

Stratégies pluri-médias des groupes de presse

Jean-Marie CHARON

Sociologue, chercheur au CNRS
(France)
Centre d'Étude
des Mouvements Sociaux
(CNRS-EHESS).
charon@ehess.fr

La notion même de groupe multimédia ou pluri-médias¹ pour la presse écrite impose de revenir sur ce qui s'est longtemps présenté aux journaux comme une problématique de diversification². Par diversification, il faut entendre des stratégies visant à développer des activités hors de l'édition de presse. Celle-ci peut concerner des médias (radios, télévision, télématique, puis Internet). Il sera alors question, jusqu'aux années 1990 de stratégies dites « multimédia », terme qui sera progressivement remplacé par celui de « pluri-médias », la notion de « multimédia » qualifiant désormais l'activité des médias électroniques. La diversification peut concerner également d'autres domaines tels que l'édition (livre, musique, cinéma, vidéo), tout comme les services (formation, salons, instituts de sondages, etc.). La diversification est à la fois ancienne, concernant la plupart des quotidiens de par le monde. En même temps elle se heurtera à des erreurs de méthode, en niant par exemple, la question du modèle éditorial et de l'approche rédactionnelle spécifique à chaque média³. Elle butera également selon les pays ou les continents sur des cadres juridiques qui pourront enrayer ces ambitions. C'est ainsi que dans l'Europe de l'après-guerre, la radio comme la télévision se développeront, presque partout, dans des cadres de monopoles publics. À l'inverse, aux États-Unis, comme au Japon, rien n'interdira aux journaux de s'engager dans l'ensemble des « nouveaux

médias » au fur et à mesure de leur apparition. Cela n'empêchera pas cependant à des structures sociopolitiques (centralisées, décentralisées ou fédérales), comme à des cadres juridiques (permettant ou interdisant l'exploitation de réseaux nationaux) d'entrer en ligne de compte, en facilitant ou au contraire en excluant la possibilité pour les groupes de presse de devenir les acteurs des chaînes de télévision nationales hertziennes (comme au Japon) ou les limitant à l'exploitation d'antennes « locales » et de réseaux câblés comme aux États-Unis.

Une courte histoire de la diversification de la presse

La problématique de la diversification pour les entreprises de presse n'est pas nouvelle. D'une certaine manière, elle prend ses racines, dans l'entre-deux guerres, au moment même où la radio fait son apparition, alors que vont également se multiplier les lancements de magazines modernes. C'est ainsi que le groupe Dupuy, par exemple, crée « le Poste Parisien⁴ », alors même qu'il multiplie les magazines (*Dimanche illustré*, *Ciné Miroir*, *Miroir*, *Nos Loisirs*, *La Science et la Vie*, y compris les programmes de radio, avec *Mon Programme*, qui tire alors à 380 000 exemplaires⁵), au côté de son titre historique, *Le Petit Parisien*, et d'un quotidien d'un nouveau genre, largement illustré par la photographie, *Excelsior* (Dupuy, 1989 ; Bellanger *et al.*, 1972).

Dans les années 1950, puis 1960, une groupe comme Hachette – « la pieuvre verte », disait-on à l'époque – s'emploiera à développer simultanément son activité d'éditeur de livres, de distributeur (dont 49 % du capital des NMPP), ainsi que d'édition de quotidien (*France Soir*) et surtout de magazines (*Paris Match*, *Elle*, *Télé 7 jours*, *France Dimanche*, *Ici Paris*, *Le Journal de Mickey*, etc.) (Charon, 1991a et 2008). Aux États-Unis, comme au Japon, les « chaînes de presse » quotidienne (Gannett, *Mirror*, *Knight Ridder*, *Tribune*, etc.) (Burbage, 1991 ; Albert, 1989) comme les titres géants (*Yomiuri Shimbun*, *Asahi Shimbun*, etc.) créeront ou prendront le contrôle de radios et télévisions locales, voire de réseaux nationaux⁶.

Cependant, c'est à un tout autre phénomène auquel nous assistons depuis les années 1980. Parmi les facteurs qui président à cette nouvelle période figure en premier lieu le rythme extrêmement soutenu de lancement de nouvelles technologies et services de communication. À la fin des années 1970, c'est le vidéotex (Prestel au Royaume Uni, Télétel et le Minitel en France, Bildschirmtext en Allemagne⁷), télétext (tel Antiope en France). Les années 1980 s'ouvrent avec le câble à haut débit, au moins pour l'Europe, celui-ci ayant déjà pris son ascension en

Amérique du Nord, (plan câble français de 1982, allemand en 1985, etc.), la visiophonie et la fibre optique (Biarritz), le satellite lourd et la haute définition (franco-allemand, avec TDF1), les satellites légers (télécom 1 décidé en 1979 pour la France). Quant à la décennie 1990, elle apporte le cédérom et surtout Internet (d'abord en Amérique du nord, puis très vite dans le monde entier), ainsi que le téléphone mobile. En second lieu intervient la dérégulation, aussi bien des réseaux de télécommunications que des médias audiovisuels. Rappelons qu'après l'ouverture très encadrée de l'audiovisuel du Royaume-Uni dans les années 1950 et la création du réseau ITV (cf. Sergeant, 2004), il faut attendre la dérégulation très brouillonne et chaotique de l'audiovisuel italien dans les années 1970 (cf. Musso et Pineau, 1989), puis la multiplication de nouvelles législations ouvrant radio, télévision et médias électronique au privé, un peu partout en Europe dans cette décennie 1980, à commencer par la France avec les lois sur l'audiovisuel de 1982, puis 1986, dont on retrouve des équivalents alors, selon les contextes institutionnels nationaux allemands, espagnols, britanniques, belges, hollandais, etc.⁸

Dès lors, la presse quotidienne comme la presse magazine vont s'engager toujours plus profondément dans des stratégies de diversification (Burkhardt, 1984), dont la dynamique va cependant différer selon la forme de presse. En schématisant, il est possible de dire que la presse quotidienne se diversifie autour du pivot que constitue le ou les titres quotidiens, à la manière des « chaînes de presse » nord-américaines (à commencer par Gannett) ou des titres géants japonais. En revanche, au moins pour une partie des entreprises de presse magazine, il est possible de parler d'une mutation en groupes de communication, pluri-médias, pour la plupart internationalisés. C'est sur ce dernier phénomène que va porter la présente réflexion, sachant que les stratégies à l'œuvre recouvrent des caractéristiques bien précises, en matière d'offre de contenu, de structure, de capital, de taille de marché.

