars 2010

sur un plan horizontal les contenus médiatiques, proposés sur plusieurs supports, des autres offres extérieures au groupe⁴².

La seconde possibilité, que nous allons plus développer, réside dans l'extraction par les groupes de nouveaux revenus issus du Web, retrouvant ainsi certains aspects observés dans le champ de la télévision privée. Au sein de ce dernier, l'antienne de la diversification peut être analysée de manière critique, notamment en raison de l'écart entre la réalité économique et les propositions discursives managériales. Dans le domaine de la presse, et sa partie numérique en ligne, on peut remarquer que cette diversification est aussi utilisée afin de combler les manques liés au financement auprès des annonceurs. Cette stratégie se retrouve principalement développée et mise en avant – de manière différente – à deux périodes de la dernière décennie. Sur le réseau Internet, l'effondrement des tarifs publicitaires et des disponibilités en capital au début des années 2000 a conduit les médias à restreindre leurs investissements (diminution des contenus, frein sur l'innovation technologique, recours partiel aux paiements et abonnements), avant d'être relancés à compter de 2003. Si l'investissement et la croissance des revenus publicitaires ont alors rapidement augmentés sur Internet, c'est au détriment d'un tarif unitaire resté très faible, en comparaison de celui habituellement pratiqué notamment sur les supports papiers⁴³, et ce malgré les remises importantes consenties. Cette situation s'est aggravée avec la nouvelle chute des investissements observée au cours des dernières années, poussant un grand nombre de médias en ligne à se tourner vers un financement mixte entre le consommateur et les annonceurs. Le passage au modèle payant reste cependant difficile à envisager à terme, l'information étant marquée par une élasticité/prix de la demande relativement faible en cas d'augmentation des prix proposés aux consommateurs [LE FLOCH et SONNAC, 2005], mais très forte lorsqu'il s'agit de passer de la gratuité au paiement, aussi faible soit-il⁴⁴. Des recherches plus approfondies devront être portées sur ce point, afin d'analyser les conditions d'existence et de maintien d'un tel financement mixte dans un environnement marqué par la gratuité. Nous tacherons également de placer ces stratégies dans une perspective diachronique, et en comparaison aux investissements publicitaires.

⁴² Plus de détails sur ces stratégies industrielles se retrouvent dans GABSZEWICZ Jean [2006]. *La différenciation des produits*, La Découverte, coll. Repères, 120 p.

⁴³ « *Le coût de contact pour mille personnes (CPM) est de 5 à 10 fois moins élevée sur un site Internet par rapport au journal papier.* » [IDATE, 2008]

⁴⁴ L'étude de l'IDATE [2008] reprend à cet égard plusieurs cas, notamment celui de l'*Irish Times* (aujourd'hui revenu à un accès gratuit) de chute radicale de l'audience lors de la transition vers un modèle payant

