

LA CONVERGENCE :
*des promesses folles
aux espoirs déçus*

CONVERGENCE :
*Foolish expectations
and dashed hopes*

Actes du colloque tenu
à Montréal en novembre 2002

Proceedings of a Colloque held
in Montreal in November 2002



CENTRE D'ÉTUDES SUR LES MÉDIAS

Canadian Media
Research Consortium
Consortium canadien
de recherche sur les médias

Coordination : Daniel Giroux et Florian Sauvageau
Rédaction des résumés : Jean-Pierre Fournier
Graphisme : Diane Trottier
Reprographie : Les copies de la capitale inc.

Coordination : Daniel Giroux et Florian Sauvageau
Summaries : Jean-Pierre Fournier
Graphism : Diane Trottier
Printer : Les copies de la capitale inc.

ISBN : 2-922008-23-1

Juillet-July 2003

Centre d'études sur les médias,
Pavillon Casault (5604),
Université Laval, Sainte-Foy (Québec),
G1K 7P4
Téléphone : 418 656-3235
Télécopieur : 418 656-7807
Adresse électronique : CEM@com.ulaval.ca
Site internet : <<http://www.cem.ulaval.ca>>

Canadian Media Research Consortium
Consortium canadien de recherche sur les médias
Sing Tao Building
6388 Crescent Road
University of British Columbia
Vancouver B.C. V6T 1Z2
Téléphone : 604 822-9789
Fax : 604 822-6707
E-mail : cmrccrm@interchange.ubc.ca
Website : www.cmrccrm.ca

Table des matières

Table of Contents

Présentation	5
CONFÉRENCES :	
L'origine du « mirage » – Les voies de l'avenir <i>The Source of the “Mirage” – The Ways of the Future</i> Yves Rabeau, professeur à l'Université du Québec à Montréal	7
Vivendi ou la mue interrompue du fontainier en nabab des médias <i>Vivendi or the Aborted Conversion of a Water Provider into a Media Mogul</i> Elie Cohen, directeur de recherche au Centre national de la recherche scientifique (Paris)	17
PANEL :	
Qui a contribué à créer l'euphorie ? <i>Who helped create the euphoria ?</i>	
Jean-Luc Landry, ancien président de la société de gestion de portefeuille Bolton Tremblay	33
Brian Milner, Business Columnist <i>The Globe and Mail</i>	39
Jean-Guy Rens, associé principal chez Sciencetech	45

CONFÉRENCE :

- Comment Transcontinental a-t-elle pu résister aux sirènes de la convergence ? 63
How Did Transcontinental Resist the Lure of Convergence ?
 André Préfontaine, président de Médias Transcontinental

PANEL :

- La convergence a-t-elle toujours un avenir ?
Does convergence still have a future ?
- Hervé Fischer, auteur de plusieurs livres consacrés à l'univers du numérique 77
- Robert Lewis, Vice-Président, Content Development, Rogers Media Inc. 85
- David Olive, Business Columnist
The Toronto Star 91
- Michel Tremblay, vice-président, Stratégie et développement commercial, Société Radio-Canada 99

CONFÉRENCE :

- Que retenir de l'expérience de la presse américaine sur Internet ? 105
What is to be learned from the Internet experience of the U.S. press ?
 Steve Outing, Senior Editor, Poynter Institute, and Interactive Media Columnist, *Editor & Publisher*

Présentation

Le 10 janvier 2000, America On Line (AOL), le principal fournisseur de services Internet au monde, intègre le géant de l'information et du divertissement Time Warner pour former le premier groupe mondial de communication. Le mariage des anciens et des nouveaux médias concrétise « la convergence » des réseaux de distribution et des contenus. « C'est la première opération qui annonce le XXI^e siècle, écrit le président du temps du groupe français Vivendi, Jean-Marie Messier. On entre dans l'âge du web ». Dans les mois qui suivent, en Amérique comme en Europe, et avec Internet comme moteur, les fusions et les acquisitions se multiplient.

À la fin de l'année 2000, l'euphorie qui avait accompagné les grandes manœuvres des mois précédents s'est estompée. Les cours boursiers des nouveaux médias se sont effondrés. En quelques mois, la valeur de certaines entreprises acquises à prix fort s'est considérablement dépréciée. Les actionnaires ne croient plus les promesses faites sous le signe de la « convergence » et de la « synergie ».