Les principaux groupes

Cependant, avant de présenter et analyser les tendances du moment dans ces groupes de communication pluri-média, peut-être faut-il préciser de qui, ou de quoi, on parle. Essentiellement de ces groupes, qui partant pour la plupart d'entre eux d'une double activité dans la presse magazine et le livre, se sont progressivement développés dans l'audiovisuel, l'édition musicale et vidéo, le Net, sans parler bien souvent d'activités de services (banques de données, salons, organisation d'événements culturels ou commerciaux, formation, etc.) :

Aux USA, il s'agit principalement de Time Warner. Le groupe issu de la presse magazine est le leader mondial du secteur des groupes dit de « communication ». Il édite des titres comme *Time*, *Fortune*, *Money*, *People*. Il est numéro deux aux États-Unis de l'exploitation de réseaux câblés et numéro un du *pay per view*, avec HBO. Il devait racheter en 2004 la société de chaînes d'information en continu CNN à Ted Turner, alors que sur l'Internet il est lié à AOL. Son numéro deux est le groupe Disney dont la palette d'activité est plus étroite dans les médias, l'édition culturelle et les loisirs.

En Europe le groupe de communication pluri-médias le plus puissant est Bertelsmann. Propriété d'une fondation, le groupe allemand Bertelsmann est présent dans la presse magazine avec Gruner und Jahr, dont Prisma presse (*Géo*, *Ça m'intéresse*, *Femme Actuelle*, *Prima*, *Voici*, *Télé Loisir*, *Capital*, etc.) est la filiale française. En radio et télévision, le groupe est présent au travers de RTL group (RTL et M6 en France). Bertelsmann Buch est sa filiale dans l'édition de livres et la gestion de clubs de livres. Dans l'imprimerie et les services liés à la fabrication, il est présent sous la forme d'Arvato.

La France dispose d'un groupe de communication pluri-médias sous la forme de Lagardère groupe, fruit des fusions des ex groupes Matra, Hachette et Filipacchi. Lagardère Active Media, sa filiale presse et audiovisuel, se dit leader mondial de l'édition de magazines avec des titres phares comme *Elle*, *Première*, *Télé 7 jours*, *Parents*, *Ici Paris*, *France Dimanche*, *Public*, *Le Journal de Mickey*, mais aussi *Woman's day* et *Car and Driver*. Après le rachat de Warner Publishing, Lagardère Publishing (Le livre de poche, Stock, Fayard, Grasset, etc.) est numéro trois mondial de l'édition de livres. En radio, Lagardère diffuse Europe 1, Virgin, RFM et contrôle une série de stations en Europe. Dans la télévision, le groupe est à la fois présent dans la production, dans la diffusion de programmes thématiques (Mezzo, Virgin 17, Gulli, Fille TV, etc.) et comme actionnaire minoritaire (à hauteur de 20%) de Canal +. Lagardère Digital France est l'outil dont s'est doté le groupe pour décliner ses « marques » sur Internet et saisir les opportunités de reprises de *pure players* (Thotnet, Newsweb, Doctissimo) alors même que dans la distribution, il dispose d'une compétence reconnue internationalement au travers de Lagardère Service (49 % des NMPP, points de vente Relay, magasins Virgin, etc.). Il faut encore noter l'élargissement de la palette d'activités du groupe avec Lagardère Sports, gestionnaire de sites, de droits des sports, et organisateur d'événements.

En Italie, l'histoire est différente, mais débouche sur une structure assez proche avec Fininvest – Mondadori, etc. Le groupe encore jeune réunit les activités de Silvio Berlusconi dans la télévision en Italie (Canale 5, Retequattro, Italia Uno) et en Europe, avec la vénérable maison d'édition de livres et de magazines, Mondadori (*Panorama, Donna Moderna, Grazia, Cosmopolitan, Economy, TV Sorrisi e Canzoni*, etc.). L'entrée en France – après l'échec de la participation de la Fininvest, dans La 5 durant les années 1980-1990 – s'est opérée soudainement au travers du rachat de Emap France, largement construit à coup d'acquisitions de titres et groupes moyens (Éditions Mondiales, magazines du groupe Hersant, *Le Chasseur Français, Pleine Vie, Télé Star, Excelsior*). Mondadori France publie un large éventail de titres tels que *Modes et travaux, Biba, Closer, Télé Poche, Télé Star, Sciences et Vie, L'Auto Journal, Auto Plus, FHM*, etc., dont Mondadori Digital s'emploie à décliner les sites de marques et portails correspondant.

Des challengers, se dessinent ici ou là, empruntant les pas de la poignée de leaders, qu'il s'agisse de l'Allemand Bauer (*Maxi, Girls* en France), du Belge Roularta (*Knack, Trends, Cash !, L'Express, L'Expansion, Lire, Maison Côté..., Studio, Point de vue, Pippo, Babar, Plus Magazine*, etc.⁹, ou encore du Suédois Bonnier. Parmi ceux-ci, il faut souligner l'exception que constitue le groupe News Corp., de Rupert Murdoch, qui est le seul à combiner de manière assez harmonieuse, aussi bien quotidiens, magazines, audiovisuel et Internet, sur plusieurs continents : *The Australian, Adelaide News*,... en Australie son pays d'origine ; *Times, Sun, News of the World*, mais aussi BskyB, etc., au Royaume Uni ; *New York Post, Dow Jones (Wall Street Journal)*, Fox ou MySpace en Amérique du Nord, Star TV (satellite) en Asie, etc. Soulignons enfin que le chemin n'est pas sans embûches ou pièges comme le rappelle l'explosion en vol de Jean-Marie Messier à la tête de Vivendi Universal¹⁰, alors qu'il ambitionnait de se hisser au deuxième rang des géants de la communication¹¹, ou encore la disparition du groupe britannique Emap.

