

Les stratégies des firmes dans les industries du multimédia



10 ans d'opérations de rapprochement
1 9 9 3 - 2 0 0 3

**LES STRATÉGIES DES FIRMES
DANS LES INDUSTRIES DU MULTIMÉDIA**
10 ans d'opérations de rapprochement
(1993-2002)

Étude réalisée par

Joëlle Le GOFF

Chargée de Mission
Observatoire des Stratégies Industrielles
Ministère de l'Économie, des Finances
de l'Industrie

Aziz Mouline

Professeur à l'Université
de Rennes 1
CREREG, UMR CNRS 6585

Septembre 2003

Avant-propos et remerciements

Cette étude s'inscrit dans le cadre d'un contrat liant la société d'études APREDIA ¹, société spécialisée dans l'information et les études financières ainsi que dans les banques de données relatives aux industries électroniques et du multimédia, et le Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. APREDIA a en effet fourni à la Direction Générale de l'Industrie, des Technologies de l'Information et des postes (DiGITIP) la banque de données portant sur les opérations de rapprochement dans les industries du multimédia (1993-2002).

Cette étude est réalisée par Mme Joëlle Legoff, chargée de mission à l'Observatoire des Stratégies Industrielles (DiGITIP) et M. Aziz Mouline, Professeur des Universités à l'Université de Rennes 1 (CREREG, UMR 6585).

Les auteurs remercient pour leur précieuse aide toutes les personnes de la DiGITIP, chargées d'études ou responsables de secteurs, qui leur ont fait part de leur expérience, de leurs réactions à une première rédaction du rapport et qui leur ont ainsi permis de procéder à des corrections de versions préliminaires à cette étude. Parmi celles-ci, Mesdames Marie-Pierre Bouvet et Solange Bardot, Messieurs Thierry Triomphe et Didier Zmiro du Service des Technologies et de la Société de l'Information (STSI). Les auteurs tiennent à remercier plus particulièrement M. Grégoire Postel-Vinay, Chef de l'Observatoire des Stratégies Industrielles (OSI).

Ils remercient également les experts des industries du multimédia rencontrés lors de l'élaboration de cette étude et notamment M. Olivier Nguyen Van Tan, Consultant Senior à la société Pierre Audoin Consultants (New York).

Enfin, il est important de noter que les jugements prononcés n'engagent que les auteurs de l'étude et non le Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie ou les experts consultés.

¹ APREDIA, 5 rue Cadet, 75009 Paris. Site d'Apredia : www.apredia.fr

INTRODUCTION

« Economie des fusions et acquisitions »², « Fusions-acquisitions : stratégie, finance, management »³, « Le nouveau visage de la mondialisation industrielle : fusions-acquisitions et alliances stratégiques transnationales »⁴, « Fusions-acquisitions : le tournant de l'an 2000 »⁵, « Economie des Contrats : bilan et perspectives »⁶... On l'aura compris, les relations entre firmes suscitent un intérêt de plus en plus grand dans l'analyse économique, que ces relations prennent la forme des fusions-acquisitions ou des alliances stratégiques.

Mondialisation, changements technologiques, intensification de la concurrence internationale, environnement macro-économique sont souvent cités comme facteurs favorisant les rapprochements entre firmes. Par ailleurs, les caractéristiques d'un secteur d'activité et les perspectives de croissance de marché peuvent également exercer une forte influence sur les alliances et les fusions-acquisitions.

Dans ce contexte, l'objectif de cette étude est d'analyser les stratégies des firmes dans les industries du multimédia à travers les opérations de rapprochement (alliances et fusions-acquisitions) sur une dizaine d'années (1993-2002). Les industries du multimédia ne se limitent pas aux seuls secteurs de l'électronique grand public, des contenus multimédia et de la télédiffusion⁷ ; Dans cette étude, nous avons opté pour une définition large des industries du multimédia intégrant des secteurs comme le commerce électronique, les logiciels multimédias, les services multimédias, l'accès à internet, etc.

Les industries du multimédia font ainsi intervenir des acteurs d'horizons divers - télécommunications, informatique, audiovisuel, édition et contenus, logiciels, distribution -, à la recherche les uns et les autres de nouvelles sources de croissance et de revenus. La convergence technologique autorisée par la numérisation des supports et des contenus incite les acteurs à se rapprocher et à mettre en commun leurs savoirs et compétences pour offrir de nouveaux produits et services. La technologie, la déréglementation, la stratégie des acteurs, l'évolution de la demande sont les principaux facteurs explicatifs des alliances et des fusions et acquisitions dans les industries du multimédia.

Les industries du multimédia constituent ainsi un champ d'analyse privilégié pour les opérations de rapprochement entre firmes d'origine sectorielle différente dans un contexte de redéfinition des frontières et de convergence des technologies de l'information et des communications. Généralement, ces opérations de rapprochement entre firmes prennent deux formes : celles de la croissance externe qui permet aux acquéreurs de consolider leurs positions par le biais de rachats, de fusions et d'absorptions, et celle des alliances, qui procure aux partenaires le mix de compétences dont elles ont besoin. Ces alliances font intervenir le plus souvent des partenaires issus de secteurs différents, ce qui traduit bien le caractère original et transectoriel du multimédia qui peut être considéré comme un marché émergent.

² Coutinet, N. , Sagot-Duvauroux, D. (2003), *Economie des fusions et acquisitions*, La Découverte, Paris, 122 pages.

³ Meier, O., Schier, G., (2003), *Fusions-acquisitions : stratégie, finance, management*, Dunod, Paris, 304 pages.

⁴ OCDE (2001), *Le nouveau visage de la mondialisation industrielle : fusions-acquisitions et alliances stratégiques transnationales*, 198 pages.

⁵ Numéro spécial de la Revue Française de Gestion, n° 131, Novembre-Décembre 2000.

⁶ Numéro spécial de la Revue d'Economie Industrielle, n° 92, 2^{ème} et 3^{ème} trimestre 2000.

⁷ Définition retenue dans le rapport 2002 de la DIGITIP : « L'activité multimédia inclut trois secteurs : l'électronique grand public, les contenus multimédia, la télédiffusion », Rapport d'activité 2002, page 19.

Disposer d'une banque de données sur les alliances et rachats et fusions dans les industries du multimédia est indispensable pour mieux comprendre et appréhender les stratégies des firmes émanant d'horizons divers et à la recherche les unes et les autres d'un indispensable assemblage de compétence dans un contexte de convergence des technologies de l'information et de la communication (**chapitre 1**).

La constitution d'alliances et des opérations de fusions et acquisitions ne mettent pas fin pour autant aux rapports de force concurrentiels. Les relations entre les acteurs du multimédia ne se posent pas en terme de coopération ou de concurrence, ces deux pôles constituant une alternative simpliste, mais plutôt en terme de dynamique entre partenaires ayant besoin à la fois de marier leurs complémentarités et de marquer leurs différences. Dans les industries du multimédia, les firmes ont-elles tendance à privilégier les alliances ou les fusions-acquisitions ? En d'autres termes, sur la décennie 1990, peut-on affirmer que la croissance externe (fusions-acquisitions) prend le pas sur les accords de coopération ? Une analyse plus détaillée par segments des industries du multimédia apportera des nuances et montrera la spécificité des différents secteurs en fonction des structures du marché et des rapports de force concurrentiels. On sera alors en mesure d'établir un lien très net entre la nature des acteurs et les formes de rapprochement avec la mise en évidence de groupes stratégiques. On pourra dès lors proposer une réflexion théorique et empirique sur les relations inter-firmes qui participent de plus en plus à la remise en cause de la vision classique de l'économie selon laquelle l'activité économique est organisée autour d'agents autonomes dont le seul lieu de rencontre est le marché (**chapitre 2**).

Les rapprochements entre acteurs s'inscrivent dans le souci de faire partie du triangle magique de l'économie de la convergence : contenus, tuyaux, abonnés ou encore industriels des programmes, opérateurs de réseaux, utilisateurs finals. Comment alors coordonner des activités comme l'informatique, le cinéma, les jeux vidéo, les services multimédias, l'internet, les télécommunications dont le point commun est la numérisation ? Comment valoriser, au sein d'une même entité, le contenant et le contenu ? Le modèle intégré le plus lisible est celui qui a fait couler beaucoup d'encre à travers les rapprochements de Time Warner et AOL d'une part et de Vivendi et Universal, d'autre part. Les difficultés rencontrées actuellement par ces groupes sonnent-elles le glas du modèle intégré, celui de la convergence ? Rien n'est moins sûr.

Leaders dans les industries de l'informatique, des logiciels, des semi-conducteurs, des équipements de réseaux, du cinéma, du câble, etc., c'est le plus logiquement du monde que les firmes américaines se trouvent à la tête des industries du multimédia avec des firmes aussi puissantes que Microsoft, IBM, Intel, Cisco, America On Line, Time Warner, etc. Le vieux continent serait alors à la traîne et accumulerait du retard dans des industries qui sont à la base de la nième révolution industrielle. Les résultats que nous avons obtenus montrent que cette thèse n'est plus d'actualité et qu'avec le retard rattrapé par les firmes européennes, surtout à partir de 2000, grâce en grande partie aux firmes françaises, l'Europessimisme ne serait alors plus de mise.

L'innovation, et donc la R & D, est au cœur des industries du multimédia. Les politiques publiques ne ménagent pas leurs efforts en mettant en place des programmes de recherche dont l'objectif ultime est d'accroître la compétitivité de leurs firmes dans une concurrence de plus en plus mondiale. La Commission européenne a pris les devants en lançant en décembre 1999 le programme eEurope pour faire de l'Europe l'économie la plus compétitive et dynamique du monde. Qu'en est-il alors de la participation des firmes européennes aux alliances de R & D dans les industries du multimédia (**Chapitre 3**) ?

Sommaire

Chapitre 1 :

Les industries du multimédia : un champ d'analyse privilégié
pour les rapprochements entre firmes page 9

Chapitre 2 :

Les industries du multimédia : une grille d'analyse pour les
stratégies des firmes page 21

Chapitre 3 :

Les récentes tendances dans les industries du multimédia page 51

Chapitre 1 :

Les industries du multimédia : un champ d'analyse privilégié pour les rapprochements entre firmes

Télévision interactive, vidéo à la demande, jeux en ligne, commerce électronique, équipements multimédias, numérisation, autoroutes de l'information, internet, téléphone mobile troisième génération, etc. : les technologies de l'information et de la communication semblent être au cœur de la nième révolution industrielle.

Les industries du multimédia, puisque c'est bien de cela qu'il s'agit, font ainsi intervenir des acteurs d'horizons divers - télécommunications, informatique, audiovisuel, édition et contenus, logiciels, distribution -, à la recherche les uns et les autres de nouvelles sources de croissance et de revenus. La convergence technologique autorisée par la numérisation des supports et des contenus (cf. infra) incite les acteurs à se rapprocher et à mettre en commun leurs savoirs et compétences pour offrir de nouveaux produits et services.

Mais la convergence technologique ne peut pas expliquer à elle seule l'émergence des industries du multimédia et la nécessité des rapprochements entre firmes même si certains auteurs⁸ ont établi des corrélations très nettes entre la nature de la convergence (convergence de substitution, convergence de déplacement, convergence de complémentarité) et la nature des modalités de rapprochements entre firmes (rachats et fusions, intégration verticale, alliances). Il faut également tenir compte de nombreux autres facteurs comme les changements institutionnels (« déréglementation »), les stratégies des firmes, le comportement des utilisateurs, l'ouverture des marchés et l'effacement des frontières sectorielles et géographiques. Une analyse de la dynamique des facteurs de changement est donc indispensable pour mieux appréhender et comprendre les rapprochements entre firmes dans les industries du multimédia (1).

Ces rapprochements ne peuvent être saisis et interprétés qu'à partir d'une banque de données la plus complète possible sur les industries du multimédia. Celle dont nous disposons recense 1 635 opérations de rapprochements réalisées par 1 265 firmes sur une période de dix ans (1993-2002). Un traitement informatique élaboré de cette banque de données nous apportera de précieux résultats sur la répartition des opérations en question par année, origine sectorielle de la firme, secteur de l'opération de rapprochement et région de la firme (2.).

⁸ Rallet A., (1996), « Convergence technologique et organisation industrielle de l'audiovisuel, de l'information et des télécommunications », dans E. Brousseau, P. Petit, D. Phan, eds., *Mutations des télécommunications, des Industries et des Marchés*, pp. 263-295.

1. La dynamique des facteurs de changement dans les industries du multimédia.

Le multimédia résulte du mariage des infrastructures de réseaux, de l'informatique, de l'audiovisuel, de l'édition et de la distribution. Les industries du multimédia ont donc émergé à la confluence de plusieurs secteurs qui relèvent des technologies de l'information et des communications et dont l'intégration a été rendue possible grâce à leur numérisation. C'est ainsi que cette innovation radicale – la numérisation — a permis la standardisation du transport et donc le passage de l'information d'un support à un autre et surtout leur fédération sur des plates-formes désormais multiples.

La mise en place progressive de la numérisation, autrement dit d'une convergence technologique fonctionnelle entre les réseaux informatiques de télécommunications et de télédiffusion, a posé les conditions permissives en termes de technologies, de l'éclatement des barrières traditionnelles entre les industries de l'informatique, des télécommunications et de l'audiovisuel, en créant simultanément les bases de leur rapprochement. Il en a résulté la globalisation de l'industrie des technologies de l'information et des communications dont l'industrie du multimédia constitue en l'occurrence l'une des facettes. Comme le note Rallet⁹ :

« La numérisation des supports et des contenus dans les secteurs de l'audiovisuel et des télécommunications homogénéise leur base technique avec celle du secteur informatique. Le cloisonnement sectoriel est ainsi rompu, ce qui ouvre la possibilité de conquérir de nouveaux marchés : les opérateurs de télécommunications peuvent intervenir dans la diffusion de programmes audiovisuels, les câblo-opérateurs dans l'offre de services de télécommunication, les constructeurs informatiques et les sociétés de service et d'ingénierie informatique dans celle des réseaux de communication ».

L'engouement du Grand Public, américain notamment, pour le « réseau de réseaux » qui n'appartient à personne, a jeté les bases d'une société informationnelle structurée en réseaux, constituant ainsi le détonateur de l'émergence d'un nouveau paradigme souvent dénommé « paradigme de réseau »¹⁰.

La technologie, la déréglementation, la stratégie des acteurs, l'évolution de la demande sont les principaux facteurs explicatifs des alliances et des fusions et acquisitions dans les industries du multimédia. Il est également opportun de souligner qu'au cours des quinze dernières années, les stratégies des entreprises se sont opérées sur fond de libéralisation des secteurs jadis placés sous monopole (ce processus s'est achevé en 1998 avec la libéralisation de la téléphonie vocale et des infrastructures) et d'harmonisation du marché européen (via le cadre ONP – Open Network Provision – qui a permis de créer un marché unifié des télécommunications dans l'Union Européenne). Depuis peu, prenant acte des progrès de la convergence, de la montée de l'Internet et des effets de la libéralisation, la Commission Européenne entreprend de simplifier et de mettre à jour l'ensemble de la législation communautaire relative aux télécommunications. Le nouveau cadre réglementaire devrait

⁹ Rallet, A., op. cit., p. 271.

¹⁰ Chevalier J.M.; I. Ekeland ; M.A Frison –Roche ; M. Kalika (2000), *Internet et nos fondamentaux*, PUF, 128 pages.

permettre d'adapter le cadre existant aux besoins des industries de la communication à l'âge de l'Internet, de stimuler la concurrence sur les réseaux d'accès locaux, de garantir un niveau élevé de protection de la vie privée et des droits pour l'utilisateur.

Le tableau ci-après résume la dynamique des facteurs de changement dans les industries du multimédia.

Tableau n° 1 : la dynamique des facteurs de changement dans les industries du multimédia

La technologie	Convergence des technologies de l'information, de la communication et de l'audiovisuel permise par la numérisation de bout en bout des réseaux.
La déréglementation	Fin des monopoles naturels pour l'exploitation des réseaux et la fourniture des services de télécommunications.
La stratégie des acteurs	Essoufflement des acteurs traditionnels de l'industrie électronique (électronique grand public, équipements de télécommunications, matériels informatiques, etc.) tant en termes de croissance du marché qu'en termes de rentabilité ; nécessité d'une diversification concentrique vers les marchés du multimédia. Intégration verticale ; concentration horizontale.
La demande	D'objets de curiosité, les supports et les contenus du multimédia suscitent désormais l'intérêt des consommateurs – qui adaptent leurs comportements – concourant ainsi à soutenir la demande.

Ces principaux facteurs ne sauraient être évoqués séparément. Les changements technologiques ne peuvent se concevoir sans une modification des règles du jeu. En effet, la convergence technologique, qui entraîne une prolifération de nouveaux services d'information et de communication, rend le monopole naturel désuet, réduit les barrières à l'entrée dans une industrie en mutation rapide et bouleverse les conditions d'exercice de la concurrence. En s'intensifiant, celle-ci contraint les acteurs à développer d'autres chaînes de valeur au sein desquelles l'innovation joue un rôle prépondérant.

Ce changement de comportement nourrit à son tour le processus de mutations technologiques en induisant, sinon un surcroît, du moins une réorientation de l'effort de recherche et développement. Toutefois, dans leur recherche de nouveaux foyers de rentabilité, les acteurs se trouvent confrontés à un carcan réglementaire qui empêche la diversification concentrique, l'intégration verticale et la concentration horizontale. Ces acteurs exercent par conséquent une pression sur les gouvernements et les institutions en charge de définir et d'appliquer la nouvelle réglementation. Par ailleurs, l'effort consenti par les firmes porte non seulement sur la technologie elle-même, mais également – et c'est là un point fondamental – sur son usage ; il s'agit en effet, pour mettre la technologie en conformité avec les attentes des consommateurs, de développer des services et des applications à la fois *cost-effective et user-friendly*. Cet intérêt nouveau pour les consommateurs potentiels rejoint une inflexion du comportement de ces derniers, de plus en plus portés vers la disponibilité d'outils multimédias interactifs confortant chez chacun le désir d'exister et le souci de pouvoir modifier le cours des choses.

Ces facteurs conjugués expliquent la prolifération des opérations de rapprochements entre firmes depuis le début des années 90 jusqu'à nos jours. Les caractéristiques des industries sont indispensables pour une meilleure compréhension des alliances. Comme le précise E. Combe, « dans une perspective évolutionniste, les choix organisationnels des firmes ne sont pas indépendants des caractéristiques des secteurs dans lesquelles elles évoluent. Dès lors, on peut se demander dans quelle mesure la dynamique d'une industrie influe sur les comportements

d'alliance, à la fois sous l'angle de la propension à coopérer et de la nature de la coopération »

¹¹.

Les industries du multimédia constituent ainsi un champ d'analyse privilégié pour les opérations de rapprochement entre firmes d'origine sectorielle différente dans un contexte de redéfinition des frontières et de convergence des technologies de l'information et des communications. Généralement, ces opérations de rapprochement entre firmes prennent deux formes : celles de la croissance externe qui permet aux acquéreurs de consolider leurs positions par le biais de rachats, de fusions et d'absorptions, et celle des alliances, qui procure aux partenaires le mix de compétences dont elles ont besoin. Ces alliances font intervenir le plus souvent des partenaires issus de secteurs différents, ce qui traduit bien le caractère original et transectoriel du multimédia qui peut être considéré comme un marché émergent.

L'activité du multimédia nécessitant donc par définition l'intégration de compétences multiples, une contrainte (ou opportunité) s'est alors imposée (présentée) aux firmes : se procurer de nouvelles compétences pour les articuler à certaines de leurs activités traditionnelles afin de les (re) valoriser dans un contexte de globalisation.

L'émergence du secteur du multimédia qui positionne les technologies de l'information comme technologies génériques non seulement pour elle-même mais pour l'ensemble des activités économiques, est intervenue dans un environnement marqué par des phénomènes macroéconomiques inattendus. Les États-Unis ont en effet connu à partir de mars 1991 le cycle d'expansion le plus long de leur histoire avec une progression forte de l'investissement. Cette nouvelle donne environnementale, illustrée par une diminution sensible de l'inflation et du chômage et surtout un redressement de la productivité, s'est de plus trouvée propulsée par la déréglementation des systèmes financiers intervenue dans les années 1985 et qui est à l'origine de nouveaux instruments financiers et de nouvelles pratiques financières. Ce changement structurel a ainsi posé les conditions d'une montée en puissance du capital-risque et l'émergence de start-ups, localisées notamment dans la Silicon Valley, modèle productif privilégié par sa flexibilité et sa réactivité. Se développe alors un nouveau régime vertueux dénommé « Net Economie » qui permet aux économistes, dans leur grande majorité, de renouer avec le thème de « l'âge d'or ».

Ce climat a orchestré la quasi-envolée, voire l'euphorie des marchés financiers, processus cumulatif à l'origine sans nul doute de la multiplication de fusions-acquisitions. Illustration de cette exubérance irrationnelle : les critères d'évaluation financière ne jouaient plus leur rôle de contraintes traditionnelles et les pertes annoncées, notamment par les acteurs dits de l'Internet devenant parfois même l'indicateur d'autant de bénéfices à venir !!!! .

Ce climat plus qu'optimiste, parfois dénommé de « gold rush », s'est brutalement retourné en mars 2000 provoquant ainsi une nouvelle redistribution des cartes dans le jeu concurrentiel.

Disposer d'une banque de données sur les alliances et rachats et fusions dans les industries du multimédia devient donc indispensable pour mieux comprendre et appréhender les stratégies des firmes émanant d'horizons divers et à la recherche les unes et les autres d'un indispensable assemblage de compétence dans un contexte de convergence des technologies de l'information et de la communication.

¹¹ Combe E., (1998), « Pourquoi les firmes s'allient-elles ? », *Revue d'Economie Politique*, n° 4, juillet-août, pp. 433-476.

2. Une banque de données sur les opérations de rapprochements dans les industries du multimédia : un outil indispensable pour une meilleure compréhension des stratégies des firmes

La banque de données WDIAM ¹² dont dispose l'Observatoire des Stratégies Industrielles comprend 1635 opérations de rapprochement réalisées par 1265 firmes sur la période 1993-2002. C'est la première fois qu'une étude est menée sur une population aussi large.

