

# Observatoire des mutations des industries culturelles

Réseau international de chercheurs en sciences sociales

Série : « Structures et stratégies financières et industrielles »

The logo for 'omic' is displayed in a white, lowercase, sans-serif font within a white circular shape that is partially cut off by the right edge of the page. The background of the page is a solid blue color. In the top left corner, there is a white graphic of a globe with latitude and longitude lines, and a series of white silhouettes of people connected by curved lines, suggesting a network or communication structure.

## La centralisation du capital et la concentration industrielle dans les secteurs de la culture et de la communication aux États-Unis et en Europe\*

Philippe Bouquillion

Paris 8 - CEMTI

---

\* Cet article présente les résultats d'une recherche collective relative aux évolutions majeures, sur les plans financiers, industriels et géographiques, des principaux pôles et groupes industriels actifs dans l'audiovisuel et les industries éditoriales. Cette recherche dirigée par Bernard Miège et à laquelle ont notamment participé Ph. Bouquillion, Cl. Moriset et Ch. Pradié, a été conduite dans le cadre d'un contrat entre le Groupe de recherche sur les enjeux de la communication (Université Stendhal Grenoble3) et le Centre National de la Cinématographie et la Direction du Développement des Médias, entre 2000 et 2004. Les pôles et groupes étudiés sont les suivants : AB Groupe, Bertelsmann, Disney, Expand, France Télécom, Gaumont, Lagardère, Liberty Media, Mediaset, News Corporation, Pathé, Pearson, PPR, Sony, Suez, TF1, Time Warner, Viacom et Vivendi. Cette liste limite notre propos puisque les pôles actifs dans les télécommunications, l'informatique (notamment Microsoft), les équipements sont peu ou pas représentés. De même, les pôles de certaines ères géographiques, en particulier asiatique, est-européenne ou sud-américaine, sont peu ou pas étudiés. Enfin, l'approche par pôles et non pas transversale limite la portée de l'analyse.

Ce texte est issu d'une communication présentée lors de la première conférence francophone en sciences de l'information et de la communication à Moscou, *Les médias et la mondialisation : nouveaux territoires-nouveaux enjeux*, 13-15 mai 2004.

Pour citer ce texte :

<Nom de l'auteur>, <Prénom de l'auteur>. <Date>. <« Titre du texte »>. Accessible à cette adresse : <URL de l'article>. Consulté le <Date de consultation>.

Tous les articles originaux du site sont publiés sous licence Creative Commons. Vous êtes libres de les reproduire, de les distribuer et de les communiquer au public, sous réserve du respect des conditions de paternité, de non-utilisation commerciale et de non-modification. Plus d'informations sur le site [www.creativecommons.org](http://www.creativecommons.org).



## INTRODUCTION

Depuis le milieu des années 90 des pôles<sup>1</sup> à ambition internationale et actifs dans plusieurs des secteurs des industries de la culture et de la communication (ICC) se constituent ou se renforcent. Les opérations financières réalisées au sein des ICC figurent parmi les plus importantes de l'histoire financière internationale. Toutefois, certains pôles se sont défaits ou ont connu d'importantes difficultés. La proposition centrale de cet article est de montrer que les logiques financières et les stratégies des acteurs financiers incitent à la constitution de pôles sur la base de motivations essentiellement financières. Or, dans le même temps, et en contradiction possible avec les logiques financières, l'on observe que les conditions présentes de la concurrence oligopolistique entre les pôles et groupes les conduisent à se recentrer sur des filières industrielles pertinentes. Les deux dimensions de la constitution de ces pôles sont présentées successivement :

- en première partie, les articulations entre les dimensions financières et industrielles ;
- en seconde partie, les stratégies industrielles et la centralisation du capital.

### 1. LES ARTICULATIONS ENTRE LES DIMENSIONS FINANCIÈRES ET LES DIMENSIONS INDUSTRIELLES

Les influences des acteurs de la sphère financière sur les acteurs industriels sont complexes et particulièrement obscures. Elles revêtent des formes différentes selon les modes d'organisation de la sphère financière en vigueur au sein de chaque pays. Parmi les acteurs financiers influents sur le plan international, l'on compte :

- les fonds de pension et d'investissements, en particulier les fonds anglo-saxons ;
- les banques prêteuses ou qui organisent des émissions d'actions, d'obligations ou encore qui préparent les opérations de fusions ou d'achat ;
- les institutions produisant des analyses financières et notamment les agences de notation (Standards&Poor's, Moody's).

