



**HAL**  
open science

## Stratégies des groupes de médias : vers l'émergence de pratiques "coopétitives" ?

Nabyla Daidj

► **To cite this version:**

Nabyla Daidj. Stratégies des groupes de médias : vers l'émergence de pratiques "coopétitives" ?. Médias 09 : entre communautés et mobilité, Dec 2009, Aix-En-Provence, France. hal-02463171

**HAL Id: hal-02463171**

**<https://hal.science/hal-02463171>**

Submitted on 31 Jan 2020

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

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

# **Stratégies des groupes de médias : vers l'émergence de pratiques « coopératives » ?**

**Nabyla Daidj**

Enseignant-Chercheur  
nabyla.daidj@it-sudparis.eu  
TELECOM & Management SudParis  
CEMANTIC  
9 rue Charles Fourier  
91011 Evry Cedex  
France

*Résumé* : Cette communication analyse les mutations de l'industrie des médias dans un contexte de convergence qui favorise l'expansion des groupes des médias mais également l'arrivée de nouveaux acteurs issus des NTIC avec des répercussions importantes sur la chaîne de valeur et les modèles d'affaires. Les entreprises se positionnent le long de la chaîne de valeur en adoptant des stratégies d'intégration verticale mais aussi de concentration horizontale en s'engageant dans un grand nombre de partenariats et de participations croisées. Mais même si leur environnement concurrentiel est très intense, elles coopèrent et rivalisent simultanément adoptant ainsi une démarche coopérative.

*Abstract* : This article analyzes structural changes in the media industries as convergence enables incumbent players in the broadcasting sector to expand their roles, it also marks the entry of powerful new players from telecommunications and IT industries altering their value chains and business models. Firms are moving up the value chain to higher margin activities through vertical integration but also horizontal concentration conducting numerous partnerships and cross investments. But even if they operate in a fiercely competitive environment, they simultaneously compete and collude by adopting the logic of cooperation.

**Mots-clés** : conglomérats, chaîne de valeur, partenariats, coopération, écosystème d'affaires.

**Keywords**: media conglomerates, value chain, partnerships, cooperation, business ecosystem.

# **Stratégies des groupes de médias : vers l'émergence de pratiques « coopératives » ?**

## **1. Introduction**

Depuis la fin des années 1990, les mutations technologiques ont entraîné l'explosion du numérique et l'intérêt croissant des groupes de télécommunications (opérateurs et équipementiers), des acteurs de l'Internet (FAI, opérateurs d'IPTV), des entreprises informatiques (matériel et logiciels) pour les médias. La convergence a conduit à la démultiplication des contenus et des services sous différentes formes vers différents terminaux (TV, PC, mobile, console de jeux) et sur différents réseaux. L'exemple de la télévision numérique est révélateur de cette évolution. Distribuée aujourd'hui en France notamment sur le réseau hertzien, le câble, le satellite, l'ADSL, la télévision numérique trouve d'autres modalités de transmission sur les mobiles de troisième génération et les récepteurs mobiles (DVB-H). Le développement de ces nouvelles offres numériques a pour effet de fragmenter l'audience d'où des difficultés pour les chaînes généralistes traditionnelles qui enregistrent une érosion régulière des recettes publicitaires.

D'une manière plus générale, la consommation décalée dans le temps et l'espace rendue possible par les nouvelles technologies (nouveaux services de diffusion en ligne) change la donne. La diffusion et la distribution de contenus audiovisuels ne constituent plus l'apanage d'entreprises fortement capitalisées propriétaires notamment de leurs réseaux et de leurs contenus. Si l'on considère le terme médias dans son acception la plus large (intégrant notamment les nouveaux médias avec Internet), les nouveaux « entrants » (Google, Apple, Microsoft etc.) rivalisent sur ce marché « multimédia » avec comme objectif le développement d'offres s'orientant vers une plus grande personnalisation et portabilité des contenus : le « Anywhere, anytime, any device » est désormais au cœur de cette nouvelle dynamique.

Dans ce contexte, quelle est la modalité de développement privilégiée par les grands groupes des médias pour pallier le risque de fragmentation des audiences des médias traditionnels? Nous privilégierons ainsi deux axes de recherche étroitement liés. Le premier porte sur l'analyse des alliances versus fusions/acquisitions pour quelles stratégies (diversification, spécialisation, intégration verticale) et performances ? Le second

concerne le concept « coopétition » qui intègre une dynamique de coopération et de concurrence entre les mêmes acteurs. Il existe de plus en plus une logique de coopétition associant ces deux polarités dans de nombreux secteurs malgré l'intensité concurrentielle. Qu'en est-il des médias ?

Cette étude comporte deux parties. Après avoir présenté les caractéristiques structurelles de l'industrie des médias et leurs évolutions, nous analyserons les stratégies des différents acteurs et leurs interdépendances.

## **2. Les mutations profondes de l'industrie des médias**

La dématérialisation des contenus a des répercussions non seulement dans la production mais surtout dans l'exploitation, la diffusion et la distribution. Mais ces changements sur le plan technologique dans ce contexte de convergence (Danowski & Choi, 1998) s'accompagnent également de modifications dans les usages, les comportements des consommateurs et les stratégies des principaux acteurs.

### **2.1. Les caractéristiques structurelles**

#### *2.1.1 Définition et champ d'analyse*

La première étape est de définir le secteur des médias qui est très souvent confondu avec celui de la communication, de l'audiovisuel, du multimédia etc. Ces précisions sémantiques sont essentielles dans la mesure où le nombre et la nature des acteurs varient selon la définition retenue. Les différentes définitions renvoient également aux spécificités de ces industries qui conditionnent d'une part, la chaîne de valeur et les facteurs clés de succès (FCS) associés et d'autre part, les sources de revenus et les modèles d'affaires afférents.

D'une manière générale, l'expression « audiovisuel » désigne toute activité (et acteur) en relation avec le cinéma, la télévision, la vidéo, la radio et les différents supports associés. Les médias intègrent les activités audiovisuelles ainsi que la presse (journaux, magazines) et l'affichage. La communication englobe le secteur de l'édition. Quant au « multimédia », il renvoie aux activités citées précédemment mais également aux jeux vidéo et à tout type de contenus qui, grâce à la numérisation, peut être « transporté » par un grand nombre de « tuyaux » (contenants : câble, satellite, Internet etc.) et ainsi être diffusé à une plus grande échelle. Une

N., Daidj

autre expression plus large est très largement utilisée notamment aux Etats-Unis qui est celle d'*entertainment* qui correspond aux divertissements et loisirs (Debande & Chetrit, 2001). Dans cette communication, nous ferons référence surtout aux activités audiovisuelles et aux nouveaux médias, les journaux, l'édition ainsi que l'affichage ne sont pas étudiés.

### 2.1.2 Les conditions et facteurs de changement

Les principales caractéristiques dites « traditionnelles » de ces industries qualifiées également « d'industries de contenus » sont affectées par la numérisation et la multiplication des nouvelles plates-formes de diffusion :

- elles produisent des biens et des services comme des prototypes, engageant l'ensemble des coûts de production, y compris les coûts échoués (sunk costs). Ces activités génèrent souvent des coûts fixes et/ou des sunk costs élevés. Comme l'expliquent Musso & Volle (2000), « l'audiovisuel étant une économie à coût fixe, son développement est lié à l'extension de sa distribution. Depuis l'origine, l'industrie nord-américaine a multiplié les marchés de diffusion à l'intérieur des Etats-Unis (salles, vidéo, networks, câble) et à l'exportation. Ce sont autant de moyens de multiplier la diffusion de produits dont le coût de fabrication est de plus en plus élevé. » (p. 95).