Tableau n° 2 : structure de la banque de données sur les industries du multimédia

Le secteur	Il est défini en fonction du contenu de l'accord.	Accès à Internet ; Circuits intégrés multimédias ; Commerce électronique ; Équipements multimédias ; Jeux et loisirs ; Logiciels multimédias ; Services multimédias ; Télévision par câble ; Télévision interactive.
La nature des opérations de rapprochement	Il s'agit d'abord des alliances, c'est-à-dire des formes de coordinations qui ne remettent pas en cause l'identité juridique des partenaires, et des opérations de croissance externe avec les rachats et fusions.	Accord commercial, R & D, filiale commune, prise de participation minoritaire, accord de licence, accord de production, rachats et fusions.
Origine sectorielle de la firme	Cette modalité permet de saisir la pertinence de l'assemblage des compétences.	Conglomérat, câblo-opérateurs, chaîne de télévision, diffuseurs, distributeurs, éditeurs de logiciels, fabricants de matériels d'électronique grand public, équipementiers de télécommunications, fabricants de matériels informatiques, fabricants de semi-conducteurs, fournisseurs de service en ligne, industriels de programme, éditeurs de jeux électroniques, opérateurs de télécommunications, organismes de recherche.
Zone géographique	Il s'agit non pas de la zone d'implantation de la firme mais de la zone d'origine.	Europe, États-Unis, Japon, Asie hors Japon, Autres. 60 pays en tout
Période	10 ans	1993-2002
Nombre	Nombre d'opérations de restructurations : 1635	Nombre de firmes : 1265

¹² WDIAM : Données sur les Industries et les Alliances dans le Multimédia, est une banque de données élaborée par la société APREDIA.

2.1 Répartition des opérations de rapprochement par année

L'évolution de ces opérations de rapprochement par année est la suivante sur la période 1993-2002.

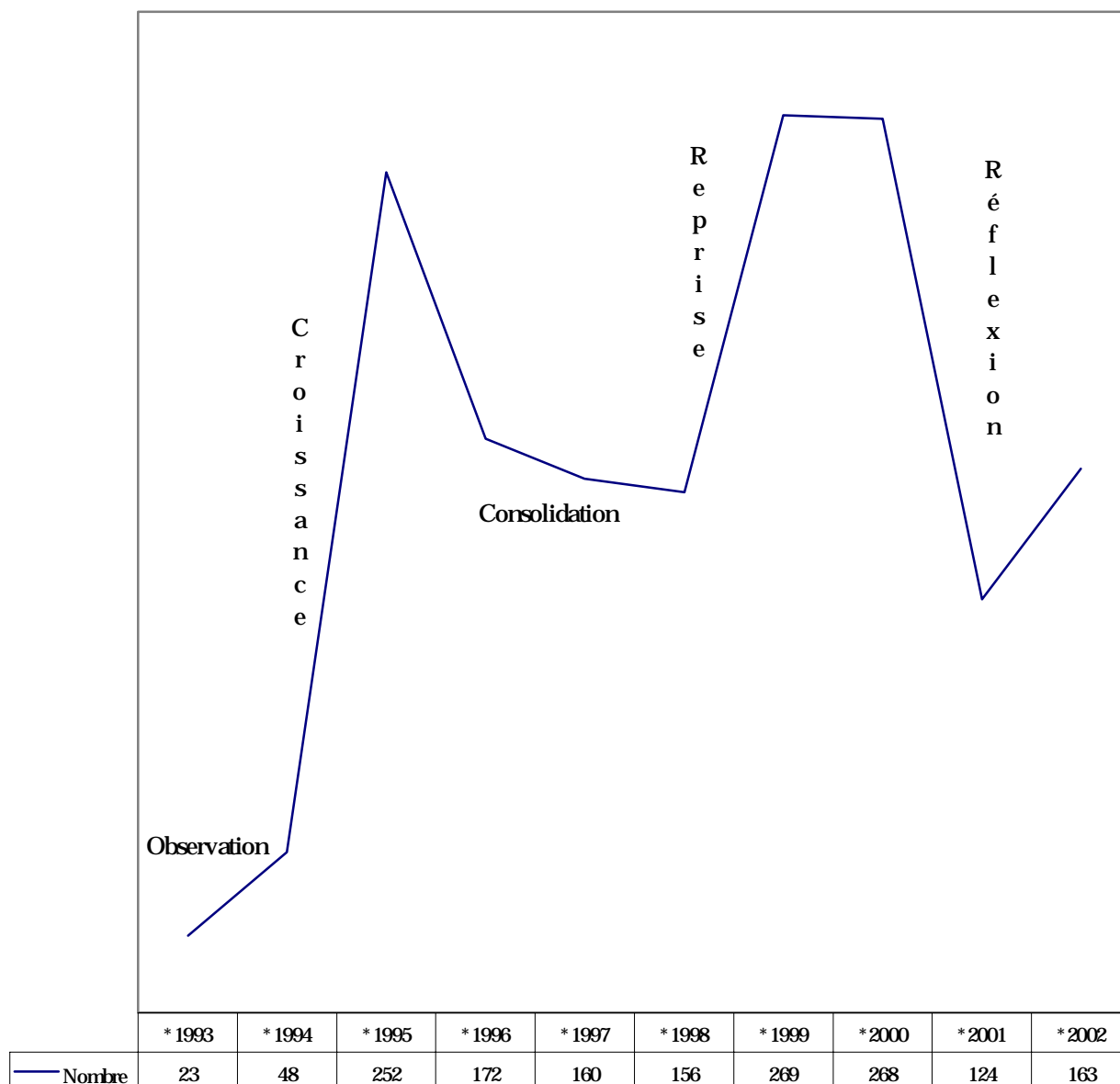
Tableau n° 3 : Répartition des opérations de rapprochement par année

Année	Nombre	
1993	23	1,4 %
1994	48	2,9 %
1995	252	15,4 %
1996	172	10,5 %
1997	160	9,8 %
1998	156	9,5 %
1999	269	16,5 %
2000	268	16,4 %
2001	124	7,6 %
2002	163	10,0 %
Total	1635	100,0 %

C'est surtout à partir de 1993 que le marché du multimédia a enregistré ses premiers frémissements. Jusqu'en 1993, ce marché représentait seulement une promesse pour les uns, un risque pour les autres. Confrontés à une technologie immature et évoluant rapidement, ainsi qu'à un marché incertain, les acteurs du multimédia hésitaient à s'engager, préférant adopter une stratégie d'attente. Les plus offensifs avaient certes concocté des alliances, mais ces dernières se développaient le plus souvent à l'intérieur d'un même secteur (télécommunications, informatique) et mettaient en présence des acteurs jouissant d'une capacité de financement importante (essentiellement les opérateurs de télécommunications), mieux disposés à courir des risques. Si le multimédia était déjà à cette époque un phénomène médiatique, un thème de rhétorique politique et un enjeu de stratégie industrielle, il n'était pas encore une réalité commerciale. C'est ce que traduit le faible nombre d'opérations de rapprochement enregistré en 1993 et en 1994 (phase d'observation).

A partir de 1994, plusieurs facteurs conjuguent leurs effets pour déclencher une frénésie de rapprochements, souvent à caractère stratégique, qui traversent les frontières traditionnelles des secteurs participant au multimédia. Ce qui retient l'attention, c'est non seulement l'inflexion observée dans l'évolution des opérations de rapprochement, mais surtout l'accélération spectaculaire du phénomène : 23 en 1993, 48 en 1994 et... 252 en 1995 (phase de croissance). Après trois années de baisse de ce nombre de rapprochement entre 1996 et 1998 (phase de consolidation), la fin de la décennie enregistre un nouveau record marquant ainsi une phase de reprise dans les opérations de rapprochement (268 en 2000 contre 172 en 1996) avec, comme point culminant, l'émergence de grands groupes de la communication qui ont pour nom AOL Time Warner, Vivendi Universal, etc. Le relatif échec du modèle de convergence avec la désintégration et les cessions d'activités (Cf. infra) ouvre la voie, depuis 2001, à une phase de réflexion qui permet aux acteurs du multimédia de se repositionner dans le nouvel environnement concurrentiel. En 2001, avec le ralentissement de l'économie américaine, la chute des marchés financiers, les lourdes incertitudes qui pèsent sur le devenir de certaines technologies, notamment l'UMTS, le nombre de rapprochements des firmes a considérablement baissé par rapport à 2000 (- 54 %). La reprise des opérations enregistrée en 2002 (+ 31 %) semble se confirmer pour l'année 2003 d'après les premières informations dont nous disposons (70 opérations pour le seul premier trimestre 2003).

Les différentes phases des opérations de rapprochements dans le multimédia



2.2 Répartition des opérations de rapprochement par origine sectorielle des firmes

En fait, la concurrence sur le marché du multimédia met en présence deux forces principales : les acteurs qui fournissent les réseaux et ceux qui fournissent le contenu, la jonction entre ces deux catégories d'acteurs étant réalisée grâce aux éditeurs de logiciels. Les fabricants de terminaux (micro-ordinateurs ou postes de télévision) sont en retrait par rapport aux acteurs précédents mais continuent néanmoins, en raison de leur lien de proximité avec l'utilisateur final, de tenir un rang non négligeable dans la dynamique des opérations de rapprochement.

Tableau n° 4 : taux de participation des firmes du multimédia selon leur origine sectorielle (1993-2002)

Editeurs de Logiciels	26,8 %
Opérateurs de Télécommunications	21,9 %
Industriels des programmes	19,7 %
Autres	17,6 %
Fabricant de matériels informatiques	14,5 %
Fabricants d'équipements de Télécommunications	12,5 %
Fabricants de matériels d'électronique grand public	11,3 %
Câblo-Opérateurs	10,0 %

Comme le souligne B. Spitz ¹³, contenus, tuyaux, abonnés : voilà bien le triangle magique de l'économie de la convergence, celui à l'intérieur duquel se crée la valeur. L'auteur souligne que les récentes opérations de rapprochement dans le multimédia traduisent l'affirmation d'un modèle économique nouveau, centré sur les contenus : celui de la convergence. La convergence des données va de pair avec celle des activités. Hier, centré sur les seuls médias, le secteur de la communication poursuit son extension vers la téléphonie, l'informatique, le cinéma, les jeux vidéo et les services les plus divers. La nécessité de disposer des programmes et des réseaux pour toucher l'utilisateur final, l'abonné, expliquerait alors la prolifération des fusions et acquisitions dans l'industrie du multimédia (Walt Disney-ABC, Viacom-CBS, AOL-Time Warner, Vivendi-Universal, etc.).

Trois groupes d'acteurs ont donc dominé les opérations de rapprochement (68,4 %) sur la période étudiée (1993-2002) : les éditeurs de logiciels (26,9 %), les opérateurs des télécommunications (21,9 %) et les industriels des programmes (19,7 %).

La participation élevée de ces trois groupes d'acteurs à la totalité des mouvements qui ont structuré l'industrie du multimédia renvoie d'emblée aux enjeux de l'industrie du multimédia organisée par essence autour de deux pôles phares : les « tuyaux » et les contenus; le troisième vecteur, à savoir les logiciels, jouant en l'occurrence le rôle d'interface.

Interviennent ensuite des acteurs relevant de la catégorie « Autres », c'est-à-dire des acteurs qui ne sont pas identifiés comme appartenant aux secteurs classiques des industries électroniques et des médias mais qui franchissent progressivement les barrières à l'entrée pour s'imposer comme des acteurs de plus en plus incontournables : sociétés de capital-risque, sociétés spécialisées dans les ventes en ligne, les régies de publicité en ligne, etc.

Une autre catégorie d'acteurs peut-être regroupée autour de la notion de « fabricants de matériels et d'équipements ». En retrait par rapport aux acteurs dominants que sont les fournisseurs de tuyaux et de contenus, ils apportent au client final la possibilité d'accéder à

¹³ Bernard Spitz, « Vivendi Universal : un mariage de rêve », *Le Monde*, 23 juin 2000.

ces contenus via des produits innovants. C'est ainsi que les fabricants de matériels informatiques et d'électronique grand public participent respectivement à hauteur de 14,5 % et 12,5 % aux opérations de rapprochement dans les industries du multimédia. D'autre part, les fabricants des équipements de télécommunications, fournisseurs d'équipements de réseaux pour les opérateurs et les entreprises sont contraints d'évoluer en raison de l'apparition d'une nouvelle génération d'équipements à la confluence de l'informatique et des télécommunications (taux de participation de 11,3 %).

Les objectifs poursuivis par ces acteurs sont différenciés selon leurs profils et selon leurs enjeux stratégiques dans leur quête de compétences sur la chaîne du multimédia en émergence.

C'est ainsi que les éditeurs de logiciels ont réalisé leurs opérations de rapprochement pour étoffer leur portefeuille-produit afin notamment d'y adjoindre de nouvelles fonctionnalités liées à l'Internet et à l'Intranet pour une clientèle élargie. En effet, sur les 439 opérations que ces firmes ont initiées, 92, soit 21 %, ont impliqué des entreprises de même profil.

Les opérateurs des télécommunications ont, quant à eux, mené leurs opérations en premier lieu avec des éditeurs des logiciels (15,6 %). Ces rapprochements ont pour objectif d'intégrer à leur offre de nouvelles fonctionnalités et de nouvelles applications leur permettant de consolider leur position comme fournisseurs de services multimédias. L'importance des liens avec les industriels des programmes (14,2 % des opérations) constitue une autre illustration de cette politique d'intégration en amont. Enfin, le troisième partenaire des opérateurs de télécommunications sont les fournisseurs de services en ligne et les câblo-opérateurs (taux de participation respectif de 11,7 % et 11,5 %), ce qui illustre leur stratégie d'intégration horizontale destinée à élargir leur base d'abonnés.

Les firmes des industries des programmes ont en premier lieu contracté des opérations avec des groupes de même profil (19,9 %) afin de proposer une offre différenciée et la plus large possible en contenus, touchant ainsi un public élargi. Puis, dans le prolongement de cette politique d'intégration et afin de renforcer leur proximité avec les utilisateurs finaux, les firmes des industries des programmes ont initié pour 18,9 % de leurs alliances et de leurs rachats-fusions avec des diffuseurs, se redéployant ainsi en aval. Autre partenaire d'importance, les opérateurs des télécommunications (taux de participation de 15,8 %) ; ce qui conforte la volonté d'une intégration en aval des industries de programmes cherchant à capter des réseaux pour transmettre leurs programmes et contenus.

2.3 Répartition des opérations de rapprochement par secteur

La répartition des opérations de rapprochement par secteur conforte l'analyse en terme de triangle magique lorsque l'on constate que les secteurs des jeux et loisirs, du commerce électronique, des équipements multimédias, des logiciels multimédias et de la télévision interactive et câblée représentent près de 84 % de l'ensemble des opérations de rapprochement en question.

Tableau n° 5 : Répartition des opérations de rapprochement par secteur (1993-2002)

Jeux & Loisirs	321	19,6 %
Commerce électronique	297	18,2 %
Équipements Multimédias	287	17,6 %
Logiciels Multimédias	200	12,2 %
Télévision Interactive	138	8,4 %
Télévision Câblée	127	7,8 %
Services Multimédias	113	6,9 %
Accès à Internet	101	6,2 %
Circuits Intégrés Multimédias	51	3,1 %
Total	1635	100,0 %

Le secteur des « jeux & loisirs » qui recouvre toute l'industrie des programmes au sens large du terme, à savoir : les jeux vidéo, les programmes de télévision, l'édition, les jeux éducatifs, les dessins animés, la production de films, les jeux interactifs, la production de musique, etc., a été investi fortement dès 1993. Autrement dit, dès le début de la période, une priorité s'est dégagée pour les firmes, à savoir acquérir et/ou développer avec des partenaires des compétences dans le domaine des contenus.

On notera que si le commerce électronique représente 18,2 % des opérations de rapprochement, son poids n'a cessé d'augmenter sur la période étudiée pour atteindre le niveau records de 36 % en 2000.

Tableau n° 6 : Poids du commerce électronique dans les opérations de rapprochement entre 1995 et 2000

1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
4 %	8 %	11 %	16 %	30 %	36 %	16,9 %	20,9 %

On voit les ordinateurs partout sauf dans les statistiques disait Solow à propos de l'impact des technologies de l'information et de la communication sur la productivité de la croissance. Sur le commerce électronique, on aurait envie de dire que *l'on voit peu de commerce électronique sauf dans les statistiques* (T. Pénard, 2002).

Pour les spécificités du commerce électronique par rapport au commerce traditionnel, les typologies du commerce électronique (business to business, business to customers, customer to customer), les analyses théoriques du commerce électronique, on se reportera aux travaux de T. Pénard ¹⁴.

En 2001, tous les segments du multimédia ont enregistré une baisse sensible des opérations de rapprochement suite à la récession et au manque de visibilité sur le marché global des NTIC.

En 2002, la reprise des opérations de rapprochement entre entreprises a concerné tous les secteurs des industries du multimédia à l'exception notable des « Jeux & loisirs » et de la « télévision câblée ». Le secteur des « Jeux & loisirs », dont la reconfiguration s'est poursuivie activement les années précédentes, a enregistré une pause en raison des difficultés de certaines firmes telles AOL-Time Warner et Vivendi qui ont vu ainsi leur modèle de

¹⁴ Pénard T., (2002), « Mythes et réalités du commerce électronique : une revue des études empiriques », dans M. Baslé, T. Pénard eds, *eEurope, la société européenne de l'information en 2010*, Economica, pp. 121-153.

développement basé sur l'intégration être fortement remis en cause. Le secteur de la « télévision câblée » semble avoir atteint un seuil optimal de concentration et donc une stabilité à court terme dans le mouvement des opérations de rapprochement entre firmes.

2.4 Répartition des opérations de rapprochement par région

Nous nous sommes intéressés au taux de participation des acteurs de la triade (États-Unis, Europe, Japon) aux opérations de rapprochement dans les industries du multimédia. Par taux de participation, il faut comprendre la présence d'au moins une société d'une certaine région dans les différentes opérations. Le cas extrême, soit un taux de participation de 100 % de l'Europe, par exemple, signifierait que dans chaque opération figure au moins une société européenne.

Les États-Unis arrivent en tête avec un taux de participation de 69 %, devant l'Europe (57 %) et le Japon (11 %). Cette relative prépondérance des firmes américaines s'explique essentiellement par le leadership qu'elles exercent sur des segments clés de l'industrie du multimédia, qu'il s'agisse par exemple des logiciels (Microsoft, Netscape, Oracle), des matériels informatiques (IBM, Sun Microsystems, Compaq et Hewlett-Packard), des réseaux câblés (TCI, Comcast) ou encore des programmes (Walt Disney, Time Warner, MGM). Certaines firmes américaines comme Microsoft, Time Warner, IBM constituent des pôles quasiment incontournables autour desquels s'organisent les alliances stratégiques. Ce sont essentiellement ces sociétés qui gouvernent la direction prise par l'industrie mondiale du multimédia dans son ensemble.

Le taux de participation élevé (57 %) des firmes européennes s'explique pour l'essentiel par les performances des opérateurs de télécommunications (France Télécom, Deutsche Telekom, British Telecom, Telefonica), des industriels des programmes (Bertelsmann, Polygram, Vivendi) et des fabricants d'équipement d'électronique grand public (Philips, Thomson). Des sociétés de taille moyenne sont également parvenues à s'insérer dans les réseaux d'alliances internationales grâce à leur position de force sur des segments de niche du marché (programmes éducatifs, musique, services en ligne, etc.). Au sein de l'Europe, trois pays dominant très nettement, il s'agit de la France, de l'Allemagne, de l'Angleterre et, dans une moindre mesure, des Pays-Bas.

S'agissant du taux de participation des firmes japonaises (11 %), il convient de souligner le poids déterminant de Sony et de Toshiba dans les supports multimédias et de Sega et Nintendo pour les consoles et logiciels de jeux.

L'analyse régionale qui précède ne doit pas occulter un phénomène spectaculaire : l'internationalisation croissante des opérations de rapprochement dans les industries du multimédia. En effet, sur la période étudiée (1993-2002), près de 40 % des opérations de rapprochements ont été nouées par au moins deux firmes de nationalité différente. A titre d'exemple, comme le montre le tableau n° 7, sur 100 opérations établies par des firmes européennes, 52 le sont avec des partenaires non européens. Ce pourcentage est de 76 pour le Japon et de 48 pour les États-Unis.

Tableau n° 7 : Répartition des opérations de rapprochement par région

	Europe	Japon	États-Unis
Europe	48 %	7 %	50 %
Japon	39 %	24 %	59 %
États-Unis	41 %	9 %	52 %

Toutefois, il convient de noter que si la tendance est à la mondialisation des opérations de rapprochement, 36 % des opérations recensées dans notre banque de données relèvent des seules firmes américaines. Par contre, les opérations entre firmes européennes (27 % de l'ensemble de la banque de données) et entre firmes japonaises (3 %) sont relativement peu nombreuses. Doit-on pour autant conclure à une suprématie des firmes américaines et à un retard des firmes européennes dans la Net économie ?

Chapitre 2 :

Les industries du multimédia : une grille d'analyse pour les stratégies des firmes

Les enjeux des alliances stratégiques et des opérations de fusions et acquisitions dans les industries du multimédia sont liés essentiellement au contrôle des programmes (contenus) et à la maîtrise des réseaux de diffusion. Les stratégies des acteurs, quel que soit leur secteur d'origine (producteurs d'équipements, éditeurs de logiciels, réseaux, services, édition, programmes, etc.), s'organisent autour de ces deux préoccupations.

Par ailleurs, la constitution d'alliances et des opérations de fusions et acquisitions ne mettent pas fin pour autant aux rapports de force concurrentiels¹⁵. Les relations entre les acteurs du multimédia ne se posent pas en terme de coopération ou de concurrence, ces deux pôles constituant une alternative simpliste, mais plutôt en terme de dynamique entre partenaires ayant besoin à la fois de marier leurs complémentarités et de marquer leurs différences. L'alliance implique pour chacun des partenaires un choix délicat de positionnement stratégique au sein d'un consortium qu'un certain rapport de force impose à un moment donné du temps, mais qui demeure par nature conflictuel, et dont le temps sera finalement l'arbitre. La question posée est en fait de savoir qui, au sein du consortium constitué par l'alliance, détient ou est susceptible d'accaparer le rôle dominant. A titre d'exemple, dans les produits multimédias relatifs au champ de la distraction et des loisirs (*entertainment*), les détenteurs de catalogues de droits audiovisuels sont bien placés pour fédérer les autres catégories d'acteurs.

Les opérations de rapprochement recensées par la banque de données d'APREDIA comportent aussi bien les alliances que les rachats et fusions, deux formes organisationnelles qu'il s'agit de distinguer très clairement. Le terme « alliance » peut recouvrir une grande variété de formes contractuelles et organisationnelles¹⁶ : selon les cas, on y trouve des accords de licence, des prises de participation partielle, des joint-ventures, etc. Ce terme d'alliance a une signification bien précise : il concerne les relations établies de façon durable entre firmes pour partager un ensemble limité de ressources de diverses natures (moyens financiers, équipements, technologie, etc.) sans pour autant remettre en cause l'autonomie des firmes en question.