Caractéristiques de l'offre de contenu

Les contenus proposés dans les différentes formes de magazines, en radio, en télévision, sur le Web ou le mobile, diffèrent sensiblement, bien sûr. Toutefois, il semble que l'on puisse distinguer un ensemble de traits, qui constituent autant de tendances d'évolutions, communs à ceux-ci.

Profusion et renouvellement de l'offre de contenu

En premier lieu figure la profusion et le renouvellement incessant de l'offre de contenu. Ce sont des centaines de magazines qui sont créés chaque année en France¹², alors que l'on assiste simultanément à la multiplication de suppléments et hors séries. Ils font désormais écho à l'élargissement des réseaux et chaînes en radio et télévision. La dernière étape pour la France intervient avec le développement rapide de la TNT, alors même que se multiplient web radios et web TV, et que se trouvent annoncés les lancements de chaînes pour le mobile. De la même manière le numérique, après avoir pris la forme d'une pléthore de sites sur le Net, qui ne cesse de se démultiplier, se décline également désormais en services d'information ou de distraction pour le mobile. Le tout résonne avec l'explosion constante des lancements de livres (chaque année, le nombre titres publiés augmente, même si les ventes stagnent au moins dans les économies avancées), de DVD, et de CD, même si pour ces derniers le piratage par téléchargement paraît enrayer cette dynamique dans la dernière période.

Outre la question du nombre de titres, de stations, réseaux, chaînes, sites web, collections de livres ou DVD, catalogues de séminaires et formations, etc., il faut également prendre en compte l'accélération du rythme de renouvellement de la forme et du fond, qu'il s'agisse de nouvelles formules pour les magazines, de bouleversement des grilles en radio et télévision, de transformation de l'habillage sonore ou visuel, là où dans l'ère des mass médias, l'identité des titres, comme des stations et chaînes, passait davantage par une certaine permanence de la forme, des rendez-vous, des signatures, des styles, expression de l'identité d'un média ou d'un éditeur.

Spécialisation et segmentation

En second lieu, il s'agit d'une offre dont le contenu est spécialisé et dont les publics sont segmentés. Il est même possible de dire que les contenus sont de plus en plus spécialisés, avec désormais la proposition de titres qui vont rechercher la moindre « micro niche ». Il n'est plus question de sports en général, ni même d'une discipline sportive, mais de la manière de la pratiquer sous forme de détente, comme compétiteur régulier ou comme pur amateur du spectacle sportif qu'elle peut proposer. Simultanément, cette offre de contenu se veut toujours plus finement segmentante, qu'il s'agisse du sexe, de l'âge, du niveau d'éducation, du milieu social, du lieu de vie, etc. C'est ainsi que la presse jeune offre depuis les années 1970 des « chaînages »,

dans lesquels un ensemble de publications défini par une forme d'unité de projet éditorial propose des titres qui couvrent chacun une tranche d'âge de 2 à 3 ans. Un même individu peut ainsi passer de sa toute petite enfance à l'adolescence, en passant d'un titre à l'autre du même chaînage, de *Popi* à *Phosphore*, en passant par *Pomme d'Api*, *Astrapi*, etc., pour un lecteur du chaînage généraliste de Bayard Presse. Sans compter que, désormais, ces chaînages peuvent être pensés comme devant favoriser la mixité des apprentissages du jeune ou, au contraire, ne s'adresser qu'à l'un des deux sexes¹³.

C'est dire qu'une telle offre rompt complètement avec la logique du mass média généraliste pour se centrer sur un individu. Chaque individu se retrouve ainsi au cœur d'un sorte de « bouquet » constitué de titres, de stations et réseaux de radios, de chaînes de télévisions et canaux thématiques, de sites Internet, de livres, etc. Ce bouquet est en constante évolution selon les goûts, la situation, les problèmes rencontrés ou les engouements du moment, l'âge, le sexe, le milieu social, etc., de chaque individu. Les groupes pluri-médias sont donc directement en phase avec un public désormais en pleine fragmentation et segmentable, une organisation sociale centrée sur l'individu.

Il est alors possible d'en déduire le fait que les entreprises de communication pluri-médias ne sont pas centrées sur une publication, une station, une chaîne, etc., (contrairement à l'éditeur de quotidien, par exemple), et s'emploient plutôt à concevoir, développer et valoriser des ensembles, des collections de médias et produits culturels : gammes de titres (les « chaînages » de la presse jeune, évoqués plus haut en étant une parfaite illustration), bouquets de réseaux et chaînes thématiques sur la FM, le satellite ou la TNT, des catalogues vidéos, musicaux, d'ouvrages, etc. C'est ainsi qu'un groupe tel que Lagardère, au sein d'entreprises spécialisées chacune dans un « métier », média, ou domaine d'édition culturelle, propose aussi bien des chaînages de magazines jeunes au sein de Disney Hachette presse, un éventail de réseaux de radios musicales allant de Virgin radio à RFM, des canaux de télévisions sur la TNT ou le satellite pour le public jeune par exemple (de Gulli à Filles TV, en passant par Tiji). On constitue ainsi pièce à pièce un ensemble de sites et services sur le Net (dont Doctissimo est la pièce maîtresse, au côté de sites de titres et de pure players). On continue en même temps à valoriser des collections d'ouvrages allant du « Livre de poche » à Hachette Littérature.

« Entreprise réseau ».