La confusion des rôles est fréquente (investisseur, analyste financier, organisateur d'opérations). Notre objectif de questionner la part de responsabilité des logiques et des acteurs financiers dans l'extrême centralisation du capital<sup>2</sup> qui caractérise aujourd'hui les ICC. La capacité des acteurs

---

<sup>1</sup> Les pôles financiers, comme Vivendi, assemblent des groupes industriels, comme le Groupe Canal ou SFR, entre lesquels les synergies ne sont pas industrielles mais financières.

<sup>2</sup> La centralisation du capital signifie que le nombre de centres de décision se réduit. Pour autant, la réduction des centres de décision n'implique pas nécessairement une concentration industrielle, c'est-à-dire des rapprochements

industriels à mobiliser les fonds est la condition *sine qua non* de la croissance externe. Le renforcement du fonctionnement oligopolistique des industries de la culture et de la communication est ainsi indissociablement lié aux questions financières. La contribution des logiques et des acteurs financiers à la centralisation du capital dans les industries de la culture et de la communication doit s'analyser à la fois sur le moyen et le long terme, d'une part, et sur le court terme, d'autre part.

### 1.1. Financiarisation et centralisation du capital

Il est ainsi fréquemment affirmé que la centralisation ou la concentration et la financiarisation<sup>3</sup> s'épauleraient. En effet, le financement des opérations de croissance externe (achat, fusion) peut reposer sur :

- une opération sur le capital (émission ou échanges d'actions) ;
- l'endettement ;
- l'autofinancement.

Les opérations sur le capital conduisent à une dilution de la part de propriété de la société détenue par les anciens propriétaires. De ce fait, les théories de l'économie financière affirment que les groupes publics ou familiaux n'ont pas les mêmes possibilités de croissance externe que les groupes au capital très éclaté, dits groupes à contrôle « managérial ». Ces derniers peuvent facilement financer leurs opérations de croissance. En revanche, lorsqu'un actionnaire (familial ou public) souhaite conserver une part majoritaire du capital, les opérations sur le capital trouvent vite leurs limites. La financiarisation et le contrôle managérial représenteraient la situation vers laquelle les ICC devraient tendre à terme. Ces théories peuvent en effet contribuer à expliquer les stratégies différentes de croissance, en particulier de croissance internationale, des groupes Bouygues et Vivendi.

Toutefois, afin de bien comprendre le rôle de la financiarisation, il convient de s'écarter d'une représentation de la financiarisation associée de manière exclusive aux seules opérations sur le capital et au seul contrôle managérial. L'endettement comme l'autofinancement ont constitué pour la plupart des groupes un mode important, voire dominant et suffisant de financement de la croissance externe, y compris de la part de groupes à contrôle managérial. Les opérations capitalistiques entre pôles ou groupes ont conduit à une augmentation spectaculaire de l'endettement de ces acteurs. Par

---

effectifs d'activité, notamment des fusions de services, entre des firmes ou des groupes rassemblés au sein du même pôle.

<sup>3</sup> La financiarisation désigne le fait que les groupes industriels sont cotés à la bourse. La notion de financiarisation renvoie donc à la question de la propriété et au « contrôle » des industries. Par extension, la financiarisation peut également désigner la montée de la participation des acteurs financiers internationaux, notamment anglo-saxons, au sein du capital des pôles. En France, la montée du capital étranger au sein de l'actionnariat des principaux acteurs de la communication est significative.

ailleurs, certains pôles disposent de composantes qui apportent un important *cash flow* contribuant au financement de la croissance externe, voire même « sauvant » les groupes en position financière délicate. Les exemples des secteurs presse magazine de Bertelsmann ou de Lagardère peuvent être cités dans le premier cas, celui de la téléphonie mobile de Vivendi dans le second. Les opérations au capital, dans de nombreux cas, sont donc associées au recours à l'endettement et à l'autofinancement. De même, le lien entre la financiarisation et contrôle managérial n'est pas automatique. Nombre de groupes se trouvent dans des situations de contrôle « inclassables », ce qui souligne les limites de cette notion. Droit et propriété de la société (conférée par la détention de l'action) peuvent être déconnectés. Ainsi, des groupes sont encore contrôlés par des familles ou des personnes dont le statut est juridiquement protégé (société en commandite comme Lagardère) ou qui détiennent une majorité des actions avec droit de vote (Viacom). De même, y compris en l'absence de tels dispositifs juridiques, des familles conservent le management du groupe tout en ne détenant qu'une minorité des actions. C'est le cas lorsqu'il n'existe aucun autre actionnaire important ou lorsque les acteurs financiers font confiance aux gestionnaires familiaux en place. L'exemple de News Corporation peut être cité.

