

Les dynamiques de fusion-acquisitions dans le secteur des médias : enjeux et implications

Par: Dr DRIS Cherif
Maître de Conférences(ENSJSI)

Mots clés: *acquisitions, fusions, numérisation,
convergence numérique, monopole,
concentration*

الملخص:

تشهد حركية الاستحواذ والإدماج بين الشركات الإعلامية العالمية تسارع في الوتيرة إلى درجة أنها أصبحت تشكل احد الاتجاهات الهيكلية التي من شأنها أن تحدد شكل الخارطة الإعلامية مستقبلا. ولأن عمليات من هذا القبيل تتضمن رهانات اقتصادية، تكنولوجية بل وحتى ثقافية فان تداعياتها على المجال الإعلامي، سواء من حيث الممارسات، والمحتويات وكذلك نمط تسيير المؤسسات الإعلامية ستكون كبيرة وبعيدة المدى. سنحاول من خلال هذه الورقة دراسة هذه الرهانات التي تحملها هذه الحركية وكذا التداعيات التي قد تنجر عنها.

Le 24 octobre de l'année 2016, le géant American de la téléphonie AT&T et néanmoins deuxième fournisseur d'internet aux Etats-Unis a fusionné avec le grand groupe médiatique Time Warner. D'une valeur de 84.5 milliards de dollars, cette transaction est considérée comme la plus importante depuis celle conclue en 2000 entre AOL et Time Warner. Si cette dernière n'a pas été concluante puisque les deux groupes se sont séparés en 2009, l'alliance AT&T et Time Warner est considérée comme un tournant dans un écosystème médiatique en pleine mutation, pas seulement en raison du montant de la transaction, mais en raison essentiellement de sa portée et de ses implications multi variés : médiatiques, techniques et économiques.

Dans un contexte médiatique de plus en plus globalisé, les fusions et les acquisitions sont devenues la traduction la plus saillante d'une marchandisation et d'une financiarisation très avancée des industries culturelles¹. La notion de bien commun perd du sens face à un mouvement de libéralisation avec son corolaire la dérégulation, transformant ainsi l'information en marchandise. Le phénomène n'est certes pas récent, mais il tend à s'accélérer au fur et à mesure que les opérations de fusion-acquisitions se multiplient et que les dynamiques de concentration gagnent les sphères médiatiques et se répandent à l'échelle du globe.

Examiner ces dynamiques soulève à son tour la question du contexte dans lequel elles s'opèrent. En effet, les évolutions technologiques ont bouleversé le champ des télécommunications, et par ricochet le secteur des médias. Ainsi, la numérisation qui gagne de plus en plus de terrain, introduit de nouvelles

façons de pratiquer le journalisme et va jusqu'à impacter les contenus médiatiques. Davantage encore, le champ des industries culturelles se trouve bouleversé du fait de ces opérations qui imposent de nouveaux modèles économiques et de nouveaux business plans pour les entreprises opérant dans le secteur des médias et de la communication.

Le propos de cet article est de tenter de comprendre les dynamiques de fusion-acquisitions, les enjeux qu'elles charrient et leurs implications.

I- Les opérations de fusion-acquisition : un écosystème de plus en plus globalisé et de moins en moins régulé

1- Les opérations fusions-acquisition : définition d'un concept

Les opérations de fusions et acquisitions sont définies comme étant « *un ensemble d'opérations qui ont un impact sur l'activité productive courante des entreprises (opérations de production et de formation brute de capital fixe) par le biais de transferts d'activité (incluant la cession, la location ou la mise à disposition, de tout ou partie des actifs productifs entre deux unités légales ou plus)* ». ² Comme nous pouvons le constater à travers cette définition, les fusions-acquisitions sont une forme de rapprochement entre entreprises dictées par des impératifs économiques, financiers et commerciaux. Ce ne sont ni des opérations financières de type apport en capital, ni des opérations de restructuration interne (transferts entre établissements ou réorganisation des structures de gestion) ou encore des opérations de réorganisation interne de l'activité ³.