Dans cette logique, la fabrication des produits (contenus, services) n'est plus le cœur de l'activité du groupe. Les groupes de communication pluri-médias sont à la tête d'entreprises qui peuvent être qualifiées « d'entreprises réseaux¹⁴ ». Elles sont généralement, regroupées par types de média, chaque média ou domaine d'édition jouissant d'une totale autonomie vis-à-vis des autres. Aucun lien autre que capitalistique n'existe par exemple entre Bertelsmann Buch, RTL group (en France RTL et M6), Gruner und Jahr ou encore Motor presse, etc. De la même manière, Lagardère Active Média, ignore l'activité de Lagardère Publishing, Lagardère Service (distribution) et Lagardère Sports. Et il semble bien que la volonté d'établir des synergies entre magazines, radios, audiovisuel et Internet au sein de Lagardère Active Media fasse long feu, contredisant une fois de plus l'invocation d'effets de synergie, si souvent mis en avant par le management de ces groupes pour expliquer les phénomènes de concentration et de regroupements d'activités dites complémentaires. Dans les faits, chacun de ces groupes est dirigé à partir d'une holding de tête, à laquelle sont rattachées « en râteau » une série de filiales par « métier » ou spécialité, totalement et jalousement autonomes, aux applications parfois concurrentes.

Parler « d'entreprise réseau » permet de mettre l'accent sur une forme d'entreprise qui, contrairement à l'éditeur de presse traditionnel, se concentre sur la conception, le développement, et la commercialisation de gammes de publications, des collections de livres, des ensembles de chaînes thématiques, sans nécessairement les réaliser ou les produire elles-mêmes. C'est-à-dire que la possibilité de sous-traitance est poussée à l'extrême, même si ce n'est pas une obligation – on agit en fonction des opportunités de chaque marché. Bayard Presse, Lagardère, comme ce fut le cas pour Emap, ont cédé leurs centres d'impression, alors que l'imprimerie continue de figurer parmi les activités de Bertelsmann, au travers de la puissante société Arvato. La tendance est donc à sous-traiter tout ce qui découle de la conception, pilotage du développement, direction de la commercialisation, soit l'impression, la fabrication, la gestion des abonnements, le recrutement des abonnés (acquisition et développement de fichiers de prospects, mailing, phoning, etc.), la distribution, la régie publicitaire¹⁵. Il semble bien, même, que la sous-traitance concerne, y compris, la rédaction, surtout pour les mensuels et titre à périodicité plus longue. C'est en revanche un peu moins pour les hebdomadaires qui conservent des rédactions permanentes importantes, pour des raisons d'impératif de maîtrise de leur timing. La

sous-traitance du rédactionnel et de la réalisation du contenu s'illustre par le recours massif aux pigistes, agences spécialisées et toutes formes « d'indépendants » (photographes, cabinets ou studios d'infographie, illustrateurs). Axel Ganz, fondateur et ancien dirigeant de Prisma presse, la principale filiale magazine de Bertelsmann en France, parlait ainsi du recours à « une armée de pigistes ».

Une telle « entreprise-réseau » et son recours à l'externalisation comporte plusieurs avantages économiques et éditoriaux pour les groupes de communication pluri-médias. Elle permet de concentrer la recherche et la gestion des personnels sur les seules activités stratégiques du groupe. Elle contribue au développement d'une maîtrise et d'un savoir-faire sur ces fonctions cruciales, auxquels les groupes peuvent apporter le soutien de structures de recherche et développement (R&D), d'expertise et conseil juridique, de contrôle de gestion, sans parler de l'effet de levier de capacités d'investissement au bon moment, sur la meilleure opportunité, dans un marché donné. Par sa légèreté et sa plus grande flexibilité, l'entreprise-réseau permet une direction managériale plus souple et plus aisée. Sans compter l'avantage compétitif de la compression drastique des coûts et l'adaptabilité aux évolutions des différents marchés, grâce à la possibilité de puiser à tout moment dans un vivier de pigistes, free lance, ou des agences spécialisées, un vivier sans cesse rajeuni et renouvelé¹⁶.

Capital

La plupart de ces groupes (hormis le cas de Bertelsmann, propriété d'une fondation) ont un capital financier. Ils sont généralement cotés en bourse et leurs principaux actionnaires sont des acteurs financiers (fonds d'investissements, fonds de pension, banques spécialisées, etc.). Cette caractéristique, qui n'a cessé de se renforcer au fil des décennies (ex. Lagardère¹⁷), a un impact très substantiel sur les stratégies des entreprises et le vécu des différentes équipes au sein de celles-ci. Les traits principaux sont :

La puissance

La puissance que confère la dimension financière des groupes de communication pluri-médias se manifeste dans leur capacité à mobiliser des sommes très importantes pour développer un secteur ou prendre le contrôle d'entreprises, perçus comme stratégiques. C'est ainsi que Lagardère peut investir (en 2006) 449 millions d'Euros pour acquérir Warner Book (ancienne filiale d'édition de Time Warner) alors

que, quasiment dans la même période, il verse 525 millions d'Euros (auxquels il ajoute sa participation de 34 % des parts de Canalsat) pour prendre une participation de 20 % dans Canal + ; ce qui ne l'empêche pas, deux ans plus tard, de consacrer 73,5 millions d'Euros au rachat de 53,3 % des parts de Doctissimo (ensemble de sites Internet), pour en faire le fleuron du groupe sur le Net. La même année, Mondadori devait négocier dans une fourchette de 450 à 700 millions d'Euros pour racheter Emap France. Sur chacun de ces marchés, des concurrents plus modestes, monoproduits, au capital familial ou de type « industriel », ont peu de chance de dégager les sommes suffisantes, pouvant faire face y compris aux surenchères de ces géants de la communication.

