

LA PRESSE SPORTIVE EN FRANCE

Formes du marché, stratégie concurrentielle et offre d'informations

Jean-François Bourg¹

Le sport et le journalisme sont nés ensemble et associés². Comme le souligne le sociologue Jean Meynaud, “la réalisation d'un spectacle appelle l'établissement d'un compte rendu pour ceux qui n'ont pu y assister ou qui l'ayant fait, désirent confronter leur opinion avec celle d'un autre observateur”³.

Mais la notion de presse sportive est confuse, à la mesure de la diversité des pratiques et des consommations sportives⁴. Les frontières entre presse de loisirs et presse sportive paraissent floues lorsqu'il s'agit de classer des disciplines telles que la pêche, la chasse, l'auto-moto ou l'hippisme. Source d'ambiguïté supplémentaire, une même revue peut contenir à la fois des résultats, ceux des grands prix

¹ Chercheur au Centre de Droit et d'Économie du Sport (URA CNRS 15.17 - Université de Limoges).

² Voir E. SEIDLER, *Le sport et la presse*, Paris, Armand Colin, 1964.

³ J. MEYNAUD, *Sport et politique*, Paris, Éd. Payot, 1966.

⁴ La dimension polysémique du mot “sport” illustre l'hétérogénéité des conceptions qui le sous-tendent: loisir, compétition, spectacle, profession.

de Formule 1 par exemple, et des conseils pour l'achat ou l'entretien d'une voiture ou des idées de vacances et de voyages.

Cependant, comme telle, la presse sportive constitue un sous-ensemble spécifique et partiellement autonome, d'une part du secteur des médias et d'autre part du marché du spectacle sportif dont elle est une des composantes avec la radio et la télévision.

A ce double titre, la presse sportive relève d'une analyse économique dont l'ambition sera de confronter ses concepts à un matériau peu exploité¹.

La rareté des monographies sur un tel sujet s'explique par trois éléments. En premier lieu, la presse mobilise assez peu les économistes². Et ce, contrairement aux historiens et aux sociologues qui ont envahi ce champ de recherche depuis de nombreuses années, sans toutefois accorder plus de quelques lignes à la presse sportive³. Si prolixes dès lors qu'il s'agit de traiter l'actualité, la presse sportive est très discrète sur elle-même⁴. Cette deuxième difficulté provient du fait que le secret commercial prend souvent le pas sur le souci de transparence et de publicité du capital, des comptes et des résultats des entreprises de presse. L'opacité du monde des affaires est probablement renforcée ici par le tabou de l'argent dans le sport. Enfin, troisième raison, l'économie du sport en France est une discipline de création récente et peu développée⁵.

Cette réflexion résulte donc de ce triple constat. Elle procède aussi de l'intuition que certains développements récents de la théorie

¹ Voir J.-F. BOURG, "L'information sportive sur un marché monopolistique", *Médiaspouvoirs* n° 18, avril-mai-juin 1990, p. 29-38.

² N. TOUSSAINT, *L'économie de l'information*, Paris, PUF, Que sais-je ? 1978 ; N. TOUSSAINT-DESMOULINS, *L'économie des médias*, Paris, PUF, Que sais-je ? 1992, 3ème édition.

³ Parmi les dernières publications, notons Y. GUILLAUMA, *La presse en France*, Paris, La Découverte, coll. Repères, 1988 ; P. ALBERT, *La presse française*, Paris, La Documentation Française, 1990 ; J.-M. CHARON, *La presse en France de 1945 à nos jours*, Paris, Éd. du Seuil, coll. Points, 1991 ; F. BALLE, *Médias et Sociétés*, Paris, Éd. Montchrétien, 1994, 7ème édition.

⁴ Deux ouvrages seulement, qui plus est de nature plutôt historique, peuvent être recensés : celui d'Edouard SEIDLER déjà cité et celui plus récent de J. MARCHAND, *La presse sportive*, Paris, CFPJ - La Découverte, 1989.

⁵ Depuis 1977, date de publication de la première thèse de doctorat en Sciences économiques, le nombre de recherches universitaires de ce niveau est inférieur à dix. Parmi les ouvrages de base, signalons ceux de C. MALENFANT-DAURIAC, *L'économie du sport en France : un compte satellite du sport*, Paris, Cujas, 1977 ; W. ANDREFF (éd), *Économie politique du sport*, Paris, Dalloz, 1989 ; W. ANDREFF-J.-F. NYS, *Économie du sport*, Paris, PUF, Que sais-je ?, 1994, 2ème édition.

de l'économie industrielle peuvent expliquer les formes monopolistiques du marché de la presse sportive et la stratégie du groupe Amaury pour protéger ses titres (un quotidien généraliste, *L'Équipe*; un hebdomadaire généraliste, *L'Équipe Magazine*; un hebdomadaire spécialisé, *France Football*; et deux mensuels spécialisés, *Tennis de France*, *Vélo*) et réduire la contestabilité de son marché.

1. Caractéristiques, structures et performances

Après en avoir présenté les spécificités et l'histoire, une approche de la presse sportive sera réalisée avec le calcul des parts du marché de l'information sportive basé sur la demande effective (la diffusion réelle des publications). Cet indicateur contribuera à révéler le pouvoir de marché des entreprises de presse.

1.1 - Caractéristiques

D'un point de vue économique, un titre de presse présente plusieurs spécificités. Il convient également d'examiner la formation du marché de la presse sportive et sa structuration.

1.1.1 - Les particularités de la presse

L'offre de publications sportives n'échappe pas aux singularités des autres types de presse: bien économique d'un seul usage, production à coûts décroissants (le prix de revient diminue avec le nombre d'unités et le coût d'obtention d'une information est indépendant du nombre des lecteurs, de même que le coût de composition), valeur marchande éphémère liée au caractère périssable de l'information (quelques heures pour un quotidien et non vingt-quatre heures, quelques jours pour un hebdomadaire et non une semaine par exemple), offre de produits joints (le journal est un véhicule d'informations et un support publicitaire avec un double financement par les lecteurs et par les annonceurs).

C'est probablement de la double nature de la presse écrite que naît la difficulté d'approche: produit industriel soumis aux lois et

contraintes de son marché, création intellectuelle répondant aux besoins de sa clientèle et vécue comme un service public. Deux séries de raisons justifient les particularités de ce secteur. La première, d'ordre politique provient du fait que la presse française émerge d'une économie strictement encadrée par l'État depuis la Libération et l'ordonnance d'août 1944. Cette réglementation juridique, industrielle et financière était destinée à éviter une concentration excessive et à assurer un certain pluralisme. La déréglementation de 1986, la concurrence étrangère et l'arrivée des chaînes de télévision privées ont modifié les équilibres du marché, notamment publicitaire. Car, et il s'agit de la seconde explication, le prix de vente d'un journal est un prix atypique puisqu'il est toujours inférieur au prix de revient. En effet, le prix d'un quotidien (5 à 7 francs français), d'un hebdomadaire (de 15 à 20 FF) ou d'un mensuel (de 25 à 30 FF) devrait être deux à trois fois supérieur sans recettes publicitaires. Par ailleurs, ce prix ne varie pas avec les quantités produites ou vendues. De plus, la conquête d'un marché se fonde rarement sur le prix de vente comme instrument de concurrence.

C'est pourquoi ce produit est vendu deux fois: aux lecteurs à la recherche d'une information, d'une documentation ou d'un divertissement; aux annonceurs qui achètent une certaine surface de la publication pour atteindre sa clientèle. L'éditeur vend de l'information aux lecteurs (consommateurs primaires) et "vend" ses lecteurs (pouvoir d'achat, mode et style de vie) aux annonceurs (consommateurs secondaires). D'où une ambiguïté qui complique les rapports presse-publicité : pour son lecteur, la valeur d'un journal tient à son contenu rédactionnel alors que pour l'annonceur, elle se mesure uniquement à la qualité de son audience.

1.1.2 - Constitution et formes du marché

Pour sa diffusion, l'information sportive obéit aux mêmes lois que d'autres disciplines. De ce point de vue, on peut opposer la presse de grande production (quotidienne, pluridisciplinaire, pour un large public) à la presse de production restreinte (magazine, pour supporters et spécialistes).

Un premier paradoxe éclaire la trame de cet inventaire: la presse quotidienne est un marché de monopole alors que la presse magazine

est soumise à une forte concurrence de titres spécialisés en quête d'un lectorat et d'un financement publicitaire.

Historiquement, un double mouvement s'opère: un processus de concentration au début du siècle, une démographie galopante des périodiques dans les années quatre-vingt portée par la mode des sports-loisirs (voile, planche à voile, golf, auto-moto).

1.1.2.1 - La presse sportive quotidienne

Dans un contexte français de sous-développement de la presse quotidienne, la presse sportive n'échappe pas à la règle avec un seul titre, contrairement à l'Espagne (4), à l'Italie et au Mexique (3), au Portugal et à la Russie (2)¹.

a. - La conquête du monopole

La véritable entrée du sport dans la presse française se produit à la fin du XIX^e siècle². C'est l'industrie du cycle qui, pour assurer la promotion de ses produits, lance les premiers titres: *Le Sport* en 1854, *Le Vélocipède* en 1868, *La Revue des sports* en 1876, *Le Vélo* en 1891, *L'Auto-Vélo* en 1900. Le lectorat potentiel au début du siècle ne permet pas la survie de plusieurs journaux. Pour stimuler les ventes, la presse crée donc des épreuves cyclistes. En 1869, *Le Vélocipède* commandité par un fabricant de vélos organise Paris-Rouen et invente ainsi la matière première de son actualité. En 1891, *Le Petit Journal* conçoit Paris-Brest aller-retour, soit 1 200 kms. Ce premier feuilleton sportif connaît un grand succès populaire et commercial dont bénéficie le journal organisateur. Son concurrent, *Le Vélo*, premier quotidien

¹ La France est un pays où la diffusion de quotidiens est la plus faible: 560 exemplaires pour 1 000 habitants au Japon, 350 en Suisse, 270 aux États-Unis, 190 en France. Une telle forme de marché de monopole se retrouve en France dans la presse catholique (*La Croix*) et communiste (*L'Humanité*). Certes, la position de monopole du journal *L'Équipe* doit être nuancée par l'existence de rubriques sportives souvent très denses et régulières dans la presse quotidienne régionale et nationale.

