

VIVENDI UNIVERSAL : LE NOUVEAU CHAMPION DU CAPITALISME INFORMATIONNEL

PAR

PIERRE MUSSO (*)

L'année 2000 marque la naissance de deux géants de la communication et des médias : en janvier, le « numéro un » mondial naît de la fusion entre *AOL* et *Time Warner*, puis six mois plus tard, en juin 2000, est annoncé le rachat du groupe canadien *Seagram* par le groupe français *Vivendi*, donnant naissance à *Vivendi Universal (VU)*. Le deuxième « groupe multinational multimédia » atteint ainsi un chiffre d'affaires de 25 milliards de dollars, derrière *AOL-Time Warner*, qui réalise cette même année un chiffre d'affaires de 45 milliards de dollars.

Les grands groupes de médias se sont traditionnellement organisés autour des *majors* d'Hollywood illustrant, de ce fait, la puissance de cette industrie du cinéma et de l'audiovisuel depuis le début du XX^e siècle. C'est le cas d'*AOL-Time-Warner* (USA), de *Vivendi-Universal* (France), de *Disney-ABC* (USA), de *Viacom-CBS-Paramount* (USA), de *News Corp* (Australie), le groupe de Rupert Murdoch qui détient la *Fox*, et de *Sony* (Japon) qui avait racheté les studios Columbia en 1989. Ces six grands groupes multimédias dominent désormais le marché mondial de l'audiovisuel estimé en 1999, à 350 milliards de dollars (1).

Toutefois, les stratégies de ces groupes sont très diversifiées. Reposant autant sur des alliances que sur des fusions, elles sont tantôt spécialisées sur des métiers, tantôt plus transversales. Mais elles demeurent souvent fragiles et contradictoires, car elles sont de plus en plus soumises à la versatilité des visions de leurs dirigeants et à la volatilité des attentes financières de leurs actionnaires. Si l'on peut évoquer la « multinationalisation » des groupes multimédias, la stratégie de chacun est très différente selon sa culture et son marché d'origine. En fait, il vaudrait mieux parler de « transnationalisation » de ces groupes, car ils se « projettent » sur le marché mondial à partir de leur marché domestique. A l'exception de *Sony* qui réalise les trois quarts de son chiffre d'affaires sur le marché extérieur, les autres groupes effectuent encore l'essentiel de leurs activités sur le marché national. C'est pourquoi l'idée d'un modèle stratégique commun aux groupes multimédias mul-

(*) Professeur de Sciences de l'information et de la communication à l'Université Rennes II.

(1) Données de l'OMSYC (Observatoire mondial des systèmes de communication).

tionaux doit être évacuée. De nettes différences apparaissent selon la zone géographique ou le métier d'origine de ces groupes.

Aussi, pour bien comprendre l'émergence de *Vivendi-Universal*, convient-il de rappeler la façon dont fut construite la *Compagnie Générale des Eaux (CGE)* puis *Vivendi*, en tant qu'entreprise nationale gestionnaire de réseaux, avant d'examiner la stratégie multimédia et multinationale de *VU* depuis sa formation en 2000.

UNE ENTREPRISE DE RÉSEAUX DEVENUE UN GROUPE NATIONAL DE COMMUNICATION

L'activité de communication de la *Compagnie Générale des Eaux* n'existait pas il y a vingt ans. Cette entreprise se limitait à la gestion de l'eau, de l'immobilier et des réseaux urbains. C'est à partir des années 1982-1983, aux débuts de la déréglementation de la communication en France, que son PDG, Guy Dejouany, a engagé la diversification de la *Compagnie* vers ce nouveau secteur prometteur de marges plus intéressantes.

On peut dire de la *Compagnie des Eaux*, qui changea de nom en 1998, pour s'appeler *Vivendi*, qu'elle est une très ancienne entreprise française. A partir des années 1980, la « vieille » *Compagnie* est devenue « un nouvel entrant » dans les secteurs de l'audiovisuel et des télécommunications. Elle va alors à la fois conserver sa position dominante dans le secteur des réseaux urbains, et bénéficier de la fin des monopoles publics sur la programmation télévisuelle, puis sur les télécommunications. Le secteur de la communication a donc permis une diversification et un renouveau pour cette « vieille dame » qu'était la *CGE*, dans un contexte favorable de déréglementation. Après avoir été pour l'essentiel, pendant plus d'un siècle, un opérateur gestionnaire de l'eau, en quasi-duopole aux côtés de la *Lyonnaise des Eaux*, la *Compagnie générale des Eaux* a, en même temps que cette dernière, profité des opportunités offertes par la vague internationale de dérégulation.

C'est par un décret impérial de 1853 qu'a été créée la *Compagnie générale*, sur l'initiative de Prosper-Barthélemy Enfantin, *leader* saint-simonien, pour exploiter la distribution de l'eau à Paris. Au fil des ans, la *Compagnie* s'est diversifiée dans les réseaux urbains et les services de propreté, les transports, l'énergie, la construction et l'immobilier. Ce positionnement d'opérateur de réseaux et de « tuyaux » a permis à la *CGE* de développer des activités très dépendantes de la commande publique, en étroite liaison avec les collectivités territoriales. Durant les années 1980, le groupe va déployer cette double compétence d'opérateur de réseaux et d'interlocuteur privilégié des collectivités et des pouvoirs publics.

Avec le Plan câble lancé en novembre 1982 par le gouvernement Mauroy, les réseaux de vidéocommunications constituent une porte d'entrée idéale

pour la *Compagnie des Eaux*, qui crée un opérateur commercial interlocuteur des communes, la *Compagnie Générale de Vidéocommunications*, puis lance la *Générale d'Images* pour gérer des chaînes de télévision susceptibles de fournir des contenus aux réseaux câblés. Grâce au câble, la *Compagnie des Eaux* se diversifie dans le secteur de la communication, tout en valorisant un savoir-faire ancien, la gestion de réseaux locaux; dans le même temps, elle découvre l'industrie des « contenus » audiovisuels. Puis, à la fin des années 1990, le groupe rebaptisé *Vivendi* se recentre sur la communication autour de deux pôles : d'un côté, les réseaux auxquels le consommateur accède par des terminaux très divers et, d'un autre, les contenus multimédias.

La construction d'un groupe de communication français en vingt ans (1982-1999)

La *Compagnie des Eaux* est entrée dans le domaine de la communication durant les années 1980, en profitant de chaque étape des processus de libéralisation de l'audiovisuel puis des télécommunications. En effet, les divers changements de gouvernement et les cohabitations successives ont chacun apporté leurs modifications de la législation dans ces deux secteurs et permis aux « nouveaux entrants » des incursions de plus en plus larges dans l'industrie de la communication. Durant cette période, la doctrine dominante que se sont forgée les pouvoirs publics nationaux dans le secteur de la communication est celle d'un système mixte privé/public où les opérateurs commerciaux doivent jouer un rôle de « champions nationaux ». C'est pourquoi va être encouragée la formation de groupes de communication puissants pour affronter la concurrence internationale qualifiée de « guerre de la communication » (2).

Les lois sur la communication de 1982, 1986, 1994 et 1996 ont permis la création, puis le renforcement de ces groupes de communication commerciaux, notamment avec les privatisations de *TF1* et de *Havas* en 1987, sans que la loi du 1^{er} août 2000 ne revienne sur ces positions acquises. La *Compagnie Générale des Eaux* a profité de chacune des ouvertures du secteur offertes par ces quatre lois successives. On peut donc résumer la stratégie de la *CGE* jusqu'en 2000, comme une suite de réactions rapides à ces modifications législatives majeures.

D'abord la Loi « Fillioud » du 29 juillet 1982 déclare « la communication audiovisuelle libre » et supprime le monopole public de programmation télévisuelle. La fin du monopole permet le lancement du Plan Câble, puis la

(2) Titre d'une série d'articles du journal *Le Monde*, écrits par Eric LE BOUCHER et Jean-Michel QUATREPOINT, *Le Monde*, 11-12-13 et 14 janvier 1984 : « I. L'offensive américaine », « II. Le choc de la déréglementation », « III. IBM veille sur vous » et « IV. Comment survivre ? ». Divers ouvrages parlent aussi de « guerre » : José FRÈCHES, *La Guerre des images*, Denoël, Paris, 1985; Thierry BRETON, *Netwar. La guerre des réseaux*, Robert Laffont, Paris, 1987; J. DARMON, « Le Grand Dérangement. La guerre du téléphone », p. 67, Jean-Claude Lattès, Paris, 1985.

création de *Canal Plus*. C'est le marché de la télévision à péage qui s'ouvre, quel qu'en soit le support technique, réseau câblé ou télévision hertzienne cryptée. La *CGE* entre dans le tour de table de *Canal*, chaîne lancée en novembre 1984 : *Havas* et la *Générale des Eaux* vont détenir respectivement 23 % et 20 % de la chaîne cryptée. Dès ce moment-là, la *CGE* souhaite absorber *Havas*, premier groupe de communication français, pour contrôler seule la chaîne à péage. Cette première incursion dans la communication demeure économiquement modeste jusqu'au milieu des années 1980, compte tenu du faible développement du câble en France et des débuts chaotiques de *Canal*. La *Compagnie* prend position et patiente...