En ce qu'elles impliquent tant en termes de bénéfices qu'en termes de coût, les fusions-acquisition sont des opérations plus complexes. Elle *«conduisent à l'intégration des entités concernées et entraînent la perte d'indépendance pour au moins un des acteurs impliqués. Dans une fusion, les entreprises réunissent leur patrimoine pour former une nouvelle société ; dans une acquisition, une entreprise prend le contrôle d'une autre entité qu'elle intègre en son sein »*⁴.

Quelle que soit la forme que ces alliances peuvent prendre, elles induisent inéluctablement des incidences sur l'environnement socio-économiques dans lequel elles opèrent. Elles introduisent des exigences au niveau des processus de production, de commercialisation mais aussi et surtout au niveau managérial. Leurs incidences prennent une autre dimension dans le secteur des médias, tant il est vrai que la structure de ce marché et ses modalités de fonctionnement diffèrent de celle de l'économie réelle, industrielle notamment.

Il n'en demeure pas moins, que ces opérations sont la passerelle qui permet l'installation de grandes entreprises dans des situations de concentration ou de monopole. En effet, autant les fusion-acquisitions, comme forme de rapprochement entre les firmes, *«constituent une « importante source d'avantage concurrentiel et contribuent pour une part grandissante à la performance globale des firmes »*⁵, autant elles dénaturent cette concurrence en installant les autres acteurs dans une sorte de relations asymétriques. A plus forte raison lorsqu'il s'agit d'un secteur comme les médias où la nature du produit, les conditions de sa production et sa commercialisation

ainsi que sa rentabilité financière obéissent à une toute autre logique.

Pourtant, les entreprises médiatiques ont bel et bien emprunté les mêmes mécanismes de fonctionnement que les entreprises des autres secteurs d'activités. De plus, l'on assiste de plus en plus à un investissement de la part d'acteurs opérant dans d'autres secteurs que celui du contenu (médiatique, musicale, cinématographique), tels que l'aéronautique (Dassault avec notamment le Figaro et l'Express), Lagardère avec Paris Match, le Journal de Dimanche, Canal Jimy), les télécommunications (AT&T qui vient de racheté Time-Warner), l'énergie électrique (General Electric avec le rachat de NBC Universal et Universal Pictures), le bâtiment (Bouygues et le rachat de TFI en France), etc., comme nous l'expliquerons plus en avant. Toutefois, le marché des médias conserve ses propres caractéristiques : d'abord, le produit est de flot et non de stock ; ensuite, il est périssable ; enfin, il est bien plus cher à produire qu'à reproduire⁶.

Cette délimitation conceptuelle générale faite, il est important à ce stade de l'analyse, d'explicitier de façon plus précise la dynamique des fusions-acquisitions qui touche le domaine des médias.

2- Les fusions-acquisition dans les médias : un système complexe

Les opérations qui structurent présentement l'écosystème médiatique mondial ne sont pas une création ex nihilo. C'est un processus qui a débuté au milieu des années 1980 du siècle dernier, conséquence d'un mouvement de déréglementation initié aux Etats-Unis par le démantèlement de la compagnie d'ATT et sa fragmentation en plusieurs entités.⁷ Expression

d'un libéralisme qui a érigé la dérégulation en dogme, le démantèlement d'ATT inaugure une nouvelle ère dans laquelle les télécommunications et le secteur de la communication vont devenir l'un des piliers de la nouvelle économie.

Les années 1990 consacreront cette mutation économique, avec l'émergence en puissance des valeurs technologiques favorisées par les autoroutes de l'information. S'ensuit un mouvement oscillant entre acquisitions et fusions dans le secteur des médias et des nouvelles technologies. Le secteur du cinéma a été parmi les cibles prioritaires de cette fièvre, à l'image de ce qui s'est passé avec Viacom, diffuseur par excellence de chaînes de câble et de satellite, qui a racheté en 1994 la Paramount ce qui lui a permis de contrôler la production des programmes, avant d'attaquer le circuit de la distribution en rachetant Blockbuster, spécialisé dans les clubs vidéos⁸.