² Voir V. PERRAKI, "Entrée du sport dans les titres de presse", *Mots*, Les langages du politique, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, n° 29, décembre 1991, p. 93-98.

sportif, parraine Bordeaux-Paris et multiplie par huit sa diffusion en trois ans (de 10 000 à 80 000 exemplaires de 1891 à 1894).

Les marchands de dérailleurs et les fabricants des premières automobiles s'associent en 1900 pour constituer la société "Auto-Vélo" qui deviendra *L'Auto* en 1903. Dès 1901, *L'Auto-Vélo* reprend au *Petit Journal* la maîtrise de Paris-Brest-Paris. La baisse du tirage de ce journal et le lancement d'une nouvelle course Marseille-Paris par un concurrent incitent *L'Auto-Vélo* à surenchérir dans la difficulté. Avec le Tour de France créé en 1903, les ventes de *L'Auto* augmentent fortement: 20 000 exemplaires en moyenne en 1900, 35 000 en 1903, 120 000 en 1913, 277 000 en 1923 et 340 000 en 1933.

Une telle réussite assure à *L'Auto* la première place des publications sportives loin devant ses concurrents encore en compétition. Avec des annonceurs du secteur automobile, ce journal lance *Les 24 H du Mans* en 1923. Le journal offre des colonnes et non des capitaux. Le financement, les charges techniques, autrement dit les risques, sont externalisés. En revanche, *L'Auto* exploite des avantages rédactionnels par son réseau de correspondants et ses privilèges d'organisateur en donnant par exemple certaines informations vingt-quatre heures avant ses rivaux. Comme le souligne Jacques Goddet, fondateur du journal *L'Équipe*, "mettre sur pied des épreuves retentissantes, en assurer le succès et la pérennité, voilà ce qui fait le fondement même de la politique d'un journal qui avait à se faire connaître et à se montrer plus entreprenant encore que celui dont il devenait le concurrent"¹.

Mais la crise économique de 1929, les mouvements sociaux de 1936, les rumeurs de guerre marquent la fin de l'âge d'or de *L'Auto* (1920-1930). De plus, ce quotidien doit affronter deux contraintes nouvelles: d'une part, la presse d'information générale s'intéresse de plus en plus au sport, d'autre part, la radio commence à retransmettre en direct les grands événements battant en rapidité la presse écrite.

La perte du monopole d'exploitation de ses propres manifestations provoque une chute des ventes de *L'Auto*: de 340 000 exemplaires en 1933 à 205 000 en 1938. Avec la faiblesse de l'activité sportive durant la période 1939-1945, les tirages s'effondrent: moins de 100 000 exemplaires. La reprise des compétitions réanime le marché. Toutefois, *L'Auto* est frappé d'interdiction à la Libération

¹ Voir J. GODDET, *L'Équipée belle*, Paris, Robert Laffont/Stock, 1991.

comme tous les organes de presse ayant paru, sous contrôle allemand pendant la seconde guerre mondiale, et ce selon les règles édictées par l'ordonnance du 30 septembre 1944. *L'Auto* devient *L'Équipe* en 1946¹. Progressivement, par rachat de titres ou absorption (Elans en 1946), *L'Équipe* conquiert avec la disparition du quotidien *Sports* en 1948 une position de monopole.

Cette évolution s'inscrit dans un mouvement global et continu de concentration de la presse française: 322 quotidiens en 1914, 206 en 1939, 111 en 1960, 88 en 1993. Pour deux catégories de raisons au moins, la presse est affectée par la concentration, davantage sans doute, toutes choses étant égales par ailleurs, que les autres branches d'activité des sociétés industrielles. En premier lieu, des raisons économiques compte tenu du fait qu'il s'agit de produits joints, le phénomène des coûts décroissants milite en faveur du renforcement de la position des journaux "dominants". Comme le soulignait Pascal Salin en 1980, "un journal peut offrir à ses lecteurs une information d'autant meilleure (par exemple, une couverture mondiale coûteuse de l'actualité avec des reportages plutôt que de travailler à partir de dépêches d'agences) que sa diffusion est plus grande"². En second lieu, des raisons techniques favorisent la concentration notamment parce qu'il y a des limites physiques à la multiplication du nombre des publications et qu'il est impossible d'avoir un grand nombre de quotidiens à diffusion nationale, notamment pour la presse spécialisée.

b. - Le monopole attaqué

La sortie du premier numéro d'un second quotidien sportif le 12 septembre 1987 a instauré un certain degré de concurrence et a mis fin à un monopole de longue durée de *L'Équipe* (1948-1987). Contrairement à son concurrent qui s'inspire d'un concept rédactionnel mis au service du sport, le nouveau titre propose "un magazine au quotidien", c'est-à-dire un journalisme d'investigation composé d'enquêtes et de reportages plutôt que de récits, de résultats ou d'échos. L'espace réservé aux diverses disciplines correspond à leur degré de médiatisation. Le football, le tennis et la formule 1 bénéfi-

¹ R. PARIENTE (dir), *L'Équipe - 50 ans de sport - 1946-1995*, Paris, Diffusion Calmann-Lévy, 2 volumes, 1995.

² Cité par F. BALLE, *op. cit.*, p 527.

cient des rubriques les plus étoffées. *Le Sport* table ainsi sur l'effet amplificateur de la télévision pour élargir son audience et sa clientèle.

En fait, un double constat a justifié son lancement: le doublement du nombre de pratiquants en une décennie (6 millions en 1976, 12 millions en 1986), le triplement du volume horaire des programmes sportifs des chaînes de télévision françaises (600 heures en 1976, 2 000 heures en 1986). Aussi, un lectorat potentiel nouveau de 250 000 personnes existerait-il au-delà de la clientèle de *L'Équipe* (250 000 exemplaires en 1986). Sur ces 250 000, *Le Sport* espérait en fidéliser 100 000, et ce en se fondant sur l'idée que le monopole rétrécit le marché et qu'un second titre attirerait un lectorat supplémentaire conséquent. En vain, puisque seulement 45 000 l'ont acheté en moyenne. Durant sa période de parution, septembre 1987-juin 1988, *Le Sport* a détenu 16,5% des ventes totales de quotidiens sportifs contre 83,5% pour *L'Équipe* (228 000 ex).

Malgré un investissement initial de 70 millions FF et le recrutement de 120 salariés, dont 70 journalistes, *Le Sport* a cessé de paraître le 28 juin 1988 après neuf mois d'existence. Avec un passif de 65,7 MFF pour un actif de 14,5 MFF, le dépôt de bilan a précédé la liquidation judiciaire prononcée le 27 juillet de la même année.

Après une étude des potentialités du marché par plusieurs groupes de presse (Hachette, Hersant, Pergamon Media Trust), il apparaît qu'aucune solution de relance du titre, sous la forme d'un quotidien, n'est envisageable. Certes, le logo *Le Sport* est racheté à plusieurs reprises par des petites entreprises de presse qui l'ont exploité avec une périodicité différente (hebdomadaire, mensuelle), sans toutefois trouver un lectorat et des annonceurs pour l'inscrire dans la durée. De ce point de vue, l'échec de la première formule a connoté négativement sur le plan commercial tout projet de relance. Et le désintérêt des grands groupes témoigne de la difficulté d'attaquer ce monopole.

En fait, l'histoire de la presse sportive quotidienne (85 ans de monopole, 8 ans de régime concurrentiel) peut être résumée ainsi: trois périodes de monopole, dont deux longues (*L'Auto* de 1905 à 1944, *L'Équipe* de 1948 à 1987 et depuis 1989), trois courtes séquences concurrentielles (de 1900 à 1905 avec *L'Auto*, *L'Auto-Vélo* et *L'Écho des sports*, de 1946 à 1948 avec *L'Équipe*, *Sports et Élans*, de 1987 à 1988 avec *L'Équipe* et *Le Sport*).

1.1.2.2 - La presse sportive magazine

Autant le marché de la presse sportive quotidienne est fermé, monopolistique, autant celui des périodiques connaît un taux de natalité et un taux de mortalité élevés; ces deux phénomènes étant liés à une forte concurrence entre les titres pour trouver leur marché. Le succès des magazines "s'adressant à un public clairement défini, possédant des goûts, des besoins et des intérêts particuliers" était prédit dès 1964 par le sociologue américain Theodor Peterson¹. En effet, à côté des médias de grande diffusion, se multiplient des médias de groupes, de classes, de tranches d'âge et de centres d'intérêt spécifiques. Les cibles deviennent de plus en plus pointues et les titres nombreux et spécialisés. Le lecteur achète ce type de presse pour y retrouver ses idoles, ses modèles, mais aussi des conseils pratiques. L'"effet miroir" des médias décrit par Marshall Mc Luhan intervient ici fortement. Bien plus que la presse quotidienne, les magazines sont confrontés au marché double des lecteurs et des annonceurs.

a. - Le rôle de la publicité

Conjointement à la multiplication des compétitions et des pratiques sportives, la presse se segmente sous la pression des annonceurs. Lesquels considèrent que leurs messages sont mieux perçus dans un magazine grâce à une présentation plus agréable que celle d'un quotidien (couleur, papier, format), mais grâce aussi et surtout à une durée de lecture et à un taux de circulation bien supérieurs.

Il importe donc pour caractériser un magazine de situer en même temps que son lectorat, les annonceurs à qui il vend un support de publicité, c'est-à-dire une clientèle potentielle. Cet espace est d'autant plus cher qu'il est fréquenté par des lecteurs dotés d'un pouvoir d'achat élevé et, par ailleurs, offrant une certaine conformité dans leurs styles de vie. De fait, pour équilibrer son compte de résultat, il peut être plus efficace pour une revue de rechercher un petit nombre de lecteurs riches, aux comportements et aux annonceurs homogènes, plutôt que de rechercher un très grand nombre de lecteurs hétérogènes.