Depuis, plusieurs de ceux dont la presse faisait hier encore ses héros ont dû quitter leur poste. Les médias font aujourd'hui le décompte des victimes de la convergence dont ils relataient hier les prouesses. La convergence des entreprises vacille. Celle des contenus se cherche et tâtonne. Qui a contribué à créer l'euphorie et qui l'a propagée – les analystes financiers, les gourous, et les médias qui leur ont offert une tribune. La convergence a-t-elle un avenir ? Où va l'internet, une fois l'euphorie

passée. Le présent document rend compte des présentations faites lors du colloque.

On January 10, 2000, America Online (AOL), the world's foremost Internet service provider, completed its takeover of media and entertainment giant Time Warner to form the first global communications group. This marriage of old and new media embodied the "convergence" of distribution networks and content. Jean-Marie Messier, then CEO of the French conglomerate Vivendi proclaimed that we had entered the Internet age. In the months that followed, in North America as in Europe, Internet-driven mergers and acquisitions proliferated.

At the end of 2000, the euphoria surrounding the major deals of the preceding months evaporated. The share prices of new media companies collapsed. Shareholders stopped believing in promises made on the strength of "convergence" and "synergy."

Since then, many executives once hailed by the media as heroes have lost their jobs. The media are now toting up the victims of the convergence phenomenon, whose virtues they were singing only yesterday.

Business convergence is shaky. Content convergence is cautiously feeling its way. This conference's proceedings looks at yesterday's exuberance and its cheerleaders – the financial analysts, the gurus and the media who gave them a platform – and examines the reality of convergence and the future of the Internet now that the euphoria is over.

CONFÉRENCE

L'origine du « mirage » – Les voies de l'avenir

The Source of the “Mirage” – The Ways of the Future

YVES RABEAU

*Professeur au département de stratégie des affaires
à l'Université du Québec à Montréal.*

La petite histoire que je vais vous raconter aurait pu être celle de l'électricité il y a une centaine d'années. L'histoire se répète, mais il semble souvent qu'on n'apprend pas des leçons passées. À chaque décennie, des mots clés circulent dans le milieu des affaires. Dans cette dernière période d'expansion économique, la convergence a été le mot à la mode. Elle nous a menés à des stratégies classiques : fusions, acquisitions horizontales, acquisitions verticales. Et une fois de plus, les promesses associées à ces modèles d'affaires n'ont pas été tenues.

Faisons d'abord une petite genèse de la notion de convergence.

Initialement, le terme désignait un phénomène essentiellement technologique découlant de la déréglementation des télécommunications et de la câblodistribution. Avec la nouvelle technologie Internet, les sociétés de télécommunications et de

câblodistribution offrirait grosso modo les mêmes services de transport de la voix, de l'image et des données. On ne distinguerait finalement plus les sociétés de téléphone des câblodistributeurs. Cette première acception du terme convergence est apparue dans la littérature vers 1994-1995. Au Canada, on s'en souvient, le CRTC a pris la décision historique de décloisonner les télécoms et la câblodistribution en 1994.

Une deuxième notion de convergence était également discutée au milieu des années 90 : on disait que le décloisonnement des télécommunications, de l'informatique et de l'audiovisuel ferait disparaître les équipements limités à un usage – le téléphone, l'ordinateur et le téléviseur – au profit d'une « boîte unique ». Ce pourrait être un écran avec ou sans fil qui servirait à la fois à la téléphonie, au transport de données et à la télévision. Ce serait la convergence complète des technologies de communication. On n'en entend plus vraiment parler et je pense que l'avenir du téléphone, de la télévision et de l'ordinateur reste assuré encore pour un certain temps.

Puis, l'idée de convergence a glissé du domaine de la technologie vers les stratégies et les modèles d'affaires. Les entreprises de télécommunications, qui font le transport de l'information dans ce nouveau contexte technologique, pourraient intégrer des sociétés d'informatique, qui pouvaient s'occuper de questions comme le furetage – les browsers – jusqu'à l'intégration de systèmes pour des clients utilisant le transport de données en protocole Internet. En plus, ces entreprises de télécommunications s'ajouteraient des entreprises de contenus destinés à être vendus à des entreprises ou à des particuliers. C'est le modèle de la convergence où un même groupe traite, produit et diffuse des informations à divers clients. C'est un peu ce qui a inspiré les fusions qui ont suivi.