C'est alors qu'intervient une deuxième modification majeure de la régulation de la communication, avec la Loi « Léotard » du 30 septembre 1986. Celle-ci ouvre certains secteurs des télécommunications à la concurrence, notamment la téléphonie mobile naissante. Cela permet une nouvelle diversification de la *Compagnie des Eaux* qui crée en 1987, la *Société Française de Radiotéléphonie* (SFR) pour concurrencer la Direction générale des télécommunications (DGT) qui deviendra *France Télécom* en 1988. Mais, ni la technique ni le marché de la téléphonie mobile ne sont arrivés à maturité et, là encore, il lui faudra attendre plusieurs années. Le changement de gouvernement l'année suivante, et l'arrivée d'un ministre socialiste ne remettent pas en cause le lancement de la *SFR*, qui deviendra dix ans plus tard le deuxième opérateur de téléphonie mobile en France (avec un tiers du parc environ) derrière *France Télécom*.

Pendant la première législature de cohabitation (1986-1988), le gouvernement de Jacques Chirac procède à la privatisation du groupe *Havas*, premier groupe français de la communication, réduisant du même coup le poids de l'actionnariat public dans la chaîne *Canal Plus* qui bénéficiait d'une concession de service public. Dans le même temps, la Loi Léotard maintient l'interdiction pour un même groupe de posséder plus de 25 % du capital d'une chaîne hertzienne nationale.

La deuxième cohabitation (1993-95) remet cette limitation en cause avec la Loi « Carignon » du 1^{er} février 1994, créant un effet d'aubaine pour les groupes déjà présents dans le secteur de la télévision, notamment le groupe Bouygues, principal actionnaire de *TF1* depuis 1987 et le couple *Havas-Compagnie des Eaux*, actionnaires de *Canal Plus*. En effet, cette loi autorise un même actionnaire à posséder jusqu'à 49 % d'une chaîne nationale. Les deux groupes *Havas* et la *CGE* passent aussitôt un pacte d'actionnaires pour contrôler *Canal Plus*. Voyant la *Compagnie des Eaux* prendre une position hégémonique, le fondateur de *Canal Plus*, André Rousselet démissionne de la présidence de la société, et Pierre Lescure en devient le PDG. Cette même année, Jean-Marie Messier est nommé directeur général de la *Générale des Eaux*, auprès de Guy Dejouany.

La quatrième étape décisive dans la constitution du portefeuille d'activités de communication de la *CGE* est la Loi de réglementation des télécommunications adoptée le 26 juillet 1996 par le gouvernement Juppé. Elle ouvre totalement à la concurrence le marché français des télécommunications, à compter du 1^{er} janvier 1998, conformément aux directives européennes. La *Compagnie* crée alors une nouvelle société, la *Compagnie Générale des Télécoms, CEGETEL*, chargée d'entrer sur le marché de la téléphonie fixe. *CEGETEL*, qui obtiendra le préfixe « 7 », est détenue à 44 % par la *Compagnie des Eaux*, aux côtés de *British Telecom*, opérateur historique britannique privatisé en 1994 et qui détient 26 % du capital; la compagnie régionale nord-américaine *SBC* en détient 15 %, et l'Allemand Manesmann entre à hauteur de 10 % du capital. La société *CEGETEL* détient 80 % d'une société *Cofira* qui, à son tour, détient 80 % de *SFR*. Ainsi avec *CEGETEL* et la *SFR*, le premier sur le téléphone fixe et la seconde sur le mobile, la *Compagnie des Eaux* constitue un pôle de télécommunications puissant, capable de rivaliser avec *France Télécom*.

Simultanément à cette pénétration du marché des télécommunications, la restructuration du capital de la chaîne *Canal Plus* se poursuit à marche forcée, avec l'annonce en septembre 1996, de sa fusion avec *NetHold*, la filiale audiovisuelle du groupe de luxe *Richemont*. Cette fusion permet à *Canal Plus* de devenir le numéro un de la télévision à péage en Europe, mais au prix d'un fort endettement. Le tournant stratégique intervient quelques mois plus tard, avec la prise de contrôle de *Havas* et donc de la chaîne *Canal Plus*, par la *Compagnie Générale des Eaux*, dirigée désormais par Jean-Marie Messier. En effet, le 6 février 1997, la *Générale des Eaux* annonce une offre publique d'échange sur *Havas* en se portant acquéreur des 14 % du capital que détenait *Alcatel-Alsthom* dans *Havas*. La *CGE* devient ainsi le premier actionnaire du groupe, détenant un tiers du capital. En échange, Jean-Marie Messier cède à *Havas* ses 19,3 % du capital de *Canal Plus* ainsi que la *Générale d'Images*. Le patron de *Havas*, Pierre Dauzier, est remplacé par Eric Licoys, directeur général de la *CGE*. *Havas* devient le pôle édition du groupe et la participation de *Canal Plus* est directement rattachée à la *Générale des Eaux*, dénommée *Vivendi*.

L'objectif de cette prise de contrôle de *Havas*, et du même coup de *Canal Plus*, par la *Compagnie des Eaux* était officiellement « de réunir à l'intérieur d'un seul groupe de communication toutes les compétences nécessaires à son développement, notamment international » et de créer « un groupe intégré de communication de taille mondiale ». Jean-Marie Messier connaissait parfaitement *Havas* pour avoir participé à sa privatisation alors qu'il était conseiller technique au cabinet d'Edouard Balladur. Pour légitimer cette opération, le PDG de *Vivendi*, écrit dans *Le Monde* : « J'avais sous-estimé la rapidité de la convergence entre les industries des télécoms et celles de la communication. Il y aura bientôt un seul point d'entrée dans la maison, pour l'image, la

voix, le multimédia, et l'accès Internet. Cette évolution est déjà en route : dans douze à dix-huit mois, elle sera une réalité commerciale. Cette accélération m'a amené à conclure qu'il faut être capable, pour conserver les marges, de maîtriser toute la chaîne : contenu, production, diffusion et lien avec l'abonné » (3).

Quelques jours plus tard, le 12 février 1997, la *Compagnie Générale des Eaux* rachète par le biais de sa filiale *CEGETEL*, une partie du réseau des 26 000 km de lignes téléphoniques de la *SNCF* (dont 8 600 en fibres optiques) et constitue deux sociétés *Télécoms développement* pour renforcer son pôle « télécommunications », notamment en direction du marché des entreprises. Ce mois de février 1997 marque bien la poursuite d'un développement stratégique sur les deux fronts de l'industrie de la communication : les réseaux et les contenus. En 1998, la structure du groupe dans la communication est ordonnée sur cette double assise : un pôle « réseaux » avec *CEGETEL/SFR/Télécoms développement* et un pôle « contenus » audiovisuel et édition avec *Havas/Canal Plus*.

Mais, le développement du groupe dans la communication n'en est qu'à ses débuts. D'abord, Jean-Marie Messier restructure à grande vitesse le groupe *Havas*. De 1997 à 1998, le chiffre d'affaires du groupe a été réduit des deux tiers passant de 51,7 milliards à 18,8 milliards, tandis que sa rentabilité a triplé (4). L'objectif est d'en faire un « éditeur de contenus », et Agnès Touraine, qui le dirige, déclare : « *Notre stratégie est claire : nous voulons devenir un éditeur de contenus... Nous allons probablement assister à une évolution importante sur le marché de l'Internet : les contenus vont reprendre une valeur extraordinaire* » ; pour sa part, Eric Licoys ajoute « *Havas doit adopter cette stratégie pour devenir un géant des contenus interactifs* » (5). Il faut rappeler l'ampleur des titres de presse détenus alors par *Havas*, à savoir notamment *L'Express*, *L'Expansion*, *Courrier International*, *La Vie Française*, *Le Moniteur*, *L'Usine Nouvelle* ; et dans l'édition, *Havas* détient les maisons *Laffont*, *Plon*, *Larousse*, *Nathan*, *Bordas*, *Dalloz*, *Dunod*, *Masson*, *Pocket*, *Robert*, *Presses de la Cité*. C'est le premier groupe européen d'édition scolaire, de distribution de livres et de presse gratuite (6).