Le lancement de revues très spécialisées, voire techniques, dont le public détient un important pouvoir d'achat et consomme des équi-

¹ Cité dans Y. GUILLAUMA, *op. cit.*, p. 80.

pements et matériels sportifs ou de loisirs (golf, voile, sports de randonnée) s'explique par ces particularités de la presse magazine. Dans cette optique, une grande différence apparaît entre l'hebdomadaire *France Football* qui comprend en moyenne 7 pages de publicité, alors qu'il est leader dans sa discipline, et *Wind Magazine* qui comporte plus de 40 pages de publicité alors qu'il s'agit d'une revue concurrencée sur un segment moins important. La pagination publicitaire et son rendement dépendent donc de la cible et du pouvoir d'achat du lectorat. Les sports modernes, sophistiqués et instrumentés, font de plus en plus recette dans la publicité spécialisée correspondant au contenu du magazine.

Par exemple, le lectorat de la presse golfique a un style de vie tourné vers des biens et des services chers et distinctifs (revenu annuel supérieur à 400 000 FF par foyer). Aussi, est-il la cible favorite des annonceurs, car ce lectorat de décideurs joue également un rôle de leader d'opinion.

Ces caractéristiques expliquent la vitalité de la presse magazine. Ainsi se rejoignent les visées des annonceurs et des lecteurs : les premiers cherchent à toucher, au moindre coût, le maximum de personnes à hauts revenus prescripteurs de modèles de consommation, tandis que les seconds cherchent à se différencier et à se distinguer, tant par leurs lectures que par ce qu'elles proposent : des sujets de discussion, des opinions et des arguments tout prêts, des idées de consommation et des emblèmes de statut socio-économique. Dans cette optique, *Wind Magazine* est l'exemple le plus spécialisé et hermétique pour les néophytes, mais c'est une bible pour les véliplanchistes.

b - Le rôle du sport

Deux catégories de disciplines apparaissent: les sports standard qui drainent les pratiquants et les compétiteurs (le football, le basket-ball) et les sports-mode qui mobilisent ceux qui ont une approche ludique (sports nautiques, sports d'évasion et de randonnée). Ce sont les sports-loisirs qui provoquent un fort taux de natalité dans la presse magazine, avec également un taux de mortalité élevé compte tenu des risques liés au caractère éphémère de telle ou telle pratique. Il est rare qu'un titre conserve longtemps un monopole dans sa famille. Dès qu'il découvre un espace non encore exploité et s'y taille un succès notable,

d'autres se précipitent en copiant sa formule tout en cherchant à se différencier.

La presse magazine française est une des plus fécondes du monde. De 1989 à 1994, une quarantaine de titres ont été créés: 7 en football, 3 en basket, notamment. Parmi eux, bien peu ont rencontré à la fois un lectorat et des annonceurs. L'espace éditorial sportif se fractionne donc en micro-marchés avec des cibles spécifiques et des clientèles homogènes.

1.2 - Les parts de marché

Pour appréhender les rapports de force, un indicateur consistera à mesurer les parts de marché des divers groupes de presse présents. Deux difficultés techniques surgissent: la première tient à la délimitation du marché; la seconde est liée à l'absence de définition juridique précise d'un groupe de presse.

La notion de presse sportive est incertaine et il est malaisé d'arrêter une liste de titres susceptibles de répondre sensiblement de la même façon à une demande déterminée. Selon la nomenclature établie par le Service juridique et technique de l'information (SJTI), structure dépendant du Premier Ministre chargée des études et statistiques relatives au secteur de la presse, la presse sportive comprenait en 1991 112 titres sur un total de 2 617, soit 4,3 % de l'ensemble.

Parmi la presse spécialisée, elle figurait au troisième rang en termes de diffusion après la presse de télévision (480 millions d'exemplaires par an) et la presse féminine (450 millions), et ce avec 400 millions de numéros vendus, soit 4,9% de la diffusion totale (8,117 milliards d'exemplaires).

A cette conception large rassemblant tous les titres allant de la pêche à l'auto-moto, de la chasse à l'hippisme, de la randonnée aux activités nautiques ou aériennes, il sera préféré une définition plus stricte regroupant quarante-huit publications: un quotidien, un bi-hebdomadaire, sept hebdomadaires, un bimensuel, trente-quatre mensuels, trois bimestriels, un trimestriel (voir le tableau 1).

Cette définition de la presse sportive est établie à partir d'un faisceau de critères: le concept rédactionnel doit être principalement orienté vers la compétition, la discipline traitée doit être suffisamment représentative, le titre doit être vendu en kiosque et être publié par un éditeur commercial et non par des groupements sportifs (d'où l'exclu-

sion de 60 titres de la presse des fédérations), la longévité (au moins 1 an de parution) et la diffusion de la publication (au moins 10 000 exemplaires) sont également prises en compte.

TABLEAU 1 - LE MARCHÉ DE LA PRESSE SPORTIVE EN FRANCE (1994)

TITRE (Périodicité)	ÉDITEUR	DIFFUSION	DATE DE CRÉATION
Action Auto-Moto (M)	Hachette Filipacchi Presse	450 000	1994
Alpinisme et Randonnée (M)	NC	17 239	NC
Apnea	NC	20 752	NC
Auto-Hebdo (H)	Hommel	52 199	1976
Auto-Journal (B Men)	EMAP	237 773	1951
		(1993)	
Auto-Plus (H)	EMAP-Springer	356 157	1988
Auto-Verte (M)	Hommel	51 496	1970
But (B H)	Foot Édition	60 000	1969
		(1992)	
Cahiers du Football (M)	Garance Dix	40 000	1992
		(1992)	
Cheval Magazine (M)	Optipress	89 963	1971
Cheval Star (M)	NC	36 618	NC
Cinq Majeur (M)	Presse Sportive Internationale	56 622	1991
Cycle (M)	SOSP	34 479	1972
Échappement (M)	Hommel	87 212	NC
France Football (H)	Amaury	207 520	1947
France Golf (M)	EMAP	27 000	1980
		(1990)	
Golf Européen (M)	Publications Golf Européen	26 615	1971
Golf Magazine (M)	B. C. Éditions	39 000	NC
		(1993)	
Greens (M)	James Journo Publications	25 000	1987
		(1990)	
La Voix des Sports (H)	La Voix du Nord	76 925	1946
Le Foot (M)	Robert Lafont	35 000	1992
		(1993)	
Le Monde du Muscle (M)	Éditions Jibéna	33 300	1975
		(1992)	
L'Équipe	Amaury	337 541	1900-1946
Loisirs-Santé (B - Mest)	FFEFG	34 479	NC
Maxi-Basket (M)	SEMB	43 587	1982
Midi-Olympique (H)	La Dépêche du Midi	72 281	1919
Mondial Basket (M)	VDE	57 767	1991
		(1992)	
Montagnes et Alpinisme (T)	NC	33 680	NC
Montagnes Magazine (M)	EMAP	33 509	1978
		(1992)	
Moteur Boat Magazine (M)	NC	27 014	NC
Moto-Crampons (M)	SETIF	50 716	1985
		(1993)	
Moto Journal (H)	SETIF	58 756	1972
		(1993)	
Moto Revue (H)	Éditions Larivière	44 705	NC
Moto Verte (M)	Éditions Larivière	57 345	1974
Onze-Mondial (M)	Hachette Filipacchi Presse	187 891	1989

TITRE (Périodicité)	ÉDITEUR	DIFFUSION	DATE DE CRÉATION
Parapente (B Mest)	NC	12 600	NC
Planète Foot (M)	VDE	45 000 (1992)	1992
Quatre x Quatre Magazine (M)	Hommel	27 785	1981
Sport et Vie (B Mest)	Éditions Faton	25 000	1990
Sports Action Basket (M)	NC	28 015	1992
Sport Auto (M)	EMAP	70 295	1961
Sport's Magazine (M)	Éditions de Demain	50 000	1994
Tennis de France (M)	Amaury	25 875	1953
Tennis Magazine (M)	Hachette Filipacchi Presse	57 515	NC
Vélo Magazine (M)	Amaury	57 987	1978
Voiles et Voiliers (M)	Ouest-France-Sernas	74 207	1972
VII Magazine (M)	DVD Publications	32 682	NC
Wind (M)	EMAP	38 755	1980

La notion de groupe, appliquée à la presse est passablement incertaine et n'appartient pas au vocabulaire du droit positif français. Toutefois, un groupe de presse sera défini comme "un faisceau de titres, soumis à une même puissance financière, qui peut être un homme, une société ou un jeu de sociétés animées par une même personne dont l'influence est prépondérante dans les conseils d'administration"¹.

La distribution des parts de marché de la presse sportive française est calculée selon la formule:

$$P_m = \frac{(d_1 \times n_1) + (d_2 \times n_2) + (d_3 \times n_3) + (d_4 \times \dots)}{d_g} \times 100$$

Avec P_m , parts de marché pour un groupe de presse en %,
 d , diffusion en 1994 de la publication,
 n , nombre de numéros à l'année (fréquence de diffusion),
 d_g , diffusion globale de l'ensemble des titres retenus.

La méthode de calcul des parts de marché est basée sur la diffusion réelle annuelle, autrement dit la demande effective, critère plus pertinent que le tirage, autrement dit les quantités produites. En revanche, la demande exprimée par les annonceurs (le chiffre d'affaires publicitaires) n'est pas intégrée dans cette évaluation, et ce

¹ Voir Y. L'HER repris dans F. BALLE, *op. cit.*, p. 344.

en raison des insuffisances dans les informations statistiques, alors que, bien évidemment, elle contribue à hiérarchiser la puissance des groupes de presse. Mentionnons cependant qu'en 1988, *L'Équipe* et *L'Équipe Magazine* ont recueilli 283 MFF de recettes publicitaires, soit 81 % du total réalisé par l'ensemble de la presse sportive (350 MFF).