- elles produisent des biens et des services qui sont des « biens d'expérience », c'est-à-dire des biens et des services dont la qualité et le succès ex post sont rarement connus ou prévisibles ex ante par les acteurs de la filière (auteurs, éditeurs, producteurs, diffuseurs etc.) et par les consommateurs. Ainsi ces activités dépendent en grande partie des dépenses publicitaires et des politiques marketing et d'édition mais également aussi des phénomènes de réputation (star system, bouche à oreille, critiques, prix, récompenses etc.). Si les dépenses publicitaires ont toujours été le moteur de la dynamique des médias, actuellement l'émergence de nouveaux canaux et de supports de diffusion conduit à un transfert partiel et progressif des budgets publicitaires dédiés aux médias traditionnels (télévision, presse) vers les applications Internet mettant ainsi en exergue une fragmentation des audiences. L'interactivité et la personnalisation des messages se généralisent avec la publicité sur Internet ;

- elles sont liées à des « défaillances du marché » (spillovers, « externalités culturelles ») et à la protection des droits de propriété ce qui peut justifier une certaine forme d'intervention des Pouvoirs publics soit sur la structure du marché soit sur la politique des

différents acteurs. La chronologie des médias qui impose un délai (et un ordre de diffusion de l'œuvre cinématographique) entre la sortie d'un film en salle et sa diffusion notamment à la télévision en est une illustration. Les dispositifs de chronologie des médias ont été mis en place en France et à l'échelle européenne dans les années 1980 pour protéger les exploitants de salles de cinéma contre la concurrence exercée par la télévision et les différents supports enregistrés (vidéo, DVD/Blu Ray). Des modifications successives ont été apportées suite à l'évolution technologique, à la diversification des modes de commercialisation (location vidéo, chaînes câblées, chaînes cryptées etc.) mais tous ces dispositifs sont actuellement remis en cause par les téléchargements illégaux ;

- les prix de ces biens et de ces services ne correspondent pas à l'utilité marginale du consommateur comme c'est généralement le cas sur la plupart des autres marchés. Ils sont définis a priori et peuvent varier selon les modes d'exploitation (entrée en salle, DVD etc.) ou selon la prise en compte d'aspects réglementaires. Cette situation est rendue encore plus complexe aujourd'hui avec la numérisation des contenus qui conduit à un piratage de ces mêmes contenus (musique, cinéma, jeux vidéo etc.). La protection des œuvres audiovisuelles et la gestion des droits numériques (DRM) suscitent de nombreux débats dans tous les pays et notamment récemment en France avec l'examen de la Loi Hadopi. Plusieurs systèmes existent même si aucun ne constitue véritablement un obstacle au piratage : un paiement renvoyant à un prix différent selon le mode de consommation (achat, location) sur des plateformes de téléchargement légal, des redevances imposées sur les supports vierges etc. Comme le mentionne Cabrera Blázquez (2007), dans le futur le contenu supporté par la publicité pourrait dépasser le contenu protégé par DRM. C'est toute la question du partage des revenus et de la défense des intérêts des ayants droits (auteurs et créateurs) qui n'a pas encore trouvé de réponse adéquate.

Les mutations décrites précédemment génèrent inévitablement des pratiques nouvelles chez les consommateurs :

- une consommation simultanée de médias traditionnels et collaboratifs notamment chez les plus jeunes avec un intérêt plus grand pour les PC et consoles de jeux que pour la TV ;

- un engouement pour la production et la diffusion de contenus par le biais des différents réseaux sociaux existants (YouTube, MySpace etc.).

N., Daidj

Les répercussions sur l'ensemble des acteurs du monde des médias sont également très importantes, c'est l'objet de la section suivante.

## **2.2. La restructuration des chaînes de valeur**

Le recours au concept de chaîne de valeur, initié par Porter (1985), permet d'analyser d'une manière générale la manière dont une entreprise « construit sa proposition de valeur et génère un avantage concurrentiel » (Atamer & Calori, 2003, p. 173). Mais la chaîne de valeur est également très utile pour une compréhension plus fine des différents acteurs en présence et de leurs interactions. Enfin, comme la chaîne de valeur est étroitement liée à la notion de modèles d'affaires, elle peut donner des orientations quant au partage des revenus entre les différentes entreprises concernées.

La chaîne de valeur peut être représentée à deux niveaux : de l'entreprise (de manière classique, elle est construite autour des activités de soutien et des activités principales) et d'un secteur d'activité. C'est l'approche sectorielle qui est privilégiée dans ce travail.

### *2.2.1 Chaîne de valeur et filière*

Les expressions filière et chaîne de valeur dans sa dimension sectorielle étant souvent utilisées l'une pour l'autre, leur application au domaine des nouveaux médias nous permet d'en préciser le sens mais également leur portée opérationnelle.

La filière peut être utilisée pour décrire une suite d'opérations s'enchaînant très logiquement, depuis le traitement de la matière première jusqu'au produit semi-fini, puis jusqu'au produit fini. Si l'on reprend la définition de Morvan (1991), « la filière est une succession d'opérations de transformation aboutissant à la production de biens (ou d'ensembles de biens) ; l'articulation de ces opérations est largement influencée par l'état des techniques et des technologies en cours et est définie par les stratégies propres des agents qui cherchent à y valoriser au mieux leur capital. Les relations entre les activités et les agents révèlent des interdépendances et des complémentarités, mais sont aussi largement déterminées par les relations hiérarchiques dont le jeu contribue à assurer la dynamique de l'ensemble. Utilisée à plusieurs niveaux d'analyse, la filière apparaît comme un système, plus ou moins capable d'assurer sa propre transformation » (p. 269). Une stratégie de filières conduit à avoir la maîtrise de toutes les étapes de l'amont à l'aval, c'est-à-dire des approvisionnements de matières premières jusqu'à la vente finale du produit. Ainsi, la

politique de filière est souvent associée à une stratégie d'intégration verticale qui conduit l'entreprise à contrôler les différents stades du processus de production et donc à internaliser de nombreuses fonctions.

Selon la NAF (nomenclature d'activités française) qui détermine le classement des entreprises selon leur activité principale, l'INSEE<sup>1</sup> intègre les activités audiovisuelles (cinéma, vidéo, télévision, radio, agences de presse) dans les industries culturelles qui englobent également l'édition (livres, presse, musique) et la publicité. La filière audiovisuelle regroupe les activités cinématographiques et télévisuelles destinées au grand public auxquelles s'ajoutent des industries connexes : des activités en aval (télédiffusion, télédistribution, distribution et exportation), des activités de soutien (services techniques et spécialisés, logiciels et équipements dédiés à l'audiovisuel), et des activités institutionnelles (ex. : financement, formation). Sont inclus également dans la filière les supports et formats suivants : film, vidéo, grand format, haute-définition, émissions en direct, publicité, vidéo-clips. On retrouve l'idée de l'intégration amont-aval des activités audiovisuelles qui est le propre de toute filière.