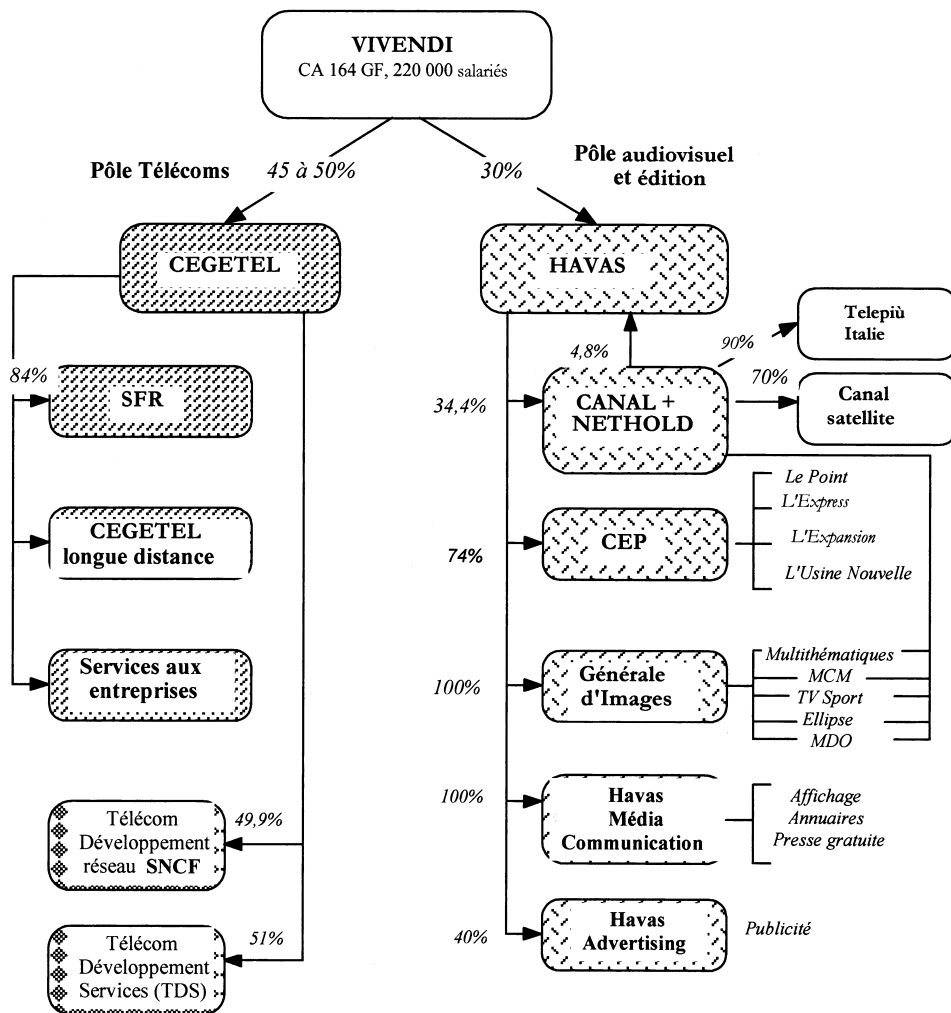
(3) *Le Monde*, 8 février 1997.

(4) Déclaration d'Eric Licoys, *Le Monde*, 23 avril 1999.

(5) Interview d'Eric Licoys et Agnès Touraine, DGA de *Havas*, *Le Figaro*, 9 février 1999.

(6) Le chiffre d'affaires de *Havas* se décompose ainsi : 31 % dans la presse professionnelle dont *L'Express*, 36 % dans l'édition avec *Nathan*, *Bordas*, *Larousse* ou *Anayan* en Espagne ; 20 % dans le multimédia (après vente de l'affichage et le rachat de *Cendant software* qui est très présent dans les logiciels d'éducation, de jeux et de vie pratique) et 13 % dans les médias de proximité, dont l'affichage et la presse gratuite.

FIGURE 1
Le groupe Vivendi dans la communication en 1998



Dès cette restructuration achevée, Jean-Marie Messier poursuit ses reprises de sociétés. *Vivendi* rachète la participation de 19,6 % détenue par Vincent Bolloré dans la société *Pathé*, puis lance une opération de fusion. Jérôme Seydoux, patron de *Pathé*, abandonne sa participation dans *Canal-Satellite* et surtout les 17 % qu'il détient dans *BSkyB*, le bouquet satellite contrôlé par Rupert Murdoch. Peu après, *Vivendi* augmente sa participation dans le capital de *BSkyB* à 25 %, en rachetant 7,5 % aux groupes britanniques de médias *Pearson* et *Granada*. *Vivendi* échange les 15 % détenus par *Richemont* dans *Canal Plus* contre 2,9 % de son propre capital, ce qui lui donne enfin une part de 49 % dans la chaîne cryptée.

La même année, en 1999, *Vivendi* s'implante aux Etats-Unis en rachetant la société de logiciels et de jeux *Cendant Software*. Eric Licoys explique alors : « l'achat de *Cendant Software* nous a permis d'acquérir des parts de marché très importantes dans les logiciels de l'éducation, des jeux et de la vie pratique... le groupe a pris un virage technologique très fort qui avait été amorcé avec la création d'*Havas Interactive France* » (7). *Havas Interactive*, nouvelle dénomination commerciale de *Cendant*, devient le numéro un mondial des logiciels de jeux. C'est aussi le premier pas qui conduit le groupe à partir à la conquête de l'Amérique. En effet, l'année suivante le groupe se lance à l'assaut d'Hollywood, où il va, selon la terminologie de son PDG, « planter le drapeau français », en rachetant la major *Universal* détenue par le groupe canadien *Seagram*, afin de créer le groupe *Vivendi-Universal*.

Le périmètre de Vivendi avant la fusion, en 1999

Si, en 1996, le chiffre d'affaires de la *CGE* s'élevait à 166 milliards de francs, la communication en représentait 4,8 % . Deux ans plus tard, le chiffre d'affaires atteint 209 milliards de francs, dont 39 milliards pour la communication, soit 19 %, dont 18,4 milliards proviennent des télécommunications et 20,3 de l'édition multimédia et audiovisuelle. Il devait augmenter sensiblement en 1999 avec 8,3 milliards d'Euros (52,5 milliards de Francs) et 20,5 % du chiffre d'affaires du groupe. De 1995 à 1999, le chiffre d'affaires du groupe dans la communication est passé de 982 à 8 344 millions d'Euros, soit une multiplication par 8,5 en cinq ans : c'est dire la vitesse de déploiement et l'intérêt de ce secteur pour sortir la *Générale des Eaux* de ses métiers traditionnels.

Si l'on établit une nouvelle cartographie du groupe dans la communication à l'été 1999, deux ans après la prise de contrôle de *Havas* et les divers achats et alliances dans ce secteur, on voit bien quelle stratégie ordonne l'action de *Vivendi* : il s'agit, d'un côté, d'élargir son parc d'abonnés par tous les vecteurs (télécoms, audiovisuel à péage) et, de l'autre, de constituer des portefeuilles de contenus (papier, électronique, logiciels, audiovisuel ou cinéma). A ce moment-là, le parc total d'abonnés en France atteint un potentiel de 13,5 millions de foyers (8). Mais *Canal Plus*, présente dans onze pays européens, détient à elle seule, un portefeuille de 12 millions d'abonnés (9).