Généralement, la dominance est admise lorsqu'une entreprise capte au moins 50% des ventes. Le calcul des rapports de force sur le marché de la presse sportive française en traduit la structure monopolistique: le groupe Amaury détient 63,61% de la demande, soit 116,7 millions d'exemplaires vendus sur un total de 183,5 en 1994 (voir le tableau 2). Un tel calcul pour l'année 1987 attribuait 61,44% de parts de marché à ce même groupe¹. La disparition du second quotidien *Le Sport* a contribué à accroître sa domination.

Dans le modèle néo-classique de concurrence pure et parfaite, l'absence d'effets de domination et la permanence du jeu concurrentiel sont garanties par l'hypothèse de la taille infinitésimale des unités de production sur un marché considéré². Un tel cas de figure impliquerait, en l'espèce, une part pour chacun des 32 éditeurs voisine de 3,12%. En fait, quatre entreprises seulement sur trente-deux atteignent un tel pourcentage. Avec plus de 63%, le groupe Amaury représente un partenaire obligatoire des lecteurs, du mouvement sportif et des annonceurs, et ce d'autant plus que cette hégémonie est durable, voire croissante, depuis 1946 avec, certes, une intensité variable. L'indépendance de comportement peut être présumée, car l'auto-régulation que la concurrence est censée opérer n'a pas réussi à jouer avec efficacité.

Les économistes estiment qu'il y a position dominante dès lors que l'action d'une ou plusieurs entreprises de presse intervient sur les décisions d'autres agents économiques au moyen d'une stratégie indépendante de sorte qu'une concurrence praticable et suffisamment

¹ Voir J.-F BOURG, *op. cit.*, p. 32, la définition de la presse sportive et la méthodologie étaient identiques.

² Voir P. SALIN, *La concurrence*, Paris, PUF, 1995, pour lequel une seule condition doit être remplie pour assurer une "libre concurrence": la liberté d'entrée sur le marché, et ce contrairement aux trois hypothèses du modèle de concurrence pure et parfaite (information parfaite, existence d'un grand nombre d'acheteurs et de vendeurs, homogénéité du produit).

efficace ne peut apparaître et se maintenir sur le marché. Dans ce cas, la concurrence existe mais elle est affaiblie¹.

**TABLEAU 2 - LES PARTS DE MARCHÉ DE LA PRESSE SPORTIVE
EN FRANCE (1994)**

ÉDITEURS*	TITRES (Nombre de numéros par an)	DIFFUSION (en millions d'exe.)	PARTS DE MARCHÉ (en %)
Amaury	L'Équipe (311) France Football (52) Vélo Magazine (11) Tennis de France (12)	116,715	63,61
EMAP International Magazine	Auto-Journal (21) Auto-Plus (52) France Golf (12) Montagnes Magazine (12) Sport Auto (12) Wind (11)	25,509	13,90
Hachette Filipacchi Presse	Action Auto-Moto (12) Onze Mondial (12) Tennis Magazine (12)	8,345	4,55
Foot Édition	But (104)	6,240	3,40
La Voix du Nord	La Voix des Sports (49)	3,769	2,05
La Dépêche	Midi-Olympique (52)	3,758	2,04
SETIF	Moto Crampons (12) Moto Journal (52)	3,664	1,99
Larivière	Moto Revue (48) Moto Verte (12)	2,834	1,54
Hommel	Auto-Hebdo (12) Auto-Verte (12) Échappement (12) Quatre x Quatre Magazine (12)	2,624	1,42

¹ M. GLAIS et Ph. LAURENT, *Traité d'économie et de droit de la concurrence*, Paris, PUF, 1983, p. 264-349, pour une présentation du concept de position dominante, de ses incertitudes et des controverses théoriques qu'il suscite.

ÉDITEURS*	TITRES (Nombre de numéros par an)	DIFFUSION (en millions d'exe.)	PARTS DE MARCHÉ (en %)
Autres	24 (23 éditeurs)	10,018	5,50
Total	48 (32 éditeurs)	183,476	100,00

* Cette étude prend en compte les éditeurs des publications sportives au 31 décembre 1994; ce qui explique que le groupe Hersant et les Éditions Mondiales n'apparaissent pas dans ce tableau alors qu'ils étaient propriétaires de plusieurs titres sportifs rachetés au mois de juin 1994 par EMAP International Magazine, groupe de presse britannique.

La réalité de la position dominante a été établie. Les raisons de cette situation hégémonique seront recherchées ultérieurement dans l'indépendance de comportement du groupe Amaury. Pour ce faire, la notion de position dominante, trop liée à celle de marché, devra être dépassée car les entreprises de presse se diversifient de plus en plus hors de leur marché.

Le groupe Amaury dispose d'une grande liberté de choix de ses orientations techniques et stratégiques, laquelle n'est pas tempérée par une puissance comparable des autres offreurs. Les profits récurrents de *L'Équipe* constituent un second indice, après les parts de marché, qui illustrent sa dominance. Depuis sa création en 1946, l'éditeur de ce quotidien a toujours dégagé des bénéfices, quelles que soient les années, à actualité dense ou faible, et quel que soit le degré de concurrence: 12 MFF en 1983, 46 MFF en 1989, 141 MFF en 1994 par exemple. *L'Équipe*, principal titre à l'origine de ces excédents, fait figure d'exception dans la presse quotidienne nationale soumise à des déficits chroniques¹. L'existence de profits élevés et constants pour une entreprise leader sur un marché fermé et parvenue à maturité (croissance molle de la demande) illustre la position dominante.

¹ Par exemple, pour 1995, on peut citer les déficits des quotidiens *Le Parisien* (9 MFF), *L'Humanité* (10 MFF), *La Croix* (16 MFF), *Infomatin* (60 MFF), *Le Monde* (71 MFF), *Libération* (90 MFF), *Le Figaro* (550 MFF).

2. La stratégie concurrentielle du groupe Amaury

Après avoir repéré le pouvoir de marché du groupe hégémonique, il convient d'en analyser les origines, les fondements et les manifestations. C'est une véritable stratégie "porte-avions" que le groupe Amaury met en œuvre pour faire décoller ses produits à partir d'un navire-amiral (le quotidien), et ce, soit pour couler ou affaiblir des concurrents, soit pour occuper le terrain publicitaire. Avec deux titres pluridisciplinaires (*L'Équipe*, *L'Équipe Magazine*), et trois titres spécialisés (*France Football*, *Tennis de France*, *Vélo*), cette entreprise affirme sa domination par le produit, par le prix et par la promotion. Ce faisant, elle élève constamment les droits d'entrée sur le marché, pratique une politique prédatrice et anime efficacement son actualité en la créant.

2.1 - La non contestabilité du marché de la presse sportive quotidienne

Après en avoir énoncé l'hypothèse, la non contestabilité du marché sera vérifiée à travers l'exemple de l'échec du second quotidien *Le Sport* et de ses tentatives de relance.

2.1.1 - L'hypothèse de la non contestabilité

"Un marché parfaitement contestable peut être défini comme celui sur lequel il est possible d'entrer ou dont il est possible de sortir sans supporter aucun coût"¹. En partant de cette définition de la contestabilité parfaite comme critère d'un marché idéal, il est possible de démontrer, à l'opposé, que la stratégie du groupe Amaury tend à rendre le marché non contestable. En effet, l'imposition aux entrants potentiels de coûts irrécupérables de nature immatérielle, tels que un capital de réputation, des dépenses de communication et de publicité,

¹ Voir W.J. BAUMOL, J.-C. PANZAR, R. WILLIG, *Contestable markets and the theory of industry structure*, New-York, Harcourt Brace Jovanovich, 1982 ; W.J. BAUMOL, K.S. LEE, "Contestable markets, trade and development", *The Bank Research Observer*, Washington, vol. 6, n° 1, janvier 1991.

des réseaux de correspondants, la monopolisation et la fidélisation des sponsors les plus importants, permet d'élever les barrières à l'entrée¹.

Les économistes définissent les barrières à l'entrée comme des obstacles que doivent affronter les concurrents potentiels pour s'implanter dans un secteur d'activité. Les entreprises nouvelles doivent supporter un ensemble de handicaps par rapport aux entreprises en place dans une activité donnée. Le niveau des barrières à l'entrée dépend des caractéristiques du secteur (économies d'échelle, effet d'expérience, différenciation des produits) et du comportement des firmes établies².

On peut formuler l'hypothèse selon laquelle l'entrée sur le marché de la presse sportive n'est pas facile du fait de la relation avec les réseaux de clients et fournisseurs qui constitue une véritable barrière à l'entrée. Ce "goodwill" du groupe Amaury provient de l'attachement des acheteurs à leur journal et "représente la valeur capitalisée des efforts consacrés année après année pour leur proposer des contrats de confiance à long terme basés sur l'offre de produits de qualité, d'un savoir-faire patiemment accumulé, de circuits de distribution adaptés, mais aussi sur une communication de tous les instants (sponsoring, marketing direct, etc...)"³.

De plus, la sortie est coûteuse puisque le nouvel entrant ne récupère pas les dépenses engagées: publicité, constitution d'une équipe rédactionnelle, recrutement de correspondants notamment.

¹ J.E. STIGLITZ, "Equilibrium in product markets with imperfect information", *American Economic Review*, mai 1979; H. DEMSETZ, "Barriers to entry", *American Economic Review*, mars 1982.