En fait, ce concept de convergence comme modèle d'affaires recouvre deux stratégies des plus traditionnelles : l'intégration horizontale et l'intégration verticale. L'intégration horizontale désigne la fusion d'entreprises qui opèrent dans la même industrie dans le but d'élargir leur marché ou d'offrir des services comparables, mais avec une autre technologie. L'intégration verticale se produit lorsque des entreprises opèrent dans la même chaîne de valeur ajoutée et que l'une d'elles, en amont

ou en aval de la chaîne, décide d'acheter son fournisseur pour créer une chaîne intégrée, de la production au client.

Ce sont essentiellement ces deux types de transactions qu'on verra après qu'*America On Line* (AOL) et *Time Warner*, en fusionnant, eurent lancé cette frénésie d'acquisitions et de fusions.

À partir de la fusion d'AOL et de *Time Warner*, transaction d'une valeur record dans le milieu des communications, de fortes pressions s'exerceront sur les marchés financiers et les gestionnaires des sociétés de communications et de télécommunications.

Initialement, la méga transaction a été bien reçue par le marché financier, malgré les arguments plutôt légers sur lesquels ce modèle d'affaires reposait. En conséquence, les gestionnaires d'entreprises de communications ont été pressés de sauter dans le wagon de la convergence pour créer, eux aussi, de la valeur pour leurs actionnaires.

La vague d'acquisitions qui a suivi est survenue en pleine bulle spéculative associée à la technologie Internet et supportée par ce qu'on pensait être, à ce moment-là, un cercle vertueux. Parce qu'elle avait une forte capitalisation et était valorisée par les marchés financiers, une entreprise en acquérait une autre. Ce faisant, elle gagnait de la valeur sur le marché boursier, ce qui augmentait sa capitalisation et lui permettait de faire d'autres emprunts et d'autres acquisitions, et ainsi de suite. Tout ceci dans un marché complètement emballé et excessivement optimiste. On parlait alors du paradigme de la nouvelle économie caractérisée par les éléments suivants : la rentabilité à long terme plutôt qu'à court terme ; la croissance des ventes et des capacités de transport étaient dorénavant des facteurs considérés par les analystes dans l'évaluation des entreprises au lieu de la rentabilité. Le raisonnement a tenu pendant un certain temps, mais on constatera bientôt que de telles prévisions de revenus sont vraiment trop optimistes et on assistera à la fin de cette bulle spéculative. Entre-temps, plusieurs sociétés se sont lourdement endettées, pensant que les revenus futurs leur permettraient de payer facilement les intérêts de leur dette. Comme ces espoirs ne se sont pas réalisés, ces sociétés bataillent aujourd'hui pour leur survie.

Donnons trois exemples de ces stratégies d'acquisitions et de convergence, ceux d'*AT&T*, de *Qwest* et de *BCE*. La société américaine *AT&T* est le modèle par excellence de l'acquisition horizontale puisqu'elle tente d'occuper tous les domaines et d'offrir tous les services à ses clients : téléphonie cellulaire, téléphonie avec fil et câblodistribution. *AT&T* a fait plusieurs acquisitions en quelques années et s'est grandement endettée, pensant que sa stratégie du guichet unique, de la convergence des technologies dans une même entreprise, serait gagnante.

Qwest représentait les espoirs nouveaux. C'était une nouvelle entreprise utilisant d'emblée la technologie en protocole Internet pour le transport de l'information à haute vitesse. Son réseau s'est construit très rapidement et elle avait une forte capitalisation boursière en prévision de revenus futurs. La nouvelle venue a acquis une entreprise conventionnelle de téléphonie locale, *US West*, en vue d'élargir sa clientèle et de créer plus de trafic sur son réseau super performant. Une nouvelle culture entrepreneuriale a fait son entrée dans une vieille entreprise et on pensait générer assez de revenus pour rentabiliser la transaction.

BCE a adopté une stratégie qui représente la quintessence du modèle de convergence au Canada : la connectivité avec le réseau de *Bell* et une filiale, *Bell Nexia*, pour le transport de données à haute vitesse, l'acquisition d'entreprises d'informatique reliées à Internet comme *BCE Emergis* pour le commerce électronique et *CGI* pour l'intégration des systèmes, et l'intégration d'entreprises de contenu comme le *Globe & Mail*, le réseau de télévision *CTV*, et ainsi de suite. C'est une application typique du modèle de convergence des trois pôles : contenu, connectivité et informatique.