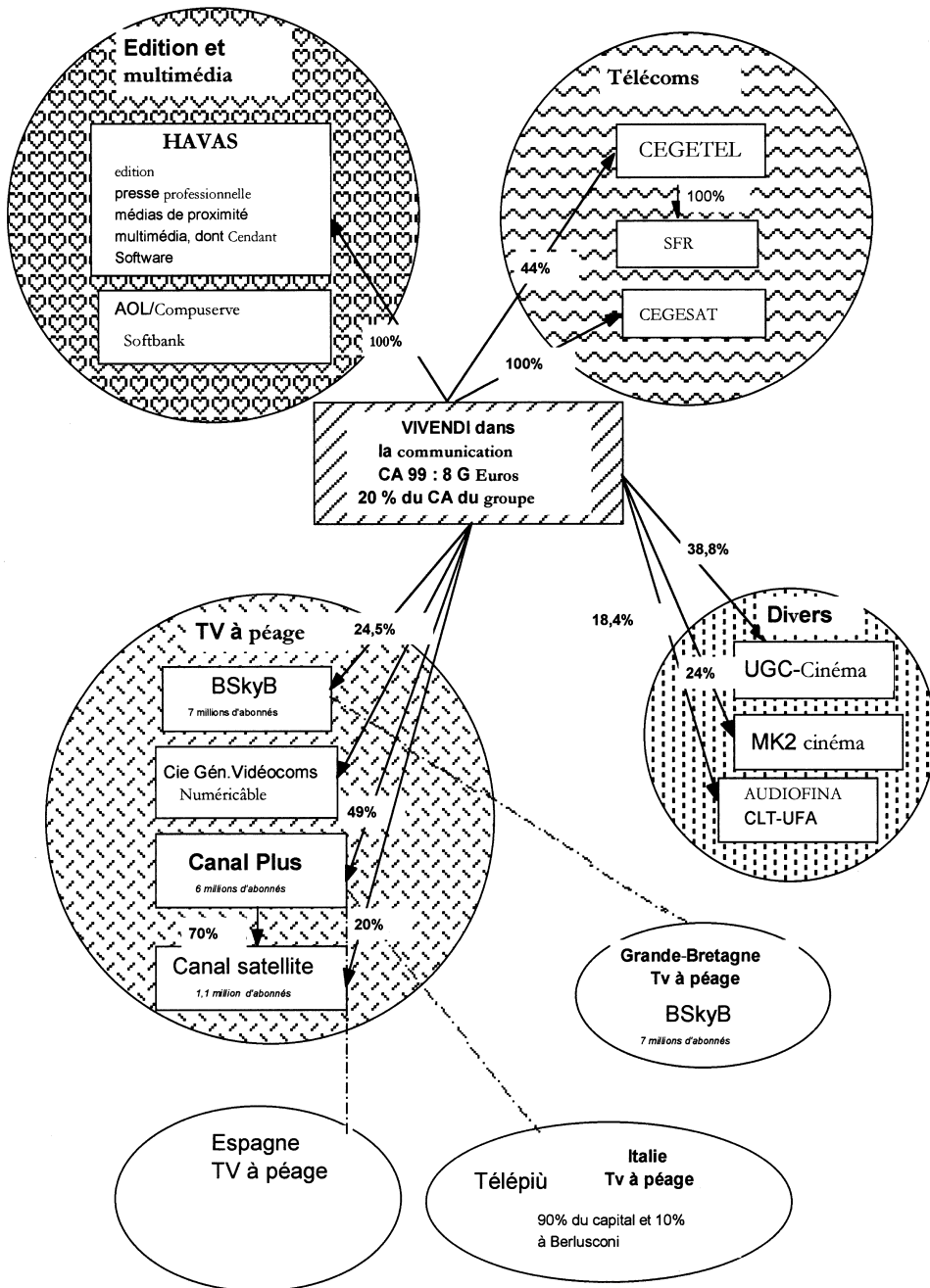
(7) Interview au *Figaro*, 9 février 1999.

(8) *Canal Plus* : 6,2 millions. *SFR* : 4,5 millions. *Canalsatellite* : 1,16 million. *CEGETEL* : 600 000. *AOL-CompuServe* : 350 000. Le câble *NC Numéricable* : 640 000.

(9) Jean-Marie MESSIER, *La Tribune*, 10 mai 1999.

FIGURE 2

Le groupe Vivendi dans la communication en 1999



Jean-Marie Messier répète en mai 1999 : « le groupe veut développer, au-delà de l'activité de télécoms *stricto sensu*, son rôle d'opérateur multimédia » (10). L'argument technique et économique de la « convergence » multimédia va servir désormais à légitimer le discours stratégique du groupe *Vivendi*. Un double discours sur la « convergence » multimédia et sur la nécessité de former des groupes « champions nationaux », pour défendre l'industrie face à l'Amérique hégémonique, s'impose aux pouvoirs publics nationaux et européens. Un consensus général s'établit pour considérer qu'il faut soutenir un groupe européen puissant pour affronter cette convergence et conjurer le risque d'une domination nord-américaine sur ce secteur décisif. C'est pourquoi la Loi du 1^{er} août 2000 ne reviendra pas sur les orientations fondamentales des lois antérieures qui ont permis à *Vivendi* et au groupe *Bouygues* de se renforcer dans la communication ; bien au contraire, cette loi demeure appuyée sur le « socle » de la Loi Léotard de 1986.

Fin 1999, on peut constater que Jean-Marie Messier a, en cinq ans, totalement réorganisé la « vieille » *Compagnie Générale des Eaux*. *Vivendi* est devenu un groupe de communication ordonné autour de deux « métiers » : les réseaux et les programmes. Les services de l'environnement, qui regroupent l'eau, la propreté, l'énergie et les transports, seront introduits en Bourse peu après, durant l'été 2000, dans une nouvelle société baptisée *Vivendi Environnement*. Le tournant majeur peut être annoncé en juin 2000, avec l'extension de cette stratégie sur une plus vaste échelle que les marchés français et européen : c'est l'objet du rachat de *Seagram*, pour former *Vivendi Universal*.

LA FORMATION DE VU ET SA STRATÉGIE DEPUIS L'ÉTÉ 2000

La fusion *Vivendi-Canal Plus* avec *Seagram* et la stratégie du nouveau groupe qui en est issu répondent à plusieurs critères. Tout d'abord *Vivendi* poursuit une course à la taille dans le cadre de l'oligopole dont la constitution s'accélère, après les fusions *AOL-Time-Warner*, *Vivendi-Universal* et *Bertelsmann-RTL Group*. Dans cet oligopole, *VU* se présente comme le champion européen parti à l'assaut de l'Amérique pour mobiliser les pouvoirs publics derrière sa « bannière ». Ensuite, la stratégie du nouveau groupe répond à des critères financiers plus classiques de recherche de « valeur » et d'une plus forte rentabilité dans le secteur de la communication que dans les réseaux urbains. Pour cela, *Vivendi Universal* prolonge, à une plus vaste échelle, sa stratégie de fusion des « compteurs » et des « contenus », déjà expérimentée au niveau national : il se « transnationalise », notamment

(10) Interview à *La Tribune*, 10 mai 1999.

en direction du marché nord-américain. Toutefois, cette stratégie ne semble pas sans risques ni faiblesses.

Le champion européen dans l'oligopole mondial des groupes de communication

La fusion *Vivendi-Seagram* illustre l'accélération du processus de concentration à l'échelle planétaire dans le secteur des médias. Ce processus s'explique par trois phénomènes principaux : le premier (qui est souvent le seul invoqué), est l'arrivée à maturité des technologies numériques et le développement attendu d'Internet ; le second est la déréglementation et la libéralisation généralisée des divers secteurs de la communication ; le troisième, c'est la « financiarisation » accrue du secteur.

L'accent est souvent mis sur la « révolution technologique » pour légitimer ces concentrations ; celles-ci sont rendues possibles par la déréglementation de tous les secteurs de la communication. Ainsi, si les fusions s'accroissent aux Etats-Unis, c'est que le rapprochement entre les grands *networks* et les studios fut autorisé par la FCC (la Commission fédérale de la communication) en 1995, permettant le rachat d'*ABC* par la société *Disney* et de *CBS* par la société *Viacom*, phénomène accentué par le « *Telecom Act* » de 1996, qui rendit possible le rachat des câblo-opérateurs *TCI* et *Media One* par le géant *ATT*. Dans ce contexte est annoncée, en juin 2000, l'acquisition de *Seagram* par *Vivendi*, donnant naissance au groupe *Vivendi Universal*, employant 290 000 personnes dans cent pays. Le capital de la nouvelle entité est détenu à 59 % par les actionnaires de *Vivendi*, 12 % par ceux de *Canal Plus* et 29 % par *Seagram*. A ce moment, *Seagram* réalise un chiffre d'affaires de 13 milliards de dollars, dont 8 dans l'industrie audiovisuelle, de la musique et des loisirs.

De nombreuses voix se sont élevées pour saluer cette fusion. Certains s'émerveillent et soutiennent l'opération en la qualifiant « *d'intérêt national* », comme le ministre de l'Economie et des Finances, Laurent Fabius, qui apporte dans la corbeille de mariage, une exemption fiscale sur plus-value, de cinq milliards de francs (11), soit l'équivalent du budget annuel de *France 2*. Car cette fusion satisfait à l'ardente obligation de constituer des « champions européens » pour lutter contre l'hégémonie nord-américaine. Ainsi Jean-Marie Messier peut-il déclarer sur les ondes : « Moi, je ne veux pas que mes enfants apprennent l'histoire version Oklahoma City et c'est pour ça que la réunion des forces de *Vivendi* et *Canal Plus*, je l'espère avec d'autres partenaires français à l'avenir, sera porteuse de sens », ajoutant : « Européens, mobilisez-vous si vous voulez affirmer votre identité culturelle et ne pas passer sous la domination américaine totale » (12).