S'il existe une certaine convergence entre la notion de chaîne de valeur sectorielle et filière, il n'en reste pas moins que ces deux notions présentent des différences. Tout d'abord, il faut rappeler que la notion de filière est empruntée par les auteurs en management stratégique à l'économie industrielle. Ainsi, par exemple, Johnson et al. (2008) considèrent que la filière rassemble les chaînes de valeur de chaque entreprise. La filière, notion économique, a été surtout développée comme un instrument de politique industrielle dans les années 1970-80 en France visant à développer certains secteurs d'activités jugés comme stratégiques sur le plan de la compétitivité structurelle. Il s'agissait alors de renforcer les activités d'une filière de l'amont à l'aval afin d'éviter le recours systématique aux importations. Cette politique de filière était d'ailleurs souvent opposée à la politique de créneaux choisie par des pays tels que le Japon. Ces considérations ne rentrent pas du tout en ligne de compte pour ce qui concerne la chaîne de valeur qui permet d'analyser la manière dont les entreprises sont présentes dans certaines activités et comment elles se positionnent les unes par rapport aux autres. En ce sens, elle se distingue totalement de la notion de filière développée précédemment. De

---

<sup>1</sup> Le document peut être téléchargé à l'URL suivante :  
([http://www.insee.fr/fr/nom\\_def\\_met/nomenclatures/naf/n\\_92.htm](http://www.insee.fr/fr/nom_def_met/nomenclatures/naf/n_92.htm)).

N., Daidj

plus, elle ne préconise pas systématiquement une intégration verticale des activités.

En d'autres termes, une chaîne de valeur au niveau sectoriel est de faire émerger les acteurs (issus de secteurs très différents comme c'est le cas pour le secteur des médias), les nouveaux entrants et leur positionnement. C'est un outil de « diagnostic externe » qui permet d'apprécier la structure de marché et le degré d'intensité concurrentielle.

### 2.2.2 Vers une complexification des chaînes de valeur

La chaîne de valeur « traditionnelle » des médias peut se représenter de manière schématique (cf. Figure 1) :

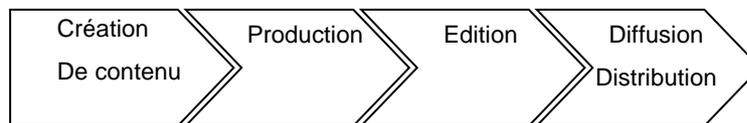


Figure 1. La chaîne de valeur des médias « classique »

Le tableau 1 montre le positionnement le long de la chaîne de valeur des grands groupes de médias ce qui conforte l'importance des trois activités : production (contenu), édition et distribution. Ce sont les groupes les plus importants en termes de chiffres d'affaires et d'influence. Mc Chesney (1999), n'hésite pas à qualifier Time Warner, News Corp. et Disney, comme "the Holy Trinity of the global media system" (p. 91).

Tableau 1- Positionnement métier des majors des médias

Groupe	Contenu	TV Network	Distribution	Equipements électroniques
Time Warner	⊗	X	X	
NBC- Universal	X	⊗		
News Corp.	⊗			
Sony	X			⊗
Viacom	X	X		
Vivendi	X	X	X	
Walt Disney	⊗			

⊗ Métier d'origine

X Contrôle de l'activité

Source : adapté de Bajon (2003).

Si l'on prend l'exemple plus spécifique de l'industrie de la télévision (Wéliniski & Labarthe-Piol, 2003), elle s'articule autour de quelques activités fondamentales :

- production incluant la création ;
- édition : la chaîne de TV associe les différents éléments dans une grille spécifique autour de sa marque en intégrant ses émissions propres, les différents programmes acquis à l'extérieur et en concevant un « habillage » original qui la distingue de ses principaux concurrents ;
- agrégation de contenus : existe dans la télévision à péage et dans les bouquets. Intégration de nouveaux services/fonctions : facturation, interactivité ;
- diffusion technique : hertzien, câble, satellite.

Comme les industries des nouveaux médias sont issues de la convergence de plusieurs secteurs des NTIC (des infrastructures de réseaux, de l'informatique, de l'audiovisuel, à l'édition et à la distribution), elles impliquent de fait de nombreux acteurs situés sur des chaînes de valeur autrefois distinctes. Ce qui n'est plus le cas aujourd'hui puisque les barrières « traditionnelles » entre ces différentes industries se sont effondrées (Gershon, 2000) conduisant à l'adoption de nouveaux comportements des différents acteurs (rapprochement, alliances, partenariats) qui tentent de mettre en commun leurs ressources et leurs compétences. Ainsi, aujourd'hui, pour représenter une chaîne de valeur des nouveaux médias, il est nécessaire de prendre en compte les éléments suivants :

- des contenus de différente nature (œuvre audiovisuelle, films etc.) et les droits associés ;
- une multitude de canaux de distribution (salles de cinéma, TV, vidéo, Internet) et de supports ;
- des sources de revenus variées (publicité, redevance, abonnements etc.) liées aux différents types de supports et de distribution et sur la gestion des droits audiovisuels ;
- de nouveaux entrants (fournisseurs d'accès Internet, opérateurs de télécoms, opérateurs d'IPTV etc.) qui rivalisent directement avec les acteurs « traditionnels » (notamment chaînes de télévision).

De nouvelles chaînes de valeur plus complexes émergent. Ainsi, dès la fin des années 1990, Collis et al. (1997) redéfinissent l'industrie du multimédia. Elle ne s'apparente plus à trois activités organisées sur un mode vertical (télécommunications, télévision, informatique) mais à cinq domaines qui peuvent être représentés de manière horizontale : "the multimedia industry is emerging not as a

N., Daidj

set of three vertical businesses but as a collection of five horizontal activities that together deliver content to consumers. These activities correspond to the industry segments: content (...), packaging (...), transmission network (...), manipulation infrastructure which provides intelligence to the distribution system (...), terminals” (pp. 166-167). A chacune de ces activités, les auteurs associent des acteurs des médias « traditionnels » et des entreprises issues des nouvelles technologies de l'information.

Quant à Wirtz (2001), il considère également qu'il est nécessaire d'analyser l'industrie des médias parallèlement ainsi à celle des télécommunications. Il met ainsi évidence les liens entre l'industrie des télécommunications, des technologies de l'information, du commerce électronique et des médias autour cette fois-ci de cinq fonctions essentielles : le contenu (création), l'agrégation, les services à valeur ajoutée, l'accès et enfin la navigation. Cette présentation est d'ailleurs reprise par Chan-Olmsted et Kang (2003) qui associent de plus à chacune de ces fonctions les compétences fondamentales (core competencies) nécessaires aux entreprises qui souhaitent se positionner sur l'un (ou plusieurs) de ces segments.

La vidéo à la demande (VOD) constitue un bon exemple de mutation des chaînes de valeur et des rôles des différents acteurs observés plus largement dans les secteurs des TIC et des médias. Les films en ligne sont des services multimédias dont les perspectives élevées de gains provoquent des mouvements stratégiques significatifs des acteurs des trois industries dont les cultures, visions, modèles d'affaires diffèrent [Daidj & Vialle, 2007].

Le tableau 2 présente la chaîne de valeur (Guillou, 2004). Les premières étapes sont celles que l'on retrouve classiquement dans la chaîne de valeur du cinéma. Certains acteurs se retrouvent à différentes positions sur la chaîne de valeur soit en vendant des services de VOD directement aux consommateurs soit en ayant recours à leur propre réseau.

Au-delà de l'exemple de la VOD, nous pouvons représenter une chaîne de valeur sur les contenus audiovisuels autour des segments clés : production (contenu), agrégation (contenu), distribution, terminaux et consommation (consommateur final) en distinguant les acteurs historiques et les nouveaux entrants (cf. Figure 2).