Dans les industries du multimédia, les firmes ont-elles tendance à privilégier les alliances ou les fusions-acquisitions ? En d'autres termes, sur la décennie 1990, peut-on affirmer que la croissance externe (fusions-acquisitions) prend le pas sur les accords de coopération (1.) ? Une analyse plus détaillée par segments des industries du multimédia apportera des nuances et montrera la spécificité des différents secteurs en fonction des structures du marché et des rapports de force concurrentiels (2.). On sera alors en mesure d'établir un lien très net entre la

¹⁵ A. Hamdouch (1998), « Concurrence et coopération inter-firmes », *Economie Appliquée*, Tome LI, n° 1, pp. 7-51.

¹⁶ A. Mouline (1999), « Les accords de coopération inter-firmes dans les technologies de l'information : nouveaux apports quantitatifs et qualitatifs », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 89, troisième trimestre, pp. 85-106.

nature des acteurs et les formes de rapprochement avec la mise en évidence de groupes stratégiques (3.). On pourra dès lors proposer une réflexion théorique et empirique sur les relations inter-firmes qui participent de plus en plus à la remise en cause de la vision classique de l'économie selon laquelle l'activité économique est organisée autour d'agents autonomes dont le seul lieu de rencontre est le marché (4.)

1. La nature des opérations de rapprochement : alliances ou rachats et fusions ?

Sur l'ensemble de la période 1993-2002, les alliances demeurent, au sein des opérations de rapprochement, la modalité privilégiée par les différents acteurs du multimédia comme le montre le tableau suivant.

Tableau n° 8 : Répartition des opérations de rapprochement par type.

Rachats et fusions	567	34,7 %
Accord Commercial	455	27,8 %
Recherche-Développement	226	13,8 %
Filiale Commune	166	10,2 %
Prise de Participation	161	9,8 %
Accord de Licence	35	2,1 %
Accord de Production	25	1,5 %
Total	1635	100,0 %

La croissance externe ne représente que 34,7 % de l'ensemble des opérations de rapprochement sur la période 1993-2002. Les alliances, dans leur définition stricte, représentent 65,3 % de ces mêmes opérations de rapprochement. Il s'agit essentiellement des alliances commerciales, de recherche et développement, de création de filiale commune et des alliances pour les prises de participation minoritaires. Les accords de licence et les accords de production ne représentent que 2,1 % et 1,5 % de la totalité des opérations de rapprochement des firmes sur la période étudiée. Leur faible part relative s'explique par leur nature : les accords de licence impliquent un certain degré de certitude et donc de visibilité sur le marché des technologies acquises par ce biais ; quant aux accords de production, ils se multiplient surtout sur des marchés parvenus – ou en voie de l'être – à maturité.

En 1995, la quasi-envolée des accords commerciaux (leur nombre a ainsi plus que décuplé pour atteindre une soixantaine) a marqué le décollage du marché du multimédia. Leur part relative a ainsi augmenté de plus de 13 points pour atteindre près du quart des opérations totales (23,4 %). Puis en 1996, les coopérations commerciales se sont de nouveau multipliées pour devenir prédominantes avec un poids relatif d'un niveau élevé, soit 43,6 % du total.

Ce n'est qu'à partir de 1998 que les groupes ont privilégié les opérations de croissance externe au regard des autres modalités de rapprochement. En effet, jusqu'en 1997, les alliances sont restées largement prédominantes (77,3 % de la totalité des opérations) avec des recours à des types de coopération différenciés selon le stade d'émergence de ce marché. Ainsi, en 1993, les accords de R & D destinés à produire de nouvelles technologies ont prévalu sur un marché à la configuration encore incertaine puis en 1994, la formation de filiales communes a constitué la modalité prioritairement retenue par les firmes pour prendre

des positions sur ce marché (31,3 % du total des opérations). La prédominance de ce type de coopération s'explique certes par le souci des firmes d'assembler des compétences mais dans un cadre comportant des risques limités, en l'occurrence dans des structures souples, n'impliquant que faiblement les maisons mères respectives.

Toutefois, on assiste à une véritable montée en puissance des fusions et acquisitions au sein des opérations de rapprochement dans les industries du multimédia et ce, depuis le milieu de la décennie 1990. Ainsi, si le poids des rachats et fusions était de 17,5 % en 1995, il atteint 50,3 % en 2002 (cf. graphique).

L'année 1997 a marqué un tournant avec un véritable envol des opérations de rachats et fusions. Leur nombre a ainsi progressé de 52,9 % portant leur poids relatif à plus du tiers des opérations contre 19,8 % auparavant. Cette tendance s'est poursuivie en 1998 et surtout en 1999 sous la pression de marchés financiers haussiers. C'est ainsi que le nombre de fusions et acquisitions a plus que doublé en 1999 par rapport à 1998 pour dépasser très largement la centaine (112), soit 41,6 % du total des opérations de rapprochement des firmes.

Sous l'impact du retournement des marchés financiers intervenu en mars 2000, les fusions et acquisitions se sont ralenties. Leur nombre est cependant resté le plus élevé (plus d'une centaine) avec un poids relatif de 39,6 %.

En 2001, les incertitudes aggravées par la récession aux États-Unis puis en Europe et par la crise affectant l'industrie des télécommunications se sont accentuées. Ce retournement s'est traduit par un recul de tous les types de rapprochement. Toutefois, les fusions et acquisitions sont restées la modalité privilégiée par les firmes dans leurs opérations de rapprochement.

En 2002, la quasi-totalité des opérations de rapprochements a connu une reprise. Les fusions et acquisitions sont restées au niveau record de l'année 2001 avec un poids relatif quasi identique à celui des alliances. Les accords commerciaux, illustration d'une maturation croissante du marché, ont retrouvé une certaine vigueur pour atteindre 25,8 % en termes de part relative. C'est ainsi que ces deux modalités de rapprochement ont concentré plus des trois quart des opérations réalisées en 2002.

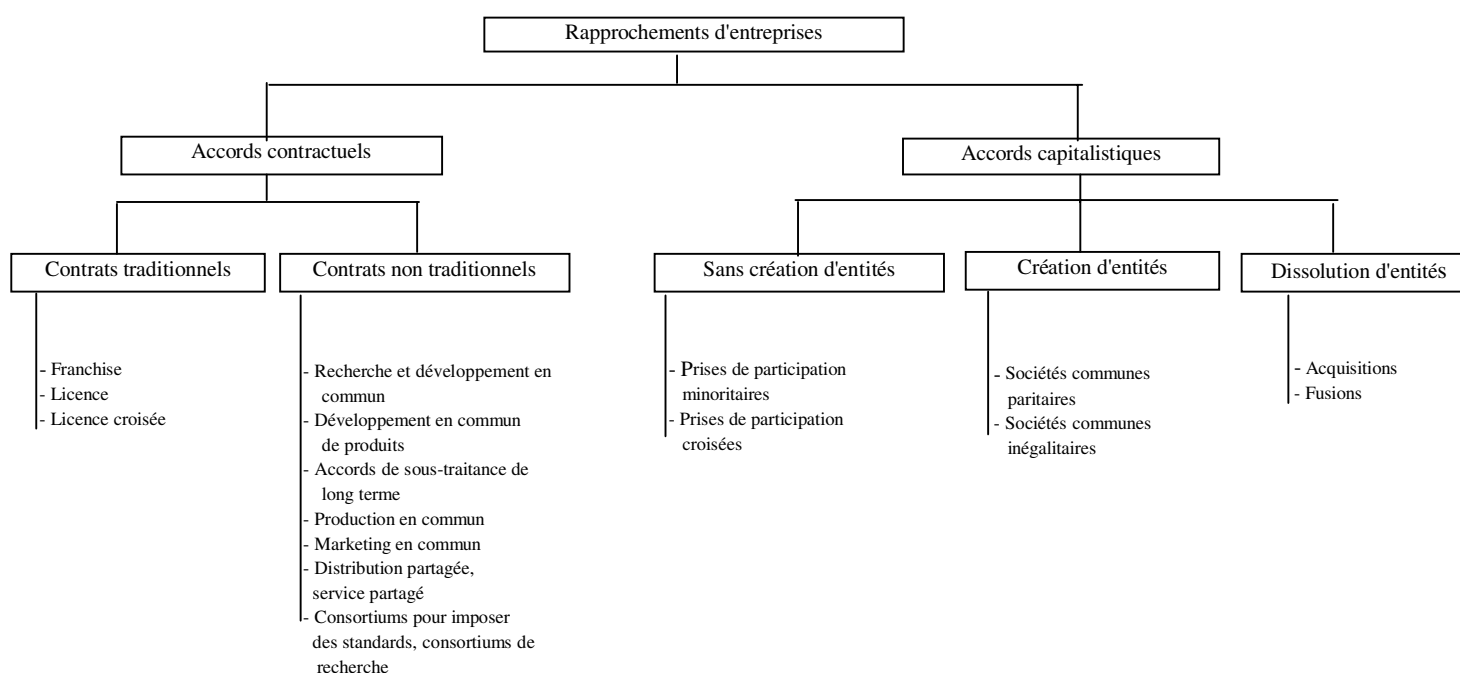


Alliances et fusions-acquisitions dans les industries du multimédia (1993-2002)

Ce graphique est riche d'enseignements car il montre que les deux grandes modalités de rapprochements entre firmes (alliances d'un côté, rachats et fusions de l'autre) évoluent exactement dans le sens inverse sur la période étudiée (1993-2002) : baisse du poids des alliances dans les opérations de rapprochements, montée en puissance du poids des rachats et fusions avec, à partir de 2001, une répartition quasi équitable entre ces deux modalités.

A partir du moment où les modalités de rapprochement sont en partie le reflet des objectifs poursuivis par les firmes, il convient de s'interroger sur les raisons qui poussent les firmes à opter pour telle ou telle forme de rapprochements qui peut aller des contrats traditionnels (dans le cadre des accords contractuels) à la dissolution d'entités (dans le cadre des accords capitalistiques).

LES TYPES DE RAPPROCHEMENTS D'ENTREPRISES



Source : Mayrhofer, U. « Gestion des risques et formes de rapprochement », Revue Française de Gestion, n° 131, Novembre-Décembre 2000, page 54.

2. Les modalités de rapprochement selon les différents secteurs

Le tableau ci-dessous présente la répartition pour chaque secteur des deux modalités de rapprochement (rachats et fusions d'une part, alliances de l'autre) entre firmes sur la période 1993-2002.

Tableau n° 9 : les modalités de rapprochement par secteur

	Rachats et fusions	Alliances
Accès à Internet	68,3 %	31,7 %
Circuits intégrés multimédias	21,6 %	78,4 %
Commerce électronique	30,3 %	69,7 %
Équipements multimédias	22 %	78 %
Jeux & Loisirs	37,4 %	62,6 %
Logiciels multimédias	32 %	68 %
Services multimédias	33,6 %	66,4 %
Télévision câblée	70,1 %	29,9 %
Télévision interactive	16,7 %	83,3 %
Moyenne 1993-2002	34,7 %	65,3 %

Les alliances et les fusions-acquisitions ont représenté en moyenne 65,3 % et 34,7 % de la totalité des opérations de rapprochements, soit schématiquement 2/3 et 1/3. Deux secteurs dépassent largement la « norme » en matière de rachats et fusions, il s'agit de la télévision câblée et de l'accès à internet, soit deux secteurs qui présentent un profil similaire : permettre l'accès aux contenus.

La répartition de la totalité des alliances par type montre la prédominance des accords commerciaux qui en ont ainsi représenté 42,6 %. Ils ont été suivis de loin par les alliances de R & D (21,2 %). A eux deux, ces types d'accords pèsent pour près de 64 % dans la totalité des alliances. Puis l'on trouve la formation de filiales communes et les prises de participation (respectivement 15,5 % et 15,1 %). Enfin, les accords de licence et les accords de production, qui ne peuvent se multiplier que sur des marchés matures et à forte visibilité, n'ont représenté que 3,3 % et 2,4 % des alliances au sens strict (hors rachats et fusions).

Tableau n° 10 : répartition des alliances par type

	Accord Commercial	Accord de licence	Accord de Production	Filiale commune	Prise de participation minoritaire	R & D	Total
Accès à Internet	53,1 %			9,4 %	28,1 %	9,4 %	100 %
Circuits intégrés multimédias	15 %	10 %	5 %	7,5 %	7,5 %	55 %	100 %
Commerce électronique	50,2 %	1,9 %		24,2 %	12,6 %	11,1 %	100 %
Équipements multimédias	43,3 %	4,5 %	4,5 %	10,3 %	5,4 %	32,1 %	100 %
Jeux & Loisirs	40,8 %	3,5 %	5,5 %	14,4 %	22,4 %	13,4 %	100 %

Logiciels multimédias	49,3 %	5,1 %	0,7 %	5,9 %	11 %	27,9 %	100 %
Services multimédias	46,7 %	4 %		20 %	10,7 %	18,7 %	100 %
Télévision câblée	13,2 %			26,3 %	55,3 %	5,3 %	100 %
Télévision interactive	36,5 %		0,9 %	21,7 %	19,1 %	21,7 %	100 %
Moyenne 1993-2002	42,6 %	3,3 %	2,4 %	15,5 %	15,1 %	21,2 %	65,3 %

Trois industries ont fortement privilégié les alliances comme mode rapprochement entre les firmes ; il s'agit « des circuits intégrés multimédias », des équipements multimédias et de « la télévision interactive ». La part relative de ces accords se situe entre 78 et 83 % de la totalité de leurs opérations de rapprochements. Le coût très élevé des dépenses en R & D, les incertitudes technologiques parfois conjuguées à la nature cyclique de l'activité expliquent le choix de ce mode de rapprochement. Tel est le cas de l'industrie des circuits intégrés multimédias dont plus de la moitié (55 %) des alliances concerne la R & D. Le portefeuille d'alliances du secteur des « équipements multimédias » est pour les 3/4 réparti entre les accords commerciaux — qui visent à associer des compétences afin d'élargir la gamme de produits des deux partenaires pour un marché de plus grande taille — et des accords R & D dont l'un des objectifs est de partager le montant élevé de ces dépenses. Le secteur de la télévision interactive a un portefeuille d'alliances relativement équilibré. Il a fait l'objet d'opérations de regroupement souples tels que les prises de participation (19,1 %) et la formation de filiales communes (21,7 %).

3. Les modalités de rapprochement selon les différents acteurs

Sur l'ensemble de la période étudiée, on a vu que la « norme » dans les opérations de rapprochements entre les firmes est de 1/3 – 2/3 : 1/3 pour les rachats et fusions et 2/3 pour les alliances.

Cette « norme » permet alors de distinguer trois catégories d'acteurs (origine sectorielle des firmes) mises en évidence dans le tableau ci-dessous¹⁷ : ceux qui ont privilégié une politique de croissance externe (la part relative de leurs rachats et fusions dépasse le 1/3 de leurs opérations), ceux qui sont dans la « norme » et ceux qui, au contraire, ont opté pour une stratégie d'alliances.

Tableau n° 11 : Acteurs et formes de rapprochement

Priorité à la croissance externe	« norme » respectée : 1/3 — 2/3	Priorité aux alliances
Câblo-opérateurs (59,8 %) Fournisseurs de services en ligne (47,2 %) Autres (41,5 %)	Programme Jeux électroniques Équipementiers des Télécommunications Conglomérats	Informatique (89,5 %) Électronique Grand Public (86,5 %) Semi-conducteurs (86,2 %) Éditeurs de logiciels (73,1 %) Diffuseurs (72 %) Opérateurs des Télécommunications (70,9 %)

¹⁷ Nous n'avons retenu que les acteurs dont le taux de participation aux opérations de rapprochements est significatif (supérieur à 5%).

Hormis les opérateurs de télécommunications, la première colonne rassemble les acteurs qui sont les plus proches des utilisateurs, à savoir les câblo-opérateurs et les fournisseurs de services en ligne dont la force de frappe est fondée sur leur base d'abonnés. Comme nous le verrons plus loin, ces acteurs ont déployé des stratégies offensives qui ont pour but d'accroître la concentration en élargissant la base des abonnés. La catégorie « Autres » concerne des entreprises très liées au développement du commerce électronique qui enregistre également des mouvements de rachats et fusions non négligeables.

La seconde colonne est dominée par les industriels du contenu (programme, jeux électroniques). La production des contenus est caractérisée par l'existence de coûts fixes élevés qui incitent à la fois aux regroupements (croissance externe) et à la recherche des complémentarités et donc de nouveaux partenaires (alliances).

La troisième colonne regroupe des acteurs qui ont privilégié les alliances dans leurs opérations de rapprochement. Cette catégorie n'est guère homogène puisqu'on y trouve des fabricants de matériels (informatiques et électronique grand public), des éditeurs de logiciels, des fabricants de semi-conducteurs, des diffuseurs et des opérateurs de télécommunications.

Toutefois, ces résultats doivent être interprétés avec une extrême prudence. Une part importante des alliances dans les opérations de rapprochements des acteurs (73 % par exemple pour les éditeurs de logiciels) n'implique pas forcément une faible participation de ces mêmes acteurs dans l'ensemble des opérations de rachats et fusions sur la période étudiée ¹⁸ (les éditeurs de logiciels représentent à eux seuls 21 % des rachats et fusions entre 1993 et 2003).

Tableau n° 12 : Taux de participation aux rachats et fusions par origine sectorielle des firmes

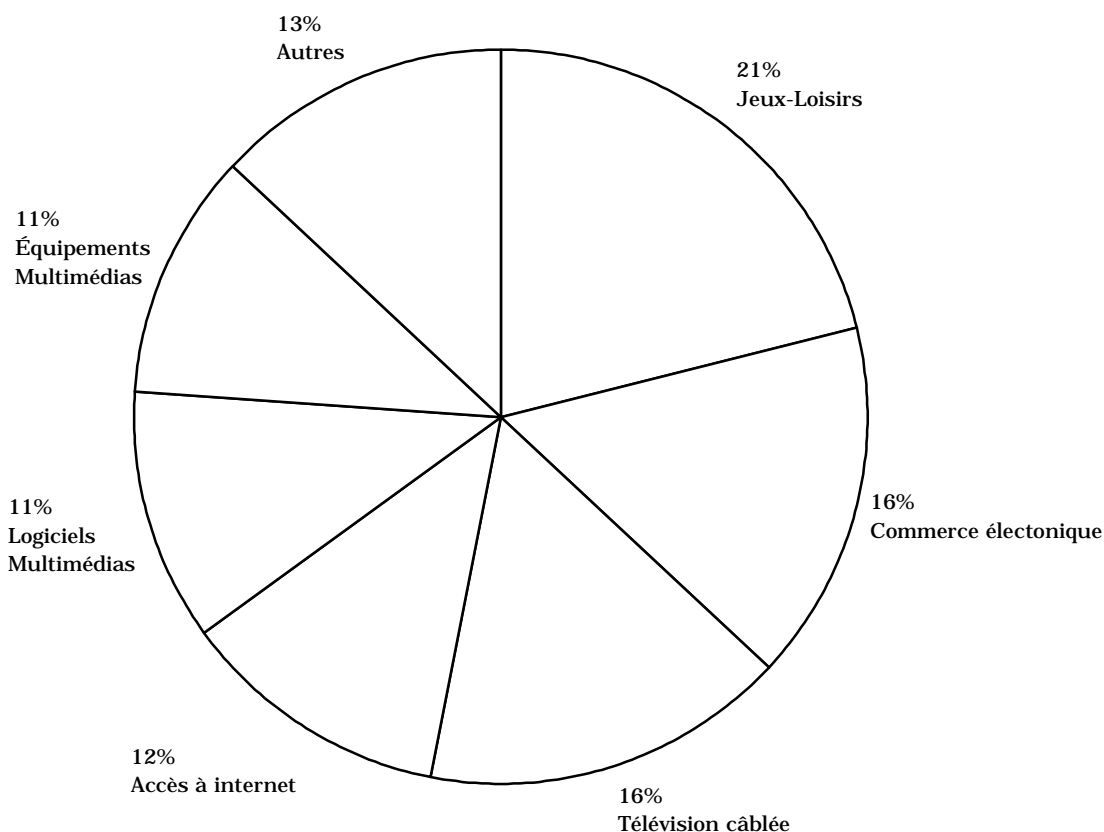
Origine sectorielle	Nombre d'opérations	Taux de participation
Autres	119	21,0 %
Editeurs de Logiciels	117	20,6 %
Programme	113	19,9 %
Opérateurs de Télécommunications	104	18,3 %
Câblo-Opérateurs	98	17,3 %

La banque de données d'APREDIA recense 567 opérations de rachats et fusions dans les industries du multimédia sur la période 1993-2003. Le secteur « Jeux & Loisirs » arrive largement en tête avec un total de 21 %, suivi du « commerce électronique » et de « la télévision câblée » (cf. graphique). Ces trois secteurs assurent à eux seuls 53 % des opérations de rachats et fusions sur la période étudiée.

Les acteurs les plus actifs dans ce processus de croissance externe sont les éditeurs de logiciels, les industriels des programmes, les opérateurs de télécommunications et les câblo-opérateurs sans oublier la catégorie « Autres » qui arrive en tête avec un taux de participation de 21 %.

¹⁸ Cela tient au poids des acteurs en question dans la contribution aux opérations de rapprochement comme le montre le tableau n° 4 du chapitre 1.

Répartition des rachats et fusions par secteur



4. Vers une typologie des relations inter-firmes

Après avoir rappelé quelques repères théoriques sur les relations inter-firmes (4.1), nous analyserons les déterminants des formes de rapprochements avec les choix entre alliances et rachats et fusions (4.2). Nous nous intéresserons à l'étude détaillée des stratégies de quatre acteurs qui dominent les industries du multimédia à savoir les éditeurs de logiciels (4.3), les industriels des programmes (4.4), les opérateurs de télécommunications (4.5) et les nouveaux entrants (4.6).

4.1 Quelques points de repères théoriques

Les relations inter-firmes participent à la remise en cause de la vision classique de l'économie selon laquelle l'activité économique est organisée autour d'agents autonomes dont le seul lieu de rencontre est le marché. A la base des réflexions menées sur les relations inter-firmes, on trouve les incontournables recherches sur les coûts de transaction¹⁹ et leurs développements²⁰. Dans ce cadre, les accords de coopération sont considérés comme des formes

¹⁹ Coase R., (1937), « The Nature of the Firme », *Economica*, vol. 4, pp. 386-405.

²⁰ Williamson, E.O., :

intermédiaires entre le marché (recours par l'entreprise au marché pour acquérir ce dont elle a besoin) et la hiérarchie (recours par l'entreprise à l'intégration verticale au sein d'une même structure ou hiérarchie). Le choix entre le marché et la hiérarchie s'appuie sur la notion de coûts de transaction chère à Williamson ²¹. La décomposition des coûts de transaction fait intervenir ²² :

- les mécanismes de détermination de la transaction avec les coûts ex ante (coûts de négociation du contrat, coûts de rédaction du contrat, définition, vérification et authentification des garanties).
- Les mécanismes de pilotage de la transaction avec les coûts ex post (coûts de mauvaise adaptation du contrat, coûts de la renégociation du contrat, coûts du suivi et de la surveillance du contrat).
- Les mécanismes de la sortie de la transaction : coûts de rupture du contrat.