(11) Source : *Libération*, 24 juin 2000.

(12) Interview de Jean-Marie Messier sur *Europe 1*, 13 septembre 1999.

La logique économique et financière de la « course à la taille critique » entraîne mécaniquement une concentration des industries de la communication. En quelque sorte, l'abandon des monopoles publics nationaux de radiotélévision et de télécommunications permet la formation d'un oligopole commercial mondial. En fait, les fusions-acquisitions visent à réaliser des « synergies » entre les groupes concernés et à contrôler des parts de marché permettant de négocier avec les centrales publicitaires ou les détenteurs de droits audiovisuels ; elles ont aussi pour objectif de créer des parcs mondiaux de clients-abonnés fidélisés à des services de communication. Ainsi *AOL* dispose, au moment de son rachat de *Time-Warner*, de 24 millions d'abonnés à Internet dans le monde (32 millions actuellement), et *Time-Warner* de 13 millions d'abonnés au câble aux États-Unis. De son côté, le nouveau groupe *Vivendi-Universal* annonce, au moment de sa création, détenir 80 millions d'abonnés potentiels à ses services, en comptabilisant ceux de *Canal Plus*, des opérateurs de téléphonie *SFR* et *CEGETEL* et de *Vodafone* avec lequel fut ouvert le portail d'accès à Internet, *Vizzavi*.

Or, début 2000, au sommet de la vague spéculative de « la nouvelle économie », l'abonné d'un réseau de communication est fortement « valorisé » en Bourse. Par exemple : 10 000 Euros pour un abonné au téléphone mobile ou 4 000 pour un abonné Internet en Europe. Mais, à ce portefeuille de clients fidélisés par divers abonnements, s'ajoutaient surtout les catalogues musicaux et audiovisuels d'*Universal* et l'apport éditorial des actifs de *Havas Interactive*. C'est pourquoi, pour expliciter les raisons de la formation de *VU*, Jean-Marie Messier écrit : « avec cette fusion, nous réalisons un pas de géant. Pour le comprendre, il faut passer en revue les nouveaux métiers que nous apporte *Universal*. La plupart des commentaires ont porté sur le cinéma avec les fantasmes que ce mot réveille (...). L'essentiel de l'activité de *Seagram* n'est pas le cinéma mais la musique. Sur une valorisation de 33 milliards de Dollars, *Universal Studios* pèse pour 4 milliards de Dollars alors qu'*Universal Music* a été évaluée quatre à cinq fois plus. Le solde correspond à la participation (45 %) détenue par *Seagram* dans le réseau de télévision américain de Barry Diller qui, avec sa chaîne *USA Networks*, est devenu l'un des leaders du e-commerce aux États-Unis... Mais c'est la musique qui, aujourd'hui, est la plus formidable richesse d'un groupe de communication » (13).

Effectivement, la fusion amène d'une part les *Studios Universal* et leur catalogue et, d'autre part, *Universal Music Group* (UMG) avec un immense catalogue musical. Dans le secteur du cinéma, le regroupement d'*Universal Pictures* et de *Canal Plus* crée l'un des plus grands répertoires cinématographiques dans le monde, qui comprend au total 9 000 films et 27 000 épisodes d'émissions de télévision. *Vivendi Universal* a une participation de 43 %

(13) Jean-Marie MESSIER, *J6 m.com*, Hachette Littératures, Paris, 2000.

dans le capital de *USA Networks*, chaîne câblée comptant 80 millions d'abonnés aux Etats-Unis. Cette chaîne, fondée en 1998 par Barry Diller, est détenue majoritairement par *VU* (43 %) et *Liberty Media* (21 %) de John Malone, un proche de Rupert Murdoch. *USA Networks* possède deux importantes sociétés : l'une, *USA Entertainment*, dispose de nombreux réseaux câblés, et l'autre, *USA interactive* est présente dans le commerce électronique.

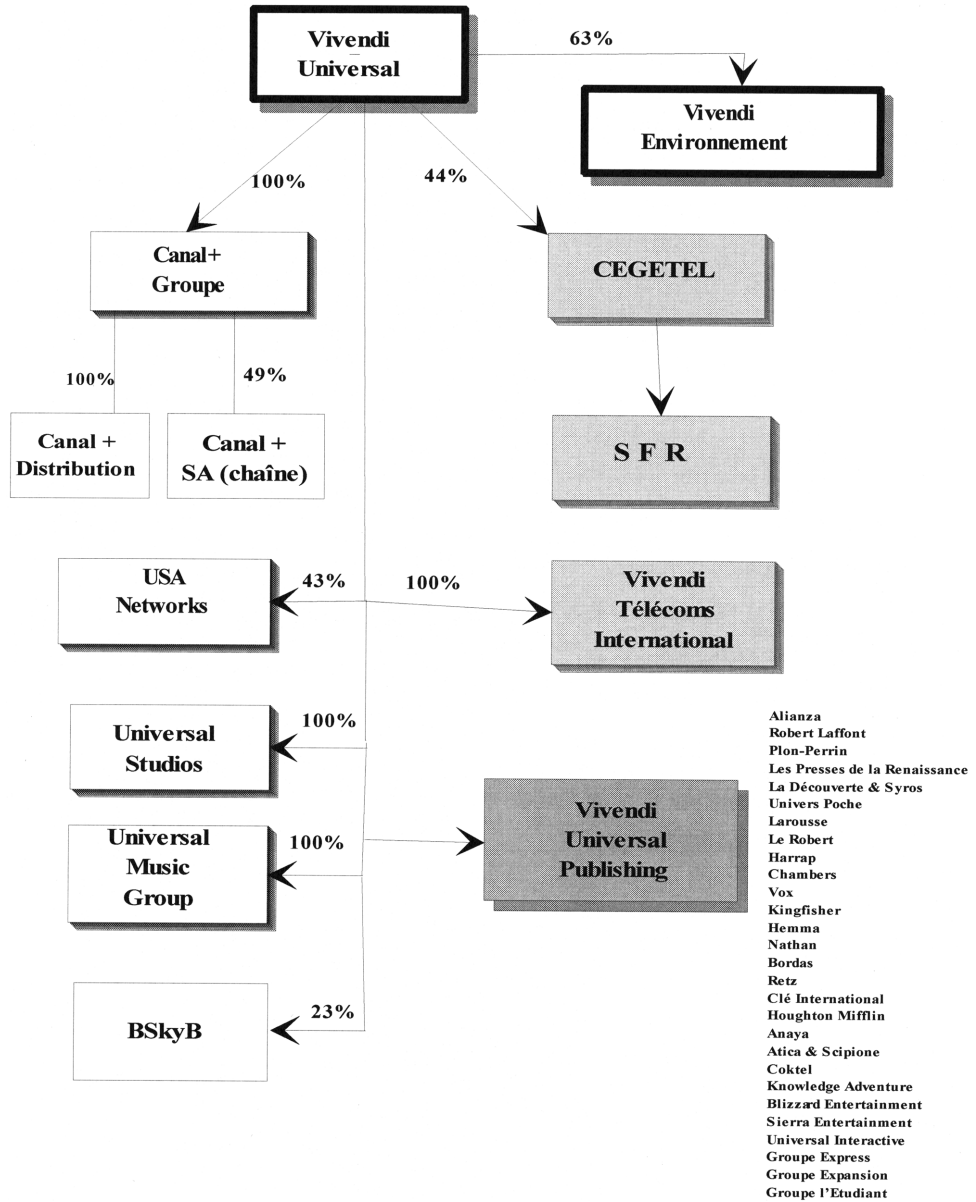
Quant au catalogue musical d'*Universal Music Group (UMG)*, il couvre tous les styles musicaux, de la pop à la musique classique, en passant par le jazz. *UMG* est le leader du marché de la musique classique, avec plus de 40 % des ventes mondiales. Parmi les labels d'*UMG* figurent notamment *Barclay*, *Decca*, *Deutsche Grammophon*, *MCA Records*, *Philips*, *Polydor*, *Universal Records* et *Verve Music Group*. *Universal Music Publishing Group (UMPG)*, qui détient ou gère les droits d'auteurs sur plus de 800 000 titres, est l'un des plus importants éditeurs de musique au monde. Enfin, dans le domaine de l'édition, *Vivendi Universal Publishing*, « numéro 3 mondial » de l'édition, est aussi le deuxième de l'édition des jeux sur micro-ordinateur et détient également de fortes positions dans le domaine de l'information sur la santé et l'éducation, avec un total de cinq millions d'abonnés à ses titres de presse, tous les contenus étant numérisés. Editeur multi-contenus, *Vivendi Universal Publishing* est présent dans les jeux, l'éducation, la santé, l'information, la littérature générale, et concentre ses moyens sur le développement de contenus interactifs et le numérique.