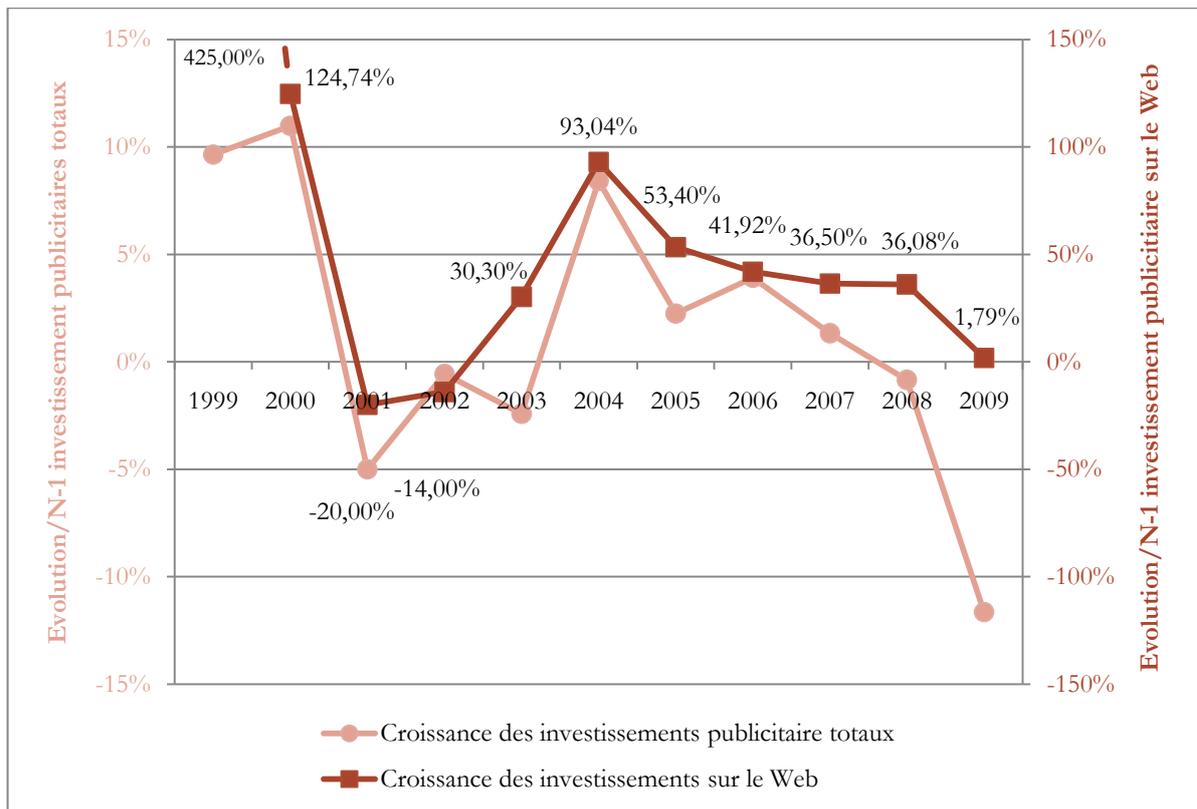


Figure 7 Investissements en publicité - médias des annonceurs

Source : IREP

Face à cette détérioration des ressources publicitaires, notamment le revenu par site ou nom de domaine, certains groupes ont pu, à l'instar d'acteurs issus des TIC (et en premier lieu les FAI), rechercher l'apparition de rentes issues de la création d'un réseau et/ou d'une communauté autour de leurs produits médiatiques. On retrouve cette logique dans la mise en place de portails intégrant des contenus tiers (dépêches d'agences de presse, sources et journalistes associées, amateurs, autres titres,...), aussi bien que la production d'information issue du média lui-même. Cette idée permet de constituer le trafic en une audience demeurant sur le portail et ses artefacts⁴⁵. Ainsi par exemple du site-portail *lemonde.fr*, où l'on retrouve pêle-mêle les contenus du titre – papier – en tant que tels et en partie payants, mais également des articles issus des blogs thématiques des journalistes (dans un espace propre et/ou mélangés aux autres articles), une rubrique vidéos du site *lepost.fr*, les commentaires de lecteurs, etc. Cette idée se retrouve tout autant dans la stratégie portée par le groupe *Le Figaro*, avec la création de trois offres (une offre gratuite, une payante, et enfin une au coût plus élevé pour des services financiers) permettant de créer une communauté autour du journal. Ce dernier exemple soulève deux impératifs, et

⁴⁵ A comprendre non pas dans le sens d'un effet indésirable ou parasite entraînant une erreur, mais bien dans l'altération des produits et de l'environnement proches entraînée par le comportement, distinguables alors de ceux qui existeraient sans cette action spécifique.

appliqués ici pour les groupes de presse présents sur Internet, à savoir la nécessité de maximiser les revenus tirés de chaque utilisateur en fonction d'une adaptation à sa disponibilité à payer, et l'obligation de fidélisation sur le long terme de cet utilisateur afin d'augmenter la *customer life time value* déjà soulevée en matière audiovisuelle.