Standards de la gestion

La financiarisation du capital conduit à l'adoption de standards dans les méthodes de gestion. Au premier rang de ceux-ci figure la définition d'indicateurs aisément transposables d'une activité à une autre, d'un média à un autre. Le suivi et le contrôle de gestion, et donc de ces indicateurs, constituent un lieu et une fonction tout à fait stratégiques de l'organisation. C'est dire que l'on assiste à l'importation de méthodologies et modes d'évaluation d'autres secteurs économiques et industriels, au moment où les groupes font eux-mêmes appel à des managers issus d'autres secteurs tel Didier Quillot (Lagardère) venant de l'opérateur de téléphonie Orange, ou encore Fabrice Boé (Prisma Presse), un ancien de L'Oréal. Ce qui ne veut pas dire que de tels indicateurs, ou les méthodes de mises en œuvre de ceux-ci, soient toujours aisément applicables. La question récurrente de l'évaluation de la productivité en matière d'emploi journalistique en est une assez bonne illustration. Combien de contrôleurs de gestion ou de DRH, aux *Échos*, chez Emap, voire même dans des groupes tels que Bayard presse, s'interrogeront sur une quantification du travail journalistique. Certains tenteront un comptage par caractères produits, par nombre et types d'articles produits, par le temps d'activité sur le système rédactionnel du journal. L'informatisation des rédactions est souvent apparue comme une opportunité pour s'engager dans la rationalisation de la productivité rédactionnelle.

Au-delà, la financiarisation se traduit par l'exigence de niveaux de rentabilité, qui tendent à aligner l'ensemble des médias sur les mêmes standards de performances. Ces derniers doivent d'ailleurs eux-mêmes se situer au niveau des secteurs de la communication, des services ou du divertissement. C'est ainsi qu'Arnaud de Puyfontaine (son PDG de l'époque) se félicitera que Mondadori France approche le niveau des 19 %

en 2008. Pourtant, deux ans plus tôt, le même Arnaud de Puyfontaine n'avait pas pu empêcher la mise en vente de Emap France, qui réalisait alors 17 % de marge et qui fut finalement reprise par Mondadori. La même préoccupation anime le management de Prisma presse (même si la norme, arrêtée par Gruner und Jahr, est ici un peu moins élevée) pour les décisions à prendre d'arrêts de titres ou de cessions. Quant à la nouvelle équipe de management de Lagardère Active Media, emmenée par Didier Quillot¹⁸, elle n'a de cesse de ramener le groupe à un niveau de rentabilité plus en phase avec ceux de ses concurrents, soit dans une première étape, 10 %¹⁹.

Instabilité

Les niveaux attendus de performance, comme l'évaluation des promesses de développement des activités, voire des groupes eux-mêmes, peuvent conduire à une très forte instabilité pour les publications et leurs rédactions, là où au contraire le discours en faveur de la concentration insistait sur la promesse de moyens et de pérennité en faveur des titres. C'est par exemple la cession soudaine d'Emap France à Mondadori, motivée par l'exigence de recentrage des activités du groupe en termes géographique et la priorité donnée à des activités plus riches en promesse de développement, manifestée par l'actionnariat du groupe.

Ce sera finalement y compris la vente de Emap Grande Bretagne à Bauer, alors que Emap décide de se dissoudre en tant que groupe de média, toujours pour des motifs de pure rentabilité. Le même phénomène est à l'œuvre lorsque Reed Elsevier décide de se séparer de sa filiale magazine IPC. Celle-ci, cédée un temps au fonds d'investissement Cinven, rejoindra finalement le groupe américain Time Warner, à la recherche d'un solide point d'appui pour réellement engager son internationalisation vers l'Europe. Ramené au niveau d'un journaliste de *l'Express* en fin de carrière, cela conduit à être passé de l'entreprise fondée par Jean-Jacques Servan-Schreiber à la Générale Occidentale dirigée par le financier Jimmy Goldschmidt, qui la cède au groupe d'électronique Alcatel, qui la revend à Havas, elle-même absorbée par Vivendi, jusqu'à la crise qui conduit à une cession à la Socpresse de Robert Hersant qui devient la Socpresse de Dassault, pour finir (?) au sein du belge Roularta.

Internationalisation

Pour ces groupes l'internationalisation de leurs activités ne constitue pas une option parmi d'autres. Elle est souvent substantielle, comme pour Bertelsmann qui réalise 70 % de son chiffre d'affaires hors d'Allemagne²⁰. Il peut s'agir, dans un premier temps, de sortir d'un marché trop exigü avec des risques de position de dominante. C'est la situation qu'a voulu éviter Bertelsmann en Allemagne dans les années 1980 dans les secteurs du livre et de la presse magazine. Il faut rappeler son échec notamment à développer la première chaîne de télévision à péage outre Rhin, avec un partenariat Springer-Beta Taurus, suite à une décision contraire du Tribunal Anticartel. En France, Hachette se heurtera à la même difficulté (dénonciation de la « pieuvre verte »), avec l'échec à sa candidature de rachat de TF1, et surtout la condamnation par la Commission européenne de la constitution d'un super pôle d'édition de livres après le rachat de la branche édition de VUP. C'est également une motivation fréquemment évoquée par un groupe comme Ringier, par trop enclavé sur le modeste marché suisse.

En second lieu, l'internationalisation est un moyen d'amortir sur de plus larges échelles²¹ les coûts, notamment en matière de conception et de développement de nouveaux concepts éditoriaux, ainsi que de production de contenus. Il est possible de prendre ici l'exemple des reportages photographiques lors des défilés de mode pour les « féminins », ou encore des fictions – écriture et illustration – pour la presse jeune²². Surtout l'internationalisation, moyennant une puissance et une organisation adaptée, permet de jouer sur tout un éventail d'approches correspondant à des types de marchés différents²³. Un simple test pourra s'opérer grâce à l'appui d'un éditeur local, par le biais de l'exploitation de la licence d'un titre. Un engagement plus substantiel peut passer par un partenariat capitalistique avec un éditeur du pays concerné, sous la forme d'une « joint venture²⁴ ». En retour, le groupe obtient des informations cruciales sur les caractéristiques d'un marché national qu'il pourra réinvestir. Les plus puissants, sur les marchés considérés comme stratégiques, pourront décider de créer leur propre filiale locale, de toute pièce, sur le modèle de Prisma presse en France pour Bertelsmann. C'est l'option que privilégieront également Bayard presse et Lagardère en Espagne. Une alternative intéressante, mais coûteuse, passe par le rachat d'un éditeur local, comme le fit jadis Emap pour la France. Comme le fit surtout tour à tour aux États Unis (Diamandis et Grollier), au Japon (Fujingaho) et en Italie (Rusconi) le groupe Lagardère. Cette démarche a l'avantage de s'appuyer sur

des entreprises solides, aux performances observables, parfaitement implantées sur leur marché. Elle permet éventuellement d'apprendre et valoriser des titres rachetés à cette occasion (*Woman's day, Car and Driver*). En revanche, l'investissement est généralement lourd. En 1998, par exemple, Lagardère investit 75 millions d'Euros pour prendre le contrôle de Fusingaho ; quelques mois plus tard, en 1999, il engagera quelque 183 millions d'Euros, pour racheter 90 % des parts de Rusconi. Rappelons qu'en 1987, l'acquisition du seul Diamandis s'était faite au prix de 712 millions de dollars...