En réunissant ces vastes portefeuilles d'abonnés et de droits éditoriaux à l'échelle mondiale, et en s'implantant fortement sur le marché nord-américain, *VU* a réalisé une étape décisive de sa course à l'effet de taille, pour s'imposer comme le numéro 2 dans le club de l'oligopole des grands groupes multimédias multinationaux. Mais l'objectif prioritaire de ce type de stratégie est moins de réagir à une rupture technologique que de garantir une hausse des résultats à ses actionnaires. Le schéma ci-dessous représente les trois activités de *VU*, à savoir l'audiovisuel et la musique autour de *Universal Pictures*, *Canal Plus* et de *UMG*, les télécommunications autour de *CEGETEL/SFR* et l'édition, avec *Vivendi Universal Publishing*.

L'importance de la stratégie financière

La création de *VU* fin 2000 a entraîné parallèlement le lancement d'une autre société *Vivendi Environnement*, qui a repris les actifs traditionnels de réseaux urbains portés par la *Compagnie Générale des Eaux*. En même temps, *VU* est totalement désendetté, laissant à *Vivendi Environnement* la charge de la dette de l'ancien groupe *Vivendi*. Sensible aux critiques des marchés financiers qui n'appréciaient guère le maintien de deux métiers très différents (environnement/communication) dans *Vivendi* jusqu'à la fin de l'année 1999, le groupe les rend indépendants en créant deux sociétés.

FIGURE 3
Le groupe *Vivendi Universal* en 2001



Examinons l'évolution et les composantes du chiffre d'affaires de *VU* dans la communication, après la fusion, sachant que *Vivendi Universal* demeure actionnaire majoritaire avec 63 %, de *Vivendi Environnement*, leader mondial des services à l'environnement, et qui réalise la moitié du chiffre

d'affaires cumulé. Le chiffre d'affaires « communication » de *Vivendi* est multiplié par 25 en 5 ans, passant de 1,1 milliard d'Euros en 1996 à 24,3 en 2000, après la fusion avec *Seagram* (14). Quant à l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) dans le secteur communication, il est multiplié par dix en trois ans, croissant de 1 milliard d'euros en 1998 à 3,3 en 2000. Pour la période 2000-2002, l'objectif de croissance du groupe dans la communication est de 10 % par an, avec une progression de l'EBE de 35 % par an.

Composantes du chiffre d'affaires de *VU* en 2000 (15)

Secteurs	Télévision et film	Télécoms	Édition	Musique	Internet	Com-muni-cation	Environ-nement	CA
	(Canal + Universal Studios)	(Cegetel; SFR; Vivendi Télécom International)	(Vivendi Universal Publishing)	(Universal Music Group)	(Vivendi; Universal Net)	(Vivendi Universal)	(Vivendi Environnement)	(<i>VU</i> + Vivendi Environnement)
Mds euros	8,79 dont 4 pour Canal +	5,27	3,60	6,61	48 m	24,3	26,4	50,7

Un autre ressort financier des fusions-acquisitions est l'importance des capitalisations boursières créées – 230 milliards de dollars pour *AOL-Time Warner* et 120 milliards pour *Vivendi-Seagram-Canal* – renforçant le poids des places boursières où elles s'effectuent, et permettant de réunir un actionariat puissant sous l'égide des fonds de pension anglo-saxons et des investisseurs institutionnels, et promettant à ces actionnaires une nouvelle rentabilité par les synergies liées aux fusions. Les « nouveaux entrants » comme *AOL* ou *Vivendi* contribuent à la restructuration des vieilles industries de médias comme les studios *Universal* ou *Warner*.

Ainsi, au moment de la fusion, *AOL* a capitalisé 35 fois son chiffre d'affaires, alors que *Time Warner*, groupe industriel solide, n'a capitalisé que quatre fois le sien (27 milliards de Dollars de chiffre d'affaires et 111 milliards de capitalisation boursière). Ce rapport de 1 à 10 entre chiffre d'affaires et capitalisation boursière entre *AOL* et *Time Warner* illustre la logique financière qui soutient ces nouvelles entreprises, employant beaucoup

(14) Il s'agit d'un résultat dit « *pro forma* », c'est-à-dire incluant les résultats de *Seagram* sur douze mois en 2000, mais sans la partie « *vins et spiritueux* », qui représentaient 40 % de l'activité de *Seagram*, au moment de la fusion.

(15) En milliards d'euros; chiffres 2000 *pro forma*.

moins de salariés (12 000 chez *AOL*, 70 000 chez *Time Warner*), afin de leur permettre de racheter les anciennes compagnies et de les restructurer sur la base des nouvelles technologies et des économies dites « d'échelle » et « d'envergure » résultant des fusions. Les engagements de ce type sont répétés par *Vivendi Universal* qui indique : « Nos actionnaires ont massivement adhéré à notre stratégie et à son potentiel de création de valeur pour le long terme. Cette création de valeur, elle viendra de la croissance propre à chacune de nos activités, et plus encore des synergies que nous saurons dégager. Synergies de coûts, grâce à d'importantes économies en matière d'achats, de logistique, de frais généraux, d'informatique, etc. Nous les avons chiffrées à 420 millions d'Euros en 2002. Quant aux synergies positives – revenus nouveaux rendus possibles par la complémentarité de nos métiers – elles devraient atteindre 220 millions d'Euros en 2002 » (16).

Ce sont moins les logiques industrielles qui pilotent les processus de fusion que les institutions financières (les « zinzins » ou investisseurs institutionnels), notamment les gestionnaires des fonds de pension, comme le montre la structure actionnariale (17) du groupe *VU* : les actionnaires individuels possèdent 20 % du capital, les 80 % restant étant détenus par les « zinzins », dont les institutionnels français avec 18 % (*Société Générale*, *BNP*, *Alcatel*, *Axa*), les institutionnels américains avec 24 %, les institutionnels hors Union européenne et Etats-Unis avec 4 %, et enfin, les institutionnels de l'Union européenne hors France avec 32 %.

Si la fusion est porteuse, à court terme, d'économies et de capitalisation, sur le long terme, le cœur de la stratégie de *VU* revient à additionner des portefeuilles de droits sur des œuvres musicales, audiovisuelles ou éditoriales, et de vastes parcs de clients fidélisés, donc « abonnés » à divers réseaux payants. Or, une explication récurrente de ces acquisitions est d'ordre technologique. A chaque mutation technique du secteur, les groupes devraient se réorganiser pour affronter l'innovation. Hier, c'était l'arrivée du câble et du satellite, aujourd'hui il s'agit de la « convergence multimédia » entre les télécommunications, l'informatique et l'audiovisuel qui serait en train de se réaliser, grâce aux techniques numériques, à l'*Internet* de haut débit et au téléphone mobile dit « de troisième génération » (UMTS), permettant d'offrir tous types de services sur un même terminal ou sur un même portail d'accès aux services.

Pour l'instant, les promesses technologiques de « convergence » s'effacent devant la course commerciale aux abonnés solvables qui sont prêts à payer les services. La compétition s'opère sur les « coûts d'acquisition » de ces parcs de clientèles captives et fidélisées. Comme l'a indiqué Pierre Lescure : « il faut relativiser ce qu'on appelle révolution numérique. Je crois plutôt que la grande révolution en matière de télévision est, non pas l'arrivée du

(16) Source : Site Internet de *Vivendi Universal*.

(17) *Id.*, situation au 31 décembre 2000.

numérique, mais l'arrivée de la télévision à péage. Le numérique ne fait que contribuer à son développement » (18). On assisterait donc moins à la révolution numérique qu'à l'extension de l'accès payant à des combinaisons de services ou à des offres intégrées proposées par les divers opérateurs.

Le pari stratégique de *VU* porte sur la valorisation des deux types de portefeuilles évoqués, les œuvres et les abonnés : les premiers du fait de leur rareté (originalité de l'œuvre), et les seconds car ils offrent un potentiel commercial du fait du « marketing croisé » permettant de vendre des combinaisons de services de communication et d'information à des abonnés à la marque *VU*.