Le rêve n'a pas duré très longtemps. Dès qu'il est apparu que les prévisions de revenus n'étaient pas réalistes et qu'on avait des excédents de capacité de production, il y a eu un effondrement presque sans précédent au niveau boursier. À l'automne 2000, *Nortel* a perdu la moitié de sa valeur, signalant un retournement spectaculaire du marché. Le titre d'*AOL-Time Warner* a commencé à décliner avant même que la transaction soit complétée. Des entreprises ont commencé à radier des actifs. *AOL-Time Warner* a annoncé la radiation de 50 milliards sur un tri-

mestre. Tranquillement, la réalité a refait surface et on a vu l'impact de ces prévisions super optimistes du milieu des années 1990 sur plusieurs entreprises.

AT&T s'est décomposée en trois unités. Le rêve du *guichet unique* s'est envolé et l'unité de câblodistribution a été achetée par *Comcast*. *AT&T* s'est départie d'autres actifs pour faire face à la dette considérable qu'elle avait contractée. Il est possible qu'*AOL* et *Time Warner* soient démantelées. Les journaux ont fait état de nombreuses querelles intestines. *BCE* a vendu certains actifs dont *Bell Actimédia*. Chez la française *Vivendi*, on a vu le même scénario de vente d'actifs et de démantèlement de ce qu'avait bâti Jean-Marie Messier. Au cours des deux dernières années dans le marché des communications, des valeurs boursières de l'ordre d'un million de millions de dollars se sont évaporées et 500 000 emplois ont été éliminés en Amérique du Nord. Cela nous donne une idée de l'envergure du phénomène.

Quelle était donc la logique économique de cette stratégie de convergence ? Aurait-on pu adopter une stratégie de convergence qui ait du succès ? Sans doute, mais il aurait fallu pour cela établir des prévisions beaucoup plus réalistes.

Voyons d'un peu plus près la stratégie de convergence d'*AOL*, amorcée bien avant qu'elle fasse l'acquisition de *Time Warner*. Ayant fusionné avec le fureteur *Netscape*, *AOL* a acquis une portée très grande et rejoint un vaste marché. *Netscape* était une marque de commerce connue et respectée. De son côté, *AOL* était un grand agrégateur de trafic Internet et touchait des recettes publicitaires de son portail. Mais l'avenir d'*AOL* n'était pas nécessairement intéressant. Les produits qu'elle offrait devenaient de plus en plus des matières premières avec des marges de profits de plus en plus faibles. La connectivité, les moteurs de recherche, l'hébergement d'informations étaient des marchés de plus en plus compétitifs et les prix étaient en baisse. Pour assurer sa rentabilité à long terme, *AOL* pensait devoir aller vers d'autres couches de valeurs ajoutées ayant des marges bénéficiaires plus élevées, d'où l'idée d'offrir un contenu plus riche sur son portail.

Elle fusionna donc avec *Time Warner*, espérant des synergies de contenu, de marketing croisé et de ventes croisées, faisant

en sorte que la transaction entraînerait d'importantes externalités, c'est-à-dire des effets économiques positifs que ne reflétait pas sa valeur marchande au moment de l'acquisition. Ces espoirs étaient fondés sur des prévisions super optimistes de hausse de trafic sur le portail d'*AOL* pour arriver à une couche de valeurs ajoutées encore plus élevée, celle de l'infomédiation. L'infomédiation, c'est l'expression qui décrit l'action sur Internet d'un super détaillant ou d'un super courtier capable d'offrir aux personnes et aux entreprises une panoplie de produits et services en association avec un réseau de fournisseurs et d'institutions financières. Elle donnerait lieu à de multiples transactions et échanges d'informations électroniques, dont *AOL-Time Warner* tirerait des *royalties*, en plus des recettes publicitaires.

Dans les faits, les recettes publicitaires sur Internet n'ont pas du tout été ce qu'elles devaient être. Les annonceurs ont constaté que la publicité y était beaucoup moins efficace qu'on l'avait prédit. L'intérêt a beaucoup fléchi. On a constaté aussi que le rôle d'infomédiaire, de super courtier, était envisageable, mais à beaucoup plus long terme.

À cet égard, des enquêtes récentes montrent que les internautes qui visitent les sites transactionnels n'y font généralement pas d'achat. Ils recueillent de l'information et, dans 70 % des cas, vont acheter en magasin chez le fournisseur, et non pas en ligne. Les gros volumes de transactions en ligne qu'avait fait miroiter cette transaction se matérialiseront peut-être un jour, mais pas avant 10, 20 ou même 30 ans. Elles viendront des générations pour qui les ordinateurs seront si familiers qu'elles hésiteront moins à faire des transactions en ligne.