Ce mouvement est la conséquence d'une double évolution : technologique et réglementaire. Sur le plan technologique, l'industrie des télécommunications a enregistré une ascension fulgurante grâce notamment niches technologiques développées par les START UP de la Silicone Valley. Sur le plan réglementaire, le Telecommunication Act de 1996 a conforté la tendance vers la dérégulation initiée au début des années 1980 en balisant le terrain pour les opérations d'achats dans le secteur médias. En 2003, le 2 juin plus exactement, la Federal Communication Commission (FCC) a fait des propositions plus audacieuses tendant vers une dérégulation plus poussée dans le secteur des médias et plus particulièrement de l'audio-visuel. Elle propose que

les entreprises opérant dans le secteur puissent acquérir jusqu'à 45% des parts de marché, renforçant ce faisant le mouvement de concentration. A titre d'exemple, cette décision a permis à de grands groupes, comme Viacom, de posséder 39 stations et FOX d'en posséder 37⁹.

On le voit donc, cette double évolution technologique et réglementaire, a donné un coup d'accélérateur aux dynamiques des fusions-acquisitions dans le secteur des médias aux Etats-Unis, mais pas seulement. Un effet d'entraînement s'est répandu en Europe, voir même en Asie, entraînant et renforçant le mouvement de concentration. En effet, les années 2000 témoignent d'une accélération de ce mouvement avec comme point d'orgue l'alliance entre AOL et Time-Warner, la plus grande opération de fusion jamais réalisée, mais aussi la consécration de l'alliance entre la technique et le contenu. Les succès engrangés par les entreprises médiatiques et les avancées réalisées dans le secteur des technologies de l'information ont encouragé beaucoup d'entreprises à se lancer dans de telles aventures. Le tableau ci-après révèle l'ampleur du phénomène :

Les opérations de fusion-acquisitions dans les secteurs des médias et des technologies 2011- 2016

	1 ^{er} sem. 2011	2 ^{ème} sem. 2011	1 ^{er} sem. 2012	2 ^{ème} sem. 2012	1 ^{er} sem. 2013	2 ^{ème} sem. 2013	1 ^{er} sem. 2014	2 ^{èm} sem. 2014	1 ^{er} sem. 2015	2 ^{ème} sem. 2015	1 ^{er} sem. 2016
Nombre de transactions dans le secteur des médias	198	277	223	266	249	313	333	345	307	330	269
Nombre de transactions dans le secteur des technologies	762	673	749	708	703	857	1075	10 55	1175	1172	1108
Valeur des transactions technologiques (en Mds de dollars)	77.5	84	68.08	68	64.3	107.3	121.9	103.2	204.7	219.3	151.3
Valeur des transactions médiatiques (en Mds de dollars)	28.5	15.8	18.7	54.3	48.3	27.1	35.7	41	22.6	61.7	45.2

Source : Shapping Future : Trends in Digital Media and Frontier Technologies M&A.
MergerMarket, Manat, Phelps&Phillips, LLP, Manatt.com, 2016.

De prime abord, ce tableau révèle l'ampleur prise par les opérations de fusions-acquisitions en un laps de temps de cinq ans. Additionnées, les opérations dans les deux secteurs sont passées de 1860 en 2011 à 2980 en 2015. Dans le secteur des médias, de 198, ces opérations ont atteint le chiffre de 330 en 2015 pour se stabiliser à 269 au cours du 1^{er} semestre de l'année 2016. C'est dire si la progression est très rapide. Mais elle l'est moins par rapport au secteur des technologies où le volume est passé de 762 à 1175 lors du 1^{er} trimestre de l'année 2015 pour se stabiliser à 1108 au cours du 1^{er} semestre 2016.