L'internationalisation des groupes de communication pluri-médias et la constitution de réseaux véritablement planétaires peut viser également l'accès à des ressources que seule cette taille permettrait d'atteindre, surtout combinée au caractère pluri-média, « cross-média », selon la terminologie actuelle. Il s'agit en premier chef de conquérir des campagnes publicitaires d'annonceurs totalement mondialisés (Coca Cola, Nestlé, L'Oréal, etc.). L'idée paraît d'autant plus séduisante que les dits groupes confient leurs budgets publicitaires aux plus grandes agences, elles-mêmes totalement mondialisées. Dès lors, chacun des groupes de communication pluri-média développe au sein de ses régies les outils permettant de gagner et traiter de tels budgets, à la manière de Lagardère Publicité International. Sauf que dans les faits, il faut reconnaître que la question reste assez controversée, les ressources générées par ces régies internationales restant marginales, au regard des campagnes traitées pays par pays, par des industriels qui définissent finement leurs cibles en fonction de critères de consommation et de publics très nationaux.

L'internationalisation permet enfin et surtout aux groupes de communication pluri-média issus de pays aux marchés de médias et d'édition culturelle, matures, encombrés, commercialement et socialement très réglementés, de retrouver des conditions économiques beaucoup plus ouvertes. Face à des contextes nationaux où l'offre reste modeste, la réactivité des publics peut être plus grande, offrant des perspectives de développement extrêmement importantes, comme c'est le cas aujourd'hui en Asie, en Europe de l'Est ou en Amérique du sud (Brésil). Les marges de progression sont souvent très importantes, pour des investissements en conception et commercialisation relativement modestes au regard des conditions de lancement d'un titre, par exemple, sur un marché d'Europe de l'ouest. Par ailleurs et complémentaiement, les contextes sociaux moins réglementés offrent des conditions de coûts de réalisation substantiellement plus faibles. Les marges réalisées par les éditions d'un *Elle* ou d'un *Marie Claire* en Afrique du sud ou

en Chine sont sans commune mesure avec les déclinaisons fines et sophistiquées des mêmes titres sur le marché français. De telles marges de progression peuvent parfois se trouver renforcées par la découverte d'opportunités de *merchandising* pour des produits « french touch » associés à l'image de la presse féminine française, comme c'est le cas par exemple pour toute une gamme de vêtements, colifichets, parfums, bijoux, cosmétiques, siglés « Elle », au Japon²⁵.

Conclusion

Les trois dernières décennies ont donc été marquées par la montée en puissance d'une poignée de groupes de communication pluri-médias. Ils ne sont pas, en tant que tels, les principaux ferments de l'innovation dans les nouveaux médias, ni même en matière de renouvellement éditorial des médias traditionnels, fruits d'intervenants souvent beaucoup plus petits, davantage prêts à prendre les risques inhérents à tout processus de création. En revanche, c'est désormais le plus souvent à travers eux que vont se diffuser les innovations et se valoriser les créations (rachat de *Psychologie* ou de *Doctissimo* par Lagardère Active Média, acquisition de *Pleine vie* par Emap, etc.). Par cette ascension, ces groupes ont acquis une capacité d'intervention sur une très large palette d'activités couvrant l'ensemble des médias, la plupart des domaines d'édition culturelle et de très nombreux secteurs du divertissement, et cela à une échelle pratiquement planétaire. En même temps, l'accès à ces moyens s'est fait au prix d'une transformation de leur actionnariat, à dominante (ou intégralement) financière, ce qui n'est pas sans conséquences sur la définition de leurs orientations stratégiques, de leurs standards de performances et, finalement, l'évolution de leur périmètre.

Concrètement, les groupes de communication pluri-médias contribuent à une montée sans pareil des conditions de concurrence sur les marchés considérés par eux comme particulièrement rentables ou prometteurs en termes de développement. Cela ne va pas sans des modifications brusques et soudaines de leurs engagements dans les différents médias. C'est ainsi qu'hier, ils ont pour la plupart définitivement rompu avec la presse quotidienne, insuffisamment rentable, voire chroniquement déficitaire, n'offrant que peu de perspectives de développement, impossible à internationaliser, voire trop impliquante politiquement. Jean-Marie Messier ne justifiera-t-il pas la cession de ses news magazines (*L'Express* et *Le Point*) pour cette même raison ? Aujourd'hui, ils s'interrogent à propos de tout média

généraliste et tout public ; à chaque instant ils peuvent arbitrer entre des activités de médias traditionnels, des marchés matures européens, au profit de nouvelles activités de communication ou de services, ainsi que des marchés émergents plus attractifs. Il est peu probable que les années qui viennent contribuent à une stabilisation de la situation de ces groupes. Au contraire, ils voient désormais se dresser face à eux de nouveaux entrants, directement issus des secteurs de l'informatique (tels Google ou Microsoft) et des télécommunications (France Télécom – Orange – pour la France), dont les capacités d'investissement sont totalement disproportionnées, en même temps que leur potentiel en matière d'innovation est bien supérieur. Dans un tel contexte, il va falloir valoriser au mieux leur savoir-faire et leur compétence éditoriale, de créateur de contenus, en même temps qu'ils devront faire preuve plus que jamais d'adaptabilité, de flexibilité et de mobilité.