La presse et l'édition d'information sur Internet sont aussi touchées par certains avantages importants liés à l'acquisition d'avances technologiques [PRECEPTA, 2010]. Sur certains marchés particuliers de l'information où l'audience est segmentée ou l'information spécialisée, des acteurs issus des TIC ont pu acquérir une position dominante sur leur marché. Ainsi de la place prise par des *pures-players* dont la force réside dans l'optimisation de la prime au premier entrant sur le marché, ainsi que de la communauté qu'ils ont pu fixer autour de leurs contenus. Un certain nombre de groupes médiatiques ont alors eu recours à des opérations de croissance externe, afin de subventionner leurs activités déficitaires par ces firmes. C'est le cas notamment de *Doctissimo.fr* acquis par le groupe Lagardère, ou encore du groupe *auFéminin.com* acheté par Alex Springer. A la clé de la recherche d'un nouveau modèle d'affaires entre activité traditionnelle et activités en ligne, on retrouve l'idée de coûts moins élevés et de marges plus importantes. Ainsi par exemple du groupe Shibsted qui possède pour les petites annonces un taux de marge de 7% sur support papier, mais de 36% en ligne⁴⁶. Un parallèle peut être fait avec le développement par le Groupe TF1 des chaînes autres que l'antenne principale, notamment au travers de l'offre gratuite de la TNT, qui permet de compenser – partiellement – la chute de l'audience à laquelle est confrontée la première chaîne.

Ces possibilités ne sont cependant ouvertes qu'à des acteurs pouvant bénéficier de capacités d'investissement suffisantes. Par ailleurs, le paiement par les utilisateurs est toujours limité par une forte réticence, l'accès à l'information étant facturé par les Fournisseurs d'Accès à Internet dont le rôle, selon Patrick LE FLOCH [2008], se substitue aux côtés des moteurs de recherche à celui joué par les éditeurs et la distribution (telle qu'elle est aujourd'hui encadrée par le Législateur – malgré les remises en question actuelles du régime issu de la loi Bichet⁴⁷).

A défaut d'un rehaussement des tarifs unitaires auprès des annonceurs, certains acteurs de la presse sur Internet ont cherché à acquérir une position incontournable, en imposant une audience la plus importante possible, afin de bénéficier d'une prime au leader, qui peut être

⁴⁶ IDATE [2008].

⁴⁷ Loi n°47-585 du 2 avril 1947 relative au statut des entreprises de groupage et de distribution des journaux et publications périodiques, dont la dernière modification date de 2006.

observée dans d'autres marchés de l'information (ainsi par exemple de la part de marché publicitaire du groupe TF1, bien supérieure à sa part d'audience). Même si la concurrence y est bien plus forte et nombreuse, avec un éparpillement de l'attention, la volonté d'acquérir et de conserver cette place y est forte. Elle a pu d'ailleurs expliquer l'abandon de modèles d'accès payants ou semis payants au profit d'une information disponible gratuitement, quand bien même le paiement s'avérait dégager des bénéfices importants pour le journal (ce fut notamment le cas de l'édition en ligne du *New York Times*). L'accès gratuit permet alors de favoriser l'audience, notamment celle issue des moteurs de recherche.

Ce modèle a pu conduire à une certaine hypertélie de la part des acteurs, alors même que la valorisation de l'audience marginale par les annonceurs connaît certaines limites (sa valorisation peut décroître au-delà de certains seuils, ou exclure certains budgets de communication limités), et fait surtout face à des coûts d'acquisition trop importants. Là encore, seul le soutien apporté au sein d'un groupe peut permettre à un nombre limité d'acteurs de maintenir une telle stratégie. Les revenus sont également de plus en plus en lien avec certaines actions de l'utilisateur (facturation au Coût Par Clic, voire au Coût Par Action), nécessitant pour la plate-forme médiatique un effort supplémentaire et une capacité de suivi, ou la détention d'une position permettant un adossement avantageux à des ressources commerciales. La technique peut permettre de mesurer la transformation d'une annonce publicitaire en visite sur le site de son auteur, et l'aboutissement potentiel sur un contact ou une vente de produit⁴⁸. Cette dernière stratégie est notamment poursuivie – avec une certaine réussite – par le groupe *Le Figaro* autour de son site, faisant de lui un des seuls groupes médiatiques français à tirer une part substantielle de son chiffre d'affaires d'Internet, aux côtés des groupes Skyrock (bénéficiant du développement du réseau de blogs) et Lagardère (dont l'activité sur le Web connaît néanmoins un résultat fortement déficitaire)⁴⁹.