Deux observations s'imposent. Le secteur des technologies est parmi les secteurs où l'attraction pour les opérations de fusions-acquisitions est la plus grande comme l'indique le tableau ci-dessus. La valeur globale de ces transactions parle d'elle-même : 219.3 Mds de dollars contre 61.7 Mds de dollars pour le secteur des médias. Notons, cependant, que le 24 octobre 2016 AT&T a acquis pour un montant de 84.05 milliards de dollars, le géant des contenus médiatiques et cinématographie, Time-Warner. Toujours est-il que le secteur des technologies reste le terrain privilégié des opérations de ce genre, du fait des avancées réalisées dans ce secteur et du fait aussi de la révolution numérique qui se saisit de tous les autres secteurs de l'économie, de l'industrie au secteur des services, en passant par le bâtiment et l'énergie. La seconde remarque a trait, aux nouveaux arrivants dans le secteur des médias. Il s'agit bien entendu d'entreprises opérant dans le secteur des technologies. En réalité, ils ne peuvent être considérés comme tel dans la mesure où les grandes firmes de technologies ont de tout temps été de toutes ces

opérations touchant le secteur des médias. Toutefois, depuis ces dix dernières années nous assistons à un investissement en masse de la part de ces acteurs. Ces industries de la communication, comme le soutiennent Bouquillon, Miège et Moeglin, «*se positionnaient en aval des industries des industries de contenus, utilisant d'une part celle-ci pour justifier la distribution de leurs outils et la diffusion d'accès aux réseaux et pariant d'autre part sur le contrôler financier de ces même industries au sein d'ensembles multimédias en vu de provoquer des synergies*»¹⁰. Ainsi, au-delà des acteurs, ce sont les stratégies et les approches qui changent. Les industries de la communication connaissent des avancées fulgurantes au point de leur offrir la possibilité de s'autonomiser des industries du contenu. De fait, de l'aval, ces opérateurs des télécommunications et de la communication se positionnent présentement en amont. Ils ne sont plus dans une position de négocier avec les opérateurs du contenu, ils s'imposent à eux. Désormais, des opérateurs des télécommunications et de l'industrie informatique (Apple, Google, Yahoo, Facebook ou encore Twitter pour ne citer que ceux-là) participent directement dans le segment de la production audiovisuelle et cinématographique.¹¹ Ils se positionnent même sur le marché de l'information généraliste, mais aussi politique en devenant des agrégateurs de données. Ainsi, et à titre d'illustration, selon un sondage réalisé par l'Institut Médiapolis Yahoo actualités, Google News et Orange News arrivent en première position comme la source d'information politique la plus utilisé sur Internet (estimation année 2009)¹². En termes d'audience journalière (estimation année 2011), les sites suivants

arrivent en première position avec une moyenne de : 1133 pour Orange news, 812 pour Yahoo news et 382 pour MSN actualités¹³.

Si besoin est, cette offensive des opérateurs de l'industrie de la communication dans le domaine des médias témoigne de l'importance que ce dernier secteur est en train d'acquérir mais aussi et surtout de l'enjeu que les opérations de fusion-acquisitions peinent à cacher.

3- La convergence numérique comme enjeu

La convergence numérique est justement l'un des plus importants enjeux ces opérations de fusions-acquisitions. Comme nous l'avons souligné plus haut, les industries des télécommunications et de l'informatique sont arrivées à une position leur permettant de limiter leur dépendance vis-à-vis des vecteurs médiatiques traditionnels comme la télévision, la radio ou encore les journaux. Les applications développées et mises sur le marché ont révolutionné le monde des médias au point où le vocable de multimédias pour signifier le mariage entre la technique et le contenu n'est plus d'actualité. Actuellement, le mot d'ordre dans les opérations de fusions-acquisitions est la « convergence numérique ». Celle-ci désigne *«la capacité de différentes plates-formes de transporter des services essentiellement similaires, soit le regroupement des équipements grand public comme le téléphone, la télévision et les ordinateurs personnels»*¹⁴. Ainsi, il est possible d'effectuer une ou plusieurs opérations à la fois en recourant à plusieurs plateformes. Plus concrètement, il est désormais possible de *«téléphoner depuis son Smartphone, tout en ayant*

