



Les stratégies du groupe Amaury dans la presse sportive en France. L'empire de la marque L'Équipe

Hugo Poncet

► To cite this version:

Hugo Poncet. Les stratégies du groupe Amaury dans la presse sportive en France. L'empire de la marque L'Équipe. Sciences de l'information et de la communication. 2011. dumas-00683691

HAL Id: dumas-00683691

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00683691>

Submitted on 29 Mar 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Hugo PONCET

Mémoire de recherche Master 1
Sciences de l'Information et de la Communication

Sous la direction de Mme Maria HOLUBOWICZ



Les stratégies du groupe Amaury dans la presse sportive en France

L'empire de la marque L'Equipe

Session mai 2011
Université Stendhal Grenoble 3
UFR des Sciences de la Communication

Institut de la Communication et des Médias
11, avenue du 8 mai 1945
38 130 Échirolles

Remerciements

Dans un premier temps, je tiens à remercier ma tutrice, Maria Holubowicz, sans qui ce mémoire aurait été tout autre. Sa grande disponibilité et ses nombreux conseils avisés ont réellement contribué à l'aboutissement de ce travail.

Par ailleurs, je souhaite également adresser ces remerciements à Bertrand Cabedoche, mon encadrant lors du premier semestre, qui a lancé puis cadré mon travail encore à ses prémices.

Une pensée particulière est adressée aux enseignants-chercheurs, Françoise Papa et Laurent Collet, qui m'ont accordé de leur temps dans un emploi du temps très chargé et qui m'ont été d'un grand secours afin de définir plus finement mon questionnement.

Enfin, je désire exprimer ma gratitude à mes parents pour leur travail de relecture ainsi qu'à mes amis pour leur soutien moral au quotidien.

Table des matières

Introduction.....	4
Partie 1 – Les stratégies des entreprises médiatiques selon l’approche des SIC.....	8
Chapitre 1- Mise en contexte général.....	9
A / De l’industrie culturelle aux industries culturelles.....	9
B / L’économie du journalisme : différentes approches.....	13
Chapitre 2- La notion de « stratégie ».....	16
A / Stratégie et guerre.....	16
B / La stratégie et la tactique.....	18
Chapitre 3- Les principales stratégies au sein des ICIC.....	20
A / Concentration et financiarisation au cœur des ICIC.....	20
B / La stratégie pluri-médias, une solution d’avenir.....	24
Partie 2 – Les stratégies du groupe Amaury en vue de la formation d’un groupe pluri-médias.....	26
Chapitre 1- Présentation du groupe Amaury.....	27
A/ Historique.....	27
B / Le contrôle familial du groupe Amaury.....	29

Chapitre 2- La conquête du monopole dans la presse sportive.....	31
A / Des stratégies visant à écraser la concurrence.....	31
B / La stratégie pluri-médias pour étendre son empire.....	34
C / <i>L'Equipe</i> , plus qu'un quotidien, une marque.....	37
Chapitre 3- Un atout supplémentaire pour le groupe : sa filière ASO.....	39
A / ASO, producteur-organisateur d'évènements sportifs.....	39
B / ASO au service de <i>l'Equipe</i>	40
C / Une spécificité propre au domaine du sport.....	42
Conclusion.....	44
Bibliographie.....	46
Annexes	

Introduction

46 ans de monopole, 2 ans de régime concurrentiel. Voilà la situation pour le moins inédite de la presse sportive quotidienne en France depuis l'arrivée du groupe Amaury dans le sport en 1965. *L'Equipe*, fondée et dirigée par Jacques Goddet depuis 1946, est alors absorbée par le groupe familial sous l'égide de son président emblématique Emilien Amaury, faisant de ce nouveau quotidien sportif le fleuron du groupe éponyme. Depuis, « la Bible du sport » reste le seul quotidien sportif visible dans les kiosques, ce qui lui confère le statut d'un géant intouchable. Intouchable mais pas inattaquable. En effet, *l'Equipe* a connu quelques soubresauts lorsqu'en 1987, *le Sport*, est venu chasser sur ses plates-bandes ou plus récemment en 2008 avec le journal de Michel Moulin, le *10 Sport*. Des tentatives qui se sont révélées vaines pour ces concurrents incapables de s'installer durablement devant la puissance et les moyens mis en œuvre par Amaury.

Cet aspect constitue le point de départ de notre questionnement. Devant l'incapacité des concurrents de *L'Equipe* à subsister, nous pensions que le groupe Amaury utilisait des stratégies spécifiques afin de contrer ses rivaux. Cette supposition tenait surtout à l'ultime situation de concurrence, en 2008, lorsque le groupe a affronté de plein fouet l'arrivée du *10 Sport*. Amaury avait, pour l'occasion, lancé un nouveau quotidien, à savoir *Aujourd'hui Sport*, avec l'objectif de diviser les ventes et de ce fait, empêcher son adversaire d'atteindre son seuil de rentabilité.

Par conséquent, nous allons nous demander, tout au long de notre travail, par quelles stratégies industrielles le groupe Amaury a-t-il pu instaurer une telle situation de monopole dans la presse quotidienne sportive. Nous voulions avant tout comprendre de quelles manières Amaury abordait ces situations d'attaques pour ensuite appréhender ses propres ripostes. Cependant, à force de lectures, de recherches et de conseils, nous avons rapidement pris conscience que la prise en considération du seul quotidien *L'Equipe* aurait cantonné notre raisonnement à une analyse beaucoup trop restreinte. Cet aspect de notre questionnement constituera finalement une étape parmi d'autres dans notre but de déceler la réussite du groupe Amaury, traduite par une place « quasi-monopolistique » sur le marché de la presse sportive. Nous avons donc décidé d'élargir nos intentions pour faire de

l'ensemble du groupe Amaury notre objet d'étude. Il nous paraît toutefois important de préciser que nous avons strictement délimité notre travail autour du secteur de la presse sportive à l'intérieur du groupe Amaury. C'est pour cette raison que nous ne traiterons pas du cas de la presse généraliste nationale (*Aujourd'hui en France*) et régionale (*le Parisien*). Il nous a, en effet, semblé que l'appartenance au domaine du sport constituait une particularité significative dans laquelle les logiques et enjeux économiques et sociaux apparaissaient bien distincts de ceux de la presse d'information généraliste.

D'autre part, nous voulions également savoir de quelles façons la marque *l'Equipe* s'était implantée dans le paysage médiatique français, contribuant du même coup à un développement réussi du groupe Amaury.

De prime abord, notre hypothèse était liée fortement aux stratégies concurrentielles employées par le groupe afin d'expliquer la place de leader d'Amaury dans la presse sportive française. L'exemple du *10 Sport* en était une illustration parfaite, appuyé par la contre offensive lancée par Amaury face au journal *Le Sport* en 1987. *L'Equipe* avait alors imprimé sa Une en couleur pour la première fois lors du lancement de son adversaire. Le groupe avait, par ailleurs, déjà eu recours à cette technique pour faire face à *Infos Matin* dans la presse généraliste. De fait, cette conquête par l'éviction de la concurrence et la fermeture du marché nous paraissait la plus significative. De plus, le groupe a développé de nombreux autres titres de presse de manière thématique afin d'augmenter ses parts de marché et de toucher un public encore plus initié (*France Football, Vélo Magazine, Le journal du golf, Sport & Style...*). Il ne reste donc que très peu de place pour des possibles concurrents qui doivent automatiquement faire face à des obstacles majeurs essentiellement sur le plan financier s'ils désirent s'installer durablement.

En ce qui concerne la seconde partie de notre problématique, nous avons estimé que l'importance du quotidien était la cause principale du rayonnement de la marque et par conséquent du groupe. De part sa notoriété, sa légitimité et sa qualité reconnue, le journal papier s'est installé dans le quotidien des Français comme un passage presque obligé pour les amateurs de sport. À travers cette réussite, la marque *l'Equipe* a été déclinée sur différents supports tels que le web, la télévision et même la radio, rendant encore plus présente et visible l'enseigne du groupe Amaury en France voire même à l'Étranger.

Nous avons également le sentiment que le groupe se positionnait quelque peu à l'écart de la plupart des grands groupes de presse en raison du contrôle de son capital. Amaury gère

ses finances selon un contrôle familial absolu. C'est-à-dire que la maîtrise du groupe est totale pour le propriétaire mais en revanche cela ne permet pas un élargissement des ressources grâce à la financiarisation, stratégie largement utilisée par les groupes afin d'augmenter considérablement leur capital.

Pour mener à bien notre recherche, nous avons privilégié une certaine méthodologie. Devant le manque notable de références sur la presse sportive en général et encore moins sur le groupe Amaury, le recours à un corpus de presse nous a semblé le choix le plus approprié. Afin de le constituer, nous avons utilisé le logiciel *Factiva*. Cependant, au lieu de créer un seul et unique corpus qui aurait été beaucoup trop large et peu exploitable, nous avons préféré le découper en plusieurs sous corpus. Chaque corpus représente une période que nous avons estimé stratégique pour le groupe. L'un prend en compte l'épisode face au *10 Sport*. Le second traite des lancements d'une part de *l'Equipe TV* et d'autre part de *l'Equipe.fr* et enfin le dernier aborde le moment où Amaury s'est lancé dans le nouveau défi des paris en ligne avec la plateforme *Sajoo.fr*¹. Nous avons donc réalisé une analyse de contenu en essayant de recouper les informations convergentes d'après les différents articles de journaux pour en ressortir les faits nous paraissant les plus utiles pour l'étude de notre objet².

Par ailleurs, des entretiens exploratoires sont venus agrémenter les informations précédentes. En effet, nous avons eu l'occasion d'échanger en début de recherche avec deux enseignants-chercheurs à l'Institut de la Communication et des Médias (Echirolles)³, spécialisés dans la relation entre sport et communication. Ces entretiens étaient purement exploratoires, c'est-à-dire qu'elles avaient pour objectif d'affiner encore un peu plus notre problématique ainsi que d'éclaircir des points litigieux suite aux lectures que nous avons effectuées. Ce fût aussi l'occasion pour les personnes interrogées de nous communiquer quelques conseils de lecture. Nous tenions à préciser que ces entretiens ne constituaient en aucun cas l'essentiel de notre méthodologie mais qu'ils apparaissaient comme de réels compléments à nos données récoltées.

¹ Plus de détails dans les parties correspondantes

² Brève analyse des différents corpus en annexes

³ Papa F. et Collet L.

Après avoir analysé l'ensemble de ces données, nous en sommes arrivés à la composition d'un plan découpé en deux parties principales. La première abordera le cadre théorique tandis que la seconde concernera notre terrain et une analyse détaillée du fonctionnement du groupe Amaury. Tout d'abord, nous avons tenté de planter un cadre relatif à la théorie des industries culturelles. Nous voulions avant tout comprendre les enjeux de l'ensemble de ce secteur pour ensuite les confronter à ceux rencontrés à l'intérieur du groupe Amaury. Il sera donc question de définir la théorie des industries culturelles par l'intermédiaire de quelques théoriciens et chercheurs puis il nous a paru inévitable de disséquer le terme « stratégie », notion majeure dans notre travail de recherche. Enfin, nous avons relié les deux points précédents afin de connaître les principales stratégies employées par les grands groupes de presse dans les Industries de la Communication, de l'Information et de la Culture (ICIC).

Dans une seconde partie, nous commencerons par présenter le groupe Amaury de manière générale recourant ainsi à un historique puis à l'étude de la spécificité du groupe vis-à-vis du mode de détention de son capital. Par la suite, nous examinerons les principales stratégies utilisées par Amaury afin d'asseoir sa domination sur le marché de la presse sportive. Une attention particulière sera retenue pour l'éviction de la concurrence par une fermeture du marché ou encore pour la stratégie de diversification multi-support. Nous clôturerons enfin notre recherche avec l'analyse d'une filiale du groupe, Amaury Sport Organisation (ASO), véritable « outil » d'Amaury, générateur de ressources financières supplémentaires.

Partie 1 : La stratégie des entreprises médiatiques selon l'approche des sciences de l'information et de la communication (SIC)

Avant de se lancer tête baissée dans une analyse spécifique, en l'occurrence sur les stratégies du groupe de presse Amaury, il nous paraît essentiel d'établir une revue de littérature scientifique afin de s'imprégner au mieux dans le milieu étudié. Cette partie nous servira de point de départ pour notre réflexion qui vise avant tout à cerner les évolutions et les mutations, autant anciennes qu'actuelles, d'une part dans le secteur de l'information-communication et d'autre part dans celui de la presse écrite. Notre cheminement consiste, en effet, à considérer les choses de manière globale pour ensuite l'affiner au fur et à mesure jusqu'à une étude plus sectorielle (presse écrite) dans le but d'en comprendre les principaux enjeux. Nous nous intéresserons également à la notion de stratégie et à la manière dont les entreprises médiatiques s'en emparent pour asseoir leur domination. Ici, nous aborderons ces stratégies pour l'ensemble des secteurs de l'information-communication sans réelles distinctions entre les différents médias. L'idée étant d'appréhender ces phénomènes dans leur globalité pour ensuite en tirer les traits spécifiques à notre objet d'étude.