En somme, force est de reconnaître que la financiarisation redéfinie comme nous l'avons fait, constitue une incitation tendancielle et un facilitateur de l'augmentation du périmètre des pôles et groupes industriels et ainsi de la centralisation du capital. Néanmoins, cette logique de moyen et long termes ne suffit pas à expliquer les stratégies ou les tactiques des acteurs financiers et industriels.

### **1.2. L'art dangereux de faire des coups**

En fait, nombre d'opérations obéissent à des considérations de court terme et constituent des « coups » financiers. Malgré les justifications d'ordre industriel et notamment au-delà des discours sur l'intégration contenants/contenus, ces opérations sont d'abord le fruit des opportunités d'acquisition qui se présentent. Ces opérations offrent d'importants avantages aux acteurs financiers et industriels qui peuvent ainsi être conduits à mésestimer les risques qu'elles représentent pour la pérennité des pôles ou des groupes.

Les acteurs financiers ont intérêt à la réalisation de ces opérations qui pour eux représentent une source de revenus, sous forme de commissions perçues auprès des pôles ou groupes qui se livrent à ces opérations ou auprès des investisseurs qu'ils conseillent. Leurs avantages sont aussi « patrimoniaux ». De nouveaux espaces d'investissement s'ouvrent qui offrent aux acteurs financiers de nouvelles opportunités d'activité et d'accroissement de leurs résultats. Ces opérations sont également une source d'accroissement de leurs pouvoirs, leur influence sur les acteurs industriels s'en trouve accrue, en particulier leur contrôle sur les managements. Lors de la réalisation de l'opération, ils contribuent à définir les contours des nouveaux ensembles. Ils orientent alors les grands choix

stratégiques, voire la nomination des responsables. De même, après la réalisation de ces opérations et lorsque les pôles sont dépendants d'opérations financières (prêts, émissions d'obligations, augmentation du capital, voire notation), ils peuvent exercer une influence permanente sur les grandes orientations stratégiques.

Les influences et les intérêts des acteurs financiers rencontrent alors souvent ceux d'autres acteurs : les managers, voire les autorités publiques (dans le cas de Vivendi par exemple). Diverses études empiriques ont montré que les managers des groupes proches d'un contrôle managérial retirent des avantages personnels lorsque leur pôle est en situation de forte croissance externe et de dilution des blocs de contrôle du capital<sup>4</sup>. Face à des actionnaires très éclatés et, en l'absence d'organisation collective de ces derniers, ils sont bien placés pour assurer leur mainmise sur le conseil d'administration. De même, les managers peuvent généralement profiter d'avantages matériels et notamment d'une forte augmentation de leur rémunération.

Ainsi, durant les années 90, les différents acteurs intéressés (acteurs financiers, managers, importants actionnaires) semblent avoir assez largement concouru à entretenir les phénomènes dits de « bulle financière » afin de permettre l'augmentation de la valeur de leur placement et de maximiser leurs autres avantages. À chaque absorption d'une nouvelle entité par un pôle ou groupe, la valorisation boursière du nouvel ensemble était supérieure à celles de deux sociétés antérieurement distinctes. Les opérations capitalistiques entre pôles et groupes facilitées par la hausse du cours des actions cotés en bourse ont elles-mêmes entretenu la hausse des cours. Une logique circulaire s'est mise en place que les acteurs intéressés ont considérée comme « vertueuse », mais qui pour certains pôles ou groupes s'est révélée dangereuse. En effet, l'augmentation du périmètre des pôles ou groupes ne suscite pas automatiquement une amélioration de la profitabilité à moyen terme, tant pour des raisons financières qu'industrielles.