Tableau 2 – La chaîne de valeur de la VOD

Activité	Fonction	Acteurs
<b>Edition de contenus</b>	Production de films, gestion des droits, commercialisation de programmes	Fournisseurs de contenus, studios de cinéma,
<b>Edition de services</b>	Négociation de droits avec les fournisseurs de contenus Rémunération des ayants droit Gestion de l'ensemble des données relatives aux programmes Protection des programmes Réalisation des guides de programmes Politique commerciale Gestion de la facturation et du paiement en ligne Négociation avec des distributeurs d'accords d'intégration dans l'offre de plate-forme	Portails spécialisés, agrégateurs de contenus, producteurs et éditeurs vidéo
<b>Transport « physique » et/ou distribution commerciale</b>	Construction d'une architecture dédiée à la VOD Fourniture des infrastructures et des réseaux d'accès	Opérateurs de télécommunications FAI

Source : adapté de Guillou (2004) et reproduit dans Daidj & Vialle (2007).

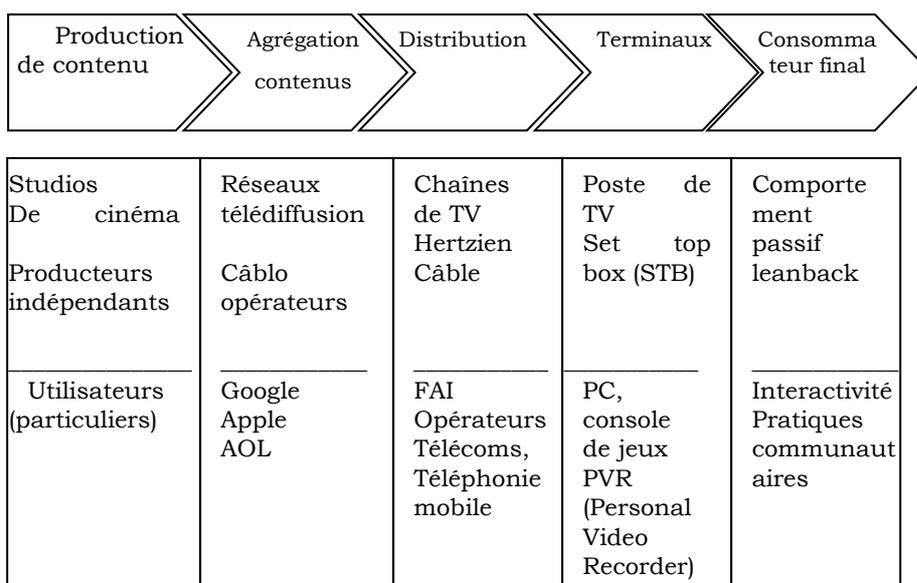


Figure 2. La reconfiguration de la chaîne de valeur

### **3. Vers des stratégies coopétitives ?**

Les grands groupes de communication (Time Warner, Disney, Viacom, News Corp.) rivalisaient sur un marché oligopolistique et très concurrentiel jusqu'à la fin des années 1990. Mais depuis, la structure du marché a évolué avec l'arrivée de nombreux acteurs et la compétition s'est intensifiée. Pour autant, parallèlement, des comportements coopétitifs semblent émerger.

#### **3.1. Position concurrentielle des différents acteurs**

##### *3.1.1 Les stratégies des principaux groupes de médias « traditionnels » dans les années 1990*

Pour se développer et développer un avantage concurrentiel durable, les entreprises disposent de trois stratégies : la spécialisation, la diversification et l'intégration verticale.

Les grands groupes de médias sont engagés dans différentes activités liées aux médias (télévision, cinéma, presse écrite, etc.) et sont donc diversifiés. Il s'agit même souvent d'une diversification conglomerale. En effet, il y a peu de « pure players » des médias à l'échelle internationale. Ce sont plutôt de très grands groupes qualifiés de différents termes : conglomerats, mégamajors, media giants etc.

Dans le secteur audiovisuel et plus précisément multimédia, l'intégration verticale correspond à l'intégration des contenus, des activités d'édition et des moyens de distribution. C'est une stratégie qui n'est pas nouvelle. Dans les années 1950, aux Etats-Unis les activités cinématographiques faisaient déjà l'objet d'un processus de concentration et d'opérations d'intégration verticale qui englobait la création de contenu ainsi que les moyens de production et de distribution (Balio, 1990 ; Sklar, 1994).

L'intégration verticale est au centre du processus de création de valeur et renvoie à la convergence tant recherchée. Elle permet un lien direct entre les contenus et les abonnés, combinant des portefeuilles de droits sur les contenus (presse, audiovisuel, cinéma et musique) et de multiples réseaux de distribution (câble, Internet etc.).

Cette stratégie d'intégration verticale a été possible grâce à une politique active de croissance externe et d'alliances. Le Goff et Mouline (2003) ont étudié les opérations de rapprochements des firmes dans les industries du multimédia au niveau mondial sur la

période 1993-2002 : les fusions & acquisitions ne représentent que 34,7 % de l'ensemble des opérations, les alliances restant la modalité privilégiée. Ce n'est qu'au début des années 2000 que des opérations de croissance externe ont pris le pas sur les accords avec Walt Disney-ABC, Viacom-CBS etc. Mais c'est en 2000 qu'interviennent les opérations les plus emblématiques de la nouvelle économie avec les fusions d'une part, d'AOL avec Time Warner et de Vivendi avec Universal (Chabrak & Daidj, 2008) d'autre part avec pour slogan : « Bigger is better ». Elles visent pour chacune des parties à s'assurer le contrôle des ressources distinctives et/ou compétences fondamentales (Prahalad & Hamel, 1990) qui leur feraient défaut. Dans le cas d'AOL-Time Warner, c'est AOL qui acquiert deux actifs stratégiques de Time Warner : le deuxième réseau de télévision câblée aux Etats-Unis et des contenus ainsi que des catalogues de droits associés (Faulhaber, 2002). L'intégration verticale est étroitement liée à une stratégie de diversification, diversification liée dans le cas d'AOL-Time Warner et non liée dans celui de Vivendi-Universal (Chon et al., 2003).

Les résultats de ces deux opérations n'ont pas été aussi exceptionnels que ceux qui avaient été avancés pour justifier du bien fondé de leur modèle d'affaires fondé sur une intégration des contenus et des contenants (Flew & Gilmour, 2003 ; Peltier, 2004). Ce n'est pas la convergence mais ce sont surtout les options stratégiques choisies par les majors qui sont remises en cause. Comme l'expliquent Wéliniski & Labarthe-Piol (2003) : « au moment de la création des grands conglomérats comme Vivendi Universal ou AOL Time Warner, la ligne argumentative qui revenait le plus souvent tenait en deux principes : économie d'échelle et intégration des contenus et de leur distribution. Or, ces principes généraux sont loin d'avoir tenu leurs promesses en termes de résultats opérationnels concrets. Les synergies au sein des différents conglomérats n'ont été que marginales, et l'on s'est rapidement aperçu que la sécurisation de la diffusion des contenus sur ses propres réseaux n'est pas un facteur-clef de succès. En effet, si vous êtes producteur et que vous disposez d'un programme très populaire, la distribution ne constitue pas un problème : les distributeurs se l'arracheront ! » (pp. 19-20). Epstein (2004) explique également cet échec par le manque de communication pendant le processus d'intégration et des revendications en termes de leadership par les dirigeants des deux entreprises. En fait, tous ces commentaires renvoient aux questions d'arbitrage entre croissance externe et alliances sachant que chacune de ces modalités comporte des avantages, des inconvénients et des risques (Mayrhofer, 2000).