Cette partie se décline donc en trois points. Tout d'abord, il nous a semblé primordial de réaliser une mise en contexte général, qui traitera plus particulièrement du passage du concept de l'industrie culturelle à celui des industries culturelles. Il sera question par ailleurs d'analyser les différentes approches sur le courant, assez peu répandu, de l'économie du journalisme. Par la suite, nous aborderons en détail le terme « stratégie », ses différentes acceptions, la manière dont s'est développée cette formule ainsi que les différents auteurs l'ayant étudiée. Pour terminer, nous mettrons l'accent sur les principales stratégies au sein des industries de la culture, de l'information et de la communication (ICIC) en insistant tout particulièrement sur les stratégies de concentration, de financiarisation et pluri-médias.

Chapitre 1 : Mise en contexte général

Les industries de la culture et de l'information se sont insérées dans notre quotidien au fur et à mesure des années pour aujourd'hui constituer le sujet central d'une véritable théorie pour les chercheurs. Celle des industries culturelles. Cependant, la conception de cette théorie n'est pas nouvelle. En effet, elle a émergé dès le début des années 30 mais a depuis subi de nombreuses modifications en raison de bon nombre de facteurs que nous ne manquerons pas de développer plus loin. Et en premier lieu son appellation qui ne tenait qu'au singulier de cette même expression. Nous inscrivant dans le courant des industries culturelles, il nous a semblé inévitable d'aborder l'avancement de cette théorie. Nous reviendrons donc sur cette évolution de manière historique. Bernard Miège⁴ nous a été d'un apport précieux pour la rédaction de cette sous-partie.

A- De l'industrie culturelle aux industries culturelles

Il faut remonter jusque dans les années 30 pour voir se développer l'embryon de ce qu'est aujourd'hui la théorie des industries culturelles. En effet, Walter Benjamin a été un des premiers à mettre en question la relation entre l'art et l'industrialisation. Dans un texte de 1936, « l'œuvre d'art à l'ère de sa reproductibilité technique ⁵ », Benjamin met en avant que les techniques de reproduction s'adaptent à toute œuvre d'art « *en ébranlant la tradition et en atteignant leur aura* ⁶ ». Par ailleurs, il insiste sur le fait que la nouveauté ne réside pas dans la reproduction mais plutôt dans l'aspect que l'art s'adresse désormais aux masses, de part notamment l'accroissement massif du nombre de la demande et de participants. Benjamin s'inscrit dans un courant critique et a inspiré de nombreux chercheurs par la suite.

⁴ Miège B., 2000, Les industries du contenu face à l'ordre informationnel

⁵ Benjamin W., 1983, Essais 2 – 1935-1940

⁶ Ibid.

- L'école de Francfort reprend le flambeau -

Quelques années plus tard, l'école de Francfort, incarnée en premier chef par Adorno et Horkheimer, reprend l'idée de Benjamin et se positionne comme un élément clé de la « théorie critique ». Dans leur ouvrage, ils s'attardent sur « l'Entkünstung⁷ de l'Art » concédant que celui-ci se « *dégrade en perdant son caractère propre en raison de sa mise sur le marché et de la recherche par le consommateur d'une utilité, qui serait source de bonheur ou déboucherait sur une appropriation*⁸ ». Seulement, pour Adorno, les industriels ne sont pas les seuls responsables de cette « industrialisation » de l'art. Il fait là référence aux consommateurs qui n'ont de cesse de rapprocher l'art de la vie réelle et qui du même coup le désacralise. Au long de cet ouvrage, les auteurs dénoncent fortement la notion d' « industrie culturelle », qui selon eux, assure le développement de la culture de masse et utilise à son profit les progrès scientifiques et techniques. Si Walter Benjamin n'a jamais utilisé le terme d' « industrie culturelle », ses poursuivants l'ont fait et sont même devenus les pères fondateurs de cette théorie, qui a fortement influencé la sphère scientifique.

- Vers une théorie des industries culturelles -

Les années 70 ont marqué un virage important en ce qui concerne la théorie de l'industrie culturelle. En effet, les perspectives se sont quelques peu ouvertes et l'apport de nouvelles disciplines comme l'économie-politique, la sociologie ainsi que les changements sociaux qui affectent le mode de production capitaliste ont fait évoluer cette théorie jusqu'à celle des industries culturelles. De nouveaux auteurs s'engouffrent et approfondissent le sujet. Schiller⁹ et A. Mattelart¹⁰ en Europe vont plus loin dans leurs analyses et abordent principalement des notions comme la concentration et la transnationalisation. Ils mettent l'accent sur les stratégies du capital financier dans le secteur de la communication. Par ailleurs, la question prégnante est celle de l'industrialisation de la culture. Ce sujet prend un poids prépondérant surtout dans les pays dominants et donne lieu à de nombreux débats emmenés notamment par l'UNESCO. La culture est considérée par la majorité des auteurs comme une marchandise qui se vend de plus en plus et de mieux en mieux. De plus, un rapport de recherche indique même que « *les produits culturels ne constituent pas un tout*

⁷ « L'Aura » selon Benjamin W.

⁸ Horkheimer M., Adorno T., 1974, La dialectique de la raison

⁹ Schiller H., 1976, Communication and cultural domination

¹⁰ Mattelart A., 1976, Multinationales et systèmes de communication- Les appareils idéologiques de l'impérialisme

*indifférencié, ainsi qu'on avait tendance à le penser antérieurement*¹¹». Les conditions de production et valorisation sont très différentes, selon l'aisance de reproduction, la participation directe ou non de l'artiste pour la conception et selon le cadre national ou transnational de la production. À chaque filière sa vérité et ses spécificités. Cependant, « *les recherches des uns et des autres sont à la fois voisines et complémentaires, si bien que certains observateurs en sont venus à la conclusion de l'élaboration d'une théorie des industries culturelles* »¹². Cette théorie n'est en aucun cas unifiée. Il n'existe pas d'approche commune pour tous ces auteurs mais la convergence des diverses recherches a mené à la « création » de la théorie des industries culturelles. Parmi les auteurs les plus prolixes, on peut citer Nicholas Garnham, Enrique Bustamante ou encore Patrice Flichy.

- Quelques notions clés -

Tout d'abord, il nous apparaît important de mentionner les différentes catégories de marchandises culturelles. En effet, les chercheurs du rapport « Capitalisme et industries culturelles »¹³ ont distingué plusieurs types de marchandises. Ils commencent par celles de *type 1*. Ce sont des produits reproductibles n'insérant pas directement le travail d'artistes ou d'intellectuels. Cette catégorie regroupe les appareils permettant de lire ou de fabriquer images et sons. Le *type 2* rassemble les produits reproductibles mais cette fois-ci, ils supposent l'activité d'un artiste. Ce sont les livres, disques ou encore vidéocassettes. Le *type 3* concerne les produits semi-reproductibles supposant l'intervention d'artistes dans la conception et la production. Il s'agit des lithographies, édition de livres à tirage limité... Cette typologie a le mérite de dessiner le contour des industries culturelles. Elle exclut donc le spectacle vivant ainsi que les œuvres uniques et recentre son idée principale sur la reproductibilité. Cet apport nous est important afin de saisir véritablement les objets que nous allons étudier.

Ensuite, au vu de la confrontation inéluctable entre industries culturelles et médias de masse, nous sommes dans l'obligation d'aborder, bien que brièvement, le fonctionnement des différents modèles. Bernard Miège, dans son ouvrage, *Les industries du contenu face à l'ordre informationnel*, a longuement étudié les industries audiovisuelles et en a dégagé cinq tendances principales. Il s'agit de la logique de l'édition de marchandises culturelles, de la production de flot, de l'information écrite, de la production des programmes

¹¹ Huet, Ion, Lefebvre, Péron, 1978-1984, Capitalisme et industries culturelles

¹² Miège B., 2000, Les industries du contenu face à l'ordre informationnel

¹³ Op. cit.

informatisés ainsi que de la retransmission du spectacle vivant. Le but étant pour Miège de montrer que ces logiques interagissent entre elles et que c'est « *autour d'elles que se développent les stratégies des acteurs, et notamment des acteurs dominants (grands groupes de communication, Etats...)* ». Trois de ces tendances (les trois premières) provenant d'une histoire ancienne, constituent des modèles. Ces modèles ont le pouvoir d'organiser les processus de production, de travail ainsi que la diffusion des produits jusqu'à leurs usagers.

En 1986, trois modèles principaux sont au centre des questions communicationnelles. Il s'agit du *modèle éditorial*, apparu avec l'édition de livres puis au travers de la musique enregistrée et même du cinéma, le *modèle de flot*, qui prend son essor avec les premières stations radio dans les années 20 et se développe ensuite avec l'avènement des stations de télévision et enfin le *modèle de l'information écrite*. C'est ce dernier qui nous préoccupe le plus dans notre recherche. Il a même été « ajouté » aux deux précédents présentés par Patrice Flichy¹⁴.

La naissance du modèle de l'information écrite remonte à la fin du 19^e siècle, lorsque la presse commerciale de masse a connu son âge d'or. Ce troisième modèle est un peu spécifique car il fonctionne selon un « double marché ». En effet, la presse vit d'un côté grâce aux abonnements et aux ventes au numéro et de l'autre, elle s'appuie sur la vente de son lectorat à des annonceurs. Par conséquent, la presse écrite constitue un modèle alternatif car il est marqué par l'appartenance aux deux modèles précédents, celui de l'édition et du flot. Cependant, ce fonctionnement était en place bien avant l'instauration du modèle de flot. Pour ces raisons, le champ de la presse écrite ne s'organise pas de la même manière que d'autres comme la télévision ou la radio¹⁵.

¹⁴ Flichy P., 1991, Les industries de l'imaginaire. Pour une analyse économique des médias.

¹⁵ Pour plus de détails, se référer au tableau de Miège en annexes

B- L'économie du journalisme : différentes approches

Notre objet de recherche s'inscrivant dans plusieurs champs scientifiques, à savoir, le journalisme, le sport et l'économie des médias, il nous a paru intéressant de relier plus ou moins ces champs et d'en dégager les différentes approches, en l'occurrence au sujet de l'économie du journalisme. Cette approche n'est pas spécifique à la presse écrite mais elle aborde le journalisme sous ses différentes formes. L'économie des médias et la sociologie du journalisme étant des champs richement investis, cette approche a le mérite de n'être que très peu explorée. Nous attacherons une attention particulière aux approches SIC et économiques ainsi qu'aux apports des approches SIC par rapport à celles économiques.

En SIC, les approches économiques sont assez présentes mais elles se cantonnent trop souvent à un niveau « macro » qui ne permet pas de déceler les spécificités mêmes de l'activité journalistique. Dominique Augey et Franck Rebillard¹⁶ ont établi un, court mais concis, état de la question.

- Approches SIC -

Les auteurs distinguent deux types d'approches : La première est celle de la *socio-économie des industries culturelles*. Ce courant s'inscrit dans la lignée de celui de l'économie politique de la communication et attache une attention particulière aux « implications sociétales et politiques de la marchandisation de la culture et de l'information¹⁷ ». C'est une approche assez moderne car il intègre volontiers les évolutions récentes comme par exemple le développement du numérique. Par ailleurs, les chercheurs de ce courant ont établi des modèles théoriques d'analyse en essayant de repérer les spécificités propres à chaque filière comme le livre, le cinéma, la presse écrite, la télévision... En ce qui concerne la presse écrite, des chercheurs comme Pradié¹⁸ ou George¹⁹ ont principalement cherché à établir (ou non) des liens entre le contrôle capitalistique et le pluralisme de l'information. Ils abordent donc des thèmes comme la

¹⁶ Augey D., Rebillard F., 2009, « La dimension économique du journalisme », *Les cahiers du journalisme* n°20

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Pradié C., 2005, « Capitalisme et financiarisation des industries culturelles », *Réseaux*, n°131

¹⁹ George E., 2007, « Problématiser les liens entre la concentration des industries de la communication et le pluralisme de l'information », in Bouquillion P. & Combes Y. (dir.), *Les industries de la culture et de la communication en mutation*, Paris, L'Harmattan

financiarisation ou encore la concentration. Ces chercheurs soulignent l'importance d'observer les pratiques des journalistes et de réinscrire l'analyse dans l'organisation socio-économique d'ensemble de la filière.

La seconde est plus terre à terre. C'est une approche *économique plus traditionnelle*. À l'instar de la précédente, elle aborde l'économie du journalisme également de manière sectorielle mais elle avance de nombreux résultats qualitatifs pour expliquer les évolutions du secteur. Ce courant aborde principalement les structures de coût, les chiffres d'affaires, les résultats financiers des entreprises de médias, les caractéristiques des marchés (audience par supports, marché publicitaire...) afin de dégager les principales tendances. De plus « *l'activité journalistique est intégrée à ces considérations, mais en tant que partie parmi d'autres de la chaîne de production des contenus, sans nécessairement entraîner d'observations spécifiques*²⁰ », comme si l'étude des pratiques devait être appréhendée par d'autres disciplines.

- **Approches économiques** -

Il existe deux courants abordant les médias dans les sciences économiques : le premier, le plus large, porte sur *l'économie industrielle des médias*, le second, plus restreint, porte sur *l'économie institutionnelle des médias*.