Les coûts financiers des opérations de concentration sont importants. Ils sont pour l'essentiel liés aux frais financiers élevés que doivent acquitter les pôles qui ont recouru à l'endettement. La plupart des groupes de communication seraient ainsi en situation fâcheuse en cas d'augmentation des taux d'intérêt. Par ailleurs, certains pôles ont connu d'importantes difficultés financières après la réalisation des opérations. D'une part, la forte baisse de la cotation des sociétés des secteurs de la communication a obligé de nombreuses entreprises à introduire des provisions pour dépréciations d'actifs, en particulier lorsque des sociétés acquises très chères perdent en quelques mois l'essentiel de leur valeur. D'autre part, nombre d'opérations capitalistiques entre pôles ou groupes n'ont pas permis une amélioration des conditions d'exploitation, comme cela est montré en seconde partie.

---

<sup>4</sup> Griffiths A., Walls S., *Applied Economics*, Prentice-Hall, cité in Doyle Gillian, *Media Ownership*, Sage Publications 2002, p. 67.

En somme, seules les opérations de centralisation du capital qui reposent sur des formes pertinentes de concentration industrielle conduisent à la constitution de nouveaux ensembles industriels qui peuvent trouver une pérennité.

## 2. STRATÉGIES INDUSTRIELLES ET CENTRALISATION DU CAPITAL

L'analyse des stratégies industrielles se limite ici à la question des positionnements « industriels », qui se caractérisent par :

- un recul de la logique de conglomérat ;
- la formation de filières restreintes, « limitées » à un secteur cohérent, autorisant le développement de « pouvoirs de marché ».

### 2.1. Un recul de la logique de conglomérat

Les conglomérats présents à la fois dans les industries de la culture et de la communication et dans d'autres secteurs ont corrigé leurs positionnements lorsqu'ils ne correspondaient pas à des logiques industrielles. Notons que notre propos concerne essentiellement la France. Certains pôles se retirent des ICC. C'est en particulier le cas de Suez, après son renoncement à se porter candidat en vue de l'acquisition d'une licence de troisième génération de téléphonie mobile. Dès lors, les actifs, pourtant importants détenus par Suez dans la communication (une chaîne nationale hertzienne, des réseaux câblés, des chaînes diffusées sur le câble et le satellite, etc.), n'ont à l'échelle de cet important pôle international qu'un statut de placements financiers sans valeur stratégique. Suez décide donc de les céder. D'autres pôles quittent leurs activités extérieures à la communication, tel Vivendi Universal. Enfin, des pôles, tel Dassault, qui n'étaient présents dans la communication qu'au titre de placements financiers ou de « danseuse du patron » se positionnent désormais dans ce secteur afin d'en devenir des acteurs importants et de long terme.

Le recentrement sur des logiques industrielles s'explique par deux raisons principales qui priment sur les nécessités antérieures. La première, la moins importante, est une demande des acteurs financiers, notamment des analystes et agences de notation qui ne peuvent évaluer des ensembles trop incohérents. La seconde raison a trait aux nécessités des formes présentes de la concentration industrielle. La plupart des groupes sont conduits à se recentrer sur des métiers de base. Afin de se renforcer dans ces activités, ils doivent consentir de très importants investissements. La cession des actifs, devenus non « stratégiques », selon l'expression employée par les professionnels, contribue au financement de ce recentrage. L'étude des formes présentes de la concentration industrielle permet de mieux comprendre ce « recentrage ».

## 2.2. La formation de « filières » restreintes dominées par l'aval

Beaucoup d'experts annoncent depuis la fin des années 70 l'avènement d'une filière « intégrée » de la communication issue de la convergence entre les télécommunications, l'informatique, l'audiovisuel et les industries éditoriales. Au milieu des années 90, une nouvelle représentation de la convergence se développe. Les « portails » Internet, ou d'Internet dit mobile, ont été présentés comme le principal support de diffusion des divers produits et services dans un proche avenir. Or, la diversification dans l'Internet des pôles actifs dans les contenus ont été des échecs, comme le montrent les exemples de Disney, Viacom ou Bertelsmann, ou se sont limitées à des opérations d'ampleur encore limitée. AOL/Time Warner a prétendu associer contenants et contenus de manière particulière. Au leader mondial des fournisseurs d'accès Internet, s'est trouvé associé le second réseau câblé américain et de puissants actifs dans le cinéma, la télévision, la musique et l'écrit. Là encore, les synergies industrielles directes, c'est-à-dire l'articulation effective de ces éléments, se sont révélées faibles. De même, Sony s'est positionné tant sur les matériels que sur les contenus mais éprouve des difficultés à articuler effectivement et de manière profitable ces positionnements multiples.