Ce modèle d'affaires a donc échoué. Pourtant, *AOL* aurait pu adopter une autre stratégie, moins risquée. Au lieu d'acquérir des producteurs de contenus, l'entreprise aurait pu s'alimenter chez divers fournisseurs, les mettre en concurrence, former des partenariats ou des alliances, conclure des contrats. C'est le modèle de la syndication, bien connu dans le monde des communications. Au lieu d'acheter des entreprises, on achète du contenu dans un marché en concurrence. *AOL* aurait ainsi pu offrir une multitude de contenus sur son portail, faire affaires avec plusieurs fournisseurs et garder la possibilité de les remercier si leurs contenus ne généraient pas les recettes prévues. Ce

n'est pas une solution facile. Il faut administrer ces contrats, ces alliances, ces partenariats. Cela pose un problème de gestion de l'envergure, mais c'est un moindre risque que celui de l'acquisition.

La syndication permet également d'accéder un jour à des couches de valeurs ajoutées supérieures. Il y a des exemples de réussite. Le courtier en ligne *e-Trade* a retenu ce modèle d'affaires. Il compte sur des fournisseurs d'informations, d'analyses, de données techniques qu'il ne produit pas et qu'il n'a pas achetées. Il les obtient par contrats de service. Or, beaucoup de transactions boursières en ligne passent maintenant par *e-Trade*.

e-Bay est un autre exemple de réussite plutôt spectaculaire du modèle de syndication. L'entreprise, qui offre un service d'enchères, compte en amont sur des rassembleurs de trafic Internet, comme *Yahoo* et *AOL*, et en aval sur une série de fournisseurs qui assurent la liquidité des transactions et font la livraison des biens qui sont vendus. Des noms connus comme *UPS*, dans le transport et la livraison de colis, et *Lloyds*, en assurance, y sont associés.

Le modèle de la syndication n'empêche pas non plus, à l'occasion, de faire une acquisition si un fournisseur de services acquiert une telle importance dans le modèle d'affaires que sa perte risquerait de mettre l'entreprise en péril. Ainsi, *e-Bay* a annoncé il y a deux ou trois semaines qu'elle faisait l'acquisition de *PayPal*, une entreprise de logiciels de commerce électronique qui remplit une fonction vitale dans son réseau.

Bref, l'histoire se répète et il semble que, de décennie en décennie, on oublie les leçons du passé. Les innovations majeures provoquent souvent des bulles spéculatives. La même chose est survenue en 1890 avec l'électricité. Les entreprises adoptant la technologie de l'électricité ont vu leurs actions en bourse augmenter de façon spectaculaire, mais quelques années plus tard on a constaté que l'électricité ne générait pas autant de profits qu'on en attendait. La valeur des actions a dégringolé, entraînant un crash boursier analogue à celui qu'on vient de voir dans le secteur des nouvelles technologies. C'est que les grandes innovations ont un effet économique à long terme et qu'on n'en retire pas nécessairement de bénéfices à très court terme.

L'autre conclusion, c'est que ces vagues de fusions et d'acquisitions se reproduisent souvent d'un cycle à l'autre. Les PDG pensent toujours avoir découvert un modèle d'affaires très rentable, mais, en fait, l'intégration verticale réussit rarement : le plus souvent cette stratégie a diminué les valeurs des actionnaires. Il faut dire aussi que la dernière vague contredisait les tendances fondamentales de l'économie puisque la technologie Internet et le commerce électronique ont beaucoup contribué à fragmenter et à dégroupier les entreprises et les chaînes de valeurs ajoutées en unités plus petites, qui communiquent entre elles par voie électronique. La tendance de fond va plutôt dans le sens d'un dégroupement que de regroupements. Le mouvement de fusions que le secteur des communications a connu allait donc en sens inverse de ce que la technologie Internet a créée dans les autres secteurs de l'économie.

Here is a summary of Professor Yves Rabeau's presentation :

The following story could have been that of electricity a century ago. History repeats itself, but we don't seem to learn its lessons. Every decade, a new buzz word goes around the business community. In the latest period of expansion, it was “convergence.” Convergence unleashed two classic strategies : horizontal and vertical integration. These were basically the two types of transactions we saw after America On Line's purchase of Time Warner launched this frantic wave of mergers and acquisitions.