Dans le premier cas, les chercheurs se focalisent d'avantage sur l'économie des médias. Ils prennent en considération des questions telles que la limitation de la concentration, les financements privés ou publics (le cas de France Télévision y est largement abordé), les quotas de production, la viabilité du modèle économique de la presse papier, gratuite ou encore en ligne. Au contraire, l'économie institutionnelle s'attache, elle, à l'influence des médias sur nos prises de décisions. Les chercheurs se demandent si, par exemple, « *la liberté des médias est un facteur de croissance économique* », ou encore si « *les médias libres peuvent contribuer à réduire la corruption, fléau dans de nombreux pays en développement*²¹ ».

²⁰ Augey D., Rebillard F., 2009, « La dimension économique du journalisme », *Les cahiers du journalisme* n°20

²¹ Ibid.

- Apports des SIC aux approches économiques -

Les SIC apparaissent comme à l'intersection de plusieurs disciplines. C'est cette caractéristique qui fait la force et la richesse de ce courant. Selon Miège, les économistes considèrent la technique et l'économie comme des facteurs déterminants des mutations actuelles dans le champ de la communication – ce avec quoi il est d'accord – mais il ajoute que d'autres dimensions, politiques, sociales, culturelles, doivent être prises en compte. Pour lui, c'est une « *entrave à penser l'information-communication*²² » que de laisser ces autres dimensions sur le bas coté. De plus, il considère que les logiques financières sont tellement présentes dans ce secteur que l'on s'interdit même de penser que d'autres logiques comme la sociologie et la culture sont à l'œuvre et qu'elles peuvent tout à fait coexister avec l'économie. Ce type d'approche éprouve le besoin de toujours déconstruire les prénotions, les déductions évidentes pour ensuite les reconstruire. Les SIC arborent donc un regard beaucoup plus large que les sciences purement économiques. Elles permettent de prendre un certain recul vis-à-vis des champs de recherche propres à sa discipline, ce qui implique une vision beaucoup plus critique.

L'énoncé de ces différentes approches sur l'économie du journalisme a le mérite de planter le décor, en préambule du chapitre 3, où nous entrerons plus en détail sur la manière dont les SIC se sont emparées de la stratégie des entreprises médiatiques.

²² Miège B., 2006, « Les industries culturelles et médiatiques: une approche socio-économique » in Olivesi S. (dir), *Sciences de l'information et de la communication. Objets, savoirs, disciplines*

Chapitre 2 : La notion de « stratégie »

La stratégie des groupes de presse étant le point d'ancrage principal de ce travail de recherche, il semblait inévitable de consacrer un chapitre à la notion très complexe de « stratégie ». Nous allons donc nous atteler à la définir selon ses différentes acceptions. Nous commencerons par développer la relation de la stratégie avec la guerre avant de se diriger dans une seconde partie vers l'opposition entre stratégie et tactique.

A- Stratégie et guerre

Selon le dictionnaire, la première définition du terme stratégie correspond à « *l'art de coordonner l'action de forces militaires, politiques, économiques et morales impliquées dans la conduite d'une guerre ou la préparation de la défense de la nation ou d'une coalition* ²³ ». Le mot « stratégie » est dérivé du grec « stratos », signifiant « armée » ainsi que « ageîn », considéré comme la transcription de « conduire ». Dès lors, il nous a paru évident de débiter notre recherche par les grands hommes de guerre ayant utilisé et mis sous écrit des œuvres relatives à la stratégie.

- Sun Tzu, le précurseur -

Sun Tzu était un général militaire chinois ayant vécu au 6^e siècle avant J-C (- 544-496). Il doit sa célébrité à son ouvrage, *L'Art de la guerre*²⁴, qui figure comme l'ouvrage militaire connu le plus ancien. Dans son œuvre, l'idée principale est qu'il faut établir un plan, une méthode pour espérer gagner une guerre. Il rejette l'idée de s'en remettre au hasard ou à l'intervention divine pour l'emporter et considère la stratégie comme moyen essentiel pour prendre le dessus sur son adversaire. Il conseille principalement de s'adapter à la stratégie de l'adversaire, histoire de gagner à moindre coût. Il prône également l'espionnage, la ruse ou encore une grande mobilité dans le but de contraindre l'adversaire à renoncer au combat. Nous n'entrerons évidemment pas dans les détails des stratégies à appliquer car ce

²³ Le petit Larousse, 2001

²⁴ Disponible en français [en ligne] : <http://www.ifrance.com/artdelaguerreselonsuntzu/>, consulté le 17/03.

n'est pas l'objet de notre enquête. Cependant, Sun Tzu apparaît comme une source essentielle lorsque que l'on constate que les idées de l'*Art de la guerre* ont été largement reprises et adaptées par différents auteurs de stratégie et notamment en matière de stratégies d'entreprise.

- Dans la lignée de Sun Tzu, Von Clausewitz -

Bien que beaucoup plus actuel que Sun Tzu, Carl Von Clausewitz (1780-1831) n'en est pas moins un pilier essentiel dans le domaine de la stratégie. Officier et théoricien militaire prussien, il est l'auteur d'un traité majeur de stratégie militaire : *De la guerre*²⁵ (1832, œuvre posthume). Ce traité lui a permis de devenir une référence universelle en matière stratégique. Ses écrits sont issus d'une théorie beaucoup plus moderne que ceux de Sun Tzu et ses idées sont encore aujourd'hui le berceau de nombreuses discussions. Cet ouvrage est d'ailleurs toujours recommandé dans les académies militaires. On peut également retrouver dans ce livre la fameuse citation de Clausewitz, selon laquelle « *la guerre est la continuation de la politique par d'autres moyens* ».

L'essentiel de ses théories est purement descriptif. Il n'entend pas mettre en lumière ses propres stratégies mises en l'œuvre sur le terrain mais il préfère exposer des instruments conceptuels et dialectiques avec l'objectif de montrer toute la complexité de la stratégie afin de pouvoir gérer l'incertitude. C'est, entre autres, ce qui a permis à son œuvre de traverser deux siècles et d'être toujours pertinente aujourd'hui.

Clausewitz insiste par exemple sur la stratégie d'anéantissement visant à réduire les armées ennemies à une condition où elles ne sont plus aptes à continuer la lutte, ou encore à la destruction du moral de l'ennemi, brisant du même coup tout sentiment de sécurité.

A l'image de l'*Art de la guerre* de Sun Tzu, *De la guerre* a également influencé les sciences humaines et en particulier les sciences politiques et économiques. A titre d'exemple, Guy Debord s'est inspiré de cette œuvre pour écrire *Le jeu de la guerre*²⁶ en 1965.

Nous avons choisi d'illustrer cette relation entre stratégie et guerre par l'intermédiaire de ces deux auteurs paraissant, pour nous, incontournables, mais nous aurions pu en citer d'autres tels que Nicolas Machiavel durant la Renaissance en Italie.

²⁵ Clausewitz C., 2000, *De la guerre*

²⁶ Becker-Ho A., Debord G., 2006, *Le Jeu de la Guerre*

B- La stratégie et la tactique

Dans le vocabulaire courant, les abus de langage sont parfois nombreux et le couple stratégie/tactique se situe tout en haut de l'échelle des confusions terminologiques. Ce deuxième paragraphe a pour objectif de dissocier ces deux termes en faisant appel à des auteurs reconnus tels que Michel de Certeau.

Pour ce second aspect traitant de la déconstruction du terme « stratégie », nous utiliserons comme point de départ la deuxième acception du mot selon le dictionnaire. La stratégie est « *l'élaboration d'une politique, définie en fonction de ses forces et de ses faiblesses, compte tenu des menaces et des opportunités, dans d'autres domaines que celui de la défense, notamment dans les activités économiques (stratégie commerciale, industrielle, financière...) mais aussi dans des jeux complexes avec par exemple la stratégie échiquienne* ». Il est ajouté : « *ensemble d'actions coordonnées en vue d'une victoire* ». C'est le mot « victoire » qui va nous intéresser ici. En effet, faisons la comparaison avec la définition de « tactique » : « *ensemble de moyens coordonnés que l'on emploie pour parvenir à un résultat* ». Il faut y voir une différence de taille. La stratégie cible un objectif global, à long terme : gagner la guerre pour rebondir sur le point précédent. Au contraire, la tactique, elle, vise un enjeu plus local et limité dans le temps : gagner une bataille.

- L'opposition selon de Certeau -

Michel de Certeau a fait de cette opposition un élément clé de ses recherches et y a consacré un large chapitre dans son ouvrage *L'invention du quotidien - Arts de faire*²⁷. Il différencie ces deux termes afin de rendre compte des tactiques des pratiquants. De Certeau définit la stratégie comme l'art des dominants alors que la tactique semble réservée aux dominés. Les stratèges apparaissent comme isolables dans leur environnement. Ils s'appuient sur une rationalité économique, politique et scientifique et exercent leur pouvoir sur les dominés grâce à la maîtrise du temps et de l'espace. À contrario, les tacticiens, les dominés, se retrouvent confondus dans leur environnement, sans détenir de bases afin de capitaliser leurs avantages. Ils se doivent de saisir toutes les occasions qui passent pour s'intégrer à la société en ayant le plus souvent recours à la ruse.

²⁷ Certeau M., 1980, *L'invention du quotidien - Arts de faire*

« Alors que la stratégie se fonde sur une appropriation de l'espace, la tactique va au contraire composer avec le temps²⁸ » nous explique Serge Proulx.

De Certeau ajoute que dans la société, les individus sont tour à tour tantôt des stratèges tantôt des tacticiens selon le but recherché.

- L'utilisation abusive du terme « stratégie » -

Il est désormais acquis que stratégie et tactique sont des notions voisines mais qu'elles n'évoquent pas moins des spécificités bien distinctes. Cependant, il persiste de nombreux articles, ouvrages etc. qui commettent encore cette erreur terminologique et qui faussent – bien que cette confusion ne soit pas réellement dommageable – les analyses.

En effet, des auteurs utilisent la notion de « stratégie » sans cesse dès lors qu'une entreprise (médiatique) met en œuvre quelque chose de nouveau comme la fusion avec une autre entreprise ou le rachat de certains produits. Mais comme le rappelle Philippe Bouquillion²⁹ ou encore Bernard Miège³⁰, certaines opérations capitalistiques ne présentent pas d'enjeux industriels clairs. Les « stratégies » sont avant tout menées sur le court terme avec l'objectif de faire un « coup » financier sur le moment présent³¹. Ces stratégies sont en fin de compte des tactiques, fruit d'occasions qui se présentent à une époque donnée. Ces opportunités saisies sur l'instant ne peuvent en aucun cas être assimilées à des stratégies qui, nous l'avons vu, sont élaborées sur le long terme et de manière réfléchie.

Nous avons éprouvé le besoin de réaliser cette distinction car il nous semble que le groupe Amaury, lui, utilise de véritables stratégies et procède rarement par tactique. C'était également l'occasion de définir clairement le sens que nous voulions donner au terme « stratégie ». Cependant par mesure de commodité, nous emploierons la stratégie au sens évoqué précédemment pour le chapitre suivant. Nous aurions pu également aborder la stratégie sous d'autres formes mais ces deux acceptions nous ont semblé les plus cohérentes avec notre recherche.

²⁸ Proulx S., 1994, Une lecture de l'œuvre de Michel de Certeau : l'invention du quotidien, paradigme de l'activité des usagers, *Revue Communication*, 15/2

²⁹ Bouquillion P., 2006, « A propos des mouvements récents de concentration capitaliste dans les industries culturelles et médiatiques », *Le Temps des Médias* n°6

³⁰ Miège B., 2006, « Les industries culturelles et médiatiques: une approche socio-économique » in Olivesi S. (dir), *Sciences de l'information et de la communication. Objets, savoirs, disciplines*

³¹ Michel de Certeau évoque « l'art de faire des coups » qui est celui des « tacticiens », par opposition aux « stratèges ».

Chapitre 3 : Les principales stratégies au sein des industries de la culture, de l'information et de la communication (ICIC)

Après avoir défini, comme nous l'entendions, d'une part, le contexte théorique avec les industries culturelles et d'autre part, le sens du mot « stratégie », il nous semble logique de relier les deux afin de comprendre de quelles manières les industries culturelles s'emparent de la question de la stratégie dans les entreprises de presse. Pour ce faire, nous développerons tout d'abord les processus de concentration et de financiarisation avant de disséquer ensuite la stratégie pluri-médias. Nous avons volontairement choisi ces stratégies car ce sont celles-ci qui sont à l'œuvre dans le groupe Amaury. Nous aurions pu également aborder le thème de la convergence mais il nous a paru plus judicieux de se centrer sur les stratégies énoncées plus haut pour en avoir une connaissance la plus complète possible.

A- Concentration et financiarisation au cœur des ICIC

Depuis la fin des années 90, le secteur de l'information et de la communication doit faire face à une accélération sensible du phénomène de concentration. Les prises de contrôle, les rachats, fusions et changements de direction sont devenus monnaie courante dans le monde des médias, processus presque logique émanant de la recomposition incessante du capitalisme médiatique. Le grand nombre de titres de presse écrite, de chaînes de télévision, d'éditeurs de livres ne fait que masquer l'ampleur de la concentration.