⁴⁸ Pour les médias issus de la presse écrite, les TIC offrent des opportunités nouvelles, notamment la possibilité de toucher de nouveaux usagers ne pouvant bénéficier d'un réseau de distribution que d'aucuns aujourd'hui voient comme inefficace [LE FLOCH, 2008]. Ainsi par exemple du *Télégramme de Brest* dont l'audience sur Internet dépasse en grande partie les aires géographiques de diffusion du journal papier, que ce soit en France ou à l'étranger. Les possibilités sont ouvertes également en termes d'analyse et connaissance du lectorat sur Internet, au travers de l'utilisation des fichiers *.log* qui peuvent – en théorie – permettre d'identifier un nombre important de caractéristiques des visiteurs. Ainsi peut apparaître une segmentation potentiellement illimitée de l'offre médiatique en fonction de la localisation géographique, des goûts et affinités des lecteurs, ou de son historique de consommation (sites visités, achats, etc.). C'est l'idée d'un média « à la carte », autour d'un lecteur autant fidélisé que précisément ciblé, et fondé sur les méta-informations. Philippe CHANTEPIE [2008] souligne l'intérêt en termes de marketing de la connaissance de l'utilisateur-consommateur par la plate-forme médiatique. Néanmoins, si la possibilité technique existe, la réalisation et l'utilisation optimale connaissent plusieurs obstacles pour l'instant réhibitifs constitués par les coûts financiers importants et la maîtrise technologique nécessaire. Aussi, nous constatons que le possible renforcement de la connaissance du lectorat, à même d'autoriser une réévaluation des tarifs publicitaires unitaires, n'est permis qu'à un nombre relativement faible d'acteurs. Ceux-ci doivent alors bénéficier de subventions importantes nécessaires à l'investissement, ce qui ne semble aujourd'hui possible que dans le cadre d'un groupe, les revenus propres d'un média pris isolément étant en recul.

⁴⁹ PRECEPTA [2010].

Dans ce cadre, et c'est peut être là une différence avec le champ de la télévision privée, le centre d'intérêt n'est plus le comportement du consommateur vis-à-vis d'un espace médiatique donné, mais bien dans la relation potentielle ou aboutie avec l'annonceur. Or comme le souligne David EVANS [2003], trois conditions doivent être réunies pour créer un *social surplus* sur une plate-forme à deux versants : elle doit permettre la présence de différents groupes d'utilisateurs ; un membre tire alors bénéfice à ce que sa demande soit liée avec celle d'un membre d'un autre groupe ; un intermédiaire va permettre et favoriser ce lien plus qu'en la présence d'une simple relation bi-latérale. Cette dernière condition est créée par l'importance pour les annonceurs des coûts d'information et de transaction. Les TIC viennent diminuer les coûts, et donc la véracité de la troisième condition, remettant d'autant en question l'importance du recours par les annonceurs à une plate-forme pour toucher les potentiels consommateurs.

Les opérations d'acquisitions et de développement interne ou externe qui ont déjà pu être observée mettent en avant la nécessité – similaire à celle observée dans le domaine de la télévision privée – de faire apparaître et d'utiliser de nouvelles sources de revenus au sein des groupes.