*accès aux dernières séries en ligne, aux meilleurs matchs sportifs, et à un certain nombre de contenus exclusifs grâce à un même opérateur ».*¹⁵

On le voit donc, à travers cette définition, il s'agit d'offrir le maximum de contenu en usant de minimum de canaux. C'est le cas par exemple des offres *quadruple play* (fixe, Internet, télévision, mobile). Dans le domaine des médias, les opérations de rapprochement qui s'opèrent ces dix dernières années ciblent essentiellement cette convergence, témoignant ainsi d'un positionnement en amont, lié à la volonté de façonner l'univers médiatique et de peser sur le choix des consommateurs. Une sorte de dynamique complexe qui est en voie de s'instaurer au sein de laquelle les acteurs et les plates-formes se multiplient et les contenus se diversifient. Ce qui intéresse le plus les industriels de la communication et de l'informatique est de pouvoir disposer de certains leviers qui représentent pour eux une source financière supplémentaire. A l'instar de la publicité qui est en passe de se faire happer par la sphère numérique. En effet, depuis quelques années les entreprises spécialisées dans l'informatique comme Google, Microsoft, Yahoo ou encore Amazone se sont dotées de leurs propres régies publicitaires. A telle enseigne que les annonceurs ont réorienté une grande partie de leurs offres publicitaires des médias traditionnelles vers les médias numériques. Les chiffres¹⁶ ci-après illustrent bien notre propos. Dans un marché mondial estimé, en 2013, à 116 milliards de dollars, Google, Facebook, Yahoo et Microsoft se taillent la part du lion. A lui seul, Google en a réalisé près d'un tiers, avec une part de marché estimée à 33,24%, en légère augmentation sur un an (31.46 en

2012) contre 5.04% pour Facebook (4.11% en 2012), 3.10% pour Yahoo (3.37% en 2012) et 1.78% pour Microsoft (1.63% en 2012).

Ces chiffres démontrent on ne peut plus clairement le poids de plus en plus pesant des plateformes numériques sur le marché de la publicité. Davantage encore, ils traduisent une évolution dans la structure d'un marché où les opérateurs traditionnels sont en passe de perdre du terrain. Mais plus important encore, la prédominance des Etats-Unis sur un segment qui constitue le nerf de la guerre pour les acteurs médiatiques (journaux, radios et chaînes de télévisions). Dans cette veine, il n'est pas inutile de rappeler que rien que pour l'année 2007, 70% des recettes publicitaires en ligne ont été réalisées par des entreprises américaines ce qui représente en termes de transfert de richesse vers les Etats-Unis plus de 7 milliards de dollars, alors qu'en Asie ce transfert avoisine les 6 milliards de dollars¹⁷.

Le secteur de la publicité n'est pas le seul segment prisé par ces plateformes numériques. Les autres segments comme l'édition, le cinéma, la musique, sans oublier bien entendu la presse ne sont pas en reste. Ce sont en fait des stratégies de surabondance que ces grandes entreprises mettent en œuvre.