Cependant, la concentration ne date pas d'hier. Elle a pris naissance durant le 19^e siècle lorsque la presse s'industrialise grâce aux transformations techniques et économiques. On pouvait d'ailleurs y voir une certaine incitation à ces rapprochements notamment de la part de l'Etat : « *le monopole était encouragé afin de faire triompher les intérêts économiques et entrepreneuriaux*³² ». Ce nouveau procédé est un moyen évident de renforcer les positions dominantes ainsi que de dissuader toute tentative de concurrence. Par la suite, la concentration a pris des proportions sans précédent pour aujourd'hui occuper une place

³² Meier W, 2005, « Media concentration governance : nouvelle plate forme pour débattre des risques ? », *Réseaux* n°131

prépondérante au cœur des ICIC, au point d'être le centre des préoccupations de nombreux chercheurs.

Afin d'illustrer l'étendue du phénomène, quelques exemples nous paraissent éclairants. Les opérations de concentration proviennent désormais en majorité de groupes multimédias imposant leur logique sur l'ensemble des industries culturelles et médiatiques³³. Le cas de Lagardère en est une illustration parfaite. Le groupe éponyme domine le marché de l'édition française (Hachette, Fayard...) tout en étant présent dans la presse écrite (généraliste et magazine), en radio (Europe 1) ainsi qu'à la télévision (Canal Sat, MCM...), ce qui lui confère une assise majeure sur l'ensemble du secteur. On peut ajouter à cela, le groupe industriel Dassault qui en 2004 est entré dans le capital de la Socpresse à hauteur de 82%. À eux deux, ils contrôlaient³⁴ alors 70% des titres édités en France³⁵. Ces exemples sont les deux principaux mais ils reflètent de manière réelle – bien que ces stratégies soient décuplées compte tenu de l'importance des groupes - ce qui se produit dans l'ensemble du milieu des médias. Quelques acteurs majeurs et « *plusieurs petits groupes, soit indépendants, soit sous-traitants, gravitant autour d'eux* »³⁶ : la définition même d'un oligopole à frange, système toujours plus prégnant dans les ICIC³⁷. Cependant, certains avancent que la concentration est un faux problème en France car les médias français ne sont concentrés qu'à un très faible niveau.

- La concentration face au pluralisme de l'information -

Dans ce contexte, il est clair que la concentration financière, de part son influence grandissante, soulève désormais des enjeux multiples. Et en premier lieu celui du pluralisme de l'information. Avec des groupes voire des pôles aussi importants conjugués à certaines connivences politiques, le problème de la liberté de la presse est remis au goût du jour. De nombreuses études ont été menées sur la question et les analyses sont pour le moins divergentes. En effet, durant de nombreuses années, il était admis que la concentration nuisait fortement à la pluralité de l'information. Les médias étant pensés

³³ Bouquillion P., 2006, « A propos des mouvements récents de concentration capitalistique dans les industries culturelles et médiatiques », *Le Temps des Médias* n°6

³⁴ En 2005

³⁵ Bouquillion P., 2006, « A propos des mouvements récents de concentration capitalistique dans les industries culturelles et médiatiques », *Le Temps des Médias* n°6

³⁶ Gabszewicz J., Sonnac N., 2006, *L'industrie des médias*

³⁷ Pieuvre médiatique sur la concentration des médias français en annexe, [En ligne] : <http://marie-annekriftblogpolitique.20minutes-blogs.fr/media/02/01/1273320229.pdf>, consulté le 06/01

comme des instruments du débat public, la diversité des opinions dans la presse ou l'audiovisuel, apparaissait comme une valeur démocratique à respecter. Des lois anti-concentration étaient même appliquées de la part des pouvoirs publics qui, par ailleurs encourageaient les productions à faible diffusion. Miège explique que « *la concentration n'a pu faire que freiner le pluralisme à un point tel que l'idée de la liberté de la presse (...) tend à s'éclipser des thèmes politiques contemporains*³⁸ ». Cependant, depuis quelques années maintenant, nous assistons à un renversement de problématique. Plusieurs rapports officiels (Lancelot³⁹, 2005 et Tessier, 2007) ainsi que des travaux de chercheurs⁴⁰ ont noté un revirement d'analyse. La théorie est la suivante : « *en situation de concurrence, les acteurs industriels proposent des contenus voisins, les plus fédérateurs en termes d'audience, quitte à ne pas satisfaire une partie du public ; en situation de monopole, un acteur industriel proposera des contenus diversifiés afin de toucher la totalité du public au final*⁴¹ ». La notion que la concentration et donc la constitution de grands groupes de presse entraîne irrémédiablement une restriction de la diversité des opinions apparaît de ce fait comme une idée discutable et à discuter. Ce thème est d'ailleurs assez largement investi par les chercheurs en SIC.

- Concentration, financiarisation et standardisation des contenus : lien de causalité ? -

À la frontière de la logique de concentration, il apparaît assez fréquent de retrouver celle de financiarisation. Les analyses effectuées sur le sujet précisent toutefois que les concepts propres à l'économie industrielle (effets d'échelle, coûts de transaction...), semblent écarter l'essentiel des paramètres financiers de ces mouvements⁴². Cette notion émane également de faits plutôt anciens puisque c'est dès la fin des monopoles publics et le développement des secteurs privés dans l'audiovisuel et les télécommunications (80's) que la valorisation des capitaux dans des activités nouvelles ont commencé à voir le jour⁴³.

³⁸ Miège B., 2000, Les industries du contenu face à l'ordre informationnel

³⁹ Rapport Lancelot, 2005, Les problèmes de concentration dans le domaine des médias

⁴⁰ Rebillard F., Cabedoche B., Damian-Gaillard B., Smyrniaos N., 2010, « Diversité culturelle et mutations des industries de la culture, de l'information et de la communication », in Bouquillion P., Combes Y. (dir.), *La diversité culturelle et la socio-économie des filières des industries culturelles*.

⁴¹ Ibid.

⁴² Pradié C., 2005, « Capitalisme et financiarisation des industries culturelles », *Réseaux* n°131

⁴³ Bouquillion P., Miège B., Pradié C., « Financiarisation des industries de la communication et mutations corrélatives », in Panam, *industries culturelles et dialogues des civilisations dans les Amériques*

Selon Philippe Bouquillion, la financiarisation est désormais confondue avec la « *quête de rentabilité et de performances financières*⁴⁴ ». Elle correspond à un développement de l'actionnariat financier en contre partie d'un contrôle managérial qui confère la main mise du groupe à des actionnaires, pour la plupart étrangers, capables d'injecter des capitaux importants dans l'entreprise. Du fait de l'introduction en bourse des firmes, la structure de détention de son capital évolue. Il peut osciller entre le contrôle familial absolu – qui paraît toutefois compliqué pour une firme financiarisée – et le contrôle managérial⁴⁵. Nous serons amenés à aborder de manière plus approfondie les différents contrôles et en particulier celui de familial absolu un peu plus loin dans notre recherche.

De ce fait, la financiarisation facilite la réorganisation des structures industrielles au détriment des jeux de la concurrence en rendant plus facile les opérations de rapprochement entre pôles et groupes et ainsi la concentration des marchés. Il nous paraît donc intéressant de comprendre s'il existe des effets mécaniques, des liens de cause à effet, entre la concentration, la financiarisation et l'uniformisation des contenus. Suivant un point de vue largement étendu, la financiarisation et la concentration entraînent irrémédiablement une standardisation des contenus. Cependant, d'autres auteurs comme Bouquillion⁴⁶ par exemple, ne sont pas du même avis. Eux, insistent sur le fait que ces deux mouvements « *accroissent l'insertion des industries de la culture et de la communication au sein du capitalisme et qu'ils peuvent peser sur les conditions de production, création, diffusion et valorisation des contenus*⁴⁷ ». Ces chercheurs ajoutent que le rapport de force entre les grands et petits acteurs tourne en faveur des petits. Même si les acteurs majeurs bénéficient d'importants pouvoirs de marché, les acteurs appartenant aux franges de l'oligopole assurent d'une certaine manière le renouvellement de l'offre de contenus, en partie grâce à leurs possibilités de prise de risque et à leur taille réduite qui les rend « *plus à l'écoute des phénomènes de transformation des goûts et des modes*⁴⁸ ».

Dans cette partie, nous voulions avant tout – en plus de définir les phénomènes – déconstruire les idées reçues et mettre en discussion les discours des différents acteurs afin de ne pas tomber dans un cheminement trop cloisonné.

⁴⁴ Bouquillion P., 2008, Les industries de la culture et de la communication : les stratégies du capitalisme

⁴⁵ Pour plus de détails, voir le schéma des étapes de la financiarisation des firmes en annexes

⁴⁶ Bouquillion P., 2009, « Incidences des mutations des industries de la culture et de la communication sur les contenus informationnels », *Les cahiers du journalisme* n°20

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Ibid.

B- La stratégie pluri-médias, une solution d'avenir

Avant de s'attarder sur la question des stratégies pluri-médias, il nous semblait essentiel de définir de manière claire l'évolution terminologique du terme. Ce type de stratégie a débuté dans les années 80 et été marqué par un attachement fort pour la diversification avec l'objectif de développer des activités hors de l'édition de presse comme la radio, la télévision, la télématique puis Internet. Il était alors question de stratégie « multimédias » jusque dans les années 90. Mais depuis, le terme « multimédia » qualifie l'activité des médias électroniques et celui de « pluri-médias » a logiquement pris le relais pour le remplacer définitivement à l'heure actuelle⁴⁹.

La stratégie pluri-médias ou anciennement multimédias n'est donc pas récente. Elle consiste avant tout à ce que les entreprises de presse ne reposent plus sur un média unique mais sur plusieurs. Cette pluralité renvoie à trois niveaux de restructuration : *« d'une part, des stratégies de groupes qui viseraient à occuper des segments étendus (tel titre de presse quotidienne qui prend pied en radio, en télévision, sur internet, dans les mobiles) ; d'autre part, de nouvelles modalités de production qui permettraient une utilisation multiple de ressources (décliner la même information sur plusieurs supports) ; et enfin, la mise en relation d'activités propres au groupe ou en partenariat externe, qui se valoriseraient mutuellement (de l'événementiel et de l'information journalistique, par exemple) »*⁵⁰. L'avantage de cette stratégie est en premier lieu les synergies possibles grâce à ce processus. On assiste pour la plupart du temps à un rapprochement des équipes et à une circulation des informations entre les différents supports qui sont autant de valeurs ajoutées que le couplage des régies publicitaires pour les divers médias du groupe.

- Une solution face à la concurrence ? -

La diversification multi médiatique entame son développement lorsque la presse écrite voit arriver à toute vitesse des médias concurrents comme la presse gratuite, la télématique ou encore les radios locales privées. Par peur, la presse a même fait du lobbying auprès des pouvoirs publics pour empêcher l'émergence de ces nouveaux médias. Il apparaît clair que

⁴⁹ Charon J.M., 2009, « Stratégie pluri-média des groupes de presse », *Les cahiers du journalisme* n°20

⁵⁰ Gestin P., Gimbert C., Le Cam F., Rodhomme-Allegre M., Rochard Y., Romeyer H. Ruellan D., 2009, « La production multisupport dans des grands groupes médiatique français : premières remarques », *Les cahiers du journalisme* n°20

cette stratégie soit une conséquence de la concurrence pressante d'autres acteurs mais il nous semble, compte tenu des difficultés actuelles de la presse écrite, que la recherche de nouvelles sources de croissance et de rentabilité financière soit le facteur déterminant. Les différents supports sont autant de possibilités de recettes supplémentaires tant au niveau des annonceurs que de l'impact sur le public. On peut ajouter à cela la convergence des supports grâce en partie à la numérisation (un site internet peut être la porte d'entrée vers l'écrit, le son, l'image) ainsi que la diversification des utilisations (une même photo est utilisée par le papier, le site, la téléphonie mobile), qui sont une autre forme de réponse à cette crise du print⁵¹.

- Le recentrage sur le quotidien -

Aux débuts de la diversification, les entreprises de presse se sont lancées quelque peu tête baissée vers les nouveaux médias sans en avoir une connaissance suffisante pour réussir convenablement. C'est pour cette raison que quelques années plus tard, elles se sont recentrées sur leur activité d'origine, à savoir la presse. La presse quotidienne redonne de l'importance au journal. Désormais, « *le quotidien est qualifié de colonne vertébrale, de navire amiral entouré d'une flottille d'escorteurs que sont les autres médias*⁵² ». Par conséquent, la diversification voit son rôle mieux défini et les groupes de presse deviennent des groupes de communication avec un pilier, le quotidien, et des produits multimédias annexes importants s'ils ne remettent pas en cause le développement du journal ni son indépendance. Nous pourrions ici faire référence au groupe Bolloré, acteur majeur dans le domaine de la diversification pluri-médias⁵³.