Il importe de noter par ailleurs que la coopération ne peut pas être ramenée à une catégorie intermédiaire entre le marché et la hiérarchie, c'est-à-dire à une sorte de combinaison permettant de maximiser les avantages et de minimiser les inconvénients de chacun des modes de gouvernance. Au-delà des imperfections de marché (échec de la coordination par les prix) et des coûts liés à l'intégration (hiérarchie), il est nécessaire de prendre en considération, dans la perspective évolutionniste et de l'économie de la production, la nature des activités de la firme, la création des ressources plutôt que leur allocation. A partir du moment où chaque firme dispose de compétences spécifiques, la mise en commun de ces compétences est bien plus importante que la minimisation des coûts de transaction. Cette mise en commun des compétences implique l'existence de relations complexes entre les firmes comme le note Richardson ²³: « Firm A is a joint subsidiary of firms B and C, has technical agreements with D and E, sub-contracts work to F, is in marketing association with G – and so on ». G.B. Richardson s'intéresse à la coordination des activités et fournit un éclairage pertinent pour appréhender les relations qui existent entre les différentes firmes.

Ainsi, dans les relations qu'elles nouent entre elles, les firmes acceptent un certain degré d'obligation et fournissent donc en contrepartie un certain degré de garantie quant à leur conduite future. Les éléments de définition de la coopération inter-firmes proposés par J.L. Rullière et A. Torre ²⁴ s'inscrivent dans ce contexte :

- L'identité juridique des partenaires doit être préservée (ceci élimine du champ des alliances les rachats et fusions).
- La coopération doit correspondre à un projet commun.

« Transaction-Cost Economics : The Governance of Contractual Relations », *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, 1979, pp. 233-261

« Transaction Cost Economics : the Comparative Contracting Perspective », *Journal of Economic and Behavior Organization*, Vol. 8, 1987, pp. 617-625.

The Economic Institutions of Capitalism, Free Press, New-York, 1985, Traduction : *Les Institutions de l'économie*, InterEditions, Paris, 1994.

« Strategy Research : governance and competence perspectives », *Strategic Management Journal*, Vol. 20, 1999, pp. 1087-1108.

²¹ Mouline, A. (1996), « Vers une approche pluridisciplinaire des alliances entre firmes concurrentes », dans A. Mouline, ed., *Les alliances stratégiques dans les technologies de l'information*, Economica, pp. 1-13.

²² Quélin, B. (2002), *Les frontières de la firme*, Economica, pp. 18-20.

²³ Richardson, G.B. (1972), « The Organization of Industry », *Economic Journal*, n° 327, vol. 82, pp. 883-896.

²⁴ Rullière J-L, Torre A. (1995), « Les formes de la coopération inter-entreprises », *Revue d'Economie Industrielle*, numéro spécial, « Economie Industrielle : développements récents », pp. 215-246.

La coopération inter-firmes, à la différence de la transaction purement marchande, introduit la durée dans la relation économique que partagent les partenaires.

Selon ces mêmes auteurs, les motifs des alliances entre firmes seraient les suivants :

1. La recherche d'économies d'échelle.
2. La modification ou l'atténuation des règles du jeu concurrentiel.
3. La limitation de la capacité d'innovation d'un concurrent en lui transférant une technologie déjà développée.
4. La lutte contre l'incertitude ou le risque.
5. Le partage des coûts entre les cocontractants.
6. La recherche d'un accès nouveau à des marchés extérieurs jusqu'alors interdits.

L'alliance est également définie comme « *l'activité résultant d'un accord de coopération à long terme entre plusieurs organisations indépendantes (des entreprises, mais également des laboratoires publics ou privés, des universités, etc.), visant explicitement à créer une valeur nouvelle à partir des synergies entre actifs spécifiques ou ressources complémentaires. L'alliance est caractérisée par la poursuite d'un objectif précis (et cesse donc avec la réalisation de celui-ci) en mettant en œuvre des moyens précis. Une alliance peut viser aussi bien de nouveaux marchés, de nouvelles capacités de production, de nouvelles technologies ou toute modification notable de celles-ci* »²⁵.

Le marché, la coopération et l'intégration seraient alors les lieux de coordination des différentes activités des firmes. Si l'on ne s'intéresse qu'aux relations entre firmes hors marché, on peut établir des types de rapprochements en fonction de la dépendance inter-organisationnelle existant entre les entités en présence :

Dépendance négligeable : il s'agit souvent d'un simple échange d'informations qui peut se limiter à une coopération informelle entre ingénieurs ou s'appuyer sur un contrat de type entente technique, accords d'assistance, ou encore accords de production et d'assemblage ;

Dépendance faible : on se réfère ici au contrôle de la bonne exécution du contrat ou de la qualité satisfaisante du produit. Les relations entre firmes sont matérialisées par des cessions de licences ou brevets, des accords de management ou marketing ;

Dépendance forte : elle résulte de la mise en place d'activités conjointes. Cette catégorie regroupe les accords dits non-équitables, c'est-à-dire que les partenaires ne partagent pas de manière égale les capitaux ou les responsabilités, dans les domaines du partenariat de recherche ou de coproduction ;

Dépendance très forte : les filiales communes équitables constituent l'étape la plus poussée dans le domaine de l'interdépendance organisationnelle, puisqu'elles impliquent la mise en commun du capital, ainsi que la création d'une nouvelle entité qui conserve cependant des liens organiques avec ses créateurs.

Dépendance totale : deux ou plusieurs partenaires perdent leur autonomie pour donner naissance, dans le cadre d'une opération de fusion ou acquisition, à une nouvelle entité.

²⁵ Bellon B, Niosi J. (2002), « Les théories institutionnalistes des alliances industrielles stratégiques », *Revue Française de Gestion*, vol. 28, n° 140, septembre-octobre, pp. 65-87.

Dans le cadre des alliances (dépendance négligeable à dépendance très forte), les partenaires associés restent indépendants à la suite de la formation de l'accord. Les accords de partenariat impliquent le maintien de plusieurs centres de décision qui interviennent dans l'élaboration du projet commun.

Dans le cadre des fusions-acquisitions (dépendance totale), il s'agit davantage de manœuvres irréversibles qui conduisent à l'intégration des entités associées, avec pour conséquence la perte d'indépendance pour au moins un des acteurs.

On conviendra alors de souligner, comme le font Dussauge et Garette que :

« Les alliances stratégiques sont des associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que :

- *De mettre en œuvre ce projet ou activité de manière autonome, en supportant seules les risques, et en affrontant seules la concurrence.*
- *De fusionner entre elles ou de procéder à des acquisitions d'activités »²⁶.*

Reste alors à savoir comment s'effectue le choix, de la part des firmes, entre alliances et rachats et fusions.

4.2 Les déterminants des formes de rapprochement : les choix entre alliances et rachats et fusions

Comment peut s'opérer le choix entre alliances et fusions-acquisitions ? Selon U. Mayrhofer²⁷, il existe une corrélation très étroite entre la gestion des risques et les formes de rapprochements entre firmes :

« Comme pour toute forme de développement, la réalisation d'une opération de rapprochement expose l'entreprise à différents types de risques. Dans le choix entre fusion-acquisition et alliance coopérative, l'entreprise est donc amenée à évaluer un ensemble de risques [...]. Les risques générés par une opération de rapprochement sont susceptibles de varier selon les orientations stratégique et géographique des accords. On peut ainsi argumenter que les risques deviennent d'autant plus importants que l'entreprise s'éloigne de son domaine d'activité et de son pays d'origine »²⁸.

Selon l'auteur, les risques associés à un rapprochement d'expansion horizontale sont donc moins élevés que lorsque les acteurs opèrent dans des champs d'activité différents. Leurs engagements devraient dès lors être plus forts (fusions-acquisitions). A l'inverse, une opération d'intégration verticale conduit l'entreprise à se développer vers des activités en amont ou en aval et donc à s'éloigner de son métier de base. Exposé à davantage de risques que dans le cadre d'une expansion horizontale, l'acteur devrait adopter des attitudes plus tâtonnantes (alliances coopératives).

Toujours selon Mayrhofer, les risques générés par une opération de rapprochement sont également susceptibles de varier selon l'orientation géographique empruntée. Lorsqu'une entreprise s'associe avec un acteur de son pays d'origine, elle est exposée à moins de risques

²⁶ Dussauge P., Garette B. (1995), *Les stratégies d'alliance*, Les Editions d'organisation, p. 27.

²⁷ Mayrhofer U. (2000), «Gestion des risques et formes de rapprochement », *Revue Française de Gestion*, numéro spécial « Fusions-acquisitions : le tournant de l'an 2000 », novembre-décembre 2000, pp. 53-64.

²⁸ Mayrhofer U., op.cit, p. 56.

dans la mesure où elle agit dans un environnement économique, juridique et politique qui lui est familier. Par ailleurs, la proximité des pratiques organisationnelles et managériales, due à l'appartenance à une même culture, facilite généralement l'intégration d'une nouvelle entité. L'engagement d'un acteur devrait être plus fort dans le cadre d'un rapprochement domestique (fusions-acquisitions) que dans le cadre d'un rapprochement transfrontalier (alliances coopératives). En effet, lorsqu'une entreprise s'allie avec une firme localisée dans un autre pays, elle est souvent confrontée à un manque de connaissances concernant le pays d'implantation de son partenaire.

L'argumentation de l'auteur se présente alors sous la forme suivante : l'engagement des acteurs devient d'autant plus faible que les risques augmentent. Les firmes devraient donc être moins disposées à entreprendre des affirmations en force (fusions-acquisitions) lorsqu'elles s'éloignent à la fois de leur métier et de leur pays d'origine.

Il est possible de tester ces hypothèses de travail en nous appuyant sur la banque de données APREDIA dont nous disposons. Les rachats et fusions (engagement fort) représentent près de 35 % de l'ensemble des opérations de rapprochement dans les industries du multimédia. Trois catégories d'acteurs interviennent significativement dans les opérations de rachats et fusions, il s'agit des éditeurs de logiciels, des industriels du programme et des opérateurs de télécommunications. Ce sont d'ailleurs ces mêmes acteurs qui enregistrent le taux de participation le plus élevé dans l'ensemble des opérations de rapprochements entre firmes et qui sont à la base du triangle magique « réseaux, contenus, abonnés ». Nous nous proposons d'analyser en détails les stratégies de ces différents acteurs.

4.3 Les stratégies des éditeurs de logiciels : une incontestable hégémonie américaine

La répartition des opérations de rapprochement des éditeurs de logiciels par type montre le poids non négligeable des alliances commerciales suivis des rachats et fusions.

Tableau n° 13 : Répartition des opérations de rapprochement des éditeurs de logiciels par type (1993-2002)

Accord Commercial	156	35,2 %
Rachats et fusions	117	26,4 %
Recherche-Développement	86	19,4 %
Filiale Commune	36	8,1 %
Prise de Participation	33	7,4 %
Accord de Licence	12	2,7 %
Accord de Production	3	0,7 %
Total	443	100,0 %

Le taux de participation des éditeurs de logiciels à l'ensemble des opérations de rachats et fusions sur la période étudiée est de 20,6 %. Près de 50 % de ces opérations de croissance externe sont concentrées sur le secteur des logiciels multimédias. On notera d'ailleurs que 88 % des opérations de rachats et fusions dans le secteur des logiciels multimédias font intervenir des éditeurs de logiciels.

Les éditeurs de logiciels sont impliqués dans un large mouvement de concentration horizontale puisque près de 40 % des partenaires concernés par ces opérations de rachat et fusions sont eux-mêmes des éditeurs de logiciels. Ainsi, les rachats et fusions des éditeurs de logiciels se font en grande partie avec des partenaires du même secteur ou émanant d'un secteur connexe (informatique, services informatiques, fournisseurs de services en ligne, jeux électroniques). Plus les partenaires sont éloignés du secteur d'origine des éditeurs de logiciels, plus les alliances prennent le pas dans les formes de rapprochements.

Tableau n° 14 : Origine sectorielle des partenaires des éditeurs de logiciels dans les opérations de rapprochement

	Autres	COG	COP	DIF	DIS	ELO	EGP	FSL	INF	JEL	TOP	PRO	SEM	SSI	TEL
RFU	12 %	1 %	6 %	2 %	4 %	40 %	2 %	4 %	9 %	5 %	4 %	7 %	2 %	3 %	8 %
Alliances	10 %	4 %	4 %	2 %	4 %	15 %	9 %	5 %	21 %	2 %	16 %	8 %	6 %	5 %	8 %

CTE	Chaîne de télévision	INF	Fabricants de matériels informatiques
COG	Conglomérats	JEL	Jeux électroniques
COP	Câblo-opérateurs	TOP	Opérateurs de télécommunications
DIF	Diffuseurs	PRO	Industriels des programmes
DIS	Distributeurs	SEM	Fabricants de semi-conducteurs
ELO	Éditeurs de logiciels	SSI	Sociétés de services en informatique
EGP	Fabricants de matériels d'électronique grand public	TEL	Fabricants d'équipements de télécommunications
FSL	Fournisseurs de services en ligne		

Toutefois, ce mouvement de consolidation s'est accompagné, surtout pendant la période dite de la « bulle Internet », de l'émergence d'un nombre croissant de développeurs qui ont à leur tour participé à la concentration de cette industrie. Ces éditeurs de logiciels se sont en effet trouvés contraints de se procurer très rapidement, grâce aux rachats et fusions, les compétences nécessaires pour étoffer leurs produits et élargir la base de leur clientèle. A titre d'exemples, on signalera qu'en 1996, l'éditeur américain FTP Software, spécialiste des applications TCP/IP, a acquis Network Computing, éditeur de logiciels de navigation ; en 2000, Sage, éditeur britannique de logiciels de gestion et de comptabilité, a racheté l'éditeur français Ubiquis, spécialisé dans le développement de solutions de commerce électronique pour les PME ; toujours en 2000, La société californienne Kana Communications, spécialisée dans les logiciels de gestion de messageries pour les entreprises de commerce électronique, a racheté la société américaine Silknet Software, spécialisée dans la conception de programmes destinés au suivi des commandes sur Internet ; en 2001, l'éditeur américain de logiciels de gestion intégrés Peoplesoft a repris son compatriote SkillVillage, spécialiste de la gestion en ligne de l'achat de prestations de services. etc.

Certains éditeurs traditionnels se sont également portés acquéreurs d'éditeurs de logiciels multimédias. C'est notamment le cas de Microsoft qui a procédé à de nombreux rachats de start-up dans ce domaine²⁹. C'est en effet la stratégie que le leader mondial des logiciels a adoptée pour se redéployer sur l'Internet, « phénomène » qu'il avait négligé dans un premier temps.

²⁹ Voir à ce propos l'étude « le rachat de start-up dans la haute technologie » - électronique- pharmacie- biotechnologies- publiée par le Ministère de l'Economie des Finances et de l'Industrie en avril 2002 et dirigée par B Paulré (Université de Paris 1) avec Joelle Le Goff (DiGITIP-Observatoire des Stratégies industrielles), L. Le Dortz (CFCE) et D Perrochon (Université de Paris 1).

Tableau n° 15 : quelques exemples de rachats d'éditeurs de logiciels multimédias par Microsoft

Cibles	Pays	Spécialité
Render Morphics	États-Unis	logiciels graphiques multimédias trois dimensions.
Vermeer Technologies	États-Unis	logiciels visuels utilisés sur le réseau Internet.
Vxtreme	États-Unis	logiciels permettant de délivrer du son et de la vidéo sur Internet.
LinKage Software	États-Unis	Logiciels de messagerie électronique.
Navitel	États-Unis	Logiciels pour le téléphone sur Internet.

Les deuxièmes partenaires des opérations de croissance externe initiées par les éditeurs de logiciels sont des acteurs qui leur sont le plus proche de par leur métier, à savoir les firmes de l'informatique (fabricants de matériels et sociétés de services informatiques). Leur taux de participation est nettement plus faible, soit 12,5 %. Ces rapprochements ont en particulier permis aux acteurs de cette industrie de se redéployer dans l'Internet/l'Intranet et aux éditeurs de logiciels de promouvoir leurs produits en s'adossant à des firmes disposant d'importants moyens financiers et d'un réseau commercial non négligeable. Deux exemples pour illustrer cette tendance : en 2000, Hewlett-Packard a racheté la firme américaine Bluestone, spécialiste de plates-formes logicielles pour Internet ; en 2001, IBM a acquis Crosswords Software afin de renforcer son activité de logiciels d'infrastructure pour le commerce électronique.

Le commerce électronique constitue d'ailleurs, et de loin, le deuxième secteur cible des éditeurs de logiciels dans leurs opérations de rachats et fusions après celui des logiciels multimédias. Ces acquisitions sur un segment qui nécessite par définition de nouvelles fonctionnalités leur permet d'élargir leur positionnement avec des solutions plus complètes et d'assurer la diffusion de leurs produits sur un marché porteur. Pour illustrer cette convergence, on peut citer les exemples suivants :

- En 1999, l'éditeur américain Vignette qui personnalise les sites marchands a racheté la firme américaine Diffusion, spécialisée en marketing direct sur tout support : e-mail, fax, pager, soit autant de canaux de diffusion qui seront à la disposition des sites équipés du logiciel Story Server de Vignette.
- En 2001, NetIQ, éditeur américain spécialisé dans l'administration d'infrastructures de commerce électronique sous Windows NT ou 2000 a racheté WebTrends, firme américaine spécialisée dans l'analyse des flux sur les sites Internet et les systèmes de commerce électronique.
- En 2002, Imediation, firme française spécialisée dans le commerce collaboratif a été reprise par Hath Commerce, éditeur américain, développeur de logiciels pour traiter des commandes en ligne.

L'hypothèse du critère géographique est également vérifiée. Le taux de participation des firmes américaines aux opérations de rapprochements dans les logiciels multimédias est de 86 %. Quand on s'intéresse à l'origine géographique des partenaires des firmes américaines dans les rachats et fusions, force est de constater que 86,5 % des fusions-acquisitions se font d'abord entre firmes américaines.

Tableau n° 16 : Origine géographique des partenaires des firmes américaines dans le secteur des Logiciels multimédias

	Europe	Japon	États-Unis	Autres
Rachats et fusions	8 %	2 %	87 %	6 %
Alliances	28 %	5 %	71 %	3 %

Les alliances ont également été utilisées par les éditeurs de logiciels comme autres formes de rapprochement entre les firmes. Deux préoccupations majeures sont à la base de ces alliances : la proximité du marché (48 % des alliances sont des alliances commerciales) et la compétition par l'innovation (26 % des alliances concernent la R & D). Les partenaires les plus recherchés pour ces alliances sont, et de loin, les firmes de l'informatique et les opérateurs de télécommunications.

Les alliances commerciales avec les équipementiers informatiques portent essentiellement sur le commerce électronique. Les éditeurs de logiciels cherchent à combiner leurs compétences avec celles des informaticiens pour avoir axer à une clientèle la plus étendue possible qui pourra utiliser leurs logiciels multimédias (logiciels de services bancaires à domicile, logiciels de création de sites commerciaux, logiciels de navigation, etc.). On a ici l'illustration parfaite des activités qui « s'emboîtent » et qui nécessitent le rapprochement entre firmes à travers les alliances : des fabricants de matériels informatiques qui équipent leurs matériels avec des logiciels multimédias développés par les éditeurs de logiciels qui cherchent à investir de plus en plus le commerce électronique.

Tableau n° 17 : Quelques exemples d'alliances commerciales entre les éditeurs de logiciels et les fabricants de matériels informatiques.

Microsoft	Unisys	1996	Les deux sociétés ont décidé de se rapprocher pour fournir des solutions permettant aux banques d'offrir à leurs clients des services bancaires à domicile. Les futures solutions seront fondées sur Money 97, et Internet Formation Server de Microsoft ainsi que sur le savoir-faire d'Unisys en matière d'intégration bancaire.
Microsoft	Compaq	1998	Accord entre les deux firmes dans le commerce électronique. Compaq commercialisera des serveurs Proliant avec le logiciel de création de sites commerciaux de Microsoft intitulé Site Server Commerce Edition.
Microsoft	NCR	1998	Les deux firmes mettent en commun leurs technologies dans le décisionnel et le commerce électronique. NCR, fortement implanté dans le secteur de la finance, aidera Microsoft à vendre ses logiciels Internet Information Server et Site Server Commerce Edition.
Be Inc.	Compaq	1998	La société américaine Be Inc. a noué une alliance avec Compaq dans les terminaux internet. Cet accord prévoit que Compaq pourra installer le logiciel Stinger sur ses futurs terminaux internet, qui disposeront ainsi d'un navigateur supportant les standards de diffusion de l'audio et de la radio.
Brokat Infosystems	Bull	2000	Bull annonce la conclusion d'une alliance avec le groupe allemand Brokat Infosystems AG, spécialisé dans les logiciels de banque électronique sur Internet. Les deux partenaires ont l'intention de développer en commun des services liés à ce type d'activité, ainsi que des services de commerce électronique mobile. La coopération entre les deux sociétés portera à la fois sur le plan technologique -Bull intégrant la plate-forme de banque en ligne de Brokat dans son offre-, sur le développement de ressources et, enfin, sur le marketing conjoint.

Les réseaux de télécommunications donnent accès aux abonnés qui constituent le dernier maillon de la chaîne multimédia. Les alliances commerciales établies avec les opérateurs de télécommunications doivent permettre aux éditeurs de logiciels de toucher le plus grand nombre d'abonnés à ces réseaux pour écouler leurs jeux en ligne, leurs logiciels de navigation, les services multimédias pour les mobiles, etc.

Tableau n° 18 : Quelques exemples d'alliances commerciales entre les éditeurs de logiciels et les opérateurs de télécommunications.