Se transformer en agrégateur de contenus s'impose, ainsi, comme le nouvel axe prioritaire de ces industries de la communication. De distributeurs, ces opérateurs veulent devenir des créateurs de contenus. Ce n'est pas une exclusivité américaine puisque en Europe, de nouvelles alliances voient le jour entre des opérateurs de télécommunications et des opérateurs médiatiques, préfigurant ainsi le nouvel écosystème

médiatique européen. Ainsi, et pour ne citer que le cas de la France, le groupe ALTICE, dirigé par Patrick Drahi, «*s'est emparé du groupe SFR, mais aussi de Virgin Mobile, de Portugal Telecom, de Suddenlink et de Cablevision*»¹⁸. L'opérateur français ne s'est pas contenté de mettre la main sur ces plateformes techniques, il lui fallait également le contrôle de certaines plateformes médiatiques. D'où «*l'intégration d'activités médias au sein du groupe, via le rachat progressif de NextRadioTV (BFMTV, BFM Business, RMC), de médias de presse (Libé, L'Express, L'Expansion etc.) et d'importants droits sportifs, dont ceux du Championnat anglais de football*»¹⁹. Cette stratégie bien pensée vise un positionnement de force dans un marché très concurrentiel avec la présence de groupes rivaux à l'instar de Vivendi, Bouygues, Free, Orange. A ceux-là s'ajoute la forte concurrence américaine avec Twitter et Facebook qui se sont déjà lancés dans la le marché du sport en proposant des diffusions des compétitions (football Anglais ou Hockey sur glace) sur leurs plateformes, ainsi que Yahoo et Google, directement impliqués dans le marché de la publicité on-line.

Si cette frénésie pour la convergence numérique, cheval de bataille des opérations de fusions-acquisition entre les industries de la communication et celle des contenus, est porteuse d'avancées et de solutions inespérées, elle est aussi porteuse de risques sur les consommateurs, sur les médias et sur la culture comme biens communs.

II- Le revers de la médaille : positions monopolistiques et Longue Trainee²⁰

Il est généralement admis que le but recherché à travers toute opération de fusion ou d'acquisition est de chercher une consolidation sur un marché à travers la création de niches plus rentables. Or, cette consolidation débouche le plus souvent, pour ne pas dire inéluctablement, sur l'apparition de monopoles. Une concentration qui biaise la concurrence sur un marché déjà fragilisé par l'implication de plus en plus massive des acteurs financiers²¹.

1- Les positions monopolistiques

En effet, le monde des médias et des industries culturelles, en général, subit les assauts des acteurs financiers de tous bords (banques, société de courtage, fonds de pensions, etc.). Désormais, ils dictent les stratégies de ces firmes culturelles et les secteurs à investir, tout en sachant que la maximisation des gains et la réduction des coûts dictent les stratégies de ces opérateurs multimédias.

De fait des situations de concentration se créent, soit de manière verticale ou horizontale²². L'écosystème médiatique américain en est la parfaite illustration. En effet, depuis le démantèlement d'ATT en 1985 et les opérations de restructuration qui ont suivie, le marché des médias a connu des opérations de fusions et d'acquisitions spectaculaires, la plus importante étant celle conclue entre AOL et Time-Warner. Or ces opérations ont reconfiguré le marché des médias en créant des situations de monopoles : régis publicitaires, commercialisations de films et de séries, diffusion de journaux, de livres et de magazines, et contrôle de journaux, de radio et de

chaines de télévisions, notamment la télévision câblée. Cette tendance se répand inexorablement en Europe à telle enseigne que l'Union Européenne, dans sa Charte intitulée «**Ensemble de normes pour la liberté des médias à travers l'UE** » met en garde contre les positions de monopole qui mettent en péril la liberté des médias et l'accès libre à l'information. Le passage suivant est l'expression la plus parlante de cette crainte : *«L'UE demande à la Commission et aux États membres d'appliquer les règles en matière de concurrence et de médias, d'assurer la concurrence de manière à éliminer et à empêcher les positions dominantes, éventuellement en fixant des seuils de concurrence à des niveaux moins élevés dans les médias que dans d'autres marchés, de garantir l'accès des nouveaux arrivants sur le marché, d'intervenir en cas de concentration excessive des médias et de mise en péril du pluralisme dans les médias, de leur indépendance et de leur liberté, afin de garantir l'accès de tous les citoyens à des médias libres et diversifiés dans tous les États membres, et de recommander des améliorations là où elles sont nécessaires; souligne que l'existence de groupes de presse détenus par des entreprises en mesure d'attribuer des marchés publics représente une menace pour l'indépendance des médias; demande à la Commission d'examiner dans quelle mesure les règles de la concurrence en vigueur sont adaptées à la concentration croissante des médias commerciaux dans les États membres; invite la Commission à proposer des mesures concrètes pour sauvegarder le pluralisme dans les médias et prévenir une concentration excessive dans ce domaine»²³. Ces appels et mises en garde seront-ils entendus ? La*