Nous avons ici réalisé un succinct état de la question au sujet des stratégies majeures à l'œuvre au sein des ICIC qui mériterait toutefois d'entrer un peu plus dans les détails afin de saisir l'ensemble des enjeux en émanant. Par soucis d'équilibre dans notre recherche, nous avons choisi d'en rester à cette frontière. Cependant, nous serons amenés à approfondir quelques de ces notions sur un cas concret qu'est le groupe Amaury.

⁵¹ Méjan R., 1991, « La diversification multimédia dans la presse quotidienne », *Communication et langages* n°87

⁵² Ibid.

⁵³ Gimbert C., 2010, « Quand un nouvel entrant des industries culturelles compose avec les convergences : le multisupport à l'épreuve d'une conception industrielle », *Les enjeux de l'information* volume 2010/1

Partie 2 : Les stratégies du groupe Amaury en vue de la formation d'un groupe pluri-médias

Après avoir planté le décor d'une manière assez large, en ayant relié contexte théorique des industries culturelles et notion de « stratégie », nous allons maintenant aborder notre seconde partie qui, elle, sera beaucoup moins descriptive que la précédente. Nous avons tenté de refléter au mieux la situation actuelle dans le secteur de l'information-communication afin d'avoir une connaissance suffisante pour mettre en relation le cadre théorique et notre objet d'étude.

Au cours de ce deuxième axe, il sera exclusivement question du groupe Amaury. Nous allons nous employer à déterminer et à caractériser quels types de stratégies utilisent le groupe familial pour asseoir sa domination dans le secteur de la presse sportive. Nous insistons bien sur le fait que nous avons cadré notre recherche sur le groupe Amaury dans la presse sportive.

Notre idée première était d'étudier le seul quotidien *L'Equipe* afin de comprendre les raisons de ce monopole dans la presse sportive quotidienne sportive mais il nous a semblé préférable d'élargir notre recherche à l'ensemble du groupe. Cette reconsidération plus globale a le mérite d'apporter une meilleure compréhension des stratégies adoptées par le groupe non pas pour le journal principal, l'emblème du groupe, mais aussi pour tous les autres titres du groupe qui gravitent autour.

Afin d'élucider ces interrogations, nous organiserons notre travail en trois chapitres. Nous commencerons par présenter le groupe pour ensuite entrer dans le vif du sujet et aborder les différentes actions établies par le groupe comme les stratégies concurrentielles et multi-support. Pour finir, nous attacherons une attention particulière à une filière du groupe, Amaury Sport Organisation, génératrice de revenus supplémentaires.

Chapitre 1 : Présentation du groupe Amaury

Avant de réfléchir aux stratégies qu'utilise le groupe Amaury, nous voulions tout d'abord le présenter de manière générale. Dans un premier temps, nous aborderons le groupe d'un point de vue historique afin de comprendre sa création puis nous poursuivrons par énoncer ses différents biens. Enfin, nous ferons le point sur le mode de détention de contrôle du groupe familial, qui nous semble avoir de l'importance dans les stratégies employées par Amaury.

A- Historique

Au jour d'aujourd'hui, le groupe Amaury fait figure de grand dans la presse en général. Il dispose de trois pôles principaux : le pôle « sport » (que nous allons largement aborder), le « pôle info » (Aujourd'hui en France – Le Parisien) et le pôle « annonces classées » (Immobilier, Carnet, Automobile). Mais pour en arriver là, le groupe et ses dirigeants sont passés par de nombreuses étapes.

- *Le Parisien Libéré pour commencer* -

Le groupe Amaury, avec à sa tête Emilien Amaury, a entamé la construction de son empire à l'été 1944 avec la création du *Parisien Libéré*, successeur du *Petit Parisien*, journal très populaire sous la troisième République. Très vite, le journal s'est vendu et a vécu une période de prospérité qui a permis alors d'acheter les actions du journal et même de créer quelques années plus tard, un petit empire de presse avec des titres comme *Marie-Claire*, *Point de vue*, *la France agricole* puis ensuite *l'Equipe*⁵⁴. Parallèlement, Jacques Goddet, ancien directeur de *l'Auto* (journal sportif sous tutelle allemande durant l'occupation donc interdit à la Libération), concevait *l'Equipe* en 1946. Fort de son expérience avec *l'Auto*, le journal a récupéré les données statistiques des ventes et les fichiers des anciens abonnés, ce qui allait rapidement conduire à étouffer la concurrence de *Sports* et *Elans*. S'en est suivi de nombreuses années de monopole pour le quotidien sportif qui voyait ses ventes augmenter année après année⁵⁵. Ce fût en 1965 qu'Emilien Amaury décida de racheter

⁵⁴ Eveno P., 2008, La presse quotidienne : fin de partie ou renouveau ?

⁵⁵ Quelques chiffres sur le journal en annexes

l'Equipe pour en faire le nouveau fleuron de son groupe de presse. Sa devise était de privilégier les sports populaires et spectaculaires comme le football, le cyclisme, l'automobile (gros annonceurs) sans toutefois négliger les autres sports, gardant toujours un œil attentif à toute velléité de concurrence. Avec le temps, *l'Equipe* continuait de surfer sur un vague de succès et d'écraser la concurrence grâce à sa qualité rédactionnelle (photos, récits, enquêtes, éditos) et sa capacité d'adaptation au public. À côté de la presse sportive, le groupe a également consolidé son pôle « info ». En plus de son quotidien régional, passé sous le nom, *Le Parisien*, Amaury a lancé une contre offensive en créant *Aujourd'hui en France*, l'édition nationale du *Parisien*, face au concurrent *Infos Matin*, venu chassé sur ses terres (1994). Une stratégie qui s'est avérée payante car *Infos Matin* a disparu sous les deux ans qui ont suivi.

- Un développement majeur dans la presse sportive -

Si Amaury a développé son pôle « info », le sport n'en reste pas moins le pilier principal du groupe. Grâce aux ventes de *l'Equipe* toujours en progression ainsi qu'aux recettes publicitaires de plus en plus élevées, le groupe Amaury a commencé à créer de nouveaux titres de presse dans le sport. Ce fût le cas de *France Football* (1946), *l'Equipe Magazine* (1980), *Vélo Magazine* (1993), une série de journaux gratuits dans le courant des années 2000 (*Journal du Golf, Tennis, Nautisme*) et même un journal sur la mode dans le sport, *Sport & Style*, lancé en 2004. Le sport est donc devenu l'activité principale du groupe, qui en a fait son fond de commerce. En plus d'un quotidien généraliste à vocation de traiter les sports les plus médiatiques, le groupe s'attaque à un marché de niches, à des thématiques, à des sports précis avec l'objectif de toucher un public encore plus large et en particulier les sportifs et amateurs les plus initiés. À l'image de *l'Equipe*, la plupart de ces titres récoltent un succès probant au près du public, permettant ainsi un développement réussi et la viabilité économique du groupe Amaury.

Nous verrons par la suite que le groupe familial a élargi cette offre sportive à différents supports comme l'Internet, la télévision et même la radio⁵⁶ afin d'implanter encore un peu plus sa marque dans le quotidien des Français.

⁵⁶ Informations sur les différents supports en annexes

B- Le contrôle familial du groupe Amaury

Comme nous le précisons plus tôt dans notre recherche, il existe différents types de contrôle du capital. Ici, à travers l'exemple du groupe Amaury, le contrôle est dit « familial absolu ». Il revient désormais à Marie-Odile Amaury, épouse de Philippe Amaury (fils d'Emilien), et couvre un chiffre d'affaires estimé à environ 650 millions d'euros. La firme est détenue à 75% par la famille Amaury qui a cédé 25% au groupe Lagardère afin de gérer le pôle « presse magazine » avec *Marie-Claire*.

- Garder le pouvoir décisionnel plutôt qu'élargir les ressources -

Ce type de contrôle induit que la propriété exclusive repose dans les mains d'entrepreneurs familiaux qui, « *tout en étant tenus à un équilibre comptable, ne sont pas dans l'obligation de rémunérer des capitaux procurés par des tiers*⁵⁷ ». Les dirigeants possèdent, par conséquent, une liberté de manœuvre qui correspond à l'indépendance de leurs capitaux. La maîtrise éditoriale du groupe est alors totale et ce facteur représente une certaine pérennité pour le groupe. « *Cela maintient la cohérence et la cohésion. Ça permet aussi d'éviter des OPA, que des investisseurs externes arrivent et modifient par des systèmes de ventes de leurs parts la composition des groupes*⁵⁸ ». Ainsi, un groupe sous contrôle familial absolu ne peut en aucun cas avoir recours à la financiarisation et donc à l'injection de capitaux étrangers dans l'entreprise. C'est le côté « négatif » de ce système car les ressources sont forcément limitées.

- Amaury à l'encontre des logiques dominantes -

À l'heure actuelle où, nous l'avons vu précédemment, les stratégies de concentration et de financiarisation sont plus que jamais en plein essor, il apparaît clair que le groupe Amaury se démarque de ces logiques dominantes, du moins par rapport au contrôle de son capital. Il est vrai que ce type de contrôle est de moins en moins présent dans les grands groupes de communication. Eux, préfèrent un contrôle managérial, générateur de ressources financières beaucoup plus importantes. Le contrôle familial ne peut offrir aisément des

⁵⁷ Pradié C., 2005, « Capitalisme et financiarisation des industries culturelles », *Réseaux* n°131

⁵⁸ Entretien n°2, Papa F.

opérations de croissance externe, beaucoup plus facilement réalisables sous un contrôle managérial qui s'appuie sur un capital très dilué. Un problème se pose alors pour les groupes purement familiaux : « *Soit ils sont condamnés à être distancés par des pôles financiarisés, soit ils doivent diluer leur capital*⁵⁹ ». Des groupes comme Vivendi ou Bouygues ont tenté d'utiliser d'autres stratégies afin d'augmenter leurs capitaux mais ils ont été contraint de s'endetter en ayant recours à des emprunts à l'étranger⁶⁰.

Il semblerait que le groupe Amaury ait opté pour la première option même si, nous le verrons par la suite, il a mis en place des stratégies nouvelles afin de combler l'écart avec les groupes financiarisés.

Néanmoins, le groupe, avec en tête sa patronne, revendique cette différence et la cultive. Marie-Odile Amaury n'a de cesse de camper sur ses positions malgré les avances de plusieurs autres groupes qui souhaiteraient prendre des parts dans le groupe familial.

Le contrôle familial absolu apparait, de ce fait, à double tranchant. Il semblerait que les groupes de presse doivent choisir entre d'un côté, la maîtrise du contrôle éditorial et de l'autre, l'accroissement des ressources financières. D'après la conjoncture économique actuelle dans les ICIC, il ne fait guère de doutes que ce type de contrôle familial n'existera plus ou existera mais sous une forme différente d'ici quelques années.

⁵⁹ Bouquillion P., 2008, Les industries de la culture et de la communication : stratégies du capitalisme

⁶⁰ Ibid.

Chapitre 2 : La conquête du monopole dans la presse sportive

Une fois passé l'écueil de la présentation du groupe, nous allons enfin pouvoir nous lancer dans une analyse détaillée des stratégies qu'utilise le groupe Amaury afin d'imposer sa domination de manière quasi « monopolistique » dans le secteur de la presse sportive. Dans ce chapitre, nous aborderons la question grâce d'une part à un corpus de presse, divisé en sous-corpus visant des étapes nous paraissant clés pour le développement du groupe et d'autre part – bien que ces apports sont secondaires et à titre indicatif – à des entretiens exploratoires avec deux enseignants-chercheurs spécialisés dans la communication et le sport. Il nous a paru logique d'avoir recours à cette méthode compte tenu du manque notable de littérature sur la presse sportive et en particulier sur le groupe Amaury. Nous entamerons donc notre introspection sur le sujet des stratégies concurrentielles en se référant à l'exemple de la dernière situation de concurrence en 2008 avec le *10 Sport*. Nous poursuivrons notre développement avec la stratégie de diversification multi-supports pour finir sur l'importance du quotidien *l'Equipe*, qui en fait une véritable marque.

A- Des stratégies visant à écraser la concurrence

Les stratégies concurrentielles du groupe Amaury étaient l'objet de notre première hypothèse, à savoir que la domination du groupe dans la presse sportive était due pour une part conséquente, voire totale, à ce type de stratégie grâce à une fermeture du marché. Pour vérifier cette supposition, nous allons nous pencher sur l'année 2008 où le *10 Sport* est venu contrarier le havre de paix de *l'Equipe*. Mais avant cela, nous voulions brièvement revenir sur la situation de concurrence précédente, face au journal *Le Sport*, apparu en 1987.

Se sentant attaqué, *l'Equipe* a d'emblée décidé de riposter et d'organiser une stratégie de réponse face à ce nouveau concurrent. Le groupe a alors mené une étude de marché très poussée afin de mieux connaître les attentes de son lectorat et la hiérarchie de ses

disciplines favorites⁶¹. Grâce aux résultats de cette étude et surtout à des moyens financiers hors normes (environ 20 millions de francs pour cette unique stratégie), une nouvelle maquette a été mise en place deux semaines avant que ne sorte le premier numéro du voisin. Augmentation de la pagination (+20%), nouvelles rubriques, nouvelles techniques de traitement des données étaient les améliorations au centre de la nouvelle maquette du journal. Autre fait marquant, le jour de la sortie en kiosque du rival, *L'Equipe* imprime sa Une et sa dernière page en couleur. Face à des moyens financiers infiniment plus réduits et une qualité rédactionnelle moins efficace, *Le Sport*, qui vendait à perte, n'a pu paraître plus longtemps que neuf mois (12/09/87 - 28/06/88).