The AOL-Time Warner transaction was initially well received by the financial community in spite of the flimsy arguments advanced to justify it. Strong pressures were exerted on the managers of communication and telecommunication companies to hop on the bandwagon to create value for their shareholders. The acquisitions that followed the world over occurred in a speculative bubble associated with the Internet technology and what was believed to be a virtuous circle. Because it has a high market valuation, a company gobbles up another. In so doing, it creates more value allowing it to borrow and make further acquisitions, and so on. All this happens in a market that is out of control and overly optimistic. Soon it becomes apparent the anticipated revenues will not materialize, and it's the end of the bubble. Corporations that had gone heavily into debt, hoping that future revenues would enable them to easily meet their obligations, come crashing down.

In Canada, the epitome of the convergence model is the strategy of BCE : connectivity with the Bell telephone network and a subsidiary, Bell Nexia, for the high-speed carriage of data, the purchase of data processing firms linked to Internet like BCE Emergis for e-commerce, CGI for systems integration, and content producers like The Globe & Mail, the CTV television network, and so on. It is a typical application of the convergence of three areas of activity : content, connectivity, and data processing. The dream did not last long. As soon as it became clear forecasts were unrealistic and there was a surplus of production capacity, there was an unprecedented collapse of stock market value. In the fall of 2000, Nortel lost half of its value. Time Warner announced a \$50 billion write-off over one quarter.

What was the economic rationale for the strategy of convergence ? Was there an alternative ? The answer is probably. Rather than acquiring

content producers, for instance, AOL and BCE could have bought content from various suppliers, let them compete, formed partnerships and alliances, signed contracts. This is a well-known and proven model in the communication business called syndication. They could then have offered a variety of contents on their portals while leaving themselves the possibility of firing suppliers who did not generate the expected income. It's not an easy solution, posing as it does a problem of scope management, but it's certainly less risky than acquisition. On-line broker e-Trade and on-line auctioneer e-Bay have successfully applied this model. And syndication does not prevent one from purchasing a supplier from time to time if it becomes so prominent in the operations that its loss might imperil the entire business. Thus e-Bay recently announced the acquisition of PayPal, an e-commerce software developer that is a vital cog of its network.

An economic axiom that was ignored in the speculative boom of the early 2000s is that great innovations tend to have a long-term impact and rarely produce benefits in the very short term. Vertical integration also seemed to run counter to the basic trend initiated by Internet, which is to break up large entities into small value-added units that communicate electronically.

CONFÉRENCE

Vivendi ou la mue interrompue du fontainier en nabab des médias

Vivendi or the Aborted Conversion of a Water Provider into a Media Mogul

ELIE COHEN

*Directeur de recherche au Centre national de la recherche scientifique et
professeur d'économie à l'Institut des sciences politiques de Paris.*

*M. Cohen est l'auteur de Le colbertisme hi-tech : économie du
grand projet des Télécom (1992) et de L'ordre économique
mondial (2000).*

On m'a demandé d'analyser les événements qui ont marqué l'histoire récente de *Vivendi*, cette entreprise française qui a tenté en quelques années de se transformer d'une entreprise de services aux collectivités locales en entreprise globale de médias, emblématique de la convergence.

Je reconnais d'emblée que je ne suis pas spécialiste des médias. Je me suis intéressé à *Vivendi* en premier lieu pour voir comment et pourquoi ces phénomènes de bulle spéculative apparaissent, quels effets ils produisent et comment ils transforment éventuellement le système.

Mon deuxième intérêt, c'est la relation étonnamment intime qui s'est manifestée, dans le cas de Vivendi, entre les marchés financiers et leurs analystes d'un côté, la définition d'une stratégie industrielle et les personnels dirigeants d'une entreprise vénérable de l'autre. Jean-Marie Messier a joué en artiste des marchés financiers dans un premier temps et a été victime des marchés financiers dans un deuxième temps. La relation particulière de Jean-Marie Messier avec le marché et le plébiscite qu'il avait de la part d'analystes ont été des éléments déterminants de sa stratégie. Ils lui ont permis de fabriquer le papier monnaie avec lequel il a acheté *Seagram* notamment. Et, bien entendu, ce sont les conditions d'achat et la difficulté d'en gérer les retombées qui le feront buter contre un problème de trésorerie après le changement de notation d'une agence.