crise économique et la montée du populisme risque de rendre difficile la mise en place de garde-fous capables de freiner cette lame de fond. Une tentative de réponse sera apportée dans la section suivante.

2- *Surabondance de l'offre et marché de masse*

Avec des conglomérats médiatiques comme Bertelsmann, Altice, Elsevier, News Corps, ou encore Vivendi, le pluralisme médiatique européen semble plus que jamais mis en péril. Plus grave encore, c'est le secteur de la culture dans son ensemble qui l'est. Car, s'il est vrai que ces dynamiques, à travers la convergence numérique, entraînent une surabondance de l'offre, la distribution en ligne rend disponible tout ce qui était considéré comme rare (livres, cinéma, séries Tv, chansons, magazines, etc.) Par ricochet, la fin de la rareté met aussi un terme à l'ère des grands succès. La rareté cesse d'exister en raison de l'émergence *«d'un marché de masse et de niche, de tête et de queue, fondé avant tout sur les centres d'intérêts du public est appelé à se développer dans tous les domaines de la culture, mais aussi dans l'alimentation, la mode et l'informatique »*²⁴.

De ce qui précède, est-il présomptueux de conclure que les dynamiques de fusions-acquisitions dans le secteur des médias vont bouleverser les pratiques journalistiques mais aussi, et surtout, les modes de consommation des produits médiatiques et culturels ? La question n'est pas hors de propos. Davantage encore, le fait que ces opérations soient le fait des industriels de la communication qui se déploient présentement en amont, laisse supposer que la

technique finira par déterminer le contenu. Aussi, parle-t-on de plus en plus d'un journalisme de marché, moins couteux à entretenir et privilégiant la communication à l'information. On glisse ainsi vers une marchandisation et une technisation systématique de l'information, considérée jadis comme un bien commun. Ce qui est en péril ce sont tout les biens culturels qui peinent à résister aux torrents du libéralisme mondialisé. Dans cet ordre d'idée, les tentatives de résistances, déclinées par des politiques de régulation, tant au niveau nationale que régional, semblent être les seules voies à même de freiner ce torrent. Mais jusqu'à quand ?

¹ Philippe Bouquillon, Bernard Miège et Pierre Moeglin, **L'industrialisation des biens symboliques. Les industries créatives en regard des industries culturelles**. Presses Universitaires de Grenoble, 2016.

² Matthieu Bunel, Richard Duhautois et Lucie Gonzalez, **Types de fusions-acquisitions et évolution de l'emploi des entreprises restructurées : illustration à partir de données françaises d'entreprises (2000-2004)**. In Travail et Emploi 117 | Janvier-Mars 2009, P.53

³ Ibidem, P. 56

⁴ Mayrhofer Ulrike, « **Les rapprochements d'entreprises : perspectives théoriques et managériales** », *Management & Avenir*, 4/2007 (n° 14), p. 81-99. In URL : <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2007-4-page-81.htm> DOI : [10.3917/mav.014.0081](https://doi.org/10.3917/mav.014.0081).