N., Daidj

L'intégration verticale à l'instar des autres stratégies présente des avantages et des inconvénients. En général, parmi les objectifs visés par l'intégration verticale (Flew & Gilmour, 2003), la maîtrise des coûts (meilleur contrôle des fournisseurs qui sont de fait « internalisés »), un accès à des actifs stratégiques et un meilleur contrôle de la qualité figurent en bonne place. Or, l'intégration verticale peut aussi conduire à des contre-performances : l'entreprise concernée ne peut plus mettre ses fournisseurs en concurrence dans la mesure où elle les a rachetés ce qui peut conduire à une hausse des coûts (et donc des prix) et à une dégradation du produit ou du service offert. En définitive, l'entreprise s'éloigne de son cœur de métier et de son marché en perdant des connaissances clés aussi bien du côté de ses concurrents que de ses clients. Dans le secteur des médias, ce phénomène peut se produire également. C'est ce que Compaine (2000) désigne comme le « paradoxe de l'intégration verticale ». Ainsi, la mise en concurrence systématique et l'obligation de répondre aux exigences de plusieurs clients différents tant en termes de délais que de qualité, obligent notamment les producteurs de contenus à faire preuve d'une plus grande créativité que s'ils avaient été intégrés au sein d'une même structure.

### *3.1.2 La décennie 2000 : l'impact de l'émergence de nouveaux acteurs*

Comme nous l'avons déjà souligné avec la reconfiguration des chaînes de valeur, l'entrée de nouveaux acteurs dans le secteur des médias a des répercussions sur les stratégies et les modalités de développement de l'ensemble des groupes.

Pour ce qui concerne les orientations stratégiques, les opérations de concentration horizontale sont plus fréquentes depuis le début des années 2000, le but étant de proposer une offre plus large et donc d'atteindre une cible plus importante (Pereira, 2003).

Mais l'intégration verticale reste toujours un objectif poursuivi par les différents acteurs historiques et nouveaux entrants. A titre d'illustration, les opérateurs des télécommunications se rapprochent des éditeurs de logiciels et des fournisseurs de contenus pour renforcer leur offre de services multimédias tandis que les industries de programmes ont des liens de plus en plus marqués avec des diffuseurs ce qui démontre leur volonté d'être plus présents en aval (Le Goff & Mouline, 2003). L'acquisition de contenus audiovisuels est toujours un facteur clé de succès puisque même les nouveaux venus tels que iTunes (Apple), SoapBox (MSN Vidéo), Orange (France Télécom), Joost (ex Kazaa et Skype), BEN (BitTorrent), In2TV (AOL), Bell Mobilité et YouTube

(Google) adoptent des stratégies similaires à celles des diffuseurs et des distributeurs.

Ouellette (2007) analyse les stratégies des acteurs et les nouveaux enjeux liés à leur activité :

- les producteurs de contenus médiatiques : la difficulté pour eux est de ne pas être considérés comme de simples « sous-traitants » interchangeables par les grands groupes de médias. Aux Etats-Unis, les producteurs indépendants cèdent généralement tous leurs droits d'exploitation aux diffuseurs ou aux majors par le biais d'un buy out. Ils auraient intérêt à élaborer et à produire des contenus originaux pour les nouvelles plateformes et/ou pour les besoins d'annonceurs, pratique connue sous le nom de contenu commandité (branded content) ;

- les diffuseurs sont déjà très présents sur les nouvelles plateformes de diffusion sous leur propre bannière et en partenariat avec des opérateurs de portails, de réseaux sans fil etc. Les accords dans ce domaine ne manquent pas : entre Warner Bros et AOL pour la diffusion gratuite de différentes émissions (site In2TV), entre CBS et AOL, Microsoft, CENT Networks, Comcast, Joost, Bebo, Brightcove, Netvibes, Sling Media et Veoh permettant le partage des contenus de CBS sur différents sites, blogs et pages communautaires, entre Joost et un grand nombre de diffuseurs dans le monde etc.

L'intégration verticale est une nouvelle fois privilégiée par certains diffuseurs qui développent en interne leurs contenus. Enfin, il semble que le modèle de la publicité se généralise comme source de revenu au détriment des formules d'abonnements ou de paiements à l'acte ;

- Les distributeurs de contenus audiovisuels (câblo-opérateurs, opérateurs de satellites, d'IPTV) portent un grand intérêt à la VOD et signent des accords avec les détenteurs de droits et fournisseurs de contenus (Daidj & Vialle, 2007). Leurs liens très étroits, voire leur appartenance dans certains cas, aux conglomérats des médias facilitent l'exploitation de contenus dans différents environnements.

Tous les acteurs qu'ils soient nouveaux entrants (issus du monde des télécommunications, de l'Internet, de l'informatique, des logiciels etc.) ou « historiques » (groupes de médias) ont mené ces stratégies grâce à des opérations de croissance externe et d'alliances. Il serait fastidieux à ce stade de lister de manière exhaustive toutes ces opérations en raison du nombre élevé des acteurs et de la diversité des activités concernées (cela fera l'objet d'un travail ultérieur). En revanche, nous proposons d'étudier dans

N., Daidj

la prochaine section des situations plus spécifiques qui s'apparentent à des relations coopératives.

## **3.2. Logique concurrentielle, « écosystème » et dynamique coopérative**

### *3.2.1 Les déterminants de la coopération*

De très nombreux travaux (Bagshaw & Bagshaw, 2001 ; Dagnino & Padula, 2002 ; Dowling et al., 1996 ; Gnyawali & Madhavan, 2001 ; Gulati, 1998 ; Gulati et al., 2000 ; Hakansson & Ford, 2002 ; Lado et al. 1997) portent sur l'émergence et le développement de la coopération, définie comme une situation dans laquelle des entreprises concurrentes rivalisent et coopèrent simultanément entre elles (Bengtsson & Kock, 2003).

Selon Walley (2007), l'origine du terme "coopétition" n'est pas très claire. Albert (1999) considère que le concept a émergé en 1991, mais nombreux sont ceux qui considèrent que la paternité en revient à Ray Noorda, fondateur et dirigeant de la société Novell, qui a prononcé pour la première fois ce terme dans les années 1980.

Cette notion de coopération qui est relativement complexe renvoie à plusieurs niveaux d'analyse. Nous proposons de l'étudier en l'associant à deux autres concepts : les alliances et les écosystèmes.