- L'épisode face au *10 Sport* -

S'en est suivi un monopole effréné de *L'Equipe* pendant près de vingt ans jusqu'à ce que le *10 Sport*, monté par Michel Moulin, fondateur de *Paru Vendu* et ancien président du club de football du Paris Saint Germain, ne se présente devant le géant d'Amaury en novembre 2008 avec l'objectif de bousculer son hégémonie dans la presse quotidienne sportive. Notre corpus de presse⁶², réalisé entre septembre 2008 (lancement du *10 Sport* en novembre) et septembre 2009 (*10 Sport* bascule sous forme hebdomadaire en mars), ne nous a pas réellement permis de comprendre les causes de l'échec du *10 Sport* mais nous a plutôt amené à certaines déductions délivrées plus loin. La presse a plutôt axé ses articles sur un récit des faits que sur une investigation de la stratégie d'Amaury. Nous avons néanmoins repéré plusieurs étapes bien différentes.

Tout d'abord, l'annonce d'un nouveau concurrent face à *L'Equipe*. La presse présente dans un premier temps le nouveau projet mentionnant le capital (divisé entre Michel Moulin, 66% et le groupe d'Alain Weil, Next Radio, 19%), le prix (50 centimes), l'équipe de journalistes (composée de journalistes embauchés par le journal ainsi que ceux de RMC Sport, agence créée par Next Radio) et les prévisions de ventes (100 000 exemplaires pour être rentable). Par la suite, les journaux s'attendaient rapidement à une contre offensive de la part de *L'Equipe*, rappelant la création d'*Aujourd'hui en France* pour faire face à *Infos Matin* en 1994 ainsi que la stratégie victorieuse contre *Le Sport*. Deux semaines après l'annonce du *10 Sport*, Amaury présentait à son tour son nouveau projet, *Aujourd'hui*

⁶¹ Bourg J-F., 1996, « La presse sportive en France : formes du marché, stratégie concurrentielle et offre d'information », *Recherches en communication* n° 5

⁶² Environ 35 articles triés entre Le Point, le Figaro, les Echos, Stratégies, CB News, la Tribune et dépêches AFP

Sport. Le quotidien, calqué sur celui de son rival, était dirigé par Karim Nedjari, rédacteur en chef des sports au *Parisien* : « *Même prix cassé (50 centimes d'euro), même format tabloïd, même pagination tout quadri (24 pages), même positionnement foot, même parution sept jours sur sept*⁶³ ». La bataille entre les trois quotidiens lancée, le champ lexical de la compétition était omniprésent dans les médias : « *guerre* », « *match* », « *combat* », « *choc frontal* »... Quelques temps après leur lancement, les chiffres sont sévères pour les deux journaux « low-cost » qui arrivent bien en dessous de leur objectif. Le *10 Sport* devient du même coup hebdomadaire à compter du 28 mars, invoquant « *des ventes insuffisantes en semaine*⁶⁴ » (25-30 000 alors que le seuil de rentabilité était fixé à 80 000) et plie devant la stratégie destructrice d'Amaury. *Aujourd'hui Sport*, lui, continuera de paraître de manière quotidienne jusqu'au 1^e juillet.

- Les raisons d'un échec -

Puisque la presse n'évoque pas de manière concrète les causes de cette défaite, nous nous cantonnerons à émettre des déductions. « *Les moyens d'actions n'étaient pas les mêmes, la force de frappe n'était pas la même également puisqu'au départ, ils n'étaient pas installés de la même façon. Ils avaient les ressources pour tenir plus longtemps que leur adversaire, c'est tout*⁶⁵ ». Il nous apparaît certain que les moyens financiers n'étaient pas les mêmes et que la stratégie d'Amaury de créer un nouveau quotidien n'aurait pu, à long terme, que détruire son opposant. Malgré un seuil de rentabilité amoindri avec une réduction des coûts de la part du « *10* », *Aujourd'hui Sport* vendait presque autant. Par conséquent, il faisait forcément perdre des parts de marché à son concurrent. *Aujourd'hui Sport* était en fin de compte un simple instrument pour Amaury dans le but de diviser les ventes pour que le *10 Sport* n'atteigne jamais la rentabilité et s'effondre rapidement au vue de son capital financier beaucoup plus léger que celui d'Amaury.

Il s'agit finalement d'une stratégie visant à fermer le marché et à le rendre inaccessible aux nouveaux entrants⁶⁶. « *Le groupe Amaury n'a pas une stratégie de rentabilité (...), son*

⁶³ Les Echos, 30/10/08

⁶⁴ Dépêche AFP, 19/03/09

⁶⁵ Entretien n°1, Papa F.

⁶⁶ Plus en détail sur les barrières à l'entrée dans la partie C.

objectif est d'augmenter les ventes de son journal et de décourager un nouvel investisseur sur son marché⁶⁷».

B- La stratégie pluri-médias pour étendre son empire

Hormis les stratégies concurrentielles visant à écraser la concurrence et rendre le marché incontestable, le groupe Amaury a, depuis sa création, réservé une place particulière à la diversification. Dès les années 60, le groupe par l'intermédiaire de son quotidien *l'Equipe*, avait déjà ouvert la voie à la diversification grâce à l'instauration des « pages vertes ». Ce feuillet supplémentaire était destiné aux loisirs, aux vacances et au tourisme et avait pour objectif de séduire un public nouveau⁶⁸. D'autres titres de presse sportive spécifiques ont émergé ensuite (*Equipe Magazine*, *France Football*, *Vélo Magazine*...), renforçant ainsi un certain attachement pour la diversification.

- Vers une diversification multi-supports grâce aux TIC -

Si auparavant la diversification était condamnée à rester sur format papier, depuis la fin des années 90 et la montée puis l'ancrage des TIC dans la société, elle prend désormais d'autres formes et surtout s'ouvre à plusieurs supports. Le cas du groupe Amaury en est ici une illustration parfaite avec la déclinaison de son quotidien sur support web, *l'Equipe.fr*, ainsi que sur la télévision, *l'Equipe Tv*. Au travers de notre second corpus de presse réalisé entre février 1998⁶⁹ (lancement *l'Equipe Tv* le 31/08/1998 et *l'Equipe.fr* le 09/06/2000) et aujourd'hui, nous allons nous attacher à comprendre les raisons d'une telle stratégie.

Cette diversification dans le cœur de métier apparaît à nos yeux comme un moyen supplémentaire de réaliser des profits et d'imposer son image de marque dans le quotidien des Français. S'appuyant sur la notoriété et la légitimité du journal papier, les « satellites » du groupe partent d'emblée avec un avantage de taille avec d'ores et déjà des annonceurs au rendez-vous. *L'Equipe Tv*, chaîne d'information sportive en continu, pénètre le marché peu après *Infosport* et entre de plein fer dans une guerre entre d'un côté Canal Satellite (*L'Equipe TV*) et de l'autre TPS (*Infosport*) sur les réseaux câblés. De son côté, le site

⁶⁷ Bourg J-F., 1996, « La presse sportive en France : formes du marché, stratégie concurrentielle et offre d'information », *Recherches en communication* n° 5

⁶⁸ Montéréal G., 2010, « Une expérience singulière pour un quotidien sportif : l'Equipe-Loisirs (1963-68) », *Staps* n° 87

⁶⁹ Environ 25 articles triés entre Le Monde, Libération, la Tribune, les Echos, le Figaro, Stratégies, Challenges

internet, *l'Equipe.fr*, arrive sur le net deux ans plus tard de manière presque logique face au modèle économique actuel et au développement massif des sites d'information en général sur internet.

Notre corpus nous a permis d'identifier plusieurs points clés. Pour commencer, malgré une volonté affichée d'autonomie entre les différentes rédactions (presse, tv, web)⁷⁰, les synergies entre les équipes ont bien eu lieu au gré du temps et ont facilité largement la production de l'information. « *Ils la (l'information) multi valorise, c'est-à-dire qu'ils la passe d'un support à l'autre et en particulier quand vous regardez le site internet, vous voyez que ce qu'ils font sur la télé vient enrichir ce qu'ils font sur le net et arrive en complément avec le print* ⁷¹ ». Finalement, ce processus ressemble fortement à une stratégie d'intégration des contenus. Ensuite, le second aspect que nous avons relevé réside dans la volonté de réduire la dépendance vis-à-vis de la publicité notamment sur le support web. En proie à des difficultés financières, le site a décidé de revendre ses contenus à des grands distributeurs (portails, fournisseurs d'accès, opérateurs mobiles), mais aussi à des entreprises souhaitant intégrer l'information sportive à leur communication corporate, ou encore aux médias traditionnels qui voudraient publier des pages sur le sport, sans en assumer la production⁷². Cette manne financière pourrait tout de même représenter, à terme, 60% du chiffre d'affaires et constituer un apport conséquent pour le groupe. Enfin, le dernier et, nous semble t-il, le point le plus important, la nécessité de *l'Equipe* de se diversifier dans son cœur de métier pour permettre à la presse papier de continuer de vivre. Le projet est en quelque sorte de développer les secteurs d'activité de demain afin de pouvoir palier aux difficultés économiques de la presse papier. Cette idée rejoint plus ou moins la première en insistant sur les synergies et les stratégies de cross-média (complémentarité entre les supports). « *Le consommateur de l'Equipe aura toujours la possibilité d'être informé en temps réel. Un management transversal a été créé pour faire travailler les différentes rédactions ensemble tout en restant séparées*⁷³ ».

Nous avons également prêté attention à une alliance qui paraît anodine mais qui est encore un indice sur la volonté d'Amaury de s'implanter sur l'ensemble des médias. La web radio *RTL-L'Equipe* a, en effet, vu le jour le 8 octobre 2007. Cette radio est née d'une

⁷⁰ Le Monde, 29/08/98 ; Libération, 31/08/98 ; la Tribune, 11/01/02

⁷¹ Entretien n°1, Papa F.

⁷² La Tribune, 11/01/02 ; les Echos, 28/01/02

⁷³ Le Figaro, 20/03/07

collaboration entre l'une des plus grandes radios de France, *RTL*, et le quotidien du groupe Amaury. Ce nouveau média, bien qu'il ne soit pas encore très développé, est un signe de plus de la stratégie de diversification multi-supports du groupe Amaury.

- Le nouveau défi des paris en ligne -

Jamais avare de nouvelles expériences, le groupe Amaury a récemment opté pour les paris en ligne. Le groupe familial s'est associé avec le géant autrichien des paris en ligne, BWin, pour créer une nouvelle plateforme, *Sajoo.fr*. Le capital est partagé entre Amaury qui détient 55% et BWin, actionnaire à hauteur de 45%. Notre troisième corpus de presse⁷⁴ s'ouvrira en septembre 2009 (débat sur le projet de loi le 7 octobre) et se clôturera en janvier 2011. Tout d'abord, nous avons noté qu'Amaury n'était pas le seul groupe de presse à s'aventurer sur ce terrain, à l'image de TF1, M6, RTL ou Europe 1... Les paris en ligne représentent un nouveau marché important pour les médias et peut leur rapporter énormément d'argent d'autant plus que la loi entrera en vigueur le 9 juin 2010, jour d'ouverture de la Coupe du Monde de Football. Ensuite, il nous a semblé que cette nouvelle activité représentait un relai de croissance important pour Amaury au vu des pertes financières du groupe durant l'année 2008⁷⁵. Comme pour les déclinaisons web et tv, *Sajoo* se positionne comme nouvelle ressource financière face à la crainte de l'avenir de la presse papier. Plus encore, Christophe Blot, directeur délégué de *Sajoo* affirme que « *l'objectif est d'en faire le quatrième pilier du groupe Amaury après ASO (notre prochain chapitre), le Parisien-Aujourd'hui en France et l'Equipe*⁷⁶ ». Enfin, il nous paraît important de mentionner que ce projet n'est pas un « coup » mais une réelle stratégie réfléchie et basée sur le long terme. « *Nous ne sommes pas là pour faire un coup mais pour durer*⁷⁷ » déclare M-Odile Amaury.

La diversification multi-supports est une stratégie largement développée par Amaury avec un double objectif. D'une part, occuper de nouveaux marchés porteurs et d'autre part, continuer à assurer l'existence et la rentabilité du journal papier. Cependant, la diversification n'a pas toujours réussi à Amaury comme le confirme l'échec du rachat du Futuroscope en 2000, qui n'a été conservé qu'à peine un an et demi.