Microsoft	NTT	1994	Alliance permettant à NTT de distribuer des CD-Rom et des logiciels de Microsoft sur le réseau en ligne de l'opérateur japonais.
Microsoft	ATT	1996	AT & T offrira en priorité le logiciel de navigation Explorer de Microsoft aux abonnés de son service d'accès à Internet aux termes d'un accord conclu par les deux groupes pour promouvoir leurs offres Internet auprès du grand public. En échange, le logiciel du service WorldNet d' AT & T sera pré-inclus dans le système d'exploitation Windows 95 installé sur les nouveaux ordinateurs.
Netscape	Deutsche Telekom	1997	Les deux firmes ont noué une alliance pour la promotion et le développement en commun de solutions Internet pour les entreprises. Selon les termes de cette alliance, les deux sociétés assurent la vente, le marketing et l'intégration de solutions Intranet (réseaux privés d'entreprises utilisant le protocole Internet) et Extranet (réseaux d'entreprises ouverts).
Microsoft	BT AT & T	2000	British Telecom et AT & T collaborent avec Microsoft dans les services multimédias mobiles. Les trois groupes mettent au point de nouveaux services pour les particuliers et les entreprises, basés sur la plate-forme de Microsoft. Ce nouvel accord permettra aux abonnés de profiter d'une palette élargie de services, comme les jeux interactifs, l'accès aux livres électroniques et de la musique en ligne à partir de leur téléphone mobile.
Microsoft	France Télécom	2002	France Télécom lance fin octobre le premier téléphone mobile utilisant le logiciel Smartphone 2002 de Microsoft, qui permet l'accès à Internet et l'utilisation de nombreuses fonctions multimédias, dont la vidéo.

Microsoft reste l'acteur le plus dynamique dans les alliances commerciales nouées par les éditeurs de logiciels. On notera par ailleurs que les alliances commerciales représentent, tous secteurs confondus, 28 % de l'ensemble des opérations de rapprochements entre firmes (43 % si l'on ne tient compte que des alliances au sens strict) et que le taux de participation des éditeurs de logiciels à ces alliances commerciales demeure le plus élevé.

Tableau n° 19 : Taux de participation des acteurs aux alliances commerciales (1993-2002)

Éditeurs de Logiciels	34,4 %
Opérateurs de Télécommunications	26,7 %
Informatique	19,4 %
Programme	18,7 %
Autres	15,9 %
Télécommunications (Équipements)	14,3 %
Fournisseurs de Services en Ligne	12,3 %
Diffuseurs	11,7 %
Électronique Grand Public	11,5 %

Les éditeurs de logiciels détiennent également le premier taux de participation dans les alliances de R & D sur l'ensemble de la période étudiée, 38 %, loin devant les fabricants de matériels informatiques (32 %), les fabricants d'électronique grand public (24 %) ou les opérateurs de télécommunications (21 %). La R & D peut être considérée comme l'une des

principales caractéristiques des industries du multimédia où l'innovation est la règle. Dans cette activité, les éditeurs de logiciels recherchent les compétences des informaticiens (développement de langages interactifs, de langage de programmation, des produits de cryptage, de standards ouverts, etc.) et des opérateurs de télécommunications (développement des interfaces entre réseaux et activités de communication, des techniques de la vidéoconférence, des applications multimédias sur les terminaux mobiles de troisième génération, etc.).

Ainsi, le critère de la proximité sectorielle et géographique se trouve vérifié dans le choix par les éditeurs de logiciels entre alliances et rachats et fusions. Un autre enseignement de ces résultats est la très forte hégémonie américaine dans cette activité : un taux de participation des firmes américaines de 86 % et surtout le fait que près de 70 % des opérations de rapprochements des éditeurs de logiciels américains se font entre firmes américaines. Le tableau ci-après illustre parfaitement la prédominance des firmes américaines puisque, en retenant le critère du taux de participation, on constate que huit des dix premiers éditeurs de logiciels sont américains.

Tableau n° 20 : Les 10 premiers éditeurs de logiciels par leur taux de participation

Microsoft	USA	30 %
Netscape	USA	11 %
Oracle	USA	7 %
Yahoo	USA	5 %
Novel	USA	2 %
Sap	Allemagne	2 %
Commerce One	USA	2 %
Lycos	USA	2 %
Realnetworks	USA	2 %
Broadvision	USA	1,5 %

4.4 Les stratégies des industriels des programmes : l'Europe au cœur des contenus

La répartition des opérations de rapprochements des industriels des programmes par type montre la prédominance des rachats et fusions (35,1 % du total) suivis des alliances commerciales.

Tableau n° 21 : Répartition des opérations de rapprochement des industriels des programmes par type (1993-2002)

Rachats et fusions	113	35,1 %
Accord Commercial	85	26,4 %
Prise de Participation	51	15,8 %
Filiale Commune	44	13,7 %
Recherche-Développement	18	5,6 %
Accord de Production	6	1,9 %
Accord de Licence	5	1,6 %
Total	322	100,0 %

Le taux de participation des industriels des programmes à l'ensemble des opérations de rachats et fusions sur la période étudiée est de 22 % (presque le même taux de

participation que pour les éditeurs de logiciels ³⁰). 70 % de ces opérations de croissance externe sont concentrées sur le secteur des jeux et loisirs. Pour ce secteur des jeux et loisirs, le taux de participation des industriels des programmes aux rachats et fusions est de 80 % si l'on tient compte des jeux électroniques.

25 % des rachats et fusions se font entre industriels des programmes. Le mouvement de concentration horizontale est donc beaucoup moins fort que pour les éditeurs de logiciels.

Tableau n° 22 : Origine sectorielle des partenaires des industriels des programmes dans les opérations de rapprochement

	Autres	CTE	COG	COP	DIF	DIS	ELO	EGP	FSL	INF	TOP	PRO
Alliances	10 %	2 %	7 %	4 %	18 %	4 %	12 %	8 %	10 %	7 %	18 %	22 %
RFU	5 %	5 %	12 %	13 %	21 %	11 %	7 %	2 %	8 %	0 %	12 %	25 %

Cf. légende du tableau n° 14.

Toutefois, cette concentration horizontale donne naissance à de puissantes entités qui cherchent à maîtriser le contenu sur Internet et à avoir des avantages concurrentiels dans des secteurs stratégiques comme la musique, l'édition, les jeux et les films. Le tournant en la matière a été la plus importante opération jamais intervenue à Wall Street avec la fusion, en janvier 2000, du leader mondial d'accès à Internet (AOL) avec le leader mondial de la communication (Time Warner). Alliant les 20 millions d'abonnés d'AOL aux médias de Time Warner (CNN, Warner Bros, Time...), le nouveau groupe AOL Time Warner présentait, au moment de l'opération, une capitalisation boursière de 350 milliards de \$ pour un chiffre d'affaires supérieur à 30 milliards de \$. La nouvelle entité regroupe le savoir-faire des anciens et nouveaux médias et se positionne tout à la fois dans l'internet, l'édition (Time), la musique (Warner Music), le cinéma (Warner Bros), la télévision (HBO, CNN), les loisirs. Dans un même ensemble, on trouve désormais les 22,2 millions d'abonnés (dont 3,5 millions à l'étranger) aux services en ligne d'AOL et de sa filiale Compuserve, les 120 millions de lecteurs des magazines de Time Warner, et ses 13 millions de téléspectateurs branchés sur son câble aux États-Unis, ses 35 millions d'abonnés à la chaîne HBO sans parler du milliard de personnes qui a accès à la chaîne d'information CNN. Les labels de Warner Music et ses artistes bénéficieront de toute la puissance de marketing et de commerce en ligne d'AOL. La combinaison des services AOL TV et Movie-Fone, des réseaux câblés de Time Warner, de ses films et programmes de télévision, devraient créer de nouvelles opportunités de programmation de commerce électronique. La fusion devrait accélérer l'accès des produits de Time Warner (musique, films, etc.) sur Internet à haut débit via le câble, l'ADSL, le mobile ou le satellite. AOL Time Warner développera l'accès en ligne de tous ses médias d'information (CNN, Time, chaînes locales comme NY1 News).

Cette fusion est donc une illustration parfaite du triangle magique de l'économie de la convergence (contenus, tuyaux, abonnés) comme le montre le tableau suivant.

³⁰ En fait, ce taux atteint 27,5% si l'on tient compte de la rubrique « jeux électroniques ».

Tableau n° 23 : La fusion AOL-Time Warner ou le triangle magique de l'économie de la convergence

AOL	Time Warner
1. Fournisseur d'accès internet AOL (20 millions d'abonnés) CompuServe (2,2 millions d'abonnés) 2. Filiales web ICQ, AOL Instant Messenger, Digital City, Netscape, AOL.com, AOL Noise Fone, Spinner Network, AOL Interactive Services, CompuServe Interactive Service, AOL Studios, AOL International	1. Télévision CNN, Turner Broadcast Service, Warner Bros TV, Home Box Office, Turner Network Television, Turner Classic Movies, Cartoon Network. 2. Production Cinéma (5700 films) : Warner Bros, Newline Cinema Television : Warner Bros (32000 épisodes et 135000 dessins animés). 3. Musique Warner Music Group (1000 artistes) 4. Presse 33 magazines dont Time, Fortune, People, Life... 5. Édition Time Inc. 6. Câble 13 millions d'abonnés

AOL-Time Warner a failli se renforcer encore davantage avec la tentative de rachat, en janvier 2001, de la firme britannique EMI. L'objectif était de fusionner les numéros quatre (Warner Music Group) et cinq (EMI) de l'édition et de la production musicales pour donner naissance au leader mondial du secteur avec un chiffre d'affaires de plus de 8 milliards d'euros. Cette opération s'est heurtée au veto des autorités de la concurrence. Il n'empêche que la constitution d'AOL-Time Warner a incontestablement été à la base de la reconfiguration de l'industrie des programmes au niveau mondial. Dans cette reconfiguration, les firmes européennes sont loin d'être absentes.

Vivendi s'imposera comme le principal rival d'AOL-Time Warner avec le rachat, en juin 2000, du groupe canadien Seagram, propriétaire de la maison de disques Polygram et surtout du studio Universal Pictures. On retrouvera sous la nouvelle entité, Vivendi Universal, Canal + (plus précisément CanalSatellite, chaînes étrangères, activités de production et de distribution cinématographique), Havas, Vivendi Net, Universal Pictures, Universal Music. Vivendi s'est par ailleurs renforcé aux États-Unis par le rachat, en 2001, de la société américaine Uproar, spécialisée dans les jeux sur Internet, ce qui fera du groupe Vivendi Universal le numéro un mondial du jeu vidéo en réseau. En rachetant, toujours en 2001, la maison d'édition américaine Houghton Mifflin, Vivendi Universal double son chiffre d'affaires dans l'édition scolaire, et devient le numéro deux mondial du secteur. Un marché en pleine concentration dominé désormais par des grands groupes tels le britannique Pearson, l'anglo-néerlandais Reed Elsevier ou l'américain McGraw-Hill. L'enjeu dans l'édition scolaire est d'être au point pour la numérisation des fonds éditoriaux.

Ce modèle de convergence, s'il a permis l'émergence de puissants groupes des médias, est remis actuellement en cause avec les difficultés financières et les interrogations stratégiques que connaissent des groupes comme AOL Time Warner et Vivendi Universal (cf. infra).

La rivalité entre groupes n'exclut pas pour autant la coopération. Ainsi, Vivendi Universal et AOL-Time Warner font partie des cinq majors de Hollywood (avec MGM, Paramount et Sony Pictures) qui ont décidé, en août 2001, de s'allier afin de lancer une filiale commune dont la vocation est de distribuer leurs longs métrages récents sur le Web. Chaque actionnaire

détiendra 20 % de cette start-up dont le financement initial a été assuré à hauteur de 150 millions de \$. Cette initiative – à laquelle ne participent pas les studios Disney – devrait permettre aux internautes équipés d'une connexion à haut débit de télécharger le film de leur choix, 45 jours après sa sortie en salle, à des tarifs comparables à la location ou au paiement à la séance. La coopération est également de mise dans un segment aussi stratégique que le téléchargement de la musique.

Le téléchargement de la musique sur le réseau demeure également un enjeu stratégique pour maîtriser le contenu sur Internet. Selon le cabinet d'étude américain Informa Media Group, les ventes mondiales de musique devraient atteindre 45 milliards de \$ en 2006 contre 36,9 milliards en 2000, notamment en raison de la montée en puissance de la musique en ligne. Dans 4 ans, celle-ci devrait s'élever à 9,7 milliards de \$, soit 21,5 % du marché global, contre à peine 2,5 % aujourd'hui. D'autres observateurs, parmi lesquels le cabinet spécialisé Jupiter MMXI, prévoient même qu'un quart des ventes se feront sur Internet. Jupiter MMXI estime en outre que sur le seul marché européen, la musique en ligne représentera 2 milliards d'euros de ventes d'ici à 4 ans contre 333 millions en 2000. Au printemps 2001, une étude de la Fédération internationale de l'industrie phonographique (Ifpi) a montré qu'aux États-Unis, en 2000, les ventes de cassettes et de CD ont accusé un recul de 4,7 % en millions d'unités. La RIAA (Recording Industry Association of America), l'association américaine de l'industrie phonographique, a annoncé fin août 2001 des ventes en chute de près de 10 % sur les six premiers mois de l'année. Voilà pourquoi les majors se sont mis en ordre de bataille pour tirer profit de ce marché prometteur. Là aussi, les firmes européennes occupent le devant de la scène.

Bertelsmann a pris plusieurs longueurs d'avance sur ses concurrents. Après avoir acheté le site marchand CDNow, il a signé un accord historique avec Napster pour diffuser, selon un modèle payant, la musique détenue par son label BMG Entertainment aux 60 millions d'utilisateurs du système d'échange de fichiers musicaux³¹. Bertelsmann affiche son ambition de se classer au troisième rang mondial des éditeurs de musique et a ainsi finalisé en 2002 le rachat total de Zomba, éditeur britannique de musique, pour 2,74 milliards de \$.

La fin programmée de la musique gratuite sur Internet a favorisé les rapprochements entre les grands majors du disque. Ainsi, Sony et Universal ont créé, en février 2001, une plate-forme commune, « PressPlay », pour la distribution payante de la musique en ligne. Cette alliance a été renforcée avec l'acquisition par Vivendi Universal du pionnier de la musique en ligne MP3.com (30 millions d'utilisateurs) pour approximativement 375 millions de \$.

Deux mois plus tard, AOL-Time Warner, EMI, Bertelsmann et RealNetworks ont annoncé la création de « MusicNet », une plate-forme commune de vente et de distribution de musique sur Internet. MusicNet agira comme un fournisseur de services offrant à la fois le catalogue numérisé des œuvres musicales des éditeurs et la technologie nécessaire au cryptage et à la facturation. Ce service global sera proposé sous licence à différents distributeurs, notamment à AOL et RealNetworks. Un accord qui répond point par point à la création de « PressPlay » par Vivendi Universal et Sony qui ont, en avril 2001, choisi de distribuer aux États-Unis leur service de musique en ligne dans le cadre d'un accord avec Yahoo. Vivendi Universal franchit une nouvelle étape dans ses ambitions musicales en rachetant, en avril 2001, le site américain de distribution de musique en ligne Emusic (165 000 morceaux de musique et 700 labels). Le tandem Vivendi Universal-Sony a été rejoint par Microsoft, dans le cadre d'un accord noué en

³¹ Bertelsmann a racheté en mai 2002 ce qui reste du célèbre site américain de musique en ligne, Napster. Huit millions de \$ ont été versés aux créanciers de Napster. Bertelsmann, qui détient l'un des plus riches catalogues de musique au monde, aurait décidé de renoncer au remboursement de 85 millions de \$ prêtés précédemment à Napster

juillet 2001, qui leur assure d'importants débouchés pour leurs services musicaux grâce à son portail MSN (Microsoft est le deuxième fournisseur d'accès aux États-Unis et un des premiers portails en Europe).

Le marché de la musique en ligne prend alors la forme d'un duopole avec d'un côté « PressPlay » et de l'autre « MusicNet ». Si l'on ajoute les parts de marché de Sony Music à celle d'Universal Music, « PressPlay » représente alors près de 47 % du marché de musique en ligne, MusicNet approche les 40 %.

Tableau n° 24 : Les forces en présence dans la musique en ligne

Bertelsmann	Vivendi Universal
CDNow	MP3.Com
Napster	Sony
Myplay	Yahoo
EMI	Emusic
AOL-Time Warner	Microsoft
RealNetworks	PressPlay
MusicNet	GetMusic
	FramClub
40 % du marché mondial de la musique en ligne	47 % du marché mondial de la musique en ligne

En décembre 2001, trois des cinq grands majors de l'industrie du disque, l'américain Warner Music, l'allemand BMG, filiale de Bertelsmann et le britannique EMI, ont ouvert officiellement à New York leur premier site payant baptisé RealOne qui s'appuie sur leur plate-forme musicale commune MusicNet. Le service a été mis au point par le partenaire de ces trois groupes, l'éditeur de logiciels RealNetworks, dont les produits de lecture de vidéo et de musiques équipent des millions de micro-ordinateurs dans le monde.

Une autre préoccupation des industriels des programmes est celle de l'accès aux utilisateurs et donc une relative maîtrise des « tuyaux » pour écouler leur programme. Une intégration en aval est alors nécessaire avec notamment les opérateurs de télécommunication pour créer des filiales communes et établir des alliances commerciales afin de produire et commercialiser des programmes de vidéo à la demande, de créer des plates-formes de télévision interactive, comme le montre les exemples suivants, de fournir des services multimédias aux abonnés de la troisième génération des mobiles, etc.

Si l'hypothèse de la proximité sectorielle n'est pas totalement vérifiée pour expliquer les rapprochements entre les industriels des programmes, celle de la proximité géographique ne souffre aucune ambiguïté. Le taux de participation des firmes européennes aux opérations de rapprochements dans les jeux et loisirs est de 68 %. Pour les rachats et fusions, le taux de participation des firmes européennes s'élève à 71 %. Quand on s'intéresse à l'origine géographique des partenaires des firmes européennes dans les rachats et fusions dans le secteur des jeux et loisirs, force est de constater que plus de 55 % des fusions-acquisitions se font d'abord entre firmes européennes.

Tableau n° 25 : Origine géographique des partenaires des firmes européennes pour les rachats et fusions dans le secteur des jeux et loisirs

	Europe	Japon	États-Unis	Autres
Rachats et fusions	55 %	2 %	36 %	12 %
Alliances	45 %	10 %	52 %	0 %

Les firmes européennes sont d'ailleurs largement présentes dans le classement des dix premières firmes mondiales des industriels des programmes et des jeux électroniques selon le critère du taux de participation aux opérations de rapprochement.

Tableau n° 26 : Les 10 premiers industriels des programmes et des jeux électroniques par leur taux de participation

Bertelsmann	Allemagne	12 %
Vivendi Universal	France	11 %
News Corp.	Australie	9 %
Time Warner	USA	8 %
Infogrames	France	5 %
Walt Disney	USA	5 %
Polygram	Pays-Bas	4 %
Pearson	Royaume-Uni	3 %
Sega	Japon	3 %
Lagardere Groupe	France	3 %

4.5 Les stratégies des opérateurs de télécommunications : le réveil des acteurs européens

Le secteur des télécommunications constitue indéniablement un champ privilégié d'observations des phénomènes de reconfiguration des acteurs. Après une très longue période pendant laquelle le monopole a prévalu, avec les incidences que l'on sait sur l'organisation de l'industrie (cloisonnements nationaux, relations serrées entre fabricants d'équipements et opérateurs de réseaux, etc.), ce secteur traverse une profonde mutation. Nous parlerons alors d'une triple rupture dans le secteur des télécommunications : rupture technologique (évolution technologique rapide avec la numérisation), rupture institutionnelle (modification des cadres réglementaires), rupture de marché (ouverture des marchés au plan international, prépondérance de la demande)³². Au total, les structures d'origine, très compartimentées, se réorganisent en déplaçant les frontières géographiques, sectorielles et institutionnelles des télécommunications.

Les innovations technologiques des années quatre-vingt ont permis aux opérateurs de télécommunications d'offrir de nouveaux services à forte valeur ajoutée. La convergence des technologies de l'informatique et des télécommunications permet de transporter des voix, des images et des données sur un même réseau. En d'autres termes, elle accroît les performances du réseau téléphonique de base, diminue les coûts de transport et de traitement de l'information et provoque une explosion de l'offre de nouveaux services.

³² Mouline, A. (2000), « Nouvelles coordinations industrielles en Europe : le cas des alliances dans les télécommunications », dans M. Baslé, ed., *Economie Politique de la coordination en Europe*, Economica, pp. 133-153.

Ces nouveaux services sont autant d'innovations qui offrent aux opérateurs la possibilité de mieux rentabiliser leurs capitaux. Leur mise au point nécessite cependant l'assemblage de compétences appartenant à des secteurs autrefois distincts (constructeurs informatiques, éditeurs de logiciels, industriels des programmes, etc.). L'obligation d'offrir les services nombreux et variés dont les utilisateurs ont besoin, au niveau mondial, pousse par ailleurs à des rapprochements entre opérateurs. Ces deux processus concomitants expliquent la multiplications des opérations de rapprochements initiées par les opérateurs de télécommunications dans un contexte de libéralisation dont les étapes sont désormais connues en Europe.

Tableau n° 27 : les étapes de la libéralisation des télécommunications en Europe

1988	Fourniture des équipements terminaux.
1990-1993	Services à valeur ajoutée et communications des données.
1995	Services et équipements satellites.
1996	Télécommunications via les réseaux câblés de télévision et les réseaux alternatifs ; radiophonie mobile.
1998	Totalité des infrastructures et de la téléphonie vocale.

La répartition des opérations de rapprochement des opérateurs de télécommunications par type montre la prédominance des alliances commerciales et des rachats et fusions.

Tableau n° 28 : Répartition des opérations de rapprochement des opérateurs de télécommunications par type (1993-2002)

Accord Commercial	121	33,8 %
Rachats et fusions	104	29,1 %
Recherche-Développement	47	13,1 %
Filiale Commune	45	12,6 %
Prise de Participation	36	10,1 %
Accord de Licence	3	0,8 %
Accord de Production	2	0,6 %
Total	358	100,0 %

Le taux de participation des opérateurs de télécommunications à l'ensemble des opérations de rachats et fusions sur la période étudiée est de 18,3 %. Plus de 63 % de ces opérations de ces rachats et fusions sont orientés vers deux secteurs : l'accès à internet et la télévision câblée. L'hypothèse de proximité sectorielle est vérifiée dans le cadre des opérateurs de télécommunications puisque 64 % des rachats et fusions se font entre firmes de même origine sectorielle ou d'origine sectorielle connexe : (câblo-opérateurs, fournisseurs de services en ligne, diffuseurs).

Tableau n° 29 : Origine sectorielle des partenaires des opérateurs de télécommunications dans les opérations de rapprochement

	AUT	CTE	COG	COP	DIF	ELO	EGP	FSL	INF	TOP	PRO	SSI	TEL
Alliances	12 %	2 %	2 %	7 %	8 %	20 %	7 %	6 %	13 %	15 %	15 %	3 %	7 %
RFU	14 %	3 %	4 %	23 %	8 %	5 %	1 %	25 %	3 %	8 %	13 %	2 %	2 %

Concernant les opérations de rapprochement entre opérateurs de télécommunications, il faut noter que l'ouverture du secteur à la concurrence s'est traduite en particulier par de nouvelles

opportunités à l'étranger (exploiter des réseaux et fournir des services de télécommunications sur d'autres territoires que le sien) et, symétriquement, par des nouvelles menaces chez soi (l'arrivée d'opérateurs internationaux sur ce qui constituait auparavant une chasse gardée). Les opérateurs historiques doivent donc adopter un comportement d'entreprise, ce qui marque un profond changement par rapport au temps où ils étaient encore des administrations (pour les opérateurs européens) exerçant de surcroît une activité de nature monopolistique. L'activité des services de télécommunications subit les mêmes lois que l'industrie, l'heure est désormais à la mondialisation, aux prises de participations et aux alliances.