La coopération (accords, alliances) inter-entreprises a fait l'objet d'un très grand nombre de travaux théoriques et empiriques aussi bien en économie qu'en management stratégique fondés sur différents corpus théoriques : théories de la firme (théorie des coûts de transaction, théorie de l'agence, des droits de propriété), de l'approche par les ressources et compétences (Resource based view), de la théorie évolutionniste, de la théorie des jeux (Daidj, Hammoudi, 2008) etc. Les motivations généralement avancées pour se lancer dans des alliances sont nombreuses parmi lesquelles on trouve l'accès à des ressources (matérielles ou immatérielles) et/ou à des compétences (savoir faire) manquantes, la réduction des coûts et rationalisation de la production (réalisation d'économies d'échelle, de gains de productivité, maîtrise de la courbe d'expérience et des effets d'apprentissage), l'augmentation du pouvoir de négociation auprès des fournisseurs etc. Il ne s'agit pas ici de faire une revue de la littérature sur les alliances mais de comprendre le lien entre alliance et coopération. Un argument peut être avancé pour comprendre cette particularité et il est lié à une question qui n'est pas uniquement d'ordre sémantique. En effet, un grand nombre d'auteurs distinguent les alliances stratégiques entre

entreprises rivales dont le but est de développer un avantage compétitif durable et les autres formes de coopération plus traditionnelles qualifiées de « tactiques » (Porter, Fuller, 1986), c'est-à-dire répondant à un problème spécifique et ponctuel. Il faut donc exclure des alliances stratégiques les relations de partenariat entre clients et fournisseurs, sous-traitants et équipementiers au sein de la même filière économique, dans la mesure où ces relations ne soulèvent pas le problème de la rivalité entre alliés (Dussauge & Garrette, 1991). Ainsi, les alliances stratégiques n'ont pas seulement un impact à l'extérieur de la coalition, mais aussi à l'intérieur, sur les partenaires eux-mêmes, puisque ceux-ci, tout en développant une étroite collaboration dans certains domaines, se retrouvent en concurrence dans d'autres. La coopération n'est pas innocente (Doz & Hamel, 1990) ; elle constitue la prolongation de la concurrence sous une autre forme : c'est la coopétition.

Si dans une première phase, la coopétition a été étudiée surtout dans la continuité de la logique coopérative (alliances, accords etc.), elle est de plus en plus associée à la notion d'écosystème et en constituerait l'un des éléments déterminants. Les écosystèmes, sur la base de la métaphore écologique, sont aujourd'hui un concept très utilisé aussi bien par la presse que par le monde académique après la vague des alliances et des réseaux dans les années 1980-90.

Moore (1996) définit l'écosystème d'affaires (business ecosystem) comme une « communauté » (coalition) regroupant différentes parties prenantes qui appartiennent à des mondes différents et qui partagent les mêmes intérêts et valeurs en vue d'un but commun qui peut être l'adoption d'un standard technologique ou plus généralement l'engagement dans un processus d'innovation majeure. Ces innovations peuvent d'ailleurs obéir à une logique entrepreneuriale. Moore (1993) insiste sur le phénomène de coopétition inhérent aux écosystèmes : “[members of a business ecosystem] work co-operatively and competitively to support new products, satisfy customer needs, and eventually incorporate the next round of innovations” (p. 76). Les écosystèmes seraient également caractérisés par la grande hétérogénéité des acteurs qui peuvent être soit des entreprises (fournisseurs, producteurs etc.), des organismes institutionnels, des groupes d'intérêt, des actionnaires etc. Ils peuvent appartenir à un ou plusieurs écosystèmes. Enfin, dernier élément, les acteurs des écosystèmes d'affaires appartiendraient à différents secteurs d'activités. Cette situation est renforcée dans le contexte de convergence entre plusieurs industries : informatique, télécommunications et médias

N., Daidj

qui se restructurent autour des NTIC et de l'Internet (Gossain & Kandiah, 1998). La notion même d'industrie disparaît.

L'objectif ici n'est pas de discuter de l'ambiguïté et de la pertinence (ou non) de ce concept mais nous pensons que l'écosystème se confond avec d'autres formes de réseaux et peut s'apparenter à un réseau (d'innovation) non territorialisé. C'est la notion de réseau et des relations entre les différents acteurs qui est importante. D'ailleurs, pour le secteur des médias, certains auteurs font même référence à d'autres types de réseaux comme le cluster (Chon et al., 2003) ou le keiretsu, forme organisationnelle spécifique au Japon dans lequel préfiguraient déjà des relations coopératives. Ainsi, pour Auletta (1997) cité par Hesmondhalgh (2007), les grands groupes de médias sont des « keiretsu américains » (p. 177) qui collaborent avec leurs rivaux. Thompson (2003) reprend cette expression : "AOL Time Warner became the first of what has for several years been expected to be five or six Internet portal-based media *keiretsu*. *Keiretsu* is a Japanese term describing a confederation of firms from different industries with interlocking ownership and a shared strategic vision. *Keiretsu* is a common concept driving strategic planning in California technology firms" (p.864). Ce système de coopération se retrouve à tous les niveaux : local, régional et national (Arsenault & Castells, 2008).

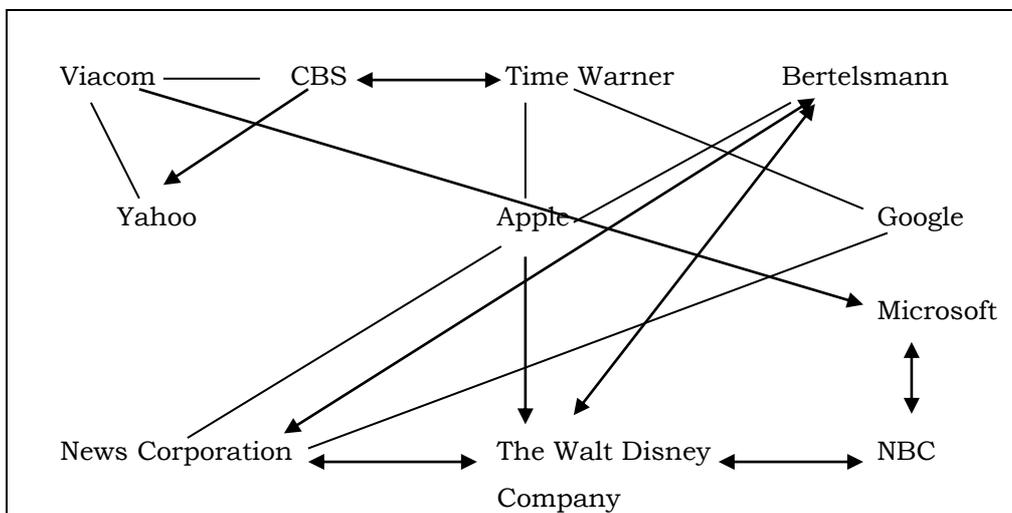
### 3.2.2 Quelques illustrations de stratégies coopératives

Nous avons choisi d'illustrer la coopération par des exemples dans deux contextes très différents : le premier nous renvoie aux groupes de médias présentés dans la première partie auxquels ont été ajoutés Bertelsmann, CBS et NBC et à leurs liens avec les nouveaux acteurs (Google, Yahoo, Apple, Microsoft). Le second est celui du groupe de télévision français TF1 et de ses relations avec ses concurrents.

#### *L'intensification des liens capitalistiques et des interdépendances*

Comme le montre la figure 3, les relations entre les groupes sont particulièrement denses que ce soit sous la forme de partenariats ou d'investissements croisés. En outre, ces liens sont souvent renforcés par la présence de dirigeants dans les conseils d'administration. Ainsi, Steve Jobs (Apple) siège au Conseil d'Administration de Disney, Eric Schmidt (Google) siège à celui d'Apple. Comme le soulignent Arsenault et Castells (2008) : "these companies are connected through a dense web of partnerships, cross-investments, and personnel. (...) (they) simultaneously compete and collude on a case-by-case basis according to their

business needs” (p. 714). Ils citent l'exemple emblématique du fournisseur de contenus Hulu.com lancé en 2007 et créé conjointement par NBC Universal et News Corp. pour contrer YouTube (Google). Cette initiative a été suivie par AOL (Time Warner), MSN (Microsoft) et Yahoo qui ont également contribué à la plate-forme Hulu. Mais cette opération n'a pas empêché par ailleurs les bailleurs de fonds de Hulu de nouer des partenariats avec Google sur d'autres activités. En particulier, en 2007 Google a signé un contrat de 900 millions de dollars pour la partie publicité du site de MySpace appartenant à News Corp.