⁷⁴ Environ 20 articles triés entre Stratégies, la Tribune, les Echos, le Monde, le Point, le Figaro, Bulletin quotidien, dépêches Reuters

⁷⁵ 1,6 millions d'euros, la Tribune, 5/01/10

⁷⁶ La Tribune, 08/04/10

⁷⁷ Le Figaro, 02/07/10

C- *L'Equipe*, plus qu'un quotidien, une marque

Après avoir clos son marché grâce à une stratégie d'assèchement de la concurrence et avoir élargi son empire sous différents supports multimédias, *l'Equipe* n'est plus seulement un simple quotidien sportif mais apparaît comme une véritable marque. Grâce à sa puissance financière et ses origines historiques, *l'Equipe* a acquis encore plus de notoriété et ne laisse que très peu de place à un éventuel concurrent. Une fois la marque développée, les barrières à l'entrée deviennent de plus en plus insurmontables pour ses rivaux. À titre indicatif, les barrières à l'entrée correspondent pour les économistes aux obstacles que doivent affronter les concurrents potentiels pour s'implanter dans un secteur d'activité⁷⁸.

De ce fait, toute nouvelle entreprise désireuse d'entrer sur le marché doit affronter un handicap de départ face à leurs concurrents, déjà bien en place dans leur activité. Ces barrières sont en premier lieu de nature financière. Les nouveaux entrants doivent tout d'abord débloquer des fonds énormes pour les dépenses immatérielles telles que la publicité, le marketing afin de se faire connaître par le public. Par ailleurs, les annonceurs sont déjà bien accrochés aux titres en place et ils sont souvent hésitant à investir dans un nouveau projet qui n'a aucune certitude sur son succès futur, d'autant plus face à un concurrent redoutable comme *l'Equipe*. Un concurrent qui, en cas d'attaque, élève le niveau de son journal et force son adversaire à investir sur le long terme.

- Des barrières pas seulement financières -

Si l'aspect financier reste un obstacle conséquent, il ne faut pas négliger les barrières de type « réseaux⁷⁹ ». En effet, lorsqu'un journal recrute un journaliste, il recrute ses relations, ses contacts et un « nouveau » journaliste aura forcément moins de réseaux que le journaliste de *l'Equipe* travaillant au journal depuis dix ans. De plus, un journaliste sportif entrant dans le métier n'a pas vraiment intérêt à se mettre à dos *l'Equipe*, qui reste l'emblème de la presse sportive en France. Dans la même idée, le savoir-faire représente également un obstacle important. Par exemple, le *10 Sport* a subi de plein fouet le capital « savoir-faire » de *l'Equipe*, patiemment accumulé au fil des années. Ce genre de

⁷⁸ Bourg J-F., 1996, « La presse sportive en France : formes du marché, stratégie concurrentielle et offre d'information », *Recherches en communication* n° 5

⁷⁹ Entretien n°1, Papa F.

caractéristiques ne s'acquiert pas sur l'instant, cela nécessite des décennies afin de bien les appréhender.

- Une force de frappe conférée par la marque et l'histoire -

Comme nous l'avons montré avant, la force de frappe de *l'Equipe* s'illustre avant tout par ses ressources financières énormes, permettant la mise en place de moyens humains (600 personnes dont 200 journalistes pour le seul quotidien) et matériels conséquents. Cependant, cette puissance s'exprime également par un facteur historique, à savoir une hégémonie sans égal depuis près de 65 ans. Le terme « *l'Equipe* » est entré dans le langage courant et la lecture du quotidien est devenue avec le temps une habitude, un réflexe. *L'Equipe* a peu à peu gagné une confiance suffisante de son public pour qu'en cas d'offres nouvelles, il reste fidèle à « son » quotidien et ne prête que très peu attention au rival.

De plus, compte tenu de la diffusion massive de *l'Equipe*, le quotidien symbolise désormais une référence en matière de sport. « *Les journalistes de l'Equipe donnent leur avis mais en plus, ils sont écoutés. Ils font l'opinion* », explique un journaliste sportif de *Libération*⁸⁰. Lorsque le recours à un expert dans le domaine du sport est nécessaire, ce sont les journalistes de *l'Equipe* qui sont invités. D'autre part, le quotidien fait maintenant partie des lectures presque obligées pour toute personne en relation avec le sport. Il est lu à la fois par les sportifs, les entraîneurs et les dirigeants, qui attendent et écoutent attentivement le point de vue du journal. Avec un tel rayonnement, *l'Equipe* a même le pouvoir de construire ou déconstruire la réputation des sportifs notamment par l'intermédiaire des notes après les rencontres sportives⁸¹. Fabien Ohl va même jusqu'à dire que « *L'Equipe permet une notoriété voire même facilite une conversion économique du résultat* ⁸² ». Il explique qu'un skipper dont on parle dans *l'Equipe* a plus de chance de trouver un sponsor qu'un autre par exemple.

La marque *l'Equipe* étant imprégnée dans la société, sa puissance de frappe est d'autant plus forte qu'elle s'est imposée à travers le temps en s'adaptant avec les enjeux sociétaux comme la diversification multi-supports liées à l'arrivée des TIC.

⁸⁰ Dargelos B., Marchetti D., 2000, « Les professionnels de l'information sportive entre exigences professionnelles et contraintes économiques », *Regards Sociologiques* n°20

⁸¹ Ibid.

⁸² Ohl F., 2000, « le journalisme sportif, une production sous influence : l'exemple de la PQR », *Regards Sociologiques* n°20

Chapitre 3 : Un atout supplémentaire pour le groupe : sa filiale Amaury Sport Organisation

En plus des stratégies concurrentielles insurmontables, d'une diversification multi-supports et d'une marque de référence, le groupe Amaury dispose encore d'un dernier atout et non des moindres. Il s'agit de sa filiale, organisatrice d'évènements sportifs, Amaury Sport Organisation (ASO). Dans cet ultime chapitre, nous commencerons par présenter ASO dès sa création puis nous tâcherons de comprendre en quoi elle confère un énième avantage au groupe. Nous terminerons en cherchant à démontrer que l'alliance entre production d'évènements et traitement de l'information ne sont compatibles que dans le seul domaine du sport.

A- ASO, producteur-organisateur d'évènements sportifs

Il faut remonter jusque dans les années 40 pour retrouver les prémices de ce qui est aujourd'hui considéré comme ASO. En effet, *L'Equipe* avec Jacques Goddet organisait pour la première fois en 1947, le Tour de France. Devant le succès remporté par l'épreuve sportive et les ventes affluant le lendemain des grandes compétitions, *L'Equipe* a créé de nouveaux grands rendez-vous sportifs tels que la Coupe d'Europe de Football (1955), le Tour de l'Avenir (1966), la Coupe du Monde de Ski (1966)...⁸³ Puis, en 1992, le groupe Amaury décide de se restructurer autour d'une holding intégrant trois filiales : « *la Société du Tour de France qui gère quatorze épreuves cyclistes, la société Event's co, créée en 1991 et chargée de la recherche d'évènements, de leur marketing et de la négociation des droits TV et Thierry Sabine Organisation (rallye Paris-Dakar, enduro du Touquet)* »⁸⁴. Désormais, ASO prend en main l'organisation de nombreux évènements français et internationaux comme le Paris-Dakar, le Marathon de Paris, Open de France de Golf ou encore Paris-Nice en cyclisme. À sa création, Amaury confie la présidence d'ASO à Jean-

⁸³ Montéréal G., 2007, « L'Equipe : médiateur et producteur de spectacle sportif (1946-1967) », *Le temps des médias* n°7

⁸⁴ Bourg J-F., 1996, « La presse sportive en France : formes du marché, stratégie concurrentielle et offre d'information », *Recherches en communication* n° 5

Claude Killy, triple champion olympique de ski. Killy apparait alors comme un ambassadeur de luxe grâce à sa notoriété mondiale. Constituant un véritable capital réputation pour la filiale d'Amaury, il crédibilise en plus le mouvement sportif et est en même temps gage de confiance auprès des annonceurs. Les activités d'ASO représentaient alors déjà 10% du chiffre d'affaire du groupe⁸⁵.

B- ASO au service de *l'Equipe*

Le fait de ne pas attendre l'évènement, de le créer et de l'organiser ensuite rentre tout à fait dans la logique du groupe Amaury. En effet, les épreuves organisées densifient fortement le calendrier sportif et par un lien de cause à effet, augmentent les ventes des journaux le lendemain des grandes compétitions.

- Une logique d'intégration verticale -

De ce fait, Amaury organise des évènements, les vend aux annonceurs, sponsors etc. et les médiatise ensuite par l'intermédiaire de son quotidien *l'Equipe*. Mais plus que son quotidien, c'est l'ensemble de ses biens qui ont la possibilité de couvrir ces évènements. En outre, la plateforme de paris en ligne, *Sajoo*, ne peut pas faire office de paris sur les compétitions qu'organise ASO. Cependant, *l'Equipe TV*, *l'Equipe.fr*, la radio *RTL-L'Equipe*, les différents magazines papiers etc. peuvent bénéficier de l'évènement et s'en servir afin d'agrémenter la production d'information. « *En plus d'être un organisateur d'évènements, il est celui qui fournit les informations à la source et qui la traite en même temps par l'intermédiaire de ses titres*⁸⁶ ». Cette logique correspond finalement à une stratégie d'intégration verticale. En quelque sorte, Amaury produit lui-même son fond de commerce, à savoir des évènements sportifs, qui sera ensuite traité et médiatisé par ses propres titres de presse. D'un point de vue déontologique, ce type structure ne correspond pas tout à fait à un idéal type prônant des valeurs telles que la liberté de la presse et le pluralisme de l'information. Nous pouvons ici faire référence à l'affaire Festina lors du

⁸⁵ Bourg J-F., 1996, « La presse sportive en France : formes du marché, stratégie concurrentielle et offre d'information », *Recherches en communication* n° 5

⁸⁶ Entretien n°1, Papa F.

Tour de France 1998. ASO étant organisateur du Tour et faisant partie du groupe Amaury, les journalistes de *l'Equipe* avaient reçu des consignes pour ne pas faire d'investigation à proprement parlé sur le dopage durant le Tour de France⁸⁷, sous peine de ternir l'image de son propre évènement. Même si cet aspect n'a pas forcément sa place dans notre recherche par rapport à notre objectif, nous tenions tout de même à mentionner brièvement ce point.

- Vers le « cross-média » ? -

D'autre part, cette stratégie s'apparente également à un terme issu du marketing : le « cross-média ». Cela correspond en fin de compte à la mise en réseau de différents médias. L'intérêt est de faire naître des synergies, des interactions afin de produire des services à valeur ajoutée. De nombreux grands groupes de presse utilisent cette technique mais l'intérêt réside surtout dans les campagnes publicitaires où la même publicité peut être déclinée sur des formats différents. Ce sont des offres combinées qui permettent notamment de faciliter les relations contractuelles avec les annonceurs. Lagardère Active, filiale du groupe Lagardère, avait mis au point une stratégie similaire dans des stations de ski à l'hiver 2010 pour la campagne « Kids à la neige ». Des stations avaient alors accueilli des chaînes de télévision de jeunesse (Tiji, Canal J, Gulli) dans les stations de ski avec autour des représentations gratuites afin de développer des animations grand public. Lagardère avait ainsi créé un évènement, l'avait fait sponsorisé par des annonceurs et l'avait couvert par ses propres services⁸⁸. Ici, la ressemblance avec la stratégie employée par le groupe Amaury est flagrante. Il ne paraît donc pas impossible que le groupe familial alimente et perfectionne son système actuel par des stratégies marketing encore plus pointues.

Amaury Sport Organisation apparaît dès lors comme un fournisseur privilégié d'information pour son propre groupe, capable de l'utiliser au mieux et de la développer sur l'ensemble de ses biens. Les médias traitent donc « leur » évènement pour créer de l'audience, qui va elle-même générer d'importants revenus publicitaires. Finalement, c'est un cercle qui ne cesse de se répéter.

⁸⁷ Garcia D., 2008, La face cachée de l'Equipe

⁸⁸ Entretien n°2, Collet L.

C- Une spécificité propre au domaine du sport

Cette stratégie d'Amaury qui consiste à baser son fond de commerce sur ses propres évènements nous semble être une particularité envisageable seulement dans le domaine du sport. Malgré l'exemple précédent, « Kids à la neige », qui était très rare, ponctuel et de faible envergure, nous estimons qu'une telle façon de procéder ne peut exister ailleurs que dans le sport.

- Une stratégie basée sur l'évènement programmé -

Par essence, les médias basent leur travail sur des faits qu'ils estiment importants et qu'ils transforment ensuite eux-mêmes en évènements. Autrement dit, l'évènement est en fait construit par les médias. Selon Mihai Coman⁸⁹, il existe deux types d'évènement : l'évènement programmé et le non programmé. Dans le cas qui nous intéresse, les médias sportifs s'attachent exclusivement à des évènements programmés, des grandes compétitions. Programmé, c'est-à-dire que le public connaît à l'avance les compétiteurs, le lieu, la date. En retranscrivant cette information, *l'Equipe* et les autres médias contribuent à ce que cette compétition devienne un évènement. De plus, le sport a besoin des médias pour exister. Ils sont la clé pour assurer la viabilité économique des sports. Les échecs des sports non médiatisés sont une preuve de l'interdépendance nécessaire entre sport et médias afin de pouvoir subsister.

Or si l'on pense à l'inverse, les évènements programmés autres que dans le sport tels que le G20, le Conseil des Ministres etc., existeraient-ils encore si les médias ne s'y intéresseraient pas ? Nous n'en doutons absolument pas. En revanche, cette réciprocité est loin d'être assurée dans le cas des évènements sportifs.