² Pour un approfondissement théorique des structures de marché et des stratégies correspondantes voir notamment M. GLAIS et Ph. LAURENT, *op cit*; J. TIROLE, *The theory of industrial organization*, Cambridge, Mass, MIT Press, 1988; R. ARENA, L. BENZONI, J. DE BANDT, P.M. ROMANI (dir), *Traité d'économie industrielle*, Paris, Economica, 1988; J.L. GAFFARD, *Économie industrielle et de l'innovation*, Paris, Précis Dalloz, 1990; Y. MORVAN, *Fondements d'économie industrielle*, Paris, Economica, 1991, 2ème édition; M. GLAIS, *Économie industrielle, les stratégies concurrentielles des firmes*, Paris, Litec, 1992. Pour l'analyse des barrières à l'entrée, voir J.S. BAIN, "Conditions of entry and the emergence of monopoly", in *Monopoly and competition and their regulation*, Mc Millan, 1954; J.S. BAIN, *Barriers to new competition*, Harvard University Press, 1956.

³ M. GLAIS, "Les apports théoriques récents en économie industrielle et la nouvelle gestion de la politique de la concurrence", *Revue d'économie industrielle*, n° 51, 1990, p. 256.

2.1.2 - La vérification de l'hypothèse

Le groupe Amaury s'est attaché à fermer le marché en érigeant et en multipliant les barrières à l'entrée comme en témoigne la défense de son monopole contre *Le Sport*.

a. - L'élévation des conditions d'accès au marché

Attaqué, le journal *L'Équipe* a défini une stratégie de réponse (gros efforts rédactionnels et renforcement de la structure commerciale) dès l'annonce de la préparation du lancement de son concurrent. Un changement de formule est intervenu le 29 août 1987, date des championnats du monde d'athlétisme de Rome, événement majeur de la rentrée, soit deux semaines avant la parution du premier numéro du nouveau quotidien.

L'Équipe a dégagé des moyens importants pour bloquer son concurrent et l'empêcher de trouver une part de marché durable. La taille des Éditions Amaury (5ème entreprise de presse française après Hersant, Hachette, Éditions Mondiales et Filipacchi avec 1,55 milliard FF de chiffre d'affaires), sa diversité éditoriale (*Le Parisien*, *Le Maine Libre*, *Le Courrier de l'Ouest*, *Liberté Dimanche*, et ce en plus des titres sportifs) illustraient sa puissance en 1987. L'avantage de *L'Équipe* réside dans le fait d'appartenir à un groupe qui possède un double "know how": celui du journaliste (savoir faire un bon produit de presse tous les jours) et celui de l'éditeur (développeur en exploitant des techniques de marketing pour accroître la part du journal et gestionnaire rigoureux afin de maintenir le prix fixe dans un contexte de rentabilité)¹.

La contre-offensive est partie d'une étude de marché commandée à un cabinet spécialisé, pour un coût de 2 MFF, afin de mieux connaître le lectorat, ses attentes et la hiérarchie des disciplines préférées. Fin août 1987, une campagne publicitaire de 10 MFF conçue par

¹ Voir *Médiaspouvoirs*, n° 15, juillet-août-septembre 1989, Entretien avec Martin Desprez, Directeur Général du groupe Amaury, p. 66-75; J.M CHARON, "Le groupe Amaury: la foi dans le marché", *Médiaspouvoirs*, *op. cit.*, p. 53-65. Ces deux articles soulignent les caractéristiques du redressement du groupe mis en œuvre depuis 1984 après une grave crise de cinq ans marquée par une grève, la disparition du président-fondateur et une bataille juridique des héritiers: amélioration du produit, effort permanent de promotion, abaissement tendanciel du prix de vente.

l'agence Mandarine a lancé la nouvelle maquette de *L'Équipe* avec le slogan "plus vite, plus haut, plus fort", plagiat du slogan olympique. Il s'agissait du plus important budget publicitaire de la presse sportive.

Cette action avait trois objectifs: accompagner la sortie de la nouvelle mouture, associer le journal au plaisir du sport, de la compétition, de la victoire et du spectacle, glisser une œillade incidente aux lecteurs complices, aux médias et aux publicitaires pour leur rappeler l'avance du premier quotidien sur le nouveau venu *Le Sport*. Cette campagne réussie et bien notée par les spécialistes a débouché sur une hausse des ventes sur Paris de 30% dans les jours qui ont suivi.

Une véritable obsession de développement conduit les responsables du groupe à adopter les techniques de marketing les plus sophistiquées. Les moyens promotionnels ont servi aussi à rectifier l'image de marque de "journal de football" de *L'Équipe*. Par exemple, une double page tennis a été affichée dans le métro à Paris pendant l'édition 1989 du tournoi de Roland Garros. De façon concomitante, l'agence RSCG Best seller a conçu une campagne publicitaire débouchant sur une hausse des ventes de 20% durant la compétition.

Qu'il s'agisse de réanimer la passion des supporters-lecteurs de l'équipe de France de football (concours sur le thème "trouvez l'équipe de France de Platini et gagnez 2 voyages à Belgrade pour le match du 19 novembre 1988") ou de montrer une nouvelle maquette du quotidien (en mars 1989, Bernard Hinault s'est transformé en rédacteur en chef d'un jour pour donner son point de vue sur l'actualité), tout est bon pour stimuler la curiosité et les ventes.

Les dépenses promotionnelles et de communication ont eu un tel impact que *L'Équipe* n'a pas jugé nécessaire d'utiliser l'arme du prix pour contrer l'arrivée d'un concurrent.

Pour renforcer sa position de leader, *L'Équipe* entendait augmenter ses ventes et passer de 255 000 à 300 000 exemplaires. Déjà forte de 135 journalistes sur 400 salariés, la rédaction s'est enrichie de 13 nouveaux collaborateurs recrutés pour réaliser la nouvelle formule, auxquels il convient d'ajouter 450 correspondants dans le monde.

Les principales innovations furent l'apparition de la couleur à la une, un accroissement de la pagination (+ 20%), le développement de trois rubriques (football, moto et tennis, laquelle devint même quotidienne), la création de nouvelles rubriques (écosport par exemple), l'extension d'autres, notamment celle consacrée aux programmes

sportifs télévisés, une amélioration de la présentation rédactionnelle (graphiques, croquis, dessins).

Lors du premier week-end de son lancement, les 29 et 30 août 1987, *L'Équipe* a assuré une couverture inégalée de l'actualité mondiale: 4 envoyés spéciaux aux États-Unis pour l'U.S Open de tennis, 1 au Mexique pour le record du monde de l'heure cycliste de Jeannie Longo, 2 en Écosse pour une tournée de l'équipe de France de rugby, d'autres en URSS, au Danemark, en Syrie, en Finlande, etc. Bref, et en dehors de l'actualité française, 33 événements internationaux représentant 15 sports ont été suivis par 76 journalistes dans 17 pays différents. "Nous sommes à la fois TF1 et Canal Plus; TF1 pour les sports fortement médiatisés, Canal Plus pour les petits sports. D'un côté, ça nous rapporte beaucoup en termes de publicité et en nombre de lecteurs; de l'autre, nous avons un lectorat captif", commentait Jean-Pierre Courcol, alors Directeur Général de *L'Équipe*.

b. - La fermeture du marché

Un continuum d'investissements en actif incorporels de *L'Équipe*, sa qualité de "first mover", la combinaison "production de qualité-prix bas" (baisse continue en francs français constants de *L'Équipe*, aucune augmentation depuis 1988) ont condamné à l'échec la tentative du quotidien *Le Sport* dont la parution s'est limitée à moins de dix mois (12 septembre 1987 - 28 juin 1988).

Le coût de la contre offensive victorieuse de *L'Équipe* a été de 20 MFF, sans compter les dépenses indirectes: passage à la quadrichromie, changement de maquette, campagne de publicité, recrutement de journalistes.

La stratégie de *L'Équipe* illustre l'hypothèse selon laquelle une combinaison production de qualité-prix bas contraint l'entrant, non seulement à tenter de s'aligner sur cette qualité, mais aussi à consacrer sur une longue période un effort promotionnel plus important, ce qui n'a pas manqué d'affecter le profil de revenus espérés de son concurrent.

De plus, *Le Sport* s'est introduit sur le marché avec un produit de "moins bonne qualité", ce qu'ont décelé les acheteurs relativement

bien informés de ses qualités intrinsèques¹. Par ailleurs, le concept journalistique du nouveau titre (enquêtes, dossiers, investigations) l'a mis en concurrence avec des quotidiens généralistes tels que *Le Monde* ou *Libération*, dont les pages sportives sont appréciées par un public de cadres et de professions libérales qui constituait un des cœurs de cible du "Sport". Une telle clientèle suit les grands événements à la télévision mais n'est pas suffisamment impliquée dans le sport pour acheter un quotidien spécialisé.

Quatre séries de facteurs expliquent sa disparition: une surestimation du marché (100 000 acheteurs espérés, moins de 50 000 au bout de six mois), une sous-estimation du délai pour asseoir un quotidien, c'est-à-dire pour acquérir un capital de réputation d'une part, et pour modifier les habitudes des lecteurs de *L'Équipe* d'autre part, un faible taux de lecture de la presse quotidienne en France, une actualité sportive molle en 1987 et 1988.

Depuis le retrait de son concurrent, *L'Équipe* a non seulement récupéré les acheteurs du "Sport", mais a également augmenté dans des proportions exceptionnelles et inédites ses ventes: + 107 000 exemplaires par jour en moyenne, de 1988 à 1994, soit une hausse de 46,5% (voir le tableau 3).

TABLEAU 3 - ÉVOLUTION DE LA DIFFUSION DU JOURNAL L'ÉQUIPE
(1982-1994)

ANNÉES	DIFFUSION	ÉVOLUTION EN %
1982	223 492	-
1983	233 306	+ 4,39
1984	241 707	+ 3,60
1985	243 352	+ 0,68
1986	254 251	+ 4,48
1987	226 734	- 10,82
1988	230 524	+ 1,67
1989	268 320	+ 16,40
1990	300 940	+ 12,16
1991	311 791	+ 3,61
1992	320 219	+ 2,70
1993	336 745	+ 5,16
1994	337 541	+ 0,24

(Source: Office de justification de la diffusion)

¹ Au sens de J. FARREL, "Moral hazard as an entry barrier", *Rand Journal of Economics*, vol 17, 1986.