Légende : Partenariats, accords : —  
Prises de participation croisées : ↔  
Liens capitalistiques : →

Source : adapté de Arsenault & Castells (2008)

Figure 3. Les principaux liens entre les groupes de médias et les acteurs de l'Internet

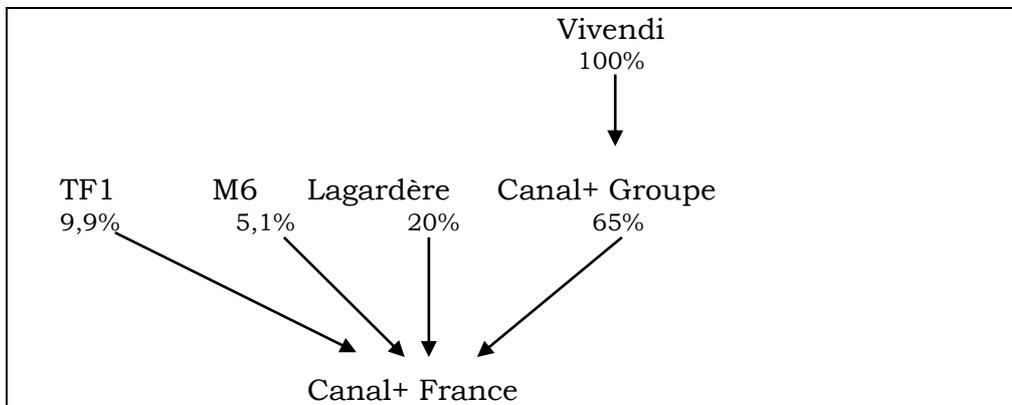
#### *Le cas TF1*

La télévision privée en France est dominée par trois grands groupes industriels multinationaux (Bouygues, Lagardère, Vivendi) et Bertelsmann qui contrôle RTL Group et M6. Pendant 20 ans de 1987 (date de sa privatisation) à 2007, TF1 (groupe Bouygues) s'est forgé une place de leader de la télévision en France tout en devenant la première chaîne commerciale en Europe aussi bien en termes d'audiences, de publicité que de résultats. Depuis 2007, comme d'autres grands opérateurs de télévision, TF1 est confronté à la fragmentation des audiences, l'émergence de technologies concurrentes de diffusion et la multiplication des offres sur le réseau hertzien (TNT).

N., Daidj

TF1 semble avoir plutôt privilégié une stratégie de croissance externe qui repose sur une politique active d'acquisitions même si le groupe a signé différents accords ponctuels mais a également noué des alliances dont certaines peuvent être qualifiées de « stratégiques » (Daidj, 2008).

Pour illustrer cette logique coopérative, il est intéressant de se référer à l'affaire des deux bouquets satellitaires : TPS (TF1) et CanalSat (Canal+). Depuis leur création, la compétition entre les deux est intense et elle est renforcée par la rivalité pour l'acquisition des droits de diffusion des matches de football essentiels dans la politique de fidélisation des abonnés et de recrutement de nouveaux clients. Ces droits acquis à prix d'or menacent bien souvent l'équilibre financier de la chaîne qui les détient au détriment de son concurrent qui, lui, peut perdre une partie de ses abonnés. L'éventualité d'une fusion entre les deux plates-formes satellitaires avait été évoquée à plusieurs reprises mais il a fallu attendre 2006 pour que l'annonce officielle d'une telle opération soit prononcée et 2007 pour que la transaction soit effective et que soit créé le bouquet satellite Canal Plus France. Mais ce ne sont pas uniquement TF1 et Canal+ qui sont impliqués dans cette opération mais également M6 et Lagardère qui se retrouvent liés par des participations capitalistiques (cf. Figure 4).



Source : Vivendi (2008).

Figure 4. La création de Canal Plus France

Ce sont les relations nouées entre TF1 et M6 qui sont probablement les plus significatives de cette démarche coopérative dans la mesure où les deux chaînes sont directement concurrentes. D'ailleurs, M6, longtemps engagé dans un modèle de contre-programmation par rapport à TF1, mène actuellement une stratégie offensive pour élargir son audience en effectuant d'importants investissements en matière de programmes (fiction, information,

etc.) et pour se positionner sur les mêmes segments de marché que TF1. De plus, la création de TF6 en 2000 dont les deux groupes sont actionnaires à 50% est significative de cette relation de « rivalité-coopération » qui existe entre ces deux groupes.

## 4. Conclusion

Les nouveaux « entrants » dans l'industrie des médias à savoir les acteurs de l'Internet ont introduit une nouvelle dynamique aussi bien du côté de l'offre, en poussant les grands groupes de médias à s'adapter, que de la demande en favorisant des comportements nouveaux chez les consommateurs qui deviennent producteurs de contenus dans une logique de partage. Mais si la compétition sur le marché des médias ne cesse de s'intensifier, les relations entre les différents acteurs n'ont jamais été aussi denses et les liens sont de plus en plus étroits que ce soit par le biais de participations croisées que par celui des alliances.

La logique concurrentielle n'est plus fondée exclusivement sur la rivalité mais encourage des pratiques coopétitives avec l'émergence d'un ou de plusieurs leaders dont la position peut se modifier en fonction de l'évolution des ressources et des compétences des entreprises impliquées. Nous avons donné quelques exemples de la coopétition. Dans une recherche future, nous approfondirons cette notion sur le plan théorique (en la confrontant à d'autres concepts) et nous réaliserons une étude de cas à partir d'un acteur clé totalement engagé dans cette démarche.

## 5. Références

- Albert, S. (1999). E-commerce Revitalizes 'Co-opetition'. *Computerworld* 33, 15, 36.
- Auletta, K. (1997). The Next Corporate Order, 'American Keiretsu.' *The New Yorker*, 20 Octobre. Récupéré le 15 janvier 2008 sur : [www.newyorker.com/archive/1997/10/20/1997\\_10\\_20\\_225\\_TNY\\_CAR\\_DS\\_000379136](http://www.newyorker.com/archive/1997/10/20/1997_10_20_225_TNY_CAR_DS_000379136).
- Arsenault, A.H., & Castells, M. (2008). The structure and Dynamics of Global Multi-Media Business Networks. *International Journal of Communication*, n°2, 707-748.
- Atamer, T., & Calori, R. (2003). *Diagnostic et décisions stratégiques*. Paris : Dunod.