Par conséquent, nous émettons l'hypothèse que seul le sport permet une telle stratégie car la relation entre les médias et le sport est indissociable afin de pouvoir exister durablement. L'un a besoin de l'autre car si l'un manque, l'autre n'a que très peu de chance de s'exprimer convenablement.

⁸⁹ Coman M., 2003, Pour une anthropologie des médias

- Un modèle économique alternatif pour Amaury -

Le groupe Amaury, grâce à sa filiale Amaury Sport Organisation, jouit d'une ressource supplémentaire pour alimenter son capital. En effet, le modèle économique d'Amaury ne dépend pas seulement des médias. « *Il dépend aussi de l'argent que lui rapporte les évènements qu'il organise*⁹⁰ ». Amaury ne s'appuie donc pas seulement sur son double marché à savoir la combinaison entre le modèle éditorial (ventes et abonnements) et celui de flot (annonceurs), mais il repose également sur les ressources financières générées par les revenus d'Amaury Sport Organisation. Amaury recourt donc à la fois au modèle de l'information écrite et à celui de l'économie du spectacle, qui n'est pas une économie industrielle au sens reproductible sur un support. Cet aspect particulier constitue, selon nous, une alternative aux stratégies industrielles majeures à l'œuvre dans les ICIC compte tenu du positionnement d'Amaury dans le sport-spectacle.

Après l'analyse d'Amaury Sport Organisation, filiale du groupe Amaury, il nous apparaît certain que cette société constitue une véritable plus-value pour le groupe familial. Tout d'abord, ASO organise des évènements sportifs qui seront ensuite couverts par les médias du groupe. En même temps, cela engendre des ressources financières supplémentaires, contournant ainsi le modèle économique de l'information écrite. Enfin, ASO permet également un rayonnement international du groupe Amaury et étend une fois encore l'empire de la marque *l'Equipe* par l'intermédiaire des épreuves sportives telles que le Tour de France ou encore le Paris-Dakar.

Pour l'ensemble de ces raisons, ce type d'organisation, pour le moins assez rare, fait du groupe Amaury une entité à part dans le monde des médias et du sport.

⁹⁰ Entretien n°2, Collet L.

Conclusion

À l'arrivée de notre travail de recherche, nous pouvons affirmer sans détours que nos hypothèses de départ étaient conformes aux réalités du terrain mais force est de constater qu'elles étaient bien incomplètes. En effet, si nous devons résumer la stratégie du groupe Amaury avec comme aboutissement le fait de s'assurer une place de leader dans la presse sportive, nous tablerons sur une stratégie - et non pas une tactique - à long terme, réfléchie et articulée finement. Compte tenu de nos résultats, il est clair que le groupe Amaury a entamé sa percée grâce à la prise de contrôle du journal *l'Equipe*. Le quotidien a ensuite installé son hégémonie, repoussant tous ses concurrents à coup de barrières à l'entrée insurmontables. Grâce à sa notoriété, sa qualité et sa légitimité acquises au gré de son histoire, Amaury a étendu son empire de manière considérable jusqu'à devenir aujourd'hui un groupe pluri-médias. Aidé par la montée des TIC, le groupe décline désormais la marque de son quotidien sur différents supports, permettant ainsi de nombreuses synergies entre les rédactions avec notamment une valorisation et un enrichissement permanent de l'information sur ses divers médias. D'autre part, cette organisation apparaît renforcée par sa filiale ASO, organisatrice de grands événements sportifs, et qui, par conséquent, alimente massivement le contenu des titres du groupe Amaury.

L'ensemble de ces constatations nous amène forcément à en déduire plusieurs conclusions. D'une part, ce type de stratégie d'intégration des contenus a permis au groupe Amaury d'agrandir une fois encore le rayonnement de la marque *l'Equipe* à la fois sur le plan national et également international. D'autre part, les ressources financières générées par la stratégie de diversification multi-support ou encore ASO nous semblent être destinées à pallier la crise actuelle de la presse papier ainsi que le déficit accumulé par le groupe en 2008. En d'autres mots, les autres titres du groupe assurent la viabilité économique du journal *l'Equipe*. À partir de cette observation, nous nous permettons d'émettre l'hypothèse que cet apport financier pourrait être un moyen efficace de contrebalancer avec le manque à gagner économique relatif au contrôle familial absolu du groupe, qui, lui, ne permet pas un élargissement des ressources.

Par ailleurs, le groupe Amaury se place tout à fait dans les tendances actuelles des industries culturelles, recourant au même type de stratégie afin de conquérir des parts de marché ou de s'installer dans un marché spécifique. Le mode de contrôle du groupe ne marque en aucun cas une séparation vis-à-vis des logiques majeures à l'œuvre dans les ICIC car c'est seulement la structure familiale, en voie « d'extinction » aujourd'hui, qui différencie Amaury des autres grands groupes. La composition du capital est, en effet, différente mais le groupe familial fait face aux mêmes enjeux que n'importe quelle entreprise de presse dans le contexte actuel.

Enfin, nous clôturerons notre travail de recherche sur une interrogation majeure. Une telle situation, dans laquelle un unique quotidien sportif informe les lecteurs, apparaît bien isolée si l'on compare avec nos voisins européens. En effet, l'Espagne (4), l'Italie (3) ou encore le Portugal (2) arrivent à combiner plusieurs quotidiens sportifs sur le marché contrairement à la France. Dès lors, il nous semble intéressant de se demander pourquoi ce décalage existe et pour quelles raisons le cas français reste une exception. Nous pouvons également nous interroger sur le pluralisme de l'information sportive. D'un côté, le monopole d'un seul journal paraît un avantage dangereux pour la diversité des opinions mais de l'autre le pluralisme pourrait se retrouver dans la presse magazine et même dans les rubriques « sport » des quotidiens généralistes. Tous ces questionnements restent pour le moment inexplicables mais ils auraient le mérite d'être approfondis dans un prochain travail de recherche.

Bibliographie

Ouvrages

- ADORNO Théodor, HORCKEIMER Max, *La dialectique de la raison*, Paris : Gallimard, 1974, 281 p.
- BENJAMIN Walter, *Essais 2 – 1935-1940*, Paris : Denoël/Gonthier, 1983, 223 p.
- BOUQUILLION Philippe, 2008, *Les industries de la culture et de la communication : les stratégies du capitalisme*, Presses Universitaires de Grenoble, 2008, 306 p.
- BOUQUILLION Philippe, MIÈGE Bernard, PRADIÉ Christian, « Financiarisation des industries de la communication et mutations corrélatives », in *Panam, industries culturelles et dialogues des civilisations dans les Amériques*, Presses de l'Université de Laval, 2003, pp. 416-433.
- CERTEAU (de) Michel, *L'invention du quotidien - Arts de faire 1*, Paris : Gallimard, 1990, 299 p.
- CLAUSEWITZ (Van) Carl, *De la guerre*, Paris : Ivrea, 2000, 931 p. (réédition)
- COMAN Mihai, *Pour une anthropologie des médias*, Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 2003, 210 p.
- EVENO Patrick, *La presse quotidienne nationale : fin de partie ou renouveau ?*, Paris : Vuibert, 2008, 219 p.
- FLICHY Patrice, *Les industries de l'imaginaire. Pour une analyse économique des médias*, Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 1991, 275 p.

- GABSZEWICZ Jean, SONNAC Nathalie, *L'industrie des médias*, Paris : La Découverte, 2006, 121 p.
- GEORGE Eric, « Problématiser les liens entre la concentration des industries de la communication et le pluralisme de l'information », in BOUQUILLION Philippe & COMBES Yolande (dir.), *Les industries de la culture et de la communication en mutation*, Paris : L'Harmattan, 2007, pp. 33-44
- HUET Armel, ION Jacques, LEFEBVRE Alain, PERON René, *Capitalisme et industries culturelles*, Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 1978-1984, 214 p.
- MATTELART Armand, *Multinationales et systèmes de communication- Les appareils idéologiques de l'impérialisme*, Paris : éditions Anthropos, 1976, 391 p.
- MIEGE Bernard, « Les industries culturelles et médiatiques: une approche socio-économique », in OLIVESI Stéphane (dir), *Sciences de l'information et de la communication. Objets, savoirs, disciplines*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 2006, pp. 163-180
- MIEGE Bernard, *Les industries du contenu face à l'ordre informationnel*, Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 2000, 120 p.
- REBILLARD Franck (coord), CABEDOCHÉ Bertrand, DAMIAN-GAILLARD Béatrice, SMYRNAIOS Nikos, « Diversité culturelle et mutations des industries de la culture, de l'information et de la communication », in BOUQUILLON Philippe, COMBES Yolande (dir.), *La diversité culturelle et la socio-économie des filières des industries culturelles*, Paris : L'Harmattan, 2010, pp. 56-88
- SCHILLER Herbert, *Communication and cultural domination*, New York : International Arts and Sciences Press, 1976, 126 p.
- TZU Sun, *l'Art de la guerre*, Paris : Flammarion, 1987, 255p. (réédition)

Articles scientifiques

- AUGÉY Dominique, REBILLARD Franck, « La dimension économique du journalisme », *Les cahiers du journalisme*, n°20, 2009, 11p.
- BOUQUILLION Philippe, « Incidences des mutations des industries de la culture et de l'information sur les contenus informationnels », *Les cahiers du journalisme*, n°20, 2009, 19 p.
- BOUQUILLION Philippe, MIEGE Bernard, MORIZET Claire « À propos des mouvements récents de concentration capitaliste dans les industries culturelles et médiatiques », *Le Temps des Médias* n°6, 2006, 13 p.
- CHARON Jean-Marie, « Les Stratégies pluri-média des groupes de presse », *Les cahiers du journalisme* n°20, 2009, 19 p.
- DARGELOS Bertrand, MARCHETTI Dominique, « Les professionnels de l'information sportive entre exigences professionnelles et contraintes économiques », *Regards Sociologiques* n°20, 2000, 20 p.
- GESTIN Philippe, GIMBERT Christophe, LE CAM Florence, RODHOMME-ALLEGRE Magali, ROCHARD Yvon, ROMEYER Hélène, RUELLAN Denis, « La production multisupport dans des grands groupes médiatique français : premières remarques », *Les cahiers du journalisme* n°20, 2009, 11 p.
- GIMBERT Christophe, « Quand un nouvel entrant des industries culturelles compose avec les convergences : le multisupport à l'épreuve d'une conception industrielle », *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 2010/1 Volume 2010, 17 p.

- MEJAN Robert, « La diversification multimédia dans la presse quotidienne », *Communication et langages* n°87, 1991, 7 p.
- MEIER Werner, « Media concentration governance : nouvelle plate forme pour débattre des risques ? », *Réseaux* n°131, 2005, 31 p.
- MONTEREMAL Gilles, « Une expérience singulière pour un quotidien sportif : l'Equipe-Loisirs (1963-68) », *Staps* n° 87, 2010, 13 p.
- MONTEREMAL Gilles, « L'Equipe : médiateur et producteur de spectacle sportif (1946-1967) », *Le temps des médias* n°7, 2007, 13 p.
- OHL Fabien, « le journalisme sportif, une production sous influence : l'exemple de la PQR », *Regards Sociologiques* n°20, 2000, 17 p.
- PRADIE Christian, « Capitalisme et financiarisation des industries culturelles », *Réseaux*, n°131, 2005, 26 p.
- PROULX Serge, « Une lecture de l'œuvre de Michel de Certeau : l'invention du quotidien, paradigme de l'activité des usagers », *Revue Communication*, 15/2, 1994, 26 p.

Rapport officiel

- LANCELOT Alain, *Les problèmes de concentration dans le domaine des médias*, 2005, Rapport pour le Premier ministre.

Ouvrage de journaliste

- GARCIA David, *La face cachée de l'Equipe*, Paris : Editions danger public, 2008, 550 p.

Table des annexes

Entretiens.....	51
Entretien n°1 : Françoise Papa.....	51
Entretien n°2 : Laurent Collet.....	66
Analyse de corpus.....	75
Schémas : les industries culturelles.....	77
Caractéristiques des différents modèles : Bernard Miège.....	77
Les étapes de la financiarisation d'une firme : Christian Pradié.....	77
Pieuvre médiatique sur la concentration des médias en France.....	78
Les chiffres.....	80
L'Equipe.....	80
L'Equipe.fr.....	81
L'Equipe Tv.....	81
La marque l'Equipe.....	82

Nom du document : Mémoire complet
Répertoire : C:\Users\Acer\Documents
Modèle : C:\Users\Acer\AppData\Roaming\Microsoft\Templates\Normal.dot
m
Titre :
Sujet :
Auteur : Acer
Mots clés :
Commentaires :
Date de création : 29/03/2011 18:44:00
N° de révision : 482
Dernier enregistr. le : 28/04/2011 21:38:00
Dernier enregistrement par :
Temps total d'édition : 3 697 Minutes
Dernière impression sur : 13/05/2011 11:18:00
Tel qu'à la dernière impression
Nombre de pages : 51
Nombre de mots : 16 450 (approx.)
Nombre de caractères : 90 477 (approx.)