En effet, le faisceau de contraintes que le groupe Amaury impose au nouvel entrant réduit ses choix à deux hypothèses. Si son concept rédactionnel et son positionnement le conduisent à attaquer les titres du groupe, il a peu ou pas de chances de survivre compte tenu de la fidélité du lectorat des publications Amaury. Si son concept diffère, d'une part le potentiel de lecteurs nouveaux sera insuffisant et, d'autre part, l'extension du marché profitera également à *L'Équipe* et à ses titres satellites (*France Football, Tennis de France, Vélo*).

Dès lors, un nouveau titre peut-il encore entrer sur le marché de la presse sportive quotidienne? Il faudrait un investissement initial de 300 à 400 MFF, en injectant ensuite, constamment et pendant plusieurs années, des dizaines de millions supplémentaires, un "know how" de presse quotidienne et un groupe de grande taille pour fabriquer un second quotidien en France, et ce en raison des conséquences de la stratégie de *L'Équipe* qui a élevé le prix du ticket d'entrée et a modifié les conditions d'accès au marché.

Le groupe Amaury n'a pas une stratégie de rentabilité, laquelle résulte seulement de la réalisation de ses objectifs. Certes, l'entreprise obtient régulièrement un bénéfice de l'ordre de 6% nets de son chiffre d'affaires, n'est pas endettée et dispose d'une trésorerie saine. Ce qui constitue des résultats inédits dans le secteur de la presse. Mais, son objectif est double: augmenter les ventes du journal et décourager un nouvel investisseur sur son marché. Aussi, le premier investissement est-il le prix de vente du quotidien bloqué depuis huit ans à 4,90 FF (voir le tableau 4). Cette politique de prix bas a un coût à court terme, mais l'augmentation des ventes et l'amélioration de la productivité permettent de tenir cette stratégie qui dissuade toute velléité de concurrence¹. "Il y a des prix de prédateurs quand une firme en place pratique des prix qui impliquent une perte délibérée de profit afin, soit de chasser un concurrent, soit d'empêcher l'entrée d'un nouveau rival"².

Deux indices accréditent la thèse de la non contestabilité du marché de *L'Équipe*: l'existence de profits de monopole et celle de prix de prédateurs.

¹ Les déclarations de Fabrice Nora, Directeur Général du quotidien *Le Parisien*, titre généraliste du groupe Amaury, confirment cette stratégie: "Si vous bloquez votre prix pendant huit ans, vous maîtrisez complètement le droit d'entrée sur le marché", *Libération*, 27 février 1995.

² Voir W.J. BAUMOL, K.S. LEE, *op cit*.

TABLEAU 4 - ÉVOLUTION COMPARÉE DU PRIX DE QUELQUES PRODUITS "DE BASE" ET DE LA PRESSE QUOTIDIENNE (1983-1993)

PRODUITS	PRIX EN FF 1983	PRIX EN FF 1993	VARIATION 1993/1983 (EN %)
Café au comptoir	2,44	5,00	105
Paquet de Gauloises	4,30	8,50	98
Le Monde	3,80	7,00	84
Baguette de pain	2,40	3,60	50
Km SNCF 2ème Classe	0,389	0,57	46,5
Ouest-France	2,80	4,00	43
Timbre (Lettre 20 g)	2,00	2,80	40
L'Équipe	3,80	4,90	29

(Sources: "Les Échos de la Poste" dans *Correspondance de la Presse*, 18 août 1993 et J.-F Bourg).

La qualité du produit et ses exigences budgétaires (1 millier de fiches de paye à *L'Équipe* avec les journalistes permanents et les correspondants en France et à l'étranger, ainsi que les frais de déplacements liés à une couverture internationale exhaustive) compliquent la tâche de tout nouvel entrant. Le projet de relance du titre *Le Sport* en 1989-1990, doté de peu de moyens (30 journalistes) n'avait aucune chance d'aboutir et de rivaliser avec *L'Équipe* et ses 148 journalistes. En dehors du fait qu'un journal sportif est le type de quotidien le plus cher à produire, un autre aspect d'ordre technique handicapait *Le Sport*, même avec un objectif de vente modeste de 60 000 exemplaires. Ses conditions d'impression et de diffusion auraient induit un minimum de 60 000 exemplaires d'invendus, soit un taux de 50% difficilement supportable. A titre de comparaison, *L'Équipe* limite ce pourcentage à 20% environ de son tirage.

L'échec de la seconde tentative de relance en mai 1993 provient "de problèmes de distribution du titre en province dès le numéro 1 qui

ont conduit au report de ce projet"¹. Envisagé du samedi 22 mai au lundi 7 juin, période à forte actualité (Roland Garros, Giro, Grand Prix de Formule 1 à Monaco, finale de la coupe d'Europe de football Marseille-Milan, finale du championnat de France de rugby), et ce sous une forme expérimentale et audacieuse (32 pages dont 16 en couleur, prix de vente de 3,90 FF, soit 1 FF de moins que *L'Équipe*), *Le Sport* n'a donc pu relever le défi, même durant cette période d'essai de deux semaines.

Dans ce domaine également, *L'Équipe* a amélioré la capillarité de son réseau, 36 000 points de vente en France et dans les principales capitales à l'étranger, et entend développer de nouvelles formules telles que le portage à domicile et la vente dans des distributeurs automatiques.

La politique prédatrice du groupe Amaury et son avance technique liée à un double savoir-faire d'éditeur et journaliste revêtent donc trois caractéristiques: un désir de ruiner les concurrents ou d'empêcher l'entrée de nouveaux rivaux, une fixation de conditions d'accès au marché étouffant le jeu concurrentiel (ticket d'entrée, prix de vente, tarifs publicitaires), l'adoption d'une stratégie commerciale développant de nouveaux produits, lesquels bénéficient d'effets de synergie et d'économies d'envergure notamment². Les économies d'envergure reflètent les économies de coûts que peut engendrer la production par une même firme de plusieurs produits différents.

Un postulat justifie cette stratégie: le manque à gagner immédiat, conséquence logique de ces pratiques, ne sera que temporaire et compensé à plus long terme par un profit plus élevé et plus durable.

Dès lors, et plus globalement, le groupe Amaury peut exploiter sa position dominante en s'affranchissant des contraintes d'une concurrence extérieure. Certes, cette situation n'exclut pas, contrairement à celle du monopole de son quotidien sportif, l'existence d'une certaine concurrence sur des segments bien déterminés, mais elle met le groupe en mesure d'influencer sensiblement les conditions dans

¹ Voir *Le Sport*, 26 mai 1993, p. 3, dont le rédacteur en chef précisait: "lorsque nous aurons les garanties suffisantes que ce quotidien puisse être distribué dans la France entière et dans des délais normaux, vous retrouverez *Le Sport Quotidien*". Trois ans plus tard, rien ne laisse présager la parution d'un second quotidien. Depuis 1987, date de son apparition, les errements de ce titre de presse (changements d'éditeurs, modifications du contenu, de la périodicité et du prix de vente, interruptions dans la parution) expliquent le manque de fidélité des lecteurs et l'attentisme des annonceurs.

² Voir W.J. BAUMOL, J.-C. PANZAR, R. WILLIG, *op cit.*

lesquelles cette concurrence se développe. *L'Équipe* peut ainsi contrer son éventuel concurrent de deux façons: soit il offre avant l'entrée de son challenger la quantité et la qualité qui dissuaderont celui-ci de persévérer dans ses velléités, et ce en connaissant la taille minimale que devra atteindre son rival, soit il augmente sa production lorsque le nouveau titre aura envahi les kiosques et il joue délibérément et momentanément, du moins l'espère-t-il, la carte de la vente à perte ou à moindre profit grâce à une politique commerciale prédatrice et au "goodwill" obtenu par les produits du groupe.

La monopolisation et la fidélisation des meilleurs annonceurs par *L'Équipe* contribuent également à fermer le marché. Les deux principaux titres du groupe Amaury constituent un support de communication privilégié et durable pour les plus importants annonceurs français (voir le tableau 5). En effet, Renault, Nike France, VAG, Peugeot et Citroën, notamment, figurent régulièrement parmi les 100 premières entreprises en France pour leurs investissements publicitaires. Par ailleurs, trois firmes (Renault, Nike France, VAG), sont présentes dans un ou deux de ces titres lors de chacune des années de référence.

TABLEAU 5 - FIDÉLISATION DES ANNONCEURS DE L'ÉQUIPE *
(Classement des cinq principaux annonceurs)

SUPPORTS	1991	1992	1993
L'Équipe	Renault Nike France Canal Plus Evian BNP	Renault Canal Plus General Motors Citroën BNP	Renault Citroën Fiat VAG Radio France
L'Équipe Magazine	Seita Renault Nike France VAG Kronembourg	Nike France Evian Renault Seita VAG	Renault Nike France VAG Peugeot Heineken

* Les annonceurs figurant en caractères gras sont présents chaque année de référence dans au moins un des deux supports (Nike France, VAG), voire les deux (Renault).

Le groupe Amaury peut également étendre son action hors de son marché originel par une croissance externe ou une croissance verticale et horizontale, à travers notamment son "know how" de créateur et d'organisateur d'épreuves sportives. Les effets intervien-

nent à plus long terme mais sont très porteurs de retombées d'audience et de recettes publicitaires.

2.2 - L'élargissement de son marché

Les moyens grâce auxquels un groupe de presse parvient à rendre non contestable son marché ayant été identifiés, il convient d'examiner comment ce même groupe étend son espace grâce à une double diversification.

2.2.1 - Une diversification mineure

Le groupe Amaury multiplie ses titres afin de saturer l'espace économique sur lequel chacun d'eux évolue¹. L'arsenal des techniques de prédation mobilise également une forme de vente liée et la création de nouveaux produits.