N., Daidj

- Bagshaw M., & Bagshaw, C. (2001). Co-opetition Applied to Training—A Case Study. *Industrial and Commercial Training*, 33 (5), 175–177.
- Bajon, J. (2003). Grâce à la fusion NBC-VUE, le nouvel ensemble gagne sa place parmi les leaders des médias américains. *IDATE News*, n° 283, 28 octobre.
- Balio, T. (1990). Introduction to Part I. In T. Balio (Ed.), *Hollywood in the Age of Television*. (pp. 3-40). Boston: Unwin Hyman.
- Bengtsson, M. & Kock, S. (2003). Tension in Co-opetition. Actes de la Conférence annuelle de l'Academy of Marketing Science, May 28-31. Washington D.C.
- Cabrera Blázquez F.J. (2007). Système de gestion des droits numériques : dernières évolutions en Europe. *IRIS Plus, Observatoire européen de l'audiovisuel*, janvier.
- Chabrak N., & Daidj, N. (2008). Vivendi: the 'Warring Brothers'. Actes de la Conférence Critical Perspectives on Accounting 2008, New York City, April 25 – 26, NY: Academic Press, NY.
- Chan-Olmsted, S., & Chang, B-H. (2003). Diversification strategy of global media conglomerates: examining its patterns and determinants. *Journal of Media Economics*, 16(4), 213-233.
- Chon, B.S., Choi, J.H., Barnett, G.A., Danowski, J.A., & Joo, S-H. (2003). A structural analysis of media convergence: cross-industry mergers and acquisitions in the information industries. *Journal of Media Economics*, 16 (3), 141-157.
- Collis, D.J., Bane, P.W., & Bradley, S.P. (1997). Winners and Losers. Industry Structure in the Converging World of Telecommunications, Computing, and Entertainment. In D. Yoffie (Ed.), *Competing in the age of digital convergence* (pp. 159-200). Boston MA: Harvard Business School Press.
- Compaine, B. (2000). Distinguishing between Concentration and Competition. in B. M. Compaine, & D. Gomery (Eds.), *Who Owns the Media? Competition and Concentration in the Mass Media Industry* (pp. 537-581). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dagnino, G.B. & Padula G. (2002). Coopetition Strategy: A New Kind of Inter-firm Dynamics for Value Creation. Actes de la Conférence annuelle de l'European Academy of Management, Stockholm, May 9–11 2002.

- Daidj, N. (2008). La saga TF1 : 1987-2007. Le bilan 20 ans après sa privatisation. *Etude de cas, n°G1571*. Paris : Centrale de Cas et de médias pédagogiques (CCMP).
- Daidj, N., & Hammoudi, H. (2008). *Le management stratégique par la théorie des jeux. Une introduction*. Paris : Hermes, Lavoisier.
- Daidj, N., & Vialle, P. (2007). La VOD : quelles perspectives de développement sur le marché français. In P. Vialle (Ed.), *Mutation des STIC. Acteurs, ressources et activités* (pp. 223-245). Paris : Hermes.
- Danowski, J.A. & Choi, J.H. (1998). Convergence in the information industries. Telecommunications, broadcasting and data processing 1981-1996. In H. Sawhney & G.A. Barnett (Eds), *Progress in Communication Sciences, vol. 15: Advances in Telecommunications* (pp. 125-150). Stamford, CT: Ablex Publishing.
- Debande, O. & Chetrit, G. (2001). *The European Audiovisual Industry: An overview*. European Investment Bank (EIB) Sector Papers, septembre.
- Dowling, M.J., Roering, W.D, Carllin, B.A., & Wisnieski J. (1996). Multifaceted Relationships Under Coopetition—Description and Theory. *Journal of Management Inquiry* 5 (2), 155–167.
- Doz, Y., & Hamel, G. (1990). *L'avantage des alliances*. Paris : Dunod.
- Dussauge, P., & Garrette, B. (1991). Alliances stratégiques, mode d'emploi. *Revue Française de gestion, septembre-octobre*, 4-18.
- Epstein, M.J. (2004). The Drivers of Success in Post-Merger Integration. *Organizational Dynamics, vol. 33, n°2, 174-189*.
- Faulhaber, G. (2002). Network effects and merger analysis: instant messaging and the AOL–Time Warner case. *Telecommunications Policy, 26, 311–333*.
- Flew, T. & Gilmour, C. (2003). A Tale of Two Synergies: An Institutional Analysis of the Expansionary Strategies of News Corporation and AOL-Time Warner. Paper presented to Managing Communication for Diversity, Australia and New Zealand Communications Association Conference, Brisbane, 9-11 July.
- Gershon, R. (2000). The Transnational Media Corporation: Environmental Scanning and Strategy Formulation. *Journal of Media Economics, 13 (2), 81-101*.

N., Daidj

- Gnyawali, D.R. & Madhavan, R. (2001). Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective. *Academy of Management Review*, 26 (3), 431–445.
- Gossain, S. & Kandiah, G. (1998). Reinventing Value: The New Business Ecosystem. *Strategy & Leadership*, 26(5), 28-33.
- Guillou, B. (2004). *Online Distribution of Films*. European Audiovisual Observatory, May.
- Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, 19 (4), 293–317.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal* 21 (3), 203–215.
- Hakansson, H., & Ford D. (2002). How Should Companies Interact in Business Networks. *Journal of Business Research*, 55 (2), 133–139.
- Hesmondhalgh, D. (2007). *The cultural industries* (2nd éd.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy* (8ème éd.). Harlow: Pearson Education.
- Lado, A.A., Boyd, N, & Hanlon, S.C. (1997). Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model. *Academy of Management Review*, 22, 1, 110–141.
- Le Goff, J., & Mouline, A. (2003). *Les stratégies des firmes dans les industries du multimédia. 10 ans d'opérations de rapprochement (1993-2002)*. Paris : Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.
- 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*, 53-64.
- McChesney, R. (1999), *Rich Media, Poor Democracy: Communication Politics in Dubious Times*. Urbana: University of Illinois Press.
- Morvan, Y. (1991). *Fondements d'Economie industrielle*. Paris : Economica.
- Moore, J.F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*, vol. 71, n° 3, 75-86.

- Moore, J.F. (1996). *The Death of Competition – Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York: Harper Business.
- Musso, P., & Volle, M. (1999). Audiovisuel. In P. Musso (Ed.), *Economie des Nouvelles Technologies* (pp. 91-107). Paris : Economica.
- Ouellette, G. (2007). Les nouvelles plateformes de diffusion média. Des mutations profondes pour les industries de l'audiovisuel et du multimédia. *RADAR Services Médias : Québec, septembre*.
- Peltier, S. (2004). Mergers and Acquisitions in the Media Industries: Were failures really unforeseeable. *Journal of Media Economics*, 17 (4), 261-278.
- Pereira, M. (2003). Vertical and Horizontal Integration in the Media Sector and EU Competition Law. Paper presented to European Commission Competition, DG, Information, Communication and Media, récupéré le 16 juillet 2009, sur [europa.eu.int/comm/competition/speeches/text/sp2003\\_009\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/competition/speeches/text/sp2003_009_en.pdf).
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter M., & Fuller M.B. (1986). Coalitions and Global Strategy. In M. Porter (Ed.), *Competition in Global Industries*, (pp. 315-343), Boston MA: Harvard Business School Press.
- Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 79-91.
- Sklar, R. (1994). *Movie-Made America: A Cultural History of American Movies*. New York: Vintage Books.
- Thompson, D. N. (2003). AOL Time Warner, Terra Lycos, Vivendi, and the transformation of marketing. *Journal of Business Research*, Volume 56, Issue 11, November, 861-866.
- Walley, K. (2007). Coopetition. An Introduction to the Subject and an Agenda for Research. *Int. Studies of Mgt. & Org.*, vol. 37, no. 2, Summer, 11-31.
- Wéliniski, M. & Labarthe-Piol, B. (2003). Nouveaux écrans, nouveaux médias, Eléments pour une stratégie internet de la production audiovisuelle française. Rapport établi à la demande du directeur général du CNC, avril.
- Wirtz, B.W (2001). Reconfiguration of value chains in converging media and communications markets. *Long Range Planning*, 34(4), 489-506.