Dans ce contexte, trois composantes fondamentales des stratégies des opérateurs dominants peuvent être identifiées :

- L'implantation dans des régions géographiques où domine la ferme volonté des pouvoirs publics de moderniser les réseaux et de privatiser les opérateurs de télécommunications (Amérique du Sud, Europe de l'Est, Afrique, etc.).
- L'élargissement des zones d'influence au sein même de la triade où l'on constate un très fort mouvement de concentration à travers les rachats et fusions auxquels participent également les nouveaux entrants (WorldCom-MCI en 1997, Vodafone-Mannesmann, SBC-BellSouth, France Télécom-Orange, Bell Atlantic-GTE, Deutsche Telekom-VoiceStream, France Telecom-Equant, Vodafone-Eirecell, en 2000, Vodafone-Airtel, Vodafone-Japan Telecom, ATT-TeleCorp, en 2001, KPN-E-Plus en 2002, etc.).
- La constitution de consortiums mondiaux pour apporter des réponses globales aux besoins de plus en plus sophistiqués des clients que sont les grandes firmes multinationales. La mondialisation dans les télécommunications impose aux opérateurs des ruptures stratégiques avec cette constitution de consortiums et la recherche de complémentarités pour offrir aux utilisateurs les services nombreux et variés dont ils ont besoin à travers le monde.

Les opérateurs de télécommunications ont également besoin des atouts des industriels des programmes (cf. supra) et des câblo-opérateurs pour acheminer les contenus vers les utilisateurs et offrir de nombreux services multimédias.

Tableau n° 30 : Quelques exemples des opérations de rapprochements entre les opérateurs de télécommunications et les câblo-opérateurs

Opérateurs de Télécom.	Câblo-opérateurs	Nature de l'opération
BellSouth	Multimédia	Les deux sociétés constituent une société commune pour offrir des services multimédias interactifs, notamment de la vidéo à la demande et des services d'information.
Nynex	Telewest Communications Bell Cablemedia	Les trois sociétés lancent ensemble une expérience de multimédia interactif au Royaume-Uni. Elles formulent des normes sur la compatibilité et l'interconnexion pour l'extension des services multimédias à tous les clients du câble au Royaume-Uni.
US West	Continental Cablevision	US West rachète Continental Cablevision. Ce réseau câblé lui permettra de diffuser des programmes de divertissement mais aussi des données et des services de télécommunications grâce à la loi sur les télécommunications votée par le Congrès et le Sénat en février 1996 qui supprime les barrières cloisonnant les activités de télévision, de téléphone et de câble.

AT & T	TCI	AT & T, le leader américain du téléphone longue distance, fusionne avec TCI, le premier câblo-opérateur américain, dans une transaction de 48 milliards de \$. AT & T revient ainsi dans le secteur de la téléphonie locale mais par le câble. TCI ouvre ainsi à ATT ses 33 millions d'abonnés, soit le tiers des États-Unis. En échange, ATT pourra moderniser les réseaux de TCI et les numériser.
AT & T	Mediaone	AT & T rachète le câblo-américain Mediaone et devient ainsi le premier câblo-opérateur américain. Les abonnés du câble se verraient offrir toute une palette de services, allant du transfert de la voix et des données à Internet.
France Télécom	NTL	France Télécom prend une participation de 10 % dans NTL, le deuxième câblo-opérateur britannique. Pour un milliard de \$, France Télécom devient un acteur important d'un marché du câble en pleine phase de consolidation. Les synergies avec NTL concernent aussi les activités de télédiffusion et de téléphonie mobile.

L'accès aux utilisateurs peut également se faire par le biais des fournisseurs d'accès à internet qui connaissent de profonds mouvements de restructurations et réorganisations auxquels participent activement les opérateurs de télécommunications. La concentration dans ce secteur répond à une logique d'économies d'échelle : les coûts de R & D peuvent être amortis plus facilement de même qu'une partie du contenu, une fois élaboré, peut être proposée à moindre coût dans les différents pays où se trouve le fournisseur d'accès. L'effondrement des cours en Bourse des fournisseurs d'accès a accéléré le mouvement de concentration en rendant les cibles plus accessibles. France Télécom a ainsi racheté Nordnet en France (1998), Freeserve en Grande-Bretagne (2000), MyWeb aux Pays-Bas (2002), Eresmas en Espagne (2002), etc. Deutsche Telekom rachète Ya.Com en Espagne (2000), KPN rachète Vivity Media Services en Allemagne (2000), etc.

La proximité géographique est plus vérifiée que la proximité sectorielle. Si l'on part du fait que les firmes européennes enregistrent le taux de participation le plus élevé des opérateurs de télécommunications, on constatera que plus de 75 % des opérations de rachats et fusions réalisées par les opérateurs européens de télécommunications se font d'abord entre firmes européennes.

Tableau n° 31 : Origine géographique des partenaires des firmes européennes des opérateurs de télécommunications

	Europe	Japon	USA
Rachats et fusions	75 %	0 %	27 %
Alliances	55 %	10 %	48 %

Le tableau suivant donne le taux de participation des opérateurs de télécommunications par firmes (nombre des opérations de la firme sur le nombre total des opérations de l'ensemble des opérateurs de télécommunications sur la période 1993-2002). On constate que France Télécom arrive largement en tête et que sur les dix premiers opérateurs, six sont européens.

Tableau n° 32 : Les 10 premiers opérateurs de télécommunications par leur taux de participation

France Télécom	France	19 %
AT & T	USA	13 %
Deutsche Telekom	Allemagne	11 %
British Telecom	Royaume-Uni	8 %
Telefonica	Espagne	6 %
MCI	USA	6 %
NTT	Japon	6 %
US West	USA	4 %
Telecom Italia	Italie	4 %
Cable & Wireless	Royaume-Uni	3 %

4.6 Les stratégies des nouveaux entrants : un duel à distance entre les États-Unis et l'Europe

Les acteurs regroupés dans la rubrique « Autres » concernent une grande variété de firmes d'origine diverse qui ont trouvé dans les industries du multimédia une opportunité de revenus et de croissance du chiffre d'affaires. Ils peuvent être considérés comme des nouveaux entrants car, a priori, ils ne sont pas directement partie prenante des industries du multimédia au même titre que les opérateurs de télécommunications, les éditeurs de logiciels, les industriels des programmes ou les fabricants de matériels informatiques. Leurs compétences sont sollicitées essentiellement dans le commerce électronique et les services multimédias. On trouve dans la rubrique « Autres » des firmes spécialisées dans les voyages en ligne, la publicité, le marketing, les ventes aux enchères, les transactions financières, le traitement des informations, le sport, etc.

La répartition des opérations de rapprochement des acteurs « Autres » par type montre la prédominance des rachats & fusions (41 %), loin devant les accords commerciaux (25 %).

Tableau n° 33 : Répartition des opérations de rapprochement des acteurs « Autres » par type (1993-2002)

Rachats et fusions	119	41 %
Accord Commercial	72	25 %
Filiale Commune	39	14 %
Prise de Participation	30	10 %
Recherche-Développement	18	6 %
Accord de Licence	6	2 %
Accord de Production	3	1 %
Total	287	100 %

Le taux de participation des acteurs « Autres » à l'ensemble des opérations de rachats et fusions sur la période 1993-2002 est de 21 %, devant les éditeurs de logiciels et juste derrière les industriels des programmes. 47 % de ces opérations de croissance externe concernent le commerce électronique et 18 % les services multimédias. 61 % des rachats et fusions dans le commerce électronique sont à mettre à l'actif des acteurs Autres.

Comme le montre le tableau suivant, 65 % des opérations de la catégorie « Autres » sont réalisées dans les secteurs du commerce électronique et des services multimédias.

Tableau n° 34 : Répartition des opérations de rapprochement des acteurs « Autres » par secteur (1993-2002)

Commerce électronique	134	47 %
Services Multimédias	51	18 %
Jeux-Loisirs	27	9 %
Équipements Multimédias	24	8 %
Accès à Internet	15	5 %
Télévision Interactive	13	5 %
Télévision Câblée	11	4 %
Logiciels Multimédias	9	3 %
Circuits Intégrés Multimédias	3	1 %
Total	287	100 %

On note un assez fort mouvement de concentration au sein même de cette catégorie « Autres », puisque 30 % des opérations de rachats et fusions se font entre les nouveaux entrants.

Tableau n° 35 : Origine sectorielle des partenaires des acteurs « Autres » dans les opérations de rapprochement

	Autres	COG	COP	DIF	DIS	ELO	EGP	FSL	INF	JEL	TOP	PRO	SSI	TEL
Rachats	30 %	3 %	6 %	3 %	8 %	13 %	2 %	10 %	4 %	3 %	13 %	8 %	1 %	5 %
Alliances	24 %	2 %	1 %	4 %	5 %	20 %	7 %	4 %	10 %	1 %	18 %	15 %	4 %	7 %

Cf. légende du tableau n° 14.

Le commerce électronique, qui nécessite par définition un mix de compétences, a constitué une forte opportunité pour des firmes provenant d'horizons divers tels que le tourisme, la publicité, les transactions, le courtage, les paiements, la sécurité ou le marketing. Ces entreprises, qui sont les nouveaux entrants du marché du multimédia, ont vu leurs métiers se renouveler profondément ce qui les a contraint à redéployer très vite leurs activités traditionnelles sur le Net afin de pouvoir proposer de nouvelles prestations et/ou de renforcer leurs activités en ligne. L'objectif visé est de prendre très vite des positions significatives sur ce marché d'avenir qui enregistre des taux de croissance records. Les rachats de firmes spécialisées dans ce domaine permettent à la catégorie « Autres » d'élargir son portefeuille-produits et sa base de clientèle. Ainsi, le commerce électronique s'est d'emblée restructuré autour d'un regroupement des acteurs dits « Autres ». 24 des 55 opérations de rachats et fusions initiées par la catégorie « Autres » dans le commerce électronique se sont faites avec des firmes de cette même catégorie.

A titre d'exemples, on notera que la société américaine Sabre, un des grands systèmes de réservation électroniques (GDS) a racheté les sociétés américaines GetThere (spécialiste des voyages en ligne destinés aux entreprises), site59.com (voyagiste en ligne), Travelocity (vente de billets d'avions en ligne), la société suédoise Resfeber Scandinavia (numéro un des agences de voyages multicanaux en Scandinavie), etc. En Europe, le site de vente par Internet britannique Lastminute.com a annoncé l'acquisition du voyagiste londonien Travelselect.com. La concentration du marché des voyages en ligne en Europe se poursuit puisque Lasminute.com a racheté la société française Travelprice après avoir racheté Degriftour³³.

³³ Notons que la vente en ligne de services de voyage en Europe a augmenté de 55% entre 2001 et 2002, atteignant les 7,3 milliards d'euros. La part du commerce en ligne dans le marché touristique a ainsi progressé de

Un autre segment du commerce électronique qui enregistre un très fort mouvement de concentration est celui du courtage en ligne. Aux États-Unis d'abord, on notera que le numéro trois américain Ameritrade a racheté pour 1,3 milliard de \$ son concurrent Datek Online. Ensemble, ils géreront 43 milliards de \$ d'actifs. Grâce à cette acquisition, Ameritrade récupère près de 2,7 millions de nouveaux comptes, ce qui lui permet de talonner les leaders du marché E-Trade Group et TD Waterhouse. En Europe ensuite, les firmes allemandes Comdirect (groupe Commerzbank) et Direkt Anlage Bank ont racheté successivement en France Paresco, société de bourse en ligne et Self Trade, le troisième courtier en ligne français.

Les nouveaux entrants sont également à la recherche de compétences dans les logiciels multimédias leur permettant de se doter d'outils efficaces et indispensables pour le développement du commerce électronique. Ainsi, Microsoft et le groupe d'information financière Dow Jones ont noué une alliance afin de mettre au point un nouveau système d'informations et de transactions pour les institutions financières. Dow Jones va utiliser le système d'exploitation, de gestion de données et les logiciels basés sur la technologie Internet de Microsoft pour permettre à ses clients dans les salles de marché de faire des transactions, d'échanger des messages et de s'informer sur de nouvelles entreprises. Carrefour, numéro deux mondial de la distribution, et Sears, leader américain de la distribution, créent avec l'éditeur de logiciels Oracle une société commune, GLocalNetXchange, dont la vocation sera de réaliser des achats en ligne avec, à la clef, des économies substantielles. Cette société commune concernera un volume d'affaires estimé à 80 Milliards de \$ d'approvisionnements combinés de Carrefour et Sears auprès de 50 000 fournisseurs à travers le monde. On retiendra aussi que le courtier en ligne américain E*Trade a racheté l'éditeur de logiciels Tradscape, spécialiste des technologies permettant l'achat et la vente d'actions sur les marchés.

Les services multimédias présentent des caractéristiques similaires à celles du commerce électronique pour les nouveaux entrants : la nécessité de constituer un « bouquet de compétences » et une opportunité de développement pour des firmes non issues de l'industrie électronique. Les acteurs dénommés « Autres » ont établi des opérations de rapprochement avec des firmes qui ont le même profil disposant fréquemment d'une présence sur le Net ; ce qui leur a permis de faire évoluer leurs compétences et par-delà d'accroître leur portefeuille-client. C'est ainsi qu'en mars 2000, IMS Health, leader mondial américain des études de marché et des sondages pour l'industrie pharmaceutique, a fusionné avec la société américaine TriZetto, spécialiste des applications et des portails sur Internet pour l'industrie de la santé. D'autre part, les nouveaux entrants ont pu, grâce à leurs rapprochements avec les opérateurs de télécommunications, promouvoir et renouveler le contenu de leurs activités en les adaptant au nouvel environnement structuré en réseaux. Tel a été l'enjeu du rapprochement (septembre 2000) de la société française Numerisation de villes, spécialisée dans les annuaires de la ville en photos numériques, avec Wanadoo, filiale de France Télécom. Autre illustration de cette complémentarité des compétences destinée à fournir de nouvelles prestations désormais accessibles via les réseaux : la fusion en février 2000 de Télécom Italia et de Seat Pagine Gialle, éditeur de pages jaunes.

2,3% en 2001 à 3,5% en 2002. Selon les projections du Center for Research and Study on Tourism, les achats de ce type pourraient s'accroître de 32% en 2003 (4,4% du marché) pour se fixer à 9,7 milliards d'euros.

Le taux de participation des firmes américaines dans la rubrique « Autres » est de 55 %, celui des firmes européennes de 48 %. Près de 90 % des rachats et fusions réalisés par les nouveaux entrants américains se font avec des firmes américaines.

Tableau n° 36 : Origine géographique des partenaires des nouveaux entrants américains

	Europe	Japon	USA
Rachats et fusions	15 %	0 %	89 %
Alliances	37 %	9 %	62 %

Le même constat peut être fait pour les firmes européennes : près de 90 % des rachats et fusions réalisés par les nouveaux entrants européens se font avec des firmes européennes. L'hypothèse de la proximité géographique est, là aussi, vérifiée.

Tableau n° 37 : Origine géographique des partenaires des nouveaux entrants européens

	Europe	Japon	USA
Rachats et fusions	89 %	0 %	11 %
Alliances	67 %	5 %	35 %

Oui, à quelques rares exceptions près, le facteur risque est déterminant pour expliquer le choix de la forme de rapprochement entre firmes. Les risques deviennent d'autant plus importants que l'entreprise s'éloigne de son domaine d'activité et de son pays d'origine ; dans un tel cas, les alliances seront préférées aux fusions-acquisitions. La proximité sectorielle (si tant est que ce concept de secteur ait encore un sens dans le contexte de convergence des technologies de l'information et des communications) ou géographique est plus propice aux fusions-acquisitions dans le cadre des rapprochements entre firmes.

La question qui se pose désormais est de savoir si les firmes ont véritablement le choix entre telle ou telle forme de rapprochements. A côté du facteur risque, il faut également tenir compte de la contrainte de l'environnement mondial qui impose aux firmes d'atteindre une taille critique, de réaliser des économies d'échelle, de disposer des ressources et compétences nécessaires pour affronter une concurrence mondiale de plus en plus exacerbée.

L'expansion horizontale, l'intégration verticale et la diversification sont les principales stratégies de développement des firmes. Pour la mise en œuvre de ces stratégies, nous retiendrons davantage les apports de la théorie de l'organisation industrielle qui insistent, à l'instar de Richardson, sur la nécessité de tenir compte d'un « continuum » entre les différents lieux de coordination des activités que sont la firme (l'intégration), le marché (la transaction) et la coopération (alliance). Quels sont alors, dans ce contexte, les différents enseignements et conclusions que l'on peut tirer des opérations de rapprochement dans les industries du multimédia sur la période 1993-2002 ?

Chapitre 3 :

Les récentes tendances dans les industries du multimédia

Après une étude approfondie des opérations de rapprochements dans les industries du multimédia sur une dizaine d'années (1993-2002), l'heure est au bilan. Quels enseignements et quels faits saillants doivent être mis en évidence ?

Il est désormais admis que les industries du multimédia font intervenir des acteurs d'horizons divers qui mettent en commun leurs savoirs et compétences pour offrir de nouveaux produits et services. Cette mise en commun des savoirs et compétences peut prendre des formes variées qui va des alliances commerciales aux rachats et fusions en passant par la création de filiales communes, les accords de licence, les prises de participation, les coopérations dans la R & D, etc. Les rapprochements entre acteurs s'inscrivent dans le souci de faire partie du triangle magique de l'économie de la convergence : contenus, tuyaux, abonnés ou encore industriels des programmes, opérateurs de réseaux, utilisateurs finals. Comment alors coordonner des activités comme l'informatique, le cinéma, les jeux vidéo, les services multimédias, l'internet, les télécommunications dont le point commun est la numérisation ? Comment valoriser, au sein d'une même entité, le contenant et le contenu ? Le modèle intégré le plus lisible est celui qui a fait couler beaucoup d'encre à travers les rapprochements de Time Warner et AOL d'une part et de Vivendi et Universal, d'autre part. Les difficultés rencontrées actuellement par ces groupes sonnent-elles le glas du modèle intégré, celui de la convergence ? Rien n'est moins sûr comme nous le verrons dans un premier point de ce chapitre (3.1).

Leaders dans les industries de l'informatique, des logiciels, des semi-conducteurs, des équipements de réseaux, du cinéma, du câble, etc., c'est le plus logiquement du monde que les firmes américaines se trouvent à la tête des industries du multimédia avec des firmes aussi puissantes que Microsoft, IBM, Intel, Cisco, America On Line, Time Warner, etc. Le vieux continent serait alors à la traîne et accumulerait du retard dans des industries qui sont à la base de la nième révolution industrielle. Les résultats que nous avons obtenus montrent que cette thèse n'est plus d'actualité et qu'avec le retard rattrapé par les firmes européennes, surtout à partir de 2000, grâce en grande partie aux firmes françaises, l'Europessimisme ne serait alors plus de mise (3.2).

L'innovation, et donc la R & D, est au cœur des industries du multimédia. Les politiques publiques ne ménagent pas leurs efforts en mettant en place des programmes de recherche dont l'objectif ultime est d'accroître la compétitivité de leurs firmes dans une concurrence de plus en plus mondiale. La Commission européenne a pris les devants en lançant en décembre 1999 le programme eEurope pour faire de l'Europe l'économie la plus compétitive et dynamique du monde. Qu'en est-il alors de la participation des firmes européennes aux alliances de R & D dans les industries du multimédia (3.3) ?

3.1 Vers la fin du modèle intégré ?

L'année 2000 a été considérée dans le domaine des industries du multimédia comme celle de la convergence entre le contenu (les programmes) et le contenant (Internet). Deux importantes opérations ont symbolisé cette convergence : le rapprochement entre AOL et Time Warner d'un côté et celui entre Vivendi et Seagram de l'autre (cf. chapitre 2). Grâce à Internet et surtout aux réseaux à haut débit, les consommateurs devaient regarder les films et écouter la musique sur Internet :

« C'est un moment historique où les nouveaux médias ont atteint l'âge adulte. Nous avons toujours dit que la mission d'AOL est de mettre Internet au centre de la vie des gens, tout comme le sont actuellement la télévision et le téléphone. En joignant nos forces avec Time Warner, nous allons fondamentalement changer la façon dont les gens acquièrent l'information ou communiquent entre eux »³⁴.

En avril 2000, Vivendi a répliqué au rapprochement entre AOL et Time Warner (janvier 2000) par l'annonce de sa fusion avec l'entreprise canadienne Seagram, qui possède les studios Universal. La logique est la même : marier le contenu (les films d'Hollywood) au contenant (Canal +, les téléphones portables de Cegetel, et Internet). Vivendi avait déjà amorcé le mouvement en février 2000 en lançant un portail Internet, riche en promesses, avec l'opérateur de télécommunications britannique Vodafone. Cette alliance s'est concrétisée par la création d'une société commune (Vizzavi) détenue à parité pour exploiter une plate-forme d'accès à Internet via des terminaux mobiles, des ordinateurs et la télévision, quel que soit le mode de transport des services (câble, ondes radio, fil de cuivre de téléphone, satellite). Vivendi a apporté à la plate-forme près de 14 millions d'abonnés aux programmes de Canal + en Europe, les abonnés (8 millions) au réseau mobile SFR, les contenus éditoriaux d'Havas Interactive et les sites Internet déjà développés par cette entité. De son côté, Vodafone a apporté les 48 millions de clients (en comptant proportionnellement la part des abonnés de Mannesmann dans les sociétés européennes communes aux deux groupes) de ses réseaux mobiles ainsi qu'une plate-forme d'accès à Internet par le mobile. Soit une base de clientèle de 70 millions d'abonnés susceptible de consommer les services qui seront disponibles grâce à la troisième génération de téléphonie mobile.

Les grands groupes de la communication ont donc tenté de mettre en place ce qu'il était convenu d'appeler un « modèle intégré » : contenant et contenu. Les vertus de l'intégration sont alors mises en évidence : maîtrise globale de processus complémentaires, coordination effective et efficace entre toutes les opérations contrôlées, recherche des avantages du « pouvoir vertical », notamment sur la recherche des effets de domination qu'une unité peut retirer de sa pression sur les unités situées en amont ou en aval ³⁵.