Consulté le 18/11/2016 à 22.17

⁵ Ibidem,

⁶ Pierre Yves Badillo, La Concentration des Médias. Les médias en résilience. In Pierre Yves Badillo (Sous la direction de), Editions Bruyillant, Bruxelles, 2008, P. 136

⁷ Ibidem, P.125

⁸ Ibid. P.138

⁹ Ibid., Pp. 128, 129,130

¹⁰ Philippe Bouquillon, Bernard Miège et Pierre Moeglin, Op.cit, p.91

¹¹ Ibidem, P.92

¹² Cité par Alan Ouakrat, La consommation de l'information en ligne : un cadrage quantitative. In Josiane Jouet et Rémy Rieffel (sous la direction de), S'informer à l'ère du numérique. Presses Universitaires de Rennes, 2013, P. 164

¹³ Ibidem, P. 173

¹⁴ Définition extraite du Livre Verts sur la Convergence de la Société de l'Information de la Commission Européenne. Cité dans Francis Balle (sous la direction de) : **Lexique d'Information-Communication**. Edition Dalloz. 1^{er} édition 2006. P.107

¹⁵ **Benjamin Boscher**, Médias et télécoms : la convergence ou la mort ? In <http://www.contrepoints.org/2016/06/01/255060-nouvelle-ere-des-medias-et-des-telecoms-converger-ou-perir#FKoDelWwgtcJw6mS.99> Consulté le 15/11/2016 à 22.38

¹⁶ Ces chiffres sont extraits de l'article suivant : Google Takes Home Half of Worldwide Mobile Internet Ad Revenues. <https://www.emarketer.com/Article/Google-Takes-Home-Half-of-Worldwide-Mobile-Internet-Ad-Revenues/1009966>. Consulté le 25-11-201- à 22.24

¹⁷ Constat établi par Didier Lombard, ancien PDG de France Télécoms, cité par Bernard Poulet dans son ouvrage, **La fin des journaux et l'avenir de l'information**. Edition Gallimard, Paris, 2001, P.65

¹⁸ **Benjamin Boscher**, Médias et télécoms : la convergence ou la mort ?, op.cit

¹⁹ Ibidem

²⁰ Nous empruntons l'expression de Longue Traîne à Rémy Rieffel qui l'a utilisé dans son ouvrage : **Révolution numérique, révolution culturelle** ? Editions Gallimard, Paris, 2014.P. 54

²¹ Pour plus de détails sur ce point, cf. Philippe Bouquillon, **Les Industries de la Culture et de la Communication. Les stratégies du Capitalisme**. Chapitre 1 notamment. Presses Universitaires de Grenoble, 305 P.

²² La concentration horizontale se définit comme une « une situation dans laquelle une entreprise contrôle, sur un territoire donné, plusieurs unités de production de même nature qui fabriquent des produits identiques ou similaires. Dans le cas des

médias, cela signifie qu'une entreprise de presse contrôle soit plusieurs titres de journaux, soit plusieurs stations de télévision, ou encore plusieurs agences de publicité ». La concentration verticale quant à elle, signifie «une situation dans laquelle une entreprise contrôle les différentes phases d'un processus de production. Par exemple, Quebecor, qui publie des quotidiens, des hebdomadaires, des magazines, est également présente dans le secteur de l'imprimerie et dans celui de la distribution (Messageries Dynamiques). Ces définitions sont tirées de, «**La concentration de la presse à l'ère de la « convergence »**. Dossier remis à la Commission de la culture de l'Assemblée nationale du Québec dans le cadre du mandat portant sur Les Impacts des mouvements de propriété dans l'industrie des médias. Centre d'Etudes sur les Médias, Février 201, Pp.08-09

²³ **Charte de l'UE: ensemble de normes pour la liberté des médias à travers l'UE.** Résolution du Parlement européen du 21 mai 2013 sur la Charte de l'UE: ensemble de normes pour la liberté des médias à travers l'UE (2011/2246(INI). <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2013-0203+0+DOC+XML+V0//FR>.

²⁴ Rémy Rieffel, op.cit, p.55