Il va sans dire que de telles conditions ne sont pas sans conséquences pour l'emploi comme pour les conditions d'exercice du travail des journalistes, sachant que ces groupes, pour un pays tel que la France, figurent parmi les principaux employeurs directs ou indirects de ceux-ci, dans les magazines, la presse professionnelle, au sein des radios et télévisions, dans leurs sites d'information ou leurs filiales digitales. Parmi les répercussions les plus évidentes, il faut d'abord rappeler l'importance de la sous-traitance du travail journalistique, que ce soit sous forme de l'emploi pigiste ou free lance, ainsi que d'agences (photo, infographie, information spécialisée). Au-delà du développement d'un journalisme hors des rédactions, il faudra également prendre la mesure d'un relâchement des liens entre ceux-ci et les groupes au sein desquels ils interviennent ou pour lesquels ils produisent. Telle est la sanction de situations où, comme dans le cas de *L'Express*, la propriété a pu changer tous les 18 mois, en moyenne, au cours de la dernière décennie. Allant dans le même sens d'une distanciation entre les journalistes et le contenu de leur activité, leur compétence, leur savoir-faire sont désormais mis en cause et interpellés par la rapidité des injonctions de reconversion ou d'évolution selon les priorités du moment : agence interne fournisseur de contenu pluri-média et multi-titres, annoncée chez Lagardère Active Media durant l'hiver 2007, appel à se porter vers les filiales digitales chargées de valoriser les différentes marques du groupe (Mondadori, Prisma presse, etc.).

Il est notable que la multiplication des facteurs générant de la distance entre l'individu journaliste et son titre, son entreprise, son groupe, entre en contradiction avec l'importance que va prendre pour ces groupes leur capacité d'innovation et de création qui, quoiqu'il

arrive, ne peut-être mise en œuvre que par les journalistes, pour ce qui concerne l'information. Une contradiction qui aura été parfaitement illustrée en France, lors des débats des États généraux de la presse écrite durant l'automne et l'hiver 2008-2009, au cours desquels les journalistes marqueront clairement leur sentiment d'être marginalisés, tenus à l'écart, au profit des employeurs, les entreprises, alors même que l'avenir de ce média dépend largement d'eux et de leur potentiel à réinventer ce média. Une contradiction qui pourrait se révéler un facteur de fragilisation majeur, au moment où leurs nouveaux concurrents issus de l'informatique et des télécommunications auront besoin d'attirer à eux des spécialistes du contenu, à la compétence reconnue, à commencer par les journalistes ■

Notes

1. À propos de cette notion, se référer à notre article « Les groupes multimédias et l'information » (Charon, 2007).
2. Cf. sur cette notion Guillou (1984) ainsi que notre chapitre « Diversification multimédia » (Charon, 1991).
3. Ce qu'illustrera par exemple l'échec des groupes de presse italienne (Rizzoli, Rusconi, Mondadori) dans leur tentative de prendre position dans la télévision privée face à Silvio Berlusconi, au début des années 1980, comme échoueront nombre d'éditeurs de presse français dans ces mêmes années 1980 dans leur tentative de s'installer sur la FM en radio. Il faut noter ici la difficulté supplémentaire que posent les médias audiovisuels, comme l'Internet, en débordant largement le domaine de l'information, le cœur de la concurrence se situant davantage sur la programmation musicale et la programmation de divertissements diversifiés.
4. Voir Cheval (1997) ainsi que Jeanneney (1996) qui rappelle les liens par ailleurs entre *l'Intransigeant* et Radio Cité ou du *Journal* avec Radio Vitus (p. 162).
5. Voir le chapitre « Historique » dans Charon (2008) et surtout Bellanger et al. (1972).
6. Soit NTV pour le *Yomiuri Shimbun*, Asahi TV pour le *Asahi Shimbun*, TBS pour le *Mainichi Shimbun* et Fuji pour le *Sankei Shimbun* (Charon, 1991b).
7. Aux États-Unis les premières banques de données de presse, grand public, à l'initiative du *New York Times* et du groupe Dow Jones (*Wall Street Journal*) remontent en fait à la première moitié des années 1970.
8. Sur cette période, se reporter à De Bens & Knoche (1987). Rappelons que de ces nouveaux contextes législatifs vont découler l'entrée de Bertelsmann dans la télévision en Allemagne, en France et au Benelux. Qu'elles permettront à Lagardère de prendre le contrôle de Europe 1, de La 5 (même brièvement), puis de chaînes thématiques et d'une participation de 20 % dans Canal +. Qu'elles conduiront, aussi, au rachat de Mondadori par le groupe audiovisuel Fininvest, après l'échec rencontré par l'éditeur dans la chaîne Retequattro.