Ce modèle de convergence est-il véritablement voué à l'échec ? A en croire les résultats et les comportements des groupes en question, il semble que oui. AOL Time Warner, qui valait en Bourse 290 milliards de \$ en janvier 2000 – moment de l'annonce de la fusion entre AOL et Time Warner – n'en vaut plus que 55 à la fin de l'année 2002. AOL Time Warner a enregistré une perte de 100 milliards de \$ au titre de l'année 2002 (27,3 milliards de dettes). Il s'agit là du plus important déficit jamais affiché par une entreprise dans l'histoire économique des

³⁴ Stève Case, PDG d'AOL, Le Monde 20 juillet 2002.

³⁵ Y. Morvan (1991), *Fondements d'Economie Industrielle*, deuxième édition, Economica, pp. 357-392

États-Unis. Ce résultat est lié aux dépréciations de valeur d'actifs auxquelles le groupe s'est résigné dans ses activités Internet (en un an, 100 milliards de \$ d'actifs ont été dépréciés). Vivendi a cédé pour 10 milliards d'euros d'actifs sur deux ans : Cession de sa part de Vizzavi à Vodafone, du pôle édition hors États-Unis au groupe Lagardère, du pôle édition américain aux fonds d'investissement Thomas Lee et Blackston ³⁶, etc. Vivendi Universal a enregistré en 2002 23,3 milliards d'euros de perte, 12,3 milliards de dettes, 21 milliards de dépréciation d'actifs.

A ne pas en douter, les industries du multimédia sont et seront basées sur les synergies entre les contenants et les contenus. C'est la thèse que nous avons présentée et soutenue tout au long de cette étude et qui a été vérifiée à plusieurs niveaux. L'échec du modèle intégré d'AOL Time Warner et de Vivendi Universal s'explique surtout par les formes organisationnelles de rapprochement choisies et par l'environnement macroéconomique avec l'éclatement de la bulle Internet.

Le déploiement de l'Internet à haut débit a pris beaucoup de retard aux États-Unis alors que sa généralisation est capitale pour le redressement de la plupart des entreprises de high-tech. Moins de 10 % des foyers américains (et moins de 2 % des foyers européens) bénéficient d'une connexion à haut débit alors que 54 % des américains possèdent une connexion à la toile ³⁷. Les terminaux mobiles de la troisième génération ne sont pas totalement au point pour transmettre les différents services multimédias que peuvent proposer les détenteurs de contenus. Les différences de culture d'entreprise sont également à prendre en compte dans l'échec de ces rapprochements ³⁸. Dans le cas d'AOL Time Warner, les grands réseaux comme CNN et HBO, connus pour défendre farouchement leur indépendance, n'ont eu que peu de rapports avec AOL ; il en est de même pour les studios de cinéma : l'union d'AOL et d'un studio comme New Line Cinema ne s'est jamais traduite par des actions importantes sur Internet. Les synergies tant attendues entre AOL, leader mondial de l'accès à Internet, et Time Warner, le premier groupe mondial de la communication, n'ont donc guère été matérialisées. Seule Warner Music a relativement réussi sa collaboration avec AOL au sein du consortium MusicNet. Dans le cas de Vivendi Universal, J. R. Fourtou, PDG de Vivendi Universal, a précisé lors de l'assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2003 que le conseil d'administration du groupe a définitivement entériné le principe de cession de Vivendi Universal Entertainment (VUE) ³⁹, société qui héberge les chaînes de télévision câblées, les studios de cinéma et les parcs d'attraction aux États-Unis. Il a souligné : « il est illusoire de penser que nous pouvons développer par nous-mêmes ces actifs (VUE). Pensez-vous que nous, Français, puissions impulser une stratégie de films américains à Los Angeles ? » ⁴⁰. La filiale Vivendi Universal Games (jeux vidéo) sera également cédée. L'objectif du groupe est

³⁶ En rachetant, en octobre 2001, la maison d'édition américaine Houghton Mifflin, Vivendi Universal avait négocié un virage très net dans sa stratégie. Cette acquisition, en lui apportant un doublement de son chiffre d'affaires dans l'édition scolaire, faisait de lui le numéro deux mondial du secteur. Un marché en pleine concentration dominé désormais par des poids lourds tels le britannique Pearson, l'anglo-néerlandais Reed Elsevier ou l'américain McGraw-Hill. L'enjeu dans l'édition scolaire est d'être au point pour la numérisation des fonds éditoriaux.

³⁷ Le Monde, 20 juillet 2002.

³⁸ Pour le cas de Vivendi Universal, on se reportera à l'ouvrage de M. Orange et J. Johnson (2003), *Une faillite française*, Albin Michel.

³⁹ Dans un accord conclu le 3 septembre 2003, Vivendi Universal a décidé d'engager des négociations exclusives avec General Electric, en vue de fusionner ses actifs américains dans le cinéma et la télévision (VUE), avec NBC, la filiale média de General Electric. Après la fusion, Vivendi Universal gardera 20% du nouvel ensemble qui devrait peser 13 milliards de \$ de chiffre d'affaires, General Electric en détenant 80%. Vivendi Universal restera actionnaire du nouvel ensemble jusqu'en 2006.

⁴⁰ Le Monde, Vendredi 2 mai 2003.

alors de se recentrer sur les télécommunications, la télévision payante avec Canal + et peut-être la musique.

L'éclatement de la bulle Internet est intervenu à un très mauvais moment et a semé le doute dans les esprits des décideurs sur l'opportunité des rapprochements de l'ancienne et de la nouvelle économie. Le 10 mars 2000, le Nasdaq a fait un bond de 3 % pour terminer pour la première fois de son histoire au-dessus des 5000 points. Exactement trois ans plus tard, le Nasdaq est à peine à 1300 points. Sur la seule année 2002, les entreprises américaines ont globalement passé pour 700 milliards de \$ de dépréciation d'actifs. Sur les dix plus grosses capitalisations boursières en mars 2000, sept appartenaient à la nouvelle économie : Microsoft, Cisco System, Intel, NTT, Vodafone, Deutsche Telekom, Nokia. En mars 2003, seules trois sociétés se sont maintenues : Microsoft, Intel, Cisco System.

Les firmes vont donc revoir et corriger leurs stratégies dans un contexte qui, lui, n'a pas changé : convergence et synergies entre contenants et contenus. Elles vont désormais élaborer des rapprochements beaucoup moins forts que les rachats et fusions et opteront pour des alliances au cas par cas. AOL Time Warner a ainsi pris, dans le cadre d'un accord, le contrôle total de Time Warner Entertainment, dont il détenait jusqu'ici 74,5 % (le capital restant appartenant à ATT). Il contrôle donc seul des actifs aussi stratégiques que la chaîne payante HBO, les studios Warner Bros, Warner Music, Time Warner Cable ou encore Time Turner Broadcasting, propriétaire de CNN. Une clause de cet accord prévoit qu'AOL Time Warner aura désormais accès aux 22 millions de foyers câblés d'ATT-Comcast. Il s'agit ainsi d'augmenter le revenu moyen généré par chaque abonné, notamment grâce au passage à l'Internet haut débit.

AOL Time Warner et Vivendi Universal se retrouvent d'ailleurs partenaires dans une récente alliance (mars 2003) établie autour du téléchargement de la musique sur Internet. Universal Music, filiale de Vivendi Universal, Sony Music, filiale de Sony, Warner Music, filiale d'AOL Time Warner, BMG, filiale de Bertelsmann, et EMI s'allient pour lancer un tout nouveau service de téléchargement de musique en ligne en association avec Apple. C'est la première fois que les cinq majors, qui représentent 80 % du marché de la musique, joignent leur catalogue sur une seule plate-forme de distribution en ligne. Cette nouvelle offre devrait permettre aux internautes, moyennant un abonnement mensuel, d'acquérir des œuvres musicales sous forme de fichier qu'il sera ensuite possible de graver sur CD ou d'écouter sur un baladeur numérique. Cette nouvelle plate-forme de téléchargement vient donc concurrencer Pressplay et MusicNet. Les deux sites pionniers de la musique en ligne avaient été lancés il y a un peu plus d'un an avec pour objectif de convaincre les internautes de payer la musique sur Internet. Le succès fut plus que mitigé. MusicNet et Pressplay ont démarré avec une partie seulement de ces catalogues. MusicNet propose des chansons issues de Warner Music, BMG et EMI alors que Pressplay a été créé à l'origine par Universal Music et Sony Music. Depuis, des accords croisés sont intervenus entre les deux camps afin que les internautes bénéficient du plus large catalogue possible ⁴¹.

Ces nouvelles tendances, si elles mettent un terme aux grandes fusions entre groupes de la communication, marquent incontestablement le retour aux alliances qui seront de plus en plus privilégiées pour mettre en commun les atouts des uns et des autres dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Les opérations de rapprochements dont nous disposons pour le premier semestre 2003 vont d'ailleurs dans ce sens.

⁴¹ Le Figaro, 5 mars 2003.

3.2 Vers la fin de l'euroessimisme ?

Une analyse fine des opérations de rapprochement montre que les firmes américaines dominent largement, par leur taux de participation, les industries du multimédia sur la période analysée (3.2.1). Toutefois, les firmes européennes ont tendance à rattraper très nettement leur retard en fin de période et plus précisément à partir de l'an 2000, année qui met un terme à l'euroessimisme (3.2.2). Dans pratiquement tous les secteurs, les firmes françaises se trouvent au cœur de ce dynamisme européen (3.3.3).

3.2.1 De la domination des firmes américaines...

Dans six secteurs sur neuf, les firmes américaines arrivent largement en tête en terme de taux de participation aux opérations de rapprochement sur la période 1993-2002. Tous secteurs confondus, le taux de participation des firmes américaines est de 69 % contre 57 % pour les firmes européennes.

Tableau n° 38 : Taux de participation par région selon le secteur des opérations de rapprochement

	Europe	Japon	États-Unis	Autres
Accès à Internet	78 %	2 %	46 %	8 %
Circuits intégrés multimédias	51 %	19 %	65 %	14 %
Commerce électronique	57 %	6 %	70 %	4 %
Équipements multimédias	55 %	21 %	76 %	9 %
Jeux et Loisirs	68 %	14 %	61 %	8 %
Logiciels multimédias	31 %	6 %	87 %	8 %
Services multimédias	62 %	13 %	66 %	8 %
Télévision câblée	52 %	2 %	80 %	9 %
Télévision interactive	67 %	10 %	56 %	13 %
Total	57 %	11 %	69 %	8 %

Dominées sur le critère du taux de participation, les firmes européennes le sont également quel que soit le type des opérations de rapprochement ; le « déficit » est ainsi important en matière d'alliances de R & D, d'accords commerciaux, de licence, de production, de rachats et fusions.

Tableau n° 39 : taux de participation par région selon le type de rapprochement (1993-2002)

	Europe	États-Unis	Japon	Autres
Accord commercial	62 %	72 %	10,5 %	6 %
Accord de licence	60 %	77 %	26 %	6 %
Accord de Production	60 %	68 %	28 %	8 %
Filiale commune	63 %	63 %	17 %	13 %
Prise de Participation	58 %	61 %	14 %	14 %
Rachat-fusions	54 %	66 %	1 %	8 %
Recherche & Développement	51 %	79 %	25 %	5 %

Dépassées dans tous les types de rapprochement, les firmes européennes font toutefois jeu égal avec les firmes américaines dans une modalité de rapprochement qui relève davantage d'une stratégie basée sur la prudence : la filiale commune. En effet, l'incertitude économique de l'environnement et la position relative des cocontractants paraissent avoir un rôle significatif dans le choix entre la filiale commune et les autres formes de rapprochement ⁴². Les firmes américaines les plus actives ont pour nom Microsoft, AOL, IBM, Netscape, Intel, Oracle, Cisco, etc.

3.2.2... A la montée en puissance des firmes européennes

Ce n'est pas l'acquis qui compte mais le mouvement. Si les firmes américaines ont largement dominé les opérations de rapprochement dans les industries du multimédia sur la période 1993-2002, il existe une dynamique très nette de la part des firmes européennes à partir de 1999 qui permet de relativiser l'hégémonie américaine. Entre 1993 et 1998, les firmes américaines affichaient un taux de participation de 76 %, loin devant les firmes européennes (50 %). Entre 1999 et 2002, la tendance s'est inversée puisque, selon le taux de participation, les firmes européennes arrivent en tête (64 %), devant les firmes américaines (62 %).

Tableau n° 40 : Taux de participation des opérations de rapprochement par région et par période

	1993-1998	1999-2002
Europe	50 %	64 %
États-Unis	76 %	62 %
Japon	13 %	09 %
Autres	09 %	07 %

De fait, l'année 2000 — qui a vu l'éclatement de la bulle Internet aux États-Unis et les premiers frémissements du ralentissement du marché des technologies de l'information — a marqué un tournant. Les opérations de rapprochement dans les industries du multimédia émanant des firmes américaines ont diminué tandis que les groupes européens les ont, au contraire, poursuivies (écart de 25 opérations). Cette prépondérance s'est poursuivie en 2001 (écart de 19 opérations) malgré le recul des rapprochements initiés par les entreprises des deux zones. En 2002, la progression des opérations a repris plus activement sur le Vieux Continent (écart de 23).

C'est ainsi que durant la sous-période 2000-2002, le taux de participation des firmes européennes s'est élevé à 70 % alors que celui des groupes américains n'est que de 58 %.

Le taux de participation décomposé selon les deux sous-périodes 1993-1999 et 2000-2002 met en évidence la forte offensive des firmes européennes à partir de 2000, pratiquement dans tous les secteurs avec notamment une présence accrue dans les services multimédias en cours d'émergence. A contrario, les États-Unis ont perdu du terrain, en terme de taux de participation aux opérations de rapprochement, dans tous les secteurs.

⁴² R. Paturel (1997), « Filiales communes », dans Y. Simon et P. Joffre, eds., *Encyclopédie de gestion*, deuxième édition, Economica, pp. 1335-1355.

Tableau n° 41 Taux de participation par région selon le secteur des opérations de rapprochement : 1993-1999 et 2000-2002

Secteur	1993- 1999		2000- 2002	
	Europe	États-Unis	Europe	États-Unis
Accès à Internet	70,9 %	56,3 %	84,9 %	35,8 %
Circuits Intégrés Multimédias	53,8 %	66,7 %	41,7 %	58,3 %
Commerce électronique	50,7 %	74,7 %	62,3 %	64,9 %
Équipements Multimédias	52,4 %	79,8 %	66,7 %	57,4 %
Jeux & Loisirs	60,0 %	66,7 %	85,4 %	47,9 %
Logiciels Multimédias	27,8 %	88,6 %	42,9 %	78,6 %
Services Multimédias	7,1 %	84,2 %	70,7 %	57,3 %
Télévision Câblée	45,3 %	81,1 %	71,9 %	75,0 %
Télévision Interactive	61,2 %	58,2 %	82,5 %	52,5 %
Total	51 %	74 %	70 %	58 %

Entre 1993 et 1999, l'Europe n'arrivait en tête que dans deux secteurs (Accès à Internet et télévision interactive), alors qu'entre 2000 et 2002, elle occupe le premier rang, toujours en terme de taux de participation, dans cinq secteurs (accès à Internet, équipements multimédias, jeux & loisirs, services multimédias, télévision interactive).

La décomposition du taux de participation des firmes américaines et européennes selon les deux sous périodes 1993-1999 et 2000-2002 confirme les analyses précédentes en mettant de nouveau en évidence une évolution contrastée de ces deux pôles d'acteurs. Entre 2000 et 2002, les firmes américaines ont vu leur taux de participation diminuer pour tous les types de rapprochements à l'exception des accords de licence alors que les entreprises du Vieux continent enregistrent une tendance inverse. Autrement dit, le rattrapage des firmes européennes observé depuis l'année 2000 s'est réalisé au travers de la quasi-totalité des opérations de rapprochement. Cette expansion a été particulièrement active pour les opérations de croissance externe, l'Europe réalisant durant ces trois dernières années (2000-2002) plus de rachats et fusions, non seulement que les firmes américaines (168 rapprochements de ce type initiés par les firmes européennes contre 133 par les entreprises nord-américaines, soit un écart de 35) mais également que durant la première sous-période 1993-1999. C'est ainsi que près de 55 % des opérations de croissance externe réalisées par les firmes européennes ont été pratiquées de 2000 à 2002.

Les prises de participation, modalité de rapprochement considérée comme « plus souple » au regard des rachats et fusions, ont été également l'objet d'une forte offensive des firmes européennes dont le taux de participation a ainsi dépassé celui atteint par les entreprises américaines non seulement de 2000 à 2002 mais également à la fin de 1999. Enfin, autre fait majeur de ces trois dernières années, L'Europe a non seulement rattrapé mais dépassé les États-Unis par son implication dans les alliances R & D.

Tableau n° 42 : taux de participation selon le type de rapprochement par région et par sous-période

	1993-1999		2000-2002	
	Europe	États-Unis	Europe	États-Unis
Accord commercial	57 %	75 %	74 %	67 %
Accord de licence	58 %	77 %	67 %	78 %
Filiale commune	59 %	69 %	72 %	52 %
Prise de Participation	52 %	63 %	75 %	60 %
Rachat-fusions	44 %	76 %	67 %	53 %
Recherche & Développement	47 %	82 %	67 %	64 %

Sur l'ensemble de la période 1993-2002, les firmes européennes ont globalement privilégié les firmes américaines comme partenaire avec un taux de participation de 50 %⁴³, celui des firmes européennes entre elles atteint cependant un niveau qui est resté relativement élevé, soit 48 %. Cette donne renvoie au leadership américain dans le domaine des technologies de l'information et de la communication. C'est ainsi que les firmes américaines ont pratiqué en premier lieu des opérations intracontinent (taux de participation de 52 %⁴⁴ contre 41 % avec les firmes européennes).

Ces résultats doivent également être nuancés en fonction des sous-périodes. Ainsi, si de 1993 à 1999 les firmes américaines sont les partenaires privilégiés des firmes européennes (taux de participation de 54 %, contre 43 % pour les opérations intra-européennes), entre 2000 et 2002 la tendance est davantage aux opérations de rapprochement entre firmes européennes (55 % contre 43 % pour les opérations de rapprochement entre firmes européennes et firmes américaines). Citons quelques exemples récents en Europe pour illustrer ces tendances :

- France Télécom, via sa filiale Wanadoo, a racheté, en 2000, FreeServe, le leader britannique de l'accès à Internet ; cette opération qui relève d'un processus de concentration classique a érigé Wanadoo comme le premier fournisseur d'accès à Internet sur les marchés français et britannique.
- Le fournisseur d'accès italien Tiscali a acquis, en 2001, auprès de l'opérateur belge Belgacom ses activités françaises d'accès à Internet (Infonie) et portails (Lokace).
- Le groupe Lagardère a racheté, en 2002, auprès de Vivendi Universal son pôle édition (hors États-Unis) qui recouvre notamment des marques prestigieuses comme Bordas, Nathan, Plon, Dalloz, etc., ce qui l'a propulsé comme le leader français de l'édition.

Les acteurs européens qui sont les plus dynamiques par leur taux de participation se recensent, par ordre décroissant, chez les opérateurs de télécommunications, les industriels des programmes, les diffuseurs et les fabricants de matériels d'électronique grand public. Il apparaît très nettement que dans le triangle magique de l'économie de la convergence

⁴³ Sur 100 opérations de rapprochement initiées par les firmes européennes, 50 l'ont été avec des firmes américaines.

⁴⁴ Sur 100 opérations de rapprochement initiées par les firmes américaines, 52 l'ont été avec des firmes américaines. D'ailleurs, les opérations impliquant uniquement des firmes américaines représentent 36% de l'ensemble des opérations de rapprochement entre 1993 et 2002.

(contenus, tuyaux, abonnés), les firmes européennes occupent des places enviabiles notamment parmi les opérateurs de télécommunications et les industriels du programme. Le tableau suivant fournit des exemples d'acteurs dynamiques selon l'origine sectorielle.

Tableau n° 43 : taux de participation des firmes européennes selon leur origine sectorielle

Origine sectorielle	(1)	Firmes les plus dynamiques
Opérateurs des Télécommunications	23 %	France Télécom, Deutsche Telekom, BT, Telefonica, Telecom Italia
Industriels des Programmes	17 %	Vivendi, Bertelsmann, Polygram, Pearson, Lagardere Groupe
Diffuseurs	15 %	Canal +, TPS, Loe Kirch,
Fabricants de matériels d'électronique grand public	12 %	Thomson, Philips

(1) 23 % : c'est le taux de participation des opérateurs européens de télécommunications aux opérations de rapprochement des firmes européennes.

La France occupe une place de premier rang parmi les différents pays européens.

3.2.3 La France au cœur du dynamisme européen

Incontestablement, la France se trouve au cœur de ce dynamisme dont font preuve les pays européens. Sur les 939 opérations de rapprochement initiées par les firmes européennes entre 1993 et 2002, 489 font intervenir des firmes françaises, soit un taux de participation de 52,1 %, loin devant l'Allemagne (20,4 %) et le Royaume-Uni (19,7 %).

Tableau n° 44 : Taux de participation des firmes européennes par pays

France	489	52,1 %
Allemagne	192	20,4 %
Royaume-Uni	185	19,7 %
Pays-Bas	98	10,4 %
Italie	54	5,8 %
Espagne	46	4,9 %
Suède	34	3,6 %
Finlande	32	3,4 %
Suisse	10	1,1 %

Les secteurs où les firmes françaises interviennent le plus sont ceux des jeux & loisirs (25,4 %), du commerce électronique (20,4 %), des équipements multimédias (16,8 %), de la télévision interactive (11,2 %), de l'accès à internet (9,2 %) et des services multimédias (7 %).

En France, le commerce électronique grand public a franchi la barre des 2 milliards d'euros en 2002 (2,39 milliards très exactement). Après une hausse de 65 % des ventes en ligne en 2002, les sites marchands parient prudemment sur une croissance de 40 % en 2003. Avec 18 millions d'internautes, plus de 5 millions d'acheteurs en ligne, dix millions de transactions en

2002 contre 6,8 millions en 2001, la France est effectivement bien placée dans ce secteur appelé à connaître des taux de croissance non négligeables lors des prochaines années ⁴⁵.

D'ailleurs, quel que soit le secteur des industries du multimédia, la France est souvent bien placée en terme de taux de participation et occupe toujours le deuxième rang mondial derrière les États-Unis comme le montre le tableau suivant.