Plutôt que de se diversifier dans différents domaines, nombre de pôles se recentrent sur un ou deux domaines cohérents. Ces domaines correspondent à des filières, c'est-à-dire à des ensembles amont/aval homogènes permettant la création, la production, la diffusion et la valorisation d'un même ensemble de produits. La filière de l'« écrit » en constitue un exemple. Bertelsmann et Lagardère sont présents dans les différentes étapes de l'édition, de la distribution, de la diffusion de la presse magazine ou de l'édition. La filière audiovisuelle en constitue un autre exemple. News Corporation détient des intérêts dans la production télévisuelle et cinématographique, dans la distribution de produits audiovisuels, comme dans la diffusion soit sur des chaînes à financement publicitaire, soit sur des bouquets satellitaires en Europe ou aux États-Unis. Notons que ces trois pôles, à partir de l'écrit, se sont « diversifiés » dans l'audiovisuel. Les pôles sont amenés à céder des actifs qui ne s'intègrent pas dans la ou les deux filières restreintes dans lesquelles ils se souhaitent de développer.

Les pôles ou groupes en mesure d'intégrer des filières peuvent développer des synergies d'activité, que l'on peut nommer « pouvoirs de marché ». Ils confèrent des avantages concurrentiels considérables. Ces avantages sont doubles ; d'une part les pôles et groupes conduisant des stratégies d'intégration verticale et de diversification horizontale peuvent maximiser les économies d'échelles et les effets d'envergure sur un territoire donné qu'ils dominent et, d'autre part, certains d'entre eux ont acquis des positions de contrôle de l'aval des filières. Nous insisterons sur ce second point.

L'« aval » occupe en effet une fonction stratégique fondamentale et en particulier, dans le secteur audiovisuel. Parmi les groupes retenus dans notre étude, on constate une montée en puissance des dispositifs dont le financement repose sur un paiement direct du consommateur final, c'est-à-dire les



bouquets satellitaires ou les réseaux câblés<sup>5</sup>. Aux États-Unis, ces dispositifs présentent des taux de profit très élevés, bien supérieurs à ceux des chaînes hertziennes. En outre, les groupes qui n'ont pas d'actifs dans la « diffusion » sont gênés. À titre d'exemple, Liberty media détient des réseaux câblés en Europe, en Asie et en Amérique du Sud alors que ses chaînes thématiques sont essentiellement destinées au marché américain. Une rupture de contrat entre Comcast, premier câblo-opérateur américain et Liberty Media a placé ce dernier en position difficile. Liberty media a alors pris une participation très importante au sein du capital de News Corporation qui contrôle notamment Direct TV, un des bouquets satellitaires américains. De même, les groupes qui ont privilégié l'acquisition de réseau hertzien comme Disney ou Viacom, ne sont pas en bonne situation concurrentielle. Des liens plus ou moins exclusifs, ou du moins privilégiés, sont instaurés entre les chaînes thématiques et le réseau câblé ou satellitaire qui accroissent le caractère attractif de l'abonnement pour les consommateurs. Une certaine surfacturation de la rémunération peut être organisée car les consommateurs abonnés sont plus ou moins captifs. De même, la détention d'un dispositif majeur d'accès au consommateur comme un bouquet satellitaire ou un réseau câblé confère un fort pouvoir de négociation vis-à-vis des concurrents/partenaires. Time Warner, fort de son réseau câblé, est en position de force afin de négocier la diffusion de ses contenus sur d'autres supports de diffusion.

En conclusion, il convient de souligner que les logiques financières qui facilitent la centralisation du capital sont impuissantes à assurer la pérennité des pôles ne reposant pas sur des filières industrielles pertinentes, en particulier dans le secteur audiovisuel où la montée des dispositifs payants, dans le cas américain, est telle que le scénario prospectif élaboré par Pierre Mœglin, la spirale de la dégénérescence semble en cours de réalisation<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Leur logique socio-économique a été décrite par Lacroix J.-G. et Tremblay G., « Télévision : deuxième dynastie », Sillery (Québec), Presses de l'Université du Québec, 1991.

<sup>6</sup> Mœglin P., « L'approche socio-économique des médias », in Miège B. (Sous la direction de), *Médias et communication en Europe*, P.U.G., 1990, pp. 43-59.