La combinaison des « contenus » et des « contenants » ou des « compteurs » et des « œuvres »

La fusion-acquisition de *Vivendi-Seagram*, comme celle d'*AOL* et *Time Warner*, vise le rapprochement des industries du « contenu » et des « contenants ». Mais il s'agit moins d'une logique industrielle dite de verticalisation, intégrant l'amont et l'aval d'une filière, que d'une logique financière spéculant sur la valorisation d'« actifs » rares. Ce sont, d'un côté des clients fidélisés, « abonnés » disposant d'un « compteur » destiné au suivi et à la facturation de leur consommation et, de l'autre, les œuvres qui sont autant d'originaux liés à la création artistique et intellectuelle. Il s'agit en fait de la rencontre de deux économies : celle des « prototypes », c'est-à-dire d'œuvres originales, et celle de « l'économie des compteurs » (expression de Bernard Miège), c'est-à-dire du péage par des clubs d'abonnés à des services diversifiés de communication et d'information. La logique économique de cette maîtrise des portefeuilles de prototypes (catalogues d'œuvres et de droits) et d'abonnés est simple : d'un côté, il s'agit d'élargir la diffusion du prototype dont la rentabilité croît avec la distribution élargie et, d'un autre, il s'agit de faire tourner « les compteurs » des abonnés pour facturer leur consommation.

En amont de la filière de la communication, *Vivendi* a racheté le portefeuille audiovisuel, musical et cinématographique d'*Universal*. En aval de la filière, du côté de la distribution et des « clubs d'abonnés », *Vivendi-Universal* constitue des portefeuilles de millions d'abonnés à des services de communication à péage. Dans cette stratégie, peu importe le support, car les « portails *Internet* » devraient être multi-accès. *Vivendi Universal* retrouve ainsi la logique traditionnelle du gestionnaire de l'eau qui facture « au débit » : voilà pourquoi l'*Internet* « à haut débit » fait tant rêver les stratèges de ce groupe. Encore faut-il alimenter les tuyaux, d'où le rachat de *Seagram*. Pierre Lescure, président et directeur général de *Canal Plus*, résume ainsi cette stratégie : « *Vivendi Universal* constitue, dans le monde entier, la

(18) Source : *Journal des finances*, 14 février 1998.

société mondiale la plus complète dans le secteur du divertissement, de l'information et des services... Que ce soit à la maison, sur le petit écran ou sur le micro-ordinateur, ou au cinéma, sur un téléphone mobile ou sur un assistant numérique personnel, nous pourrons offrir en continu à nos clients et abonnés notre bouquet exceptionnel de contenus créatifs et de grande qualité ».

Pour analyser cette démarche stratégique, il faut rappeler que la filière de la communication est composée de trois grandes fonctions : la production d'œuvres (leur financement et leur réalisation) ou la détention de droits; leur édition (l'assemblage de ces œuvres par exemple dans une grille de programmes de télévision); leur distribution auprès des publics.

Or, il apparaît deux modifications majeures de nature technico-économique dans cette filière. D'un côté, en amont de la filière, les groupes de communication envisagent la distribution élargie des œuvres (ou prototypes) numérisées à l'échelle mondiale et sur divers canaux (câble, satellite, *Internet*, mobiles, etc.) afin de rentabiliser au maximum l'investissement toujours plus élevé dans la production d'une œuvre (un film, un logiciel, une série, une chanson, une musique). C'est le vieux rêve d'Hollywood qui apparaît désormais réalisable grâce à la numérisation de tous les « contenus » : diffuser (et rediffuser) une œuvre sur une échelle mondiale (19). D'un autre côté, en aval de la filière, les publics envisagés comme des clients-abonnés à des « clubs » sont considérés comme des clients à fidéliser pour leur offrir une panoplie de services de communication qu'ils sont censés être prêts à payer. Cette logique économique suppose une banalisation de la filière de la communication, valorisant l'œuvre de l'esprit considérée comme un service et l'utilisateur comme un client appartenant à un club.

La logique de cette stratégie, c'est le double contrôle des droits sur les œuvres en amont, et sur les « abonnés » en aval : d'un côté, une « économie des prototypes » qui consiste à diffuser le plus largement possible une œuvre originale, en multipliant les réseaux de distribution, et de l'autre, une « économie des compteurs », qui consiste à facturer les flux de communication aux clients-abonnés. Synergies, combinaisons des offres et marketing croisé constituent les maîtres-mots de la stratégie commerciale de *VU*, comme Jean-Marie Messier le résumait : « multiplier les synergies par un marketing croisé qui bénéficie à chaque métier du groupe... c'est une assurance de création de valeur... favoriser tous les types de distribution qui nous donnent un accès direct au client et un accès personnalisé » (20).

Le cœur de cette stratégie multimédia est double : d'un côté, disposer d'une « librairie » de programmes et de droits détenus sur les programmes de

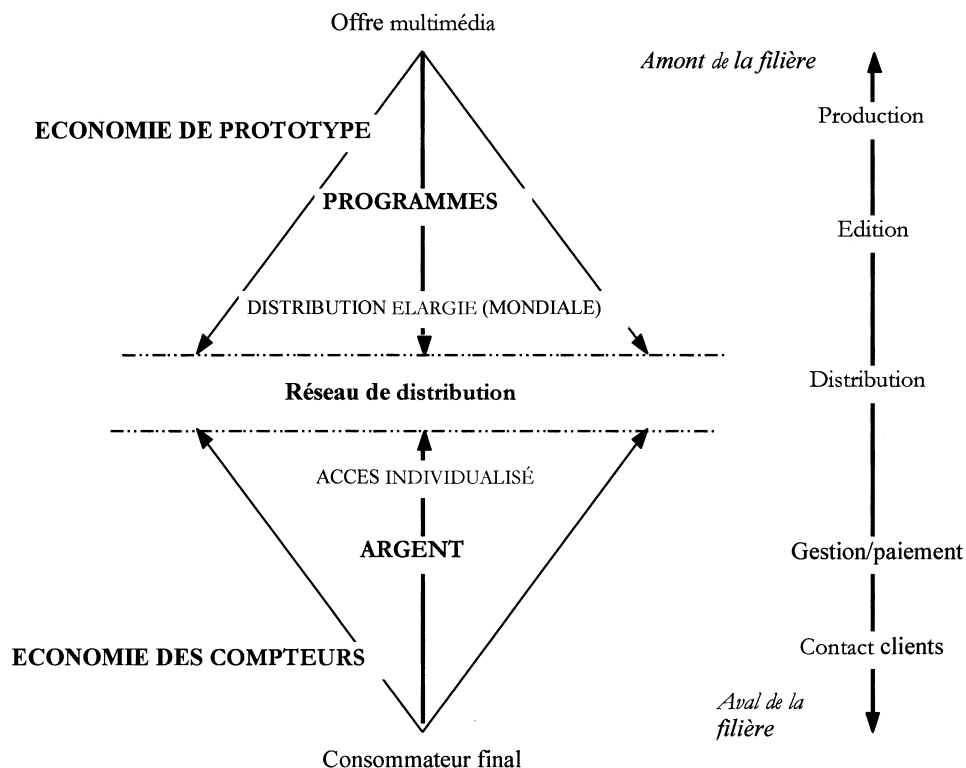
(19) C'est ce qu'a déjà pu réaliser Microsoft avec ses logiciels Windows qui s'imposent sur 95 % des systèmes d'exploitation des ordinateurs dans le monde.

(20) Conférence de presse sur *Universal Music Mobile*, le 27 août 2001 (source : site Internet du groupe *VU*).

stock et, de l'autre, d'un « club » mondial de clients-abonnés. Cette « librairie » et ce « club » constituent le véritable patrimoine de l'entreprise. A une extrémité, le programme-prototype doit être diffusé sur l'échelle la plus vaste grâce à un réseau mondial, et de l'autre, la remontée d'argent du réseau. Les deux processus pourraient demain être réalisés en temps réel, grâce aux techniques numériques et aux réseaux de haut débit, pour optimiser les gestions de trésorerie. Le schéma ci-dessous illustre cette « convergence » commerciale et financière du prototype et du compteur dont la convergence technologique n'est qu'un facteur d'accélération.

FIGURE 4

La convergence du « prototype » et du « compteur »



On peut résumer ce nouveau dispositif par une formule : l'audiovisuel demeure une économie de prototype, mais insérée dans une économie de réseau. Le rachat en 2001 par *VU* de la salle mythique de l'Olympia à Paris ou le montage d'une société commune de production avec Luc Besson poursuivent la même logique.