9. Roularta est également présent en télévision, principalement en Flandres (VTM, KanaalZ, Kanaaltwee, JIMtv), mais aussi en Wallonie (Canal Z) et dans le Nord-Pas-de-Calais (chaîne locale en cours de développement).
10. Canal +, Canalsat, SFR, Cegetel, etc.
11. Un échec qui devait conduire au démantèlement des activités imprimées regroupées au sein de VUP (Vivendi Universal Publishing) et, notamment, le principal groupe de presse technique et professionnelle (ex CEP), avec des fleurons tels que *L'Usine Nouvelle* ou *Le Moniteur des travaux publics*, le groupe Tests, spécialisé dans l'informatique. Le tout se retrouvant repris là par des fonds de pension, d'autres revenant à Next Radio TV, alors même qu'après avoir été racheté par Lagardère le secteur « livre » se trouvait scindé en une partie restée au sein de Lagardère Publishing et une autre partie revendue plusieurs fois depuis sous le sigle Editis.
12. Au milieu de la décennie, il s'agissait de la création de 400 à 500 nouveaux titres chaque année qui, malgré la disparition de titres anciens et les nombreux échecs de lancements, laissent un solde positif de l'ordre de 150 titres. Le phénomène est particulièrement actif en France où le système de distribution, très ouvert, limite les barrières à l'entrée alors même que le public est très réactif à l'égard des nouveautés.
13. Se reporter à Fourment (1987) et Charon (2002).
14. Nous avons adopté ce qualificatif, à propos des éditeurs de presse magazine, élargi aux groupes au sein desquels ils sont développés (Charon, 1991a et 2008) en donnant alors une description plus détaillée que dans le présent article.
15. Bayard presse ne dispose pas de régie publicitaire, par exemple. Celle-ci était soustraite à Interdéco (filiale de Lagardère) ; c'est également le cas pour les magazines de François Pinault (soit *Le Point*, *L'Histoire*, *Historia*, *La Recherche*, etc.), comme ce fut également le cas pour les titres du groupe Excelsior (*Sciences et Vie*, *Biba*, etc.) avant son rachat par Emap France, lui-même devenu Mondadori France. Insatisfait des performances de Lagardère Publicité (ex Interdéco), Bayard presse devait décider de changer de régie, en optant pour celle de Prisma presse.
16. Rappelons que de 7 % en 1965, la proportion de pigistes dépasse désormais les 20 % (Devillard *et al.*, 2001).
17. Tout particulièrement, au lendemain du fiasco de La 5 (chaîne hertzienne commerciale, dont l'autorisation est confiée à Robert Hersant et Silvio Berlusconi, en 1987, qui la cèdent ensuite au groupe de Jean-Luc Lagardère), en 1992, qui devait contraindre le groupe à éponger une dette de 3 milliards de francs. Les structures du groupe seront alors réorganisées, permettant une recapitalisation et le soutien de ses principaux actionnaires.
18. Sachant que l'arrivée de l'ancien dirigeant du groupe de téléphonie Orange répondait précisément, selon les déclarations du PDG du groupe, Arnaud Lagardère, à la volonté d'améliorer sensiblement la rentabilité des médias du groupe, tout en réussissant l'entrée sur le numérique.
19. Ce qui devait entraîner la cession de titres comme *Choc* et *Entrevue*, l'arrêt de *Isa*, ainsi que la transformation de joint venture d'édition de *Elle* ou de *Première* en simple licences, sur des marchés moins porteurs, en tout cas considérés comme moins stratégiques.
20. Hachette Filipacchi Media, avant la fusion des activités magazines et audiovisuelles

- au sein de Lagardère Active Media, en 2007, réalisait 50 % de son chiffre d'affaires à l'international.
21. Rappelons qu'en 2008, les groupes Lagardère et Marie Claire ont lancé respectivement les 40^e et 31^e éditions de *Elle* et de *Marie Claire*, témoignant d'une expansion constante à l'international.
 22. Les approches des différents groupes sont cependant très variables sur le sujet. Certains exigent le rachat par le bénéficiaire d'une licence ou la joint venture d'un pourcentage précis de contenus, générant ainsi une part assez stable de remontées financières. D'autres en revanche, tel Lagardère pour *Elle*, ont une démarche plus souple, laissant davantage de choix au partenaire ou à la filiale locale.
 23. Pour plus de précisions, se reporter au chapitre VII « Un média international » (Charon, 2008).
 24. Hachette lancera ainsi les éditions de *Elle*, en Grande Bretagne et aux États-Unis dans une joint venture avec News International (Rupert Murdoch), avant que l'édition US de *Elle* soit finalement reprise par Diamandis qui venait d'acquérir le groupe, à grand frais. Une variante de tels partenariats capitalistiques peut s'observer entre groupes moyens, partageant leur internationalisation, comme c'est le cas aujourd'hui pour le Français Bayard presse et le Belge Roularta.
 25. Le chiffre d'affaires généré par ce merchandising représenterait 50 % de celui de la marque « Elle », en Asie.

Références bibliographiques

- ALBERT Pierre (1989), *Les médias dans le monde*, Paris, Erasmé.
- BELLANGER Claude et al. (1972), *Histoire générale de la presse française. Tome 3 de 1871 à 1940*, Paris, Presses Universitaires de France.
- BURBAGE Robert (1991), *La presse aux États-Unis. Quotidiens et groupes de presse*, Paris, La Documentation Française.
- BURKHARDT Friedrich W. (1984), *Les journaux et les médias électroniques*, Darmstadt, IFRA.
- CHARON Jean-Marie (1991a), *La presse en France de 1945 à nos jours*, Paris, Seuil.
- CHARON Jean-Marie (dir.) (1991b), *L'état des médias*, Paris, La Découverte.
- CHARON Jean-Marie (2002), *La presse des jeunes*, Paris, Repères - La Découverte.
- CHARON Jean-Marie (2007), « Les groupes multimédias et l'information », *Les Cahiers français*, n°338.
- CHARON Jean-Marie (2008), *La presse magazine*, Paris, Repères - La Découverte.
- CHEVAL Jean-Jacques (1997), *Les radios en France. Histoire, état et enjeux*, Rennes, Éditions Apogée
- DUPUY Micheline (1989), *Le Petit Parisien, le plus grand tirage des journaux du monde entier*, Paris, Plon.

DE BENS Elsa & Manfred KNOCHE (dir.) (1987), *Electronic mass media in Europe - Prospects and developpements. A report from Fast-Programme of the Commission of European Communities*, Bruxelles, D. Reidel Publishing Company.

DEVILLARD Valérie *et al.* (2001), *Les journalistes français à l'aube de l'an 2000. Profils et parcours*, Paris, Éditions Panthéon Assas.

FOURMENT Alain (1987), *Histoire de la presse des jeunes et des journaux d'enfants (1768 - 1988)*, Paris, Éditions Eole.

GUILLOU Bernard (1984), *Les stratégies multimédias des groupes de communication*, Paris, La Documentation Française.

JEANNENEY Jean-Noël (1996), *Une histoire des médias. Des origines à nos jours*, Paris, Seuil.

MUSSO Pierre & Guy PINEAU (1989), *L'Italie et sa télévision*, Paris, INA / Champ Vallon.

SERGEANT Jean-Claude (2004), *Les médias britanniques*, Paris, Ophrys - Ploton.