Tableau n° 45 : Taux de participation des pays selon les secteurs

Secteur	Nombre d'opérations	Taux de participation des quatre premiers pays
Accès à Internet	101	États-Unis : 45,5 % ; France : 44,5 % ; Allemagne : 18,8 % ; Royaume-Uni : 17,8 %
Circuits intégrés multimédias	51	États-Unis : 64,7 % ; France : 25,5 % ; Japon : 19,6 % ; Royaume-Uni : 13,8 %.
Commerce électronique	297	États Unis : 69,7 % ; France : 33,7 % ; Allemagne : 16,8 % ; Royaume-Uni : 11,8 %
Équipements multimédias	287	États-Unis : 75,6 % ; France : 28,6 % ; Japon : 20,9 % ; Allemagne : 10,5 %
Jeux & loisirs	321	États-Unis : 61 % ; France : 38,7 % ; Royaume-Uni : 15,3 % ; Japon : 14 %
Logiciels multimédias	200	États-Unis : 86,5 % ; France : 10,5 % ; Allemagne : 6,5 % ; Royaume-Uni : 6,5 %
Services multimédias	113	États-Unis : 66,4 % ; France : 30 % ; Royaume-Uni : 14,1 % ; Japon : 13,3 %
Télévision câblée	127	États-Unis : 79,6 % ; France : 20,5 % ; Pays-Bas : 16,5 % ; Royaume-Uni : 8,7 %
Télévision interactive	138	États-Unis : 56,5 % ; France : 39,9 % ; Italie : 11,6 % ; Allemagne : 10,1 %
Total	1635	États-Unis : 68,9 % ; France : 30 % ; Allemagne : 11,8 % ; Japon : 10,9 %

Une deuxième place mondiale donc quel que soit le secteur des industries du multimédia mais également des rôles importants dans les classements mondiaux par catégorie. Si l'on prend par exemple l'industrie des jeux vidéo, la France arrive à placer trois acteurs français parmi les douze premiers acteurs mondiaux.

Le marché mondial des jeux vidéo (matériel et logiciel) a représenté près de 24 milliards de \$ en 2002 ⁴⁶ (dont 40 % aux États-Unis, 38 % en Europe et 22 % au Japon). En moins de 20 ans, l'industrie des jeux vidéo a atteint le même chiffre d'affaires que les salles de cinéma. Le rythme de croissance doit être de 15 à 20 % par an au moins jusqu'en 2005. A ce rythme, on doit rapidement dépasser le chiffre d'affaires mondial de l'industrie musicale (33,7 milliards de \$ en 2001), voire celui de la vente et location de vidéos et DVD (plus de 38 milliards de \$). Aux États-Unis, en Europe et au Japon, plus d'un foyer sur deux possède une console ⁴⁷. Si Sony, Nintendo et Microsoft dominent le marché des consoles, la concurrence est très exacerbée pour l'édition des jeux vidéo. Dans ce domaine, la France est donc le seul pays européen à placer trois sociétés (Infogrames, Ubi Soft et Vivendi Universal Games) parmi les douze éditeurs mondiaux indépendants.

⁴⁵ Parts des secteurs d'activité dans le chiffre d'affaires du commerce électronique grand public en France en 2002 : Tourisme (41%), High-tech (informatique, électronique grand public et électroménager, 20%), Produits culturels (11%), VPC généraliste (10%), Cybermarchés (6%), Autres (12%). Source : Benchmark Group.

⁴⁶ Selon IDC, mais selon la société d'études britannique Informa Media Group ce marché serait de 31 milliards de \$ dont 20 milliards pour les logiciels.

⁴⁷ On sait que chaque console supplémentaire vendue entraîne l'achat de trois à quatre jeux vidéo en moyenne.

Tableau n° 46 : Les 12 premiers éditeurs de jeux indépendants mondiaux (parts de marché estimée en 2002)

Electronic Arts	États-Unis	10,5 %
Sega	Japon	5,3 %
Activision	États-Unis	4,9 %
Infogrames	France	4,5 %
Konami	Japon	3,8 %
Vivendi Universal Games	France	3,2 %
Take-Two Interactive	États-Unis	3,1 %
THQ	États-Unis	2,6 %
Namco	Japon	2,4 %
Square	Japon	2,2 %
Capcom	Japon	2,1 %
Ubi Soft	France	2 %

Source : ING Barings

Les récentes difficultés rencontrées par les firmes françaises (faillite de trois sociétés réputées — Cryo Intermedia, Montparnasse Multimédia, Kalisto — et d'une quinzaine de petits studios de création, licenciements chez Infogrames, etc.) ont amené les Pouvoirs Publics à annoncer en avril 2003 un plan de soutien évalué à 50 millions d'euros pour l'édition de jeux vidéo (aides directes, exonérations fiscales, contributions du Réseau pour l'innovation dans l'audiovisuel et le multimédia, du Fonds d'aide à l'édition multimédia, création d'une école nationale des médias interactifs à Angoulême). L'industrie du jeu vidéo en France représente 70 entreprises et 5000 à 6000 emplois, pour un chiffre d'affaires de 1,5 milliard d'euros. Selon A. Villette, président de l'Apom (Association des producteurs d'œuvres multimédias), le marché français représente 4 % du marché mondial du jeu vidéo, mais les produits français occupent 20 % du marché mondial.

Le tableau ci-après fournit une synthèse des points forts des acteurs français selon l'origine sectorielle des firmes. Le taux de participation est calculé en ramenant le nombre d'opérations des firmes françaises au nombre d'opérations totales par origine sectorielle sur la période étudiée (1993-2002). Les firmes les plus actives sont recensées en fonction de leur nombre total d'opérations de rapprochement. Le rang mondial n'est pas lié aux résultats de la banque de données mais au chiffre d'affaires mondial des firmes ou leur part de marché.

Tableau n° 47 : Une tentative de synthèse des points forts des firmes françaises

Origine sectorielle	Taux de participation des firmes françaises	Firmes les plus actives	Rang mondial
Diffuseurs	54 %	Canal +, TPS	
Fabricants de matériels d'EGP	24 %	Thomson	4 ^{ième}
Jeux électroniques	41 %	Infogrames, Ubi Soft, Vivendi Universal Games	4 ^{ième} ; 6 ^{ième} ; 12 ^{ième}
Industriels des programmes	26 %	Vivendi	2 ^{ième}
Services informatiques	64 %	Cap Gemini Sogeti	7 ^{ième}

Fabricants d'équipements de télécommunications	24 %	Alcatel	6 ^{ème}
Opérateurs de télécommunications	23 %	France Télécom	4 ^{ème}
Nouveaux entrants	27,2 %	BNP, Integra, Crédit Agricole,	

Les points faibles des firmes françaises sont désormais connus, on les trouve dans des activités comme l'édition des logiciels multimédias, la fabrication des équipements informatiques, la production des circuits intégrés multimédia.

Tableau n° 48 : Nombre d'opérations de rapprochement des firmes françaises tous secteurs confondus

Firmes	Nombre d'opérations	Taux de participation
Vivendi (dont Canal +, Havas, etc.)	121	25 %
France Télécom	67	14 %
Thomson	44	9 %
Alcatel	34	7 %
Infogrames	23	5 %
Cap Gemini Sogeti	20	4 %
TF1	15	3 %
TPS	15	3 %
Lagardère Groupe	13	3 %
Bull	10	2 %

Le taux de participation est obtenu en divisant le nombre d'opérations de la firme par rapport au nombre total d'opérations de rapprochement des firmes françaises (489).

3.3 La R & D : un atout majeur des industries du multimédia

La R & D est effectivement un atout majeur des industries du multimédia et la Commission Européenne ne s'y était pas trompée en lançant en décembre 1999 une grande initiative, appelée eEurope, qui vise à mettre « l'Europe en ligne ». Au Conseil européen de Lisbonne des 23 et 24 mars 2000, les chefs d'État et de gouvernement fixent pour l'Europe l'ambition de devenir *l'économie la plus compétitive et dynamique du monde*. Ce plan d'action constitue une stratégie d'ensemble intégrant pleinement, et pour la première fois, les actions de l'Union européenne et des États membres. Les trois axes du plan d'action eEurope 2002 sont les suivants ⁴⁸ :

- assurer un internet moins cher, plus rapide et sûr. Cela dépend largement de la création d'un cadre réglementaire favorable à la croissance d'internet et des nouveaux télé services.
- investir dans les hommes et les compétences. Le but est de créer une société de l'information réellement ouverte à tous et solidaire.

⁴⁸ Voir à ce sujet un article très complet et très documenté de G. Santucci : « Quinze ans de recherche et de développement technologique au plan communautaire dans les applications sociétales des TIC : bilan et perspectives européennes », dans *eEurope La société européenne de l'information en 2010*, M. Baslé, T. Pénard, ed., 2002, Economica, pp. 349-408.

- promouvoir l'usage d'internet, notamment dans les domaines d'intérêt public (commerce électronique, administration électronique, santé en ligne, contenus numériques européens pour les réseaux planétaires, systèmes de transport intelligents).

Dans le même temps, la Commission propose l'élaboration d'un Espace Européen de la Recherche (EER). L'EER est ainsi devenu le nouveau cadre de référence des questions de politique de recherche en Europe comme cela est précisé dans le sixième Programme Cadre de Recherche et Développement (PCRD) :

« Le sixième PCRD (2002-2006) est repensé en profondeur en fonction du projet de l'EER. Il représente une rupture stratégique par rapport aux programmes cadres précédents. En effet, le programme cadre a jusqu'ici été un instrument de stimulation de la coopération européenne en matière scientifique et technologique. La proposition du sixième PCRD vise au renforcement de l'innovation en Europe concurremment avec l'ensemble des efforts faits en ce sens aux plans national, régional et européen ⁴⁹.

Être présent dans les technologies du futur revient donc, pour une firme ou pour une nation qui ne veut pas être marginalisée du champ concurrentiel des industries du multimédia, à accorder un rôle important aux activités de R & D dans des domaines comme les réseaux intelligents, les équipements de téléphonie mobile de troisième génération, la numérisation des contenus, etc. La R & D est, là aussi, un terrain privilégié pour les rapprochements entre firmes dans la course à l'innovation (3.3.1) qui semble avoir déjà désigné son vainqueur (3.3.2).

3.3.1 R & D et relations interfirmes

Les alliances de R & D ont représenté près de 14 % des opérations de rapprochement sur la période étudiée (1993-2002). Le secteur des équipements multimédias arrive largement en tête des alliances de R & D (31,9 %) devant celui des logiciels multimédias (16,8 %) et celui des jeux & loisirs (11,9 %).

Tableau n° 49 : Répartition des alliances de R & D par secteur (1993-2003)

Secteur	Nombre	
Équipements Multimédias	72	31,9 %
Logiciels Multimédias	38	16,8 %
Jeux & loisirs	27	11,9 %
Télévision Interactive	25	11,1 %
Commerce électronique	23	10,2 %
Circuits Intégrés Multimédias	22	9,7 %
Autres	19	8,4 %
Total	226	100,0 %

Une priorité très nette se dégage donc pour l'industrie des équipements multimédias. La conception et le développement des équipements de transmission s'avérant incontournable pour fonder cette société en réseau sur lequel circuleront de plus en plus des données et des images, c'est sans nul doute la raison pour laquelle cette industrie qui recouvre par exemple, des lecteurs de CD-Rom, des commutateurs optiques permettant le transfert de données, des

⁴⁹ G. Santucci, op. cit., p. 364.

décodeurs numériques, etc. a capté à elle seule près du tiers des accords R & D, s'imposant ainsi et de très loin comme le premier secteur cible de ces rapprochements.

Comme le soulignent Hamdouch et Perrochon ⁵⁰, la nature des relations interfirmes dépend étroitement des processus d'innovation à l'œuvre, c'est-à-dire de la manière dont sont organisées et articulées les activités constitutives du processus temporel d'innovation (recherche fondamentale, recherche appliquée, développement, production/commercialisation). Ces auteurs notent que la décomposition du processus temporel d'innovation permet d'identifier trois grands « terrains » d'interaction entre firmes :

- un « terrain » amont, qui recouvre une compétition de nature scientifique et technique dont l'objet est de réaliser des découvertes brevetables ;
- un « terrain » intermédiaire, qui correspond à une compétition préindustrielle à travers laquelle les firmes cherchent à « transformer l'essai » (le brevet) en produit ou procédé homologué par les autorités réglementaires de normalisation compétentes ;
- enfin, un « terrain » aval, qui est celui de la compétition pour les parts de marché à travers les variables classiques de rivalité (coûts, prix, qualité, réseau de distribution, publicité, etc.).

A partir de notre banque de données, il est possible d'établir une classification selon ces critères de recherche fondamentale, recherche appliquée, développement, production/commercialisation. Le début de période est marqué essentiellement par la recherche fondamentale comme le montrent les exemples suivants :

- Formation d'un consortium entre AT & T, DEC et le MIT en 1993 pour étudier les capacités de transmission des fibres optiques en vue d'améliorer l'infrastructure du réseau d'information américain avec pour objectif la création d'une autoroute de l'information.
- Coopération en 1994 dans le domaine des réseaux multimédias large bande entre Siemens, Scientific Atlanta et Sun Microsystems pour mettre au point des solutions multimédias adaptées aux besoins des opérateurs de réseaux câblés ou de réseaux téléphoniques, notamment pour la vidéo à la demande.
- Mise en place en 1995 par IBM Japan, Sega, CSK et Mitsubishi d'un laboratoire, Digital Media Labo, pour développer des logiciels interactifs en 3-D pour les films télévisés et les jeux vidéo.
- Alliance en 1995 entre Thomson et la société américaine Broadband Technologies pour concevoir une nouvelle génération de décodeurs numériques qui sera capable de recevoir de la vidéo (chaînes câblées ou vidéo à la demande), mais qui pourra aussi servir d'interface pour tous les nouveaux services interactifs numériques (téléachat, commandes et paiements à distance...).
- Élaboration en 1997 par Microsoft, Intel et Cisco d'un programme de recherche fondamentale baptisé Network Multimedia Connection (NMC). L'objectif de ce

⁵⁰ A. Hamdouch, D. Perrochon, (2000), « Les dynamiques d'interaction entre firmes dans les secteurs intensifs en R&D », dans *La coopération industrielle*, C. Voisin, A. Plunket, B. Bellon, eds., Economica, pp. 179-194.

programme est de favoriser l'adoption massive des applications multimédias dans les entreprises qui utilisent les réseaux Internet et Intranet.

Les alliances de recherche appliquée sont essentiellement dominées par le souci d'établir des normes et des standards comme le montrent les quelques exemples qui suivent :

- Après l'annonce par Sony et Philips de la mise au point d'un standard de CD vidéo, Hitachi, Matsushita, MCA, Pioneer, Thomson, Time Warner et Toshiba ont annoncé en 1995 avoir établi à leur tour une norme commune. Les deux consortiums vont se livrer une rude bataille pour prendre le contrôle d'un produit appelé à remplacer à terme le disque classique laser et le magnétoscope.
- Accord entre Mastercard et Visa en 1995 pour adopter un standard afin de sécuriser les transactions sur Internet, ce qui devrait favoriser le développement du commerce électronique.
- Partenariat entre Alcatel et Samsung en 1999 afin de rendre le logiciel d'accès à Internet « Home Top » d'Alcatel compatible avec le terminal « Anyweb » mis en place par Samsung. « Home Top » permet notamment aux opérateurs et aux fournisseurs de services sur Internet de créer, construire et gérer des portails Internet multiterminaux. « Anyweb » dispose de fonctionnalités nécessaires à la mise en place de plates-formes de commerce électronique.
- Ericsson, Motorola et Nokia ont établi en l'an 2000 une coopération dans la définition d'un cadre technologique et normatif destiné à assurer la sécurisation des transactions de commerce électronique mobile. Les trois premiers fabricants mondiaux de terminaux de téléphonie mobile ont également annoncé que cette coopération était ouverte aux représentants des mondes des télécommunications, de l'informatique et de la finance. Cet accord vise à fédérer les différentes initiatives déjà engagées dans le domaine de la sécurisation des transactions afin de favoriser l'émergence d'un standard de fait.
- Neuf des principaux fabricants mondiaux d'électronique grand public (Sony, Matsushita, Philips, Thomson, Samsung, Pioneer, Sharp, LG Electronics) ont dévoilé en 2002 les spécifications d'une nouvelle génération de disque vidéo capables d'enregistrer jusqu'à 13 heures de programmes. Alors que les ventes de DVD ont déjà dépassé en valeur celles des cassettes enregistrées VHS et que le DVD enregistrable commence à peine à décoller, l'industrie de l'électronique grand public pose déjà les jalons d'une nouvelle génération de produits.

Les alliances de R & D qui ont pour objectif la conquête des parts de marché se situent essentiellement en fin de période :

- En 1999, America On Line et 3Com ont annoncé une alliance pour développer des terminaux sans fil — qui devraient être distribués sous la marque America On Line- dotés de connexions Internet et de technologie Java.
- Toujours en 1999, Nokia et Intel ont développé en commun une gamme de produits d'électronique grand public qui associent réception de programmes TV numériques et accès à des services Internet, liés ou non aux programmes TV diffusés.

- British Telecom a annoncé en 2000 une alliance avec Panasonic (filiale du groupe japonais Matsushita) pour développer et vendre ensemble des produits adaptés au téléphone mobile, notamment pour écouter de la musique téléchargée sur Internet.
- Telefonica et Microsoft ont noué une alliance en 2000 pour développer conjointement des produits, des logiciels et des services pour Internet sans fil.
- L'opérateur de téléphonie mobile japonais NTT DoCoMo et Walt Disney Internet Group Japan, filiale de Walt Disney, ont signé un accord en 2001 afin de développer et commercialiser en commun, pour l'étranger, une offre d'accès par la téléphonie mobile aux produits et personnages de l'univers Disney. Cette offre sera distribuée par des services multimédias de type i-mode proposés par les filiales à l'étranger de NTT DoCoMo.

Force est de constater que, là encore, les firmes américaines ont pris une longueur d'avance que les firmes européennes essayent de rattraper à partir de l'année 2000.

3.3.2 R & D et domination américaine

La domination des firmes américaines est particulièrement prononcée dans ce domaine puisque leur taux de participation atteint le niveau record de 79 % contre 51 % pour l'Europe et 25 % pour le Japon. De plus, 51 % des alliances de R & D font intervenir exclusivement des firmes américaines. Une raison majeure de ce constat réside dans la prédominance technologique des firmes américaines et leur potentiel illustré par le modèle de la Silicon Valley orienté vers la création de start-up, firmes innovantes et flexibles érigées comme figure emblématique de ce processus d'innovation « quasi-permanent » structurant l'industrie du multimédia. Outre la multiplication des alliances R & D, les firmes américaines ont simultanément mené une stratégie active d'acquisitions de start-up ⁵¹.

Toutefois, cette constatation globale mise en évidence de 1993 à 2002 s'atténue dès lors que l'on procède à une décomposition par sous périodes. En effet, depuis l'année 2000, les firmes européennes ont rattrapé leur retard, voire dépassé les firmes américaines avec un taux de participation aux alliances de R & D de 66,6 % contre 64,3 % pour les entreprises américaines. L'Europe a ainsi inversé la tendance constatée les années précédentes (1993-1999), sous période durant laquelle les firmes de ce continent ont affiché un taux de participation de 47,3 % contre 82,1 % pour les entreprises américaines.

Sur l'ensemble de la période, les firmes européennes ont globalement privilégié comme alliés les entreprises nord-américaines en raison de leur leadership technologique. C'est ainsi que sur les 115 alliances R & D contractées par les entreprises du vieux Continent, 74 ont été réalisées avec des firmes américaines, soit un taux de participation de 64,3 %. Les alliances de R & D n'impliquant que des firmes européennes s'élèvent à 33, soit un taux de participation de 28,7 % (33/115). Cependant, depuis l'année 2000, les firmes européennes ont accéléré leurs alliances de R & D intra-européennes avec un taux de participation de 39,3 % contre 53,6 % avec les entreprises nord – américaines.

⁵¹ Pour une analyse plus approfondie, voir l'étude « le rachat de start-up dans la haute technologie » - électronique- pharmacie-biotechnologies- publiée par le Ministère de l'Economie des Finances et de l'Industrie en avril 2003 .op. cit.

Parmi les quinze premières firmes par leur taux de participation aux alliances de R & D, huit sont américaines (Microsoft ⁵², IBM, Intel, HP, Oracle, Netscape, Sun Microsystems, AT & T), cinq sont européennes (Philips, Thomson, France Télécom, Siemens, Alcatel) et deux sont japonaises (Sony et Hitachi).

⁵² Microsoft compte consacrer 5,2 milliards de \$ à la R&D au cours de son exercice 2003, soit 20% de plus qu'en 2002. Longtemps concentrée à Redmond, siège de Microsoft, cette R&D sort peu à peu des Etats-Unis. Ainsi, plus de deux cents des six cent cinquante chercheurs travaillent aujourd'hui hors des Etats-Unis.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS ET REMERCIEMENTS	2
INTRODUCTION	5
Chapitre 1 : Les industries du multimédia : un champ d'analyse privilégié pour les rapprochements entre firmes	9
1. La dynamique des facteurs de changement dans les industries du multimédia.....	10
2. Une banque de données sur les opérations de rapprochements dans les industries du multimédia : un outil indispensable pour une meilleure compréhension des stratégies des firmes	13
2.1 Répartition des opérations de rapprochement par année	14
2.2 Répartition des opérations de rapprochement par origine sectorielle des firmes	16
2.3 Répartition des opérations de rapprochement par secteur	17
2.4 Répartition des opérations de rapprochement par région	19
Chapitre 2 : Les industries du multimédia : une grille d'analyse pour les stratégies des firmes	21
1. La nature des opérations de rapprochement : alliances ou rachats et fusions ?.....	22
2. Les modalités de rapprochement selon les différents secteurs	26
3. Les modalités de rapprochement selon les différents acteurs.....	27
4. Vers une typologie des relations inter-firmes	29
4.1 Quelques points de repères théoriques	29
4.2 Les déterminants des formes de rapprochement : les choix entre alliances et rachats et fusions	32
4.3 Les stratégies des éditeurs de logiciels : une incontestable hégémonie américaine.....	33
4.4 Les stratégies des industriels des programmes : l'Europe au cœur des contenus	38
4.5 Les stratégies des opérateurs de télécommunications : le réveil des acteurs européens	43
4.6 Les stratégies des nouveaux entrants : un duel à distance entre les Etats-Unis et l'Europe	47
Chapitre 3 : Les récentes tendances dans les industries du multimédia	51
3.1 Vers la fin du modèle intégré ?	52
3.2 Vers la fin de l'euro pessimisme?	55
3.2.1 De la domination des firmes américaines	55
3.2.2 ... A la montée en puissance des firmes européennes	56
3.2.3 La France au cœur du dynamisme européen	59
3.3 La R&D : un atout majeur des industries du multimédia	62
3.3.1 R&D et relations interfirmes.....	63
3.3.2 R&D et domination américaine.....	66

Impression : Atelier Sircom
Octobre 2003