Dans le cadre d'une économie de bien public, et dont un grand nombre de titres apparaissent aujourd'hui structurellement déficitaires, est-ce l'arrivée d'une nouvelle forme de subvention, aux côtés de celles apportées par le financement publicitaire et les nombreux soutiens étatiques en France ? De manière générale, nous souhaitons à l'avenir poursuivre l'étude du marché de la presse afin de faire ressortir les réalités et l'utilisation effective par les firmes des possibilités ouvertes par les TIC. Nous nous interrogeons aussi sur la sensibilité de ces décisions aux quantités et répartitions des investissements publicitaires dans et hors des médias. L'hypothèse que nous formons dans cette perspective est celle d'une distinction dans les stratégies entre attitudes défensives et options offensives dans les choix des entreprises de presse en direction d'une diversification – réelle ou limitée aux discours. La perspective pourrait alors être l'établissement d'une typologie des comportements des firmes médiatiques vis-à-vis des TIC, et ce dans le cadre des groupes auxquelles elles appartiennent. Enfin, la dépendance au passage par les « fourches caudines » que peuvent constituer certains acteurs de la distribution de contenus auprès du consommateur devra être analysée. A ce titre, l'exemple de la firme canadienne Quebecor pourra être intéressant⁵⁰. Si ce groupe est issu du strict champ médiatique,

⁵⁰ DEMERS François et LE CAM Florence [2010]. *Le multisupports au pas de charge. Le cas de l'entreprise canadienne Quebecor, 1995-2010*, à paraître

il a néanmoins acquis des entreprises de communication et vise aujourd'hui clairement à jouer lui-même ce rôle de *gate-keeper*. Mais peut-on aussi facilement réconcilier en un même lieu romains et samnites...

BIBLIOGRAPHIE

BOMSEL Olivier [2007]. *Gratuit ! Du déploiement de l'économie numérique*, Gallimard, 305 p.

BOUQUILLION Philippe [2008]. *Les industries de la culture et de la communication. Les stratégies du capitalisme*, Presses universitaires de Grenoble, coll. Communication, médias et sociétés, 306 p.

CHANTEPIE Philippe [2008]. « Le consommateur comme plate-forme : l'économie du marketing en ligne », in GREFFE Xavier et SONNAC Nathalie, *Culture Web. Création, contenus, économie numérique*, Dalloz, p. 495 à 511

CHARON Jean-Marie [2009]. « Stratégies pluri-médias des groupes de presse », *Les Cahiers du journalisme*, n°20, ESJ Lille et Univ. Laval, p. 64 à 83

EVANS David S. [2003]. « Some Empirical Aspects of Multi-Sided Platform Industries », *Review of Network Economics*, Vol. 2, Issue 3, p. 191 à 209

DESLANDES Ghislain [2008]. *Le management des médias*, La Découverte, coll. Repères, 128 p.

FARCHY Joëlle et FROISSART Pascal [2006]. « Introduction. Le paradoxe de l'économie et de la communication », in FARCHY Joëlle et FROISSART Pascal (dir.), « Economie et communication », *Hermès*, 44, CNRS Editions, p. 9 à 16

GABSZEWICZ Jean et SONNAC Nathalie [2006]. *L'industrie des médias*, La Découverte, coll. Repères, 121 p.

IDATE [2008]. *Stratégies Internet de la presse. Nouveaux services et modèles économiques*, IDATE, 66 p.

LE FLOCH Patrick [2008]. « De la distribution physique à la distribution numérique : l'exemple de la presse », in GREFFE Xavier et SONNAC Nathalie, *Culture Web. Création, contenus, économie numérique*, Dalloz, p. 247 à 259

LE FLOCH Patrick et SONNAC Nathalie [2005]. *Economie de la presse*, nouv. édition, La Découverte, coll. Repères, 121 p.

PRECEPTA [2010]. *Médias en ligne. Créer de la valeur : l'impératif de renouvellement des modèles d'affaires face à la crise du modèle publicité/audience*, Precepta, 265 p. (t.1)

REBILLARD Franck [2007a]. *Le web 2.0 en perspective. Une analyse socio-économique de l'internet*, L'Harmattan, 158 p.

STENNEK Johan [2007]. *Exclusive Quality – Why Exclusive Distribution may Benefit the TV-viewers*, IFN Working Paper n°691, 45 p.