Commentant la fusion, la direction du groupe *VU* expliquait : « La révolution numérique des hauts débits va rendre l'ensemble des contenus (images, son, données) accessible sur l'ensemble des supports, l'ensemble des écrans. Vous pourrez voir une bande-annonce de film sur votre téléphone mobile *UMTS*, jouer en ligne sur votre téléviseur, voir un concert sur votre ordinateur. Cette convergence – qui passe par *Internet* – entre les 'tuyaux' et les contenus, nous l'avons anticipée depuis plusieurs années. Offrir ces services au consommateur suppose d'être fort sur tous les maillons de la chaîne. Nous le serons. Et c'est d'autant plus nécessaire que personne ne peut dire aujourd'hui où se situera l'essentiel de la valeur demain : en amont, dans les contenus ? En aval, dans la distribution ? Pour nous, désormais, peu importe : la valeur restera à l'intérieur du groupe. *Vivendi Universal* sera mieux placé que quiconque pour offrir au consommateur les contenus les plus variés – information professionnelle, jeux, cinéma, musique, littérature, éducation, information santé... – sur les écrans de son choix. »

Malgré la cohérence affichée de la stratégie du groupe *Vivendi* depuis 1997, on peut s'interroger sur l'importance des risques pris et des faiblesses manifestes d'une démarche qui peut apparaître souvent comme un « pari », voire une « fuite en avant » pour faire oublier la vieille dame qu'était la *Compagnie des Eaux* et poursuivre le « rêve américain ».

Les risques et les faiblesses de cette stratégie

Les risques de cette fusion et de cette stratégie sont multiples. Tout d'abord, il faut rappeler que la moitié des fusions-acquisitions échouent, car il est difficile de marier des cultures d'entreprises différentes. C'est pour limiter ce risque que les équipes de direction d'*Universal* ont été maintenues à Hollywood et que Jean-Marie Messier partage son temps entre New York, à proximité de Wall Street et des investisseurs institutionnels, et Paris où le siège social de *VU* est maintenu. Ensuite, l'industrie audiovisuelle est par nature très fragile : il suffit de quelques échecs sur des superproductions pour qu'un studio soit menacé, ce qui fut le cas d'*Universal Studios* durant ces dix dernières années. Pendant cette période, il a changé quatre fois de propriétaire : *Universal* fut racheté en 1990 par le groupe japonais *Matsushita Electric*, qui l'avait payé 6 milliards de Dollars et le revendit pour la même somme, à *Seagram* cinq ans après, pour se désengager de l'aventure hollywoodienne ; *Seagram* à son tour, s'en est défait avec la fusion dans *VU*, en ayant accumulé 8,5 milliards de dollars de dettes, dont une bonne partie due à *Universal*. Quelques succès cinématographiques comme *Gladiator* ou *Le Retour de la Momie* ont, ces dernières années, garanti la situation d'*Universal Studios*, mais un retournement est toujours possible.

L'autre faiblesse des investissements réalisés est plus structurelle : quel est l'intérêt d'investir de l'argent à Hollywood ? Les incursions étrangères y sont toujours risquées, pour ne pas dire hasardeuses et Patrick Le Lay,

PDG de *TF1*, a eu cette formule lapidaire : « Tout dollar placé par un étranger à Hollywood doit être considéré comme perdu dès lors qu'il a été investi! » Faut-il évoquer les déboires de *Canal Plus* avec l'indépendant *Carolco*, de *Sony*, qui dut provisionner quatre milliards de dollars quelques années après avoir racheté *Columbia*, et que dire de l'aventure du *Crédit Lyonnais* avec *MGM*? L'éditorialiste du journal économique *La Tribune* résumait ainsi cette interrogation : « la tentation d'Hollywood a toujours coûté fort cher aux étrangers, en particulier français. *Canal Plus* y a laissé bien des plumes avec *Carolco*, sans parler du Trafalgar essuyé par le *Crédit Lyonnais* avec *MGM*. *Vivendi* fera-t-il mieux et surtout avec le prix élevé consenti? » (21).

Au-delà des risques financiers encourus par *VU*, c'est la filière industrielle française de l'audiovisuel et du cinéma qui pourrait être affaiblie. En effet, l'investissement financier de *Vivendi*, de l'ordre de quarante milliards de Dollars, semble d'autant plus risqué qu'il entraîne dans son sillage *Canal Plus*, l'un des fleurons de l'industrie audiovisuelle française et européenne, mais aussi toute l'industrie cinématographique française. Là se trouve une contradiction importante entre la démarche industrielle et innovante de *Canal Plus* et celle de *Vivendi* : la tension entre deux types de stratégies pourrait s'accroître. Dès le début de la fusion, *Canal Plus* a été affaiblie par sa scission en deux sociétés : la chaîne détenue à 49 % par *VU* (comme la loi le prescrit) a dû céder la jouissance de son fichier d'abonnés, outil stratégique de toute entreprise, et rétrocéder une part de ses bénéfices et de ses activités, notamment internationales, à *Canal Plus-Distribution*, détenue à 100 % par *Vivendi Universal*.

À l'été 2000, le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) et la ministre de la Culture et de la Communication Catherine Tasca s'étant inquiétés d'une possible dépossession d'actifs de *Canal Plus*, qui l'aurait transformé en coquille vide, déjà surnommée « Canal Minus », le montage pré-*VU* par *Vivendi* fut modifié. L'enjeu de ce transfert d'actifs entre *Canal Plus Programmes* et le groupe est essentiel, car l'industrie cinématographique française est financée à hauteur d'un milliard de Francs par an environ (pré-achats et coproductions), sur la base du chiffre d'affaires de la chaîne *Canal Plus* (9 % de ce chiffre est affecté à l'industrie du cinéma). Cette ressource représentait en 1998, 20 % des investissements français dans le cinéma. Cette scission a transformé *Canal Plus* en chaîne franchisée : désormais, l'affaiblissement de la chaîne se manifeste un an après la création de *VU*, par la suppression de 200 emplois, une programmation qui se cherche. On peut s'interroger sur ce que deviendra *Canal Plus* quand un décodeur unique sera proposé par *VU* pour l'offre combinée et le « marketing croisé » de services multimédias, dont la télévision à péage ne sera qu'une des composantes ?

(21) *La Tribune*, 21 juin 2000.

Un an après la fusion, cette stratégie financière et de restructuration permanente du groupe n'a pas encore convaincu. En effet, l'action de *VU* a perdu 18 %, la capitalisation boursière de l'entreprise issue de la fusion supérieure à 120 milliards de Dollars s'est réduite à 90 milliards environ, et le vice-président Edgar Bronfman, principal actionnaire du groupe a annoncé sa démission du *management* exécutif de *Vivendi* début décembre 2001.

Enfin, il faut souligner que *VU* a déjà connu quelques échecs commerciaux, notamment avec son portail Internet *Vizzavi*, lancé avec *Vodafone*, qui devait être la page d'accueil de 80 millions de clients de la téléphonie mobile et de la télévision interactive. De façon plus générale, le pari fait sur un développement rapide de l'*Internet* haut débit et de l'*UMTS* semble aussi compromis. Pour l'instant, ce sont les métiers classiques des réseaux, ceux de *Vivendi Environnement* et des télécommunications (22) qui garantissent les résultats du groupe, plus que l'industrie des « contenus ». La bonne vieille culture de la *Compagnie des Eaux* était-elle si « ringarde » que cela ? Il reste à *VU* à faire les preuves de la validité de sa stratégie.

En décembre 2001, au moment où Edgar Bronfman s'est retiré de la direction de *VU*, le renforcement des alliances nord-américaines semble prendre le pas dans la stratégie : d'une part, par le renforcement des investisseurs institutionnels nord-américains dans le capital du groupe et, d'autre part, en ouvrant de nouveaux circuits de distribution pour les catalogues d'*Universal* (23), notamment par un rapprochement avec John Malone, le « roi du câble » aux USA. « Je pense », a déclaré Jean-Marie Messier, « que la meilleure stratégie en Europe serait de trouver une alliance commerciale entre *Canal Plus* et John Malone » (24). L'entrée française de *Vivendi* à Hollywood n'ouvrirait-elle pas la porte à une entrée réciproque en Europe du premier câblo-opérateur américain qui, en décembre 2001, devient le premier actionnaire du groupe avec 3,6 % du capital de *VU* ? Quel sera l'avenir de *Canal Plus* ? Pilote de l'industrie cinématographique ou nouveau circuit de distribution des productions hollywoodiennes en Europe ? En déclarant s'opposer à l'hégémonie nord-américaine, *Vivendi* a conquis *Universal*. Mais l'Amérique sera-t-elle victime ou bénéficiaire de la stratégie « de conquête » de *Vivendi Universal* ?

(22) Ainsi, fin 2000, *CEGETEL* a franchi le cap des douze millions de clients et avec onze millions d'abonnés; *SFR* détient 35 % du marché français de la téléphonie mobile.

(23) Le 14 décembre 2001, *VU* a pris 10 % du capital d'*Echostar*, deuxième bouquet satellitaire américain, de manière à accéder à un nouveau circuit de distribution de télévision à péage.

(24) *Libération*, 7 décembre 2001.