C'est ainsi que le lancement de *L'Équipe Magazine* en 1980 a prolongé le pouvoir économique du quotidien sur un second segment, celui des "news magazine". Cet effet de levier procure, c'est une constante pour le marché du produit lié, de grosses recettes publicitaires (voir l'exemple du *Figaro Magazine* par rapport au quotidien). Tous les suppléments de *L'Équipe* (*L'Équipe Femmes*, numéros spéciaux sur le Tour de France cycliste, la coupe du Monde de football, les Jeux Olympiques) s'inspirent du même principe tendant à retenir les lecteurs habituels et à en attirer de nouveaux, lesquels mobiliseront des annonceurs supplémentaires.

De plus, le groupe Amaury crée des produits substituables ou proches. Chaque titre spécialisé (*France Football*, *Tennis de France*, *Vélo*) entretient avec les deux titres généralistes (*L'Équipe* et *L'Équipe Magazine*) une relation de réciprocité. Le lectorat du quotidien et de l'hebdomadaire est incité à lire, pour un approfondissement, les magazines thématiques. Le lectorat de ces derniers est invité à lire les publications pluridisciplinaires pour s'intéresser à d'autres sports. Autrement dit, plus le groupe diversifie ses titres et plus il développe

¹ Voir R. SCHMALENSEE, "Entry deterrence in the ready to eat breakfast cereal industry", *Bell Journal of Economics*, 1978, pour la présentation de la thèse de la saturation du marché américain des céréales pour petit-déjeuner.

ses parts de marché, tout en créant une demande supplémentaire pour le produit de base que constituent le quotidien et son magazine. Cette stratégie fédère et agglomère des micro-publics qui s'ajoutent au lectorat sportif traditionnel s'intéressant à plusieurs disciplines.

Cette politique utilise, soit une croissance externe (achat de titres), soit une croissance interne (promotion, marketing, augmentation des tirages et objectifs de vente). Les acquisitions de deux mensuels concurrents de ses titres à la fin des années quatre-vingt, *Tennis de France* et *Sprint 2000*, illustrent la volonté du groupe Amaury de créer une chaîne de monopoles (*L'Équipe*, *L'Équipe Magazine*) ou de positions hégémoniques (*France Football*, *Tennis de France*, *Vélo*). Rappelons que *L'Équipe* a conquis son monopole en absorbant *Élans* et en contribuant à la disparition de *Sports* en 1948, et à celle du quotidien *Le Sport* en 1989.

Cependant, la structure fermée de l'actionnariat de type familial de la société éditrice limite les capitaux disponibles pour de telles opérations. Le capital social des éditions Amaury est détenu par Philippe Amaury qui en est le PDG, à hauteur de 67,4%, et par Hachette qui, avec 25% des parts, joue un rôle de "sleeping partner".

Parfois, une stratégie de dissuasion est mise en œuvre. Dans les années 1970, un hebdomadaire de basket-ball conçu par Marcel Leclerc (*But*) a provoqué l'apparition d'une publication spécialisée du groupe Amaury; le retrait du premier titre entraînant celui du second. *France Foot 2* est né en 1978 pour contrer un projet similaire de Hachette et a disparu en même temps que le risque de concurrence pour *France Football*, le titre leader. *Course Auto Magazine* est sorti le 23 avril 1991 afin de concurrencer directement *Auto-Hebdo* du groupe Hommel. Malgré le recrutement du rédacteur en chef et de son adjoint chez son rival, la parution un jour avant son concurrent (le mardi), une politique de prix bas (12 FF contre 16 pour *Auto-Hebdo*), une campagne de lancement réalisée par l'agence RSCG Best seller et une promotion régulière dans *L'Équipe*, *Course Auto Magazine* n'a pu dépasser 35 000 exemplaires, un chiffre inférieur à son seuil d'équilibre, et a cessé de paraître le 28 janvier 1992, après 40 numéros.

Cet échec, imputable à une surestimation des potentialités de ce marché de la presse des sports mécaniques, n'a pas découragé le groupe Amaury qui a lancé le 2 novembre 1994, le mensuel *XL*, titre généraliste à l'esprit ludique ayant pour cible les 12-18 ans. Issu d'un projet de magazine sportif pour les jeunes testé durant deux ans, ce concept s'est élargi à l'ensemble des centres d'intérêts de cette tranche

d'âge (sport, musique, cinéma, télévision, voyages), et ce en raison de l'étroitesse de la clientèle d'une publication purement sportive (au maximum 200 000 acheteurs).

Ce projet novateur, sur un espace éditorial inoccupé, a mobilisé un investissement initial de 6 MFF et s'est assigné comme objectif de vente 200 000 exemplaires au bout de 18 mois.

Misant sur la libéralisation de l'économie de l'ex-URSS et le potentiel d'athlètes de haut niveau, le groupe Amaury a racheté en janvier 1993, 51% de *Sport Express*, principal quotidien sportif russe (290 000 exemplaires en 1992). Il s'agit, pour cette entreprise, d'une première incursion à l'étranger.

Toutes ces initiatives, même lorsqu'elles échouent, ont pour objet d'occuper l'espace économique de la presse sportive et d'anticiper ou de contrer l'arrivée d'un concurrent.

2.2.2 - Une diversification majeure

Sa situation de monopole interdit à *L'Équipe* d'attendre l'actualité et l'incite à la provoquer. Sans manifestations exceptionnelles, le monopole n'a plus de raison d'être. Battu en rapidité d'annonce des informations et en impact par la télévision, *L'Équipe* subit également la généralisation et l'accroissement des rubriques sportives dans les quotidiens nationaux (de 2 à 15% de la surface rédactionnelle) et régionaux (de 10 à 30%).

a. - La stimulation des ventes

La très forte élasticité des ventes du journal par rapport à l'actualité s'accompagne de distorsions préjudiciables: 250 000 exemplaires diffusés en période creuse, 750 000 après un grand événement (voir le tableau 6). L'incertitude de la demande complique l'évaluation du tirage. A 28% d'invendus, les coûts sont trop élevés. A 18%, des ventes sont ratées.

La particularité de la presse sportive d'une part, la situation de monopole de *L'Équipe* d'autre part, justifie la création d'événements: le Tour de France cycliste par *L'Auto* en 1903, les coupes d'Europe de football en 1955, de basket et d'athlétisme, la coupe du monde de ski en 1966, la Route du Rhum à la voile en 1978, le Tour de l'Avenir et

le Tour de France féminin cyclistes en 1984 par *L'Équipe* vont permettre de densifier le calendrier de son actualité en milieu de semaine et durant l'hiver afin de réguler ses ventes.

TABLEAU 6 - LES DIX MEILLEURES VENTES DE L'ÉQUIPE *
(du 1^{er} janvier 1988 au 30 juin 1994)

DATES	VENTES	% INVENDUS	UNE ET ÉVÉNEMENTS
Jeudi 27/05/93	752 608	19,4	(Le jour de gloire), football : finale coupe d'Europe, Marseille bat Milan A.C
Lundi 02/05/94	723 912	8,2	(La mort au tournant), F1 : Senna et Ratzenberger se tuent au GP de Saint-Marin
Lundi 02/12/91	601 815	17,9	(Inoubliable !), tennis: Coupe Davis (finale), France-États-Unis 3-1
Lundi 26/07/93	594 894	17,3	(Vivement le prochain), Tour de France cycliste : Indurain vainqueur du Tour 93
Lundi 24/07/89	555 272	12,4	(Inoubliable !), Tour de France cycliste : pour huit secondes, Greg Lemond gagne le Tour aux dépens de Laurent Fignon
Lundi 10/08/92	551 326	18,9	(Le roi baisse le rideau), clôture JO: record du monde pour les américains avec Carl Lewis au 4 x 100 m
Lundi 29/07/91	548 658	16,6	(Le sacre de Miguel 1er), Tour de France cycliste : Indurain vainqueur

DATES	VENTES	% INVENDUS	UNE ET ÉVÉNEMENTS
Lundi 16/08/93	540 063	17,4	(Christie superstar), Linford Christie devient champion du monde du 100 m dans un temps de 9"87
Lundi 26/08/91	525 140	20,6	(9"86 Lewis Dieu du sprint), fabuleux record du monde du 100 m et 3ème titre pour Lewis
Lundi 09/07/90	512 935	23,5	(La RFA méritait mieux), foot, Coupe du Monde (finale) : RFA bat Argentine 1-0

* Ces scores de ventes font abstraction des abonnements et des ventes à l'étranger. Ils ne tiennent compte que des achats effectués en kiosque (source : L'Équipe-NMPP France).

Dans le cas, au moins, de la production de biens culturels (l'information et le récit sportifs en font partie), le rapport entre l'offre et la demande revêt une forme particulière: l'offre exerce toujours un effet d'imposition symbolique sur la demande¹. Il s'agit ici souvent d'un effet indirect. C'est le déroulement de telle ou telle épreuve qui provoque l'intérêt du lecteur. Chaque victoire de l'équipe de France de football, chaque exploit aux Jeux Olympiques ou sur le Tour de France cycliste multiplie par deux ou trois le chiffre des ventes du lendemain. Les cinquante meilleures ventes en kiosque du 1^{er} janvier 1988 au 30 juin 1994, concernent des numéros présentant les résultats de la veille et concernent les éditions du lundi ou du jeudi. Au-delà de ces pointes, *L'Équipe* enregistre de 20 à 40% de diffusion supplémentaire pendant le Tour de France, les Jeux Olympiques ou la coupe du Monde de football².

Aussi, afin de développer ses activités d'organisateur, le groupe Amaury s'est-il restructuré autour d'une holding qui intègre trois filiales: la Société du Tour de France gère quatorze épreuves cyclistes

¹ P. BOURDIEU, *La distinction*, Paris, Éd. de Minuit, 1979.

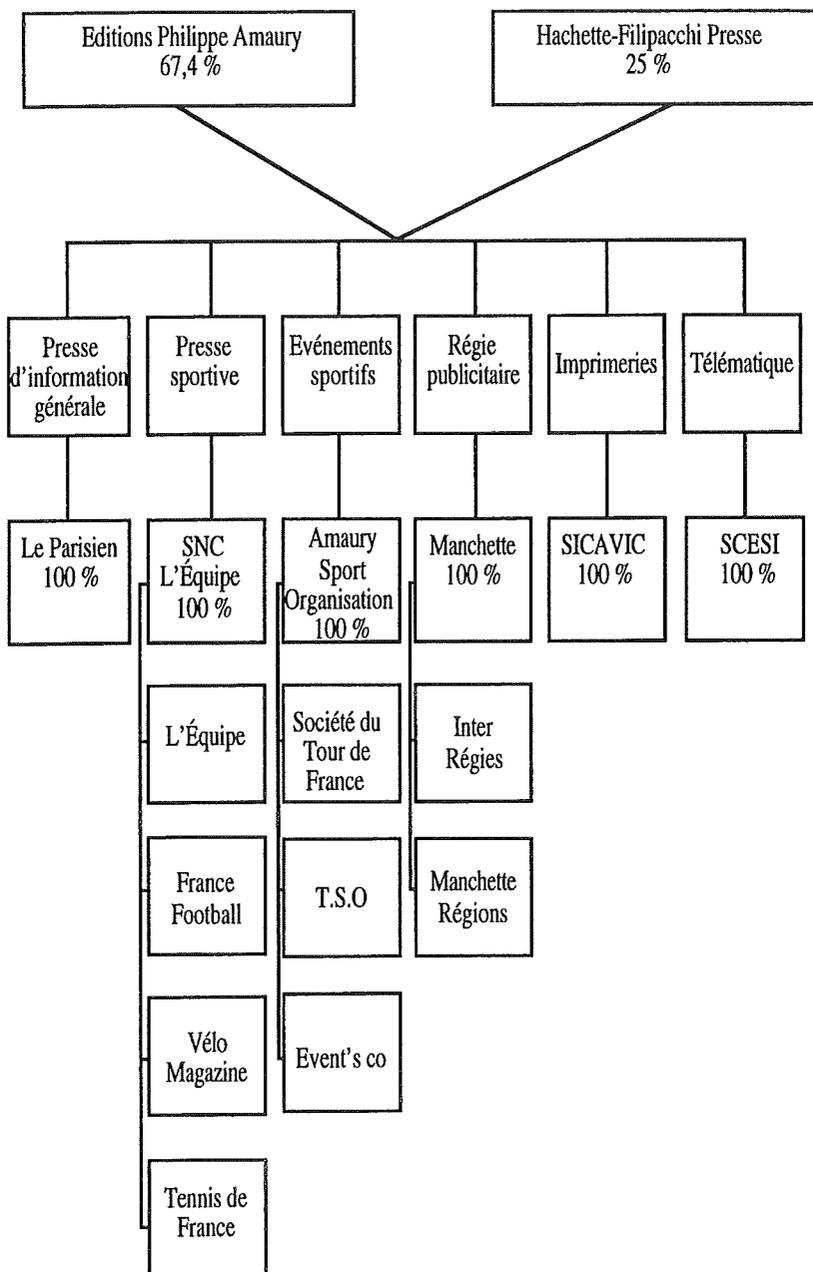
² Voir *Médiapouvoirs*, n° 3, 1986, "L'Équipe et le sport: l'entraînement mutuel" J.P. COURCOL et J. GODDET, p. 86-91.

qui, pour la plupart, sont les plus anciennes, les plus connues et les plus cotées du calendrier international, la société Event's co créée en 1991 et chargée de la recherche d'événements, de leur marketing et de la négociation des droits TV, Thierry Sabine Organisation après son rachat en 1992 (rallye Paris-Dakar, enduro du Touquet)¹. Ce pôle chargé de fédérer les activités hors presse du groupe a été créé en 1992 au sein du groupe sous le nom de Amaury Sport Organisation dont la présidence a été confiée à Jean-Claude Killy et réalise un chiffre d'affaires de 220 MFF, soit 10% de celui de l'ensemble (voir le tableau 7)². L'image de marque de son président, J.C Killy, triple champion olympique de ski en 1968, co-président du Comité d'organisation des Jeux Olympiques d'Albertville en 1992, ainsi que la notoriété des compétitions sportives, propriétés de ce groupe de presse, constituent un véritable capital de réputation qui instaure une complicité avec les lecteurs, une crédibilité auprès du mouvement sportif et une confiance auprès des annonceurs.

¹ La Société du Tour de France exploite en 1996 les événements suivants: le 2ème Tour de France VTT, le 3ème Masters Féminin, le 3ème Grand Prix de Paris VTT, la 6ème Classique des Alpes, le 6ème Open des Nations, le 33ème Tour de l'Avenir, le 51ème Tour de l'Oise, la 60ème Flèche Wallonne, le 60ème Grand Prix des Nations, le 65ème Critérium International, le 82ème Liège-Bastogne-Liège, le 83ème Tour de France, le 90ème Paris-Tours, le 94ème Paris-Roubaix.

² Le groupe Amaury était classé au 225ème rang des entreprises industrielles françaises en 1994 avec un chiffre d'affaires de 2,147 MMFF, dont 6,4 % seulement réalisés à l'étranger ; voir *L'Expansion*, n° 512, 10 novembre 1995, cahier n° 2.

TABLEAU 7 - ORGANIGRAMME DU GROUPE AMAURY



b. - L'accroissement des recettes publicitaires

Les sponsors mobilisés par ces événements vont être acheteurs d'espaces pour le faire savoir, pour expliquer pourquoi ils font tant d'efforts pour s'y associer. En moyenne, ces investissements représentent 30% du coût total de l'opération de sponsorship. Quelques exemples illustrent ces retombées. Lors de chaque rallye Grenade-Dakar, les firmes en compétition achètent, durant la compétition, plusieurs pages chaque jour dans *L'Équipe* pour faire connaître les résultats de leurs pilotes ou la qualité de leurs produits (Peugeot, Total, Africatours, etc.). Le 6 juin 1994, 46% du journal étaient occupés par la publicité, ce qui constitue un record pour ce titre. La forte diffusion de ce jour de parution (un lundi) et les résultats et commentaires des internationaux de Roland Garros (3 pages achetées par Reebok, Philips, BNP, Perrier, sponsors de l'épreuve ou de joueurs) ont attiré trente annonceurs. Lors des Jeux Olympiques d'hiver en février 1992 (Albertville), les recettes publicitaires de *L'Équipe* ont été multipliées par cinq durant l'épreuve par rapport à la même période en 1991. Lors d'une année à forte actualité, *L'Équipe* augmente son chiffre d'affaires de 20 à 25% par rapport à une année creuse: + 18,4% en 1990 (coupe du Monde de football) par rapport à 1989, + 26% en 1992 (J.O d'hiver, championnat d'Europe des Nations de football) par rapport à 1991.

Globalement, les résultats publicitaires s'améliorent, de façon continue, comme en témoignent trois indicateurs: le chiffre d'affaires publicitaire de *L'Équipe* (en 1988, 165 MFF, en 1992, 240 MFF), la pagination publicitaire de *L'Équipe Magazine* (en 1988, 955 pages, en 1992, 1606), les tarifs publicitaires de *L'Équipe* (en 1988, 180 000 FF une page intérieure verso dans l'édition du lundi, en 1992, 295 000 FF).

Dans certains cas, le groupe Amaury entend susciter l'apparition d'un nouveau marché. Le rallye Paris-Pékin (18 000 kms en automobile ou camion pendant un mois, avec une douzaine de pays traversés) répond à cette volonté. "Il est dans la vocation de *L'Équipe* de créer un événement considérable en dehors des sports traditionnels qui fassent appel à l'imaginaire et à l'aventure humaine: la découverte de l'Orient, de l'ancienne route de la soie, etc." relevait au moment du lancement du rallye Christophe Veyrin Forrer, Directeur du marketing des éditions Amaury. Un tel défi a mobilisé de nombreux sponsors désireux de conquérir de nouveaux débouchés. *L'Équipe* développe

ainsi une véritable stratégie internationale. Les rendez-vous sportifs importants sont au minimum européens, voire mondiaux. Il faut donc coller à l'actualité pour accroître son taux de pénétration, améliorer sa diffusion et ses recettes commerciales. Plus *L'Équipe* crée et organise des manifestations, plus ses titres sont portés par la croissance du marché (voir le tableau 8).

**TABLEAU 8 - CHIFFRE D'AFFAIRES ET RÉSULTAT
DU GROUPE L'ÉQUIPE**
(en millions de francs français)

ANNÉES	CA SNC L'ÉQUIPE*	CA PUBLICITAIRE L'ÉQUIPE	RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION SNC L'ÉQUIPE
1981	NC	42	+
1983	390	71	+12
1984	497	NC	+
1985	571	104	+41
1986	638	116	+48
1987	605	149	+
1988	631	165	+
1989	640	188	+46
1990	NC	222	+
1991	820	190	+67
1992	967	240	+130
1993	1000**	NC	+142
1994	1050**	NC	+141

* Chiffre global pour L'Équipe, L'Équipe Magazine, France Football, Vélo et Tennis de France.

** Estimation.

Une croissance interne est privilégiée à une autre stratégie car le coût de développement d'un exemplaire du groupe est inférieur au prix demandé pour l'achat à l'exemplaire d'un autre titre. Ce faisant, *L'Équipe* et, à un degré moindre, ses titres satellites, deviennent des supports publicitaires incontournables. Les annonceurs préfèrent les grands journaux en position dominante sur leur marché, les entreprises de presse qui peuvent offrir des annonces couplées sur plusieurs titres, ou encore les supports capables de leur consentir de substantiels abattements sur leurs tarifs officiels. Cette logique publicitaire remodèle le marché de la presse sportive en favorisant les concentrations.

Les publications du groupe Amaury captent ainsi des parts de plus en plus importantes des investissements publicitaires et occupent, de façon durable, une position de monopole pour le quotidien et hégémonique pour les autres publications.