Le troisième aspect qui m'intéressait dans cette histoire, c'est la fantastique mue du capitalisme français. Ce n'est pas du tout l'objet de notre discussion, mais que le groupe emblématique du vieux capitalisme de papa à la française, avec ses relations intimes avec les collectivités et les forces politiques locales, ait pu se transformer en cet acteur hollywoodien majeur me fascinait à titre personnel.

Venons-en à l'histoire de *Vivendi* et essayons de voir les éléments qui ont joué à différents moments.

Au moment où Jean-Marie Messier arrive à la tête de l'entreprise comme directeur général en novembre 1994, puis président en 1996, la Compagnie générale des eaux (*CGE*) est une très vieille compagnie française. Elle a été créée en 1853 par un décret de Napoléon III et a développé un modèle particulier de régie de services pour les collectivités locales. C'est un modèle qui permet aux collectivités locales d'être maîtresses des services locaux, c'est-à-dire de l'eau, du transport, de l'énergie, de l'assainissement, mais d'en confier la gestion à une entreprise privée selon des mécanismes particuliers de rémunération. La Compagnie générale des eaux va formidablement prospérer et être intimement liée à l'histoire des collectivités locales en France.

Cependant, à l'arrivée de Jean-Marie Messier, l'entreprise est en quasi-faillite. Pourquoi, après 150 ans de bénéfices? Parce

qu'elle a été victime d'une bulle, la précédente qu'a connue l'Europe, la bulle immobilière. Dans le cadre de son activité normale, la Compagnie générale des eaux s'était développée dans le bâtiment, les travaux publics, la construction de logements, l'achat et la gestion d'hôtels, en France et en Europe. Elle a été victime de la bulle spéculative immobilière qu'a connue l'Europe à la fin des années 1980 et au début des années 1990. En 1994, les pertes latentes liées à l'immobilier étaient supérieures à ses fonds propres.

Jean-Marie Messier trouve donc une entreprise en très grande difficulté financière. Il trouve également une entreprise compromise dans des scandales politico-financiers liés à des problèmes de corruption d'élus locaux et de financement de partis politiques. Et l'entreprise a une image horrible. Lorsqu'on parle d'elle à la télé, c'est pour parler de corruption, de trafic d'influence, etc. Je rappelle ces éléments parce qu'on les a trop rapidement oubliés. La première chose que fait Jean-Marie Messier, c'est, par une technique financière très astucieuse, rétablir la solvabilité de l'entreprise, la remettre sur pied. Il le fait en gros en mutualisant les fonds de réserve des différentes sociétés de régie des eaux et en imputant à ces réserves les pertes futures de l'immobilier. Il a fait ce qu'on appelle une opération de décapitalisation des sociétés locales et a réussi à redresser l'entreprise.

Au passage, il a pris la mesure de ce qu'était l'entreprise à savoir un invraisemblable conglomérat, avec des milliers de filiales dans une gamme incroyable de services : services de santé, de transport, de nettoyage, etc. C'était un conglomérat immense, mal maîtrisé, dont le centre n'avait pas une vision claire. Mais il a remarqué dans ce conglomérat quelques pépites intéressantes.

Dès le départ, Messier est fasciné par les métiers de la communication. Il est venu gérer un groupe qui n'est pas du tout *glamour*, mais il sait qu'il faut qu'il le gère, le recapitalise, le remette sur pied parce que sa véritable ambition du départ est dans la communication. Or, les pépites qu'il a repérées sont précisément dans ce domaine. Il y a en particulier une société de téléphone mobile appelée *SFR*, qui a été créée en 1987. Il pressent immédiatement que la téléphonie mobile a un immense avenir. Il veut donc développer cette activité. Il a aussi remar-

qué que la *CGE* a une participation minoritaire dans *Canal+*, cette expérience française réussie de télévision à péage. *Canal+* fait des bénéfices considérables et a une image moderne, créative, pétulante, innovante. Jean-Marie Messier voit les possibilités de développement de *Canal+*, notamment dans les services de télé payante et de télé interactive. Il a aussi repéré un troisième élément : la *CGE* a une participation dans *Havas*. *Havas* est une maison d'édition, un groupe de presse, une société de publicité, une société de contenus, un peu franco-française, mais qui a un portefeuille d'activités dans la presse magazine et quotidienne et dans l'édition, bref une collection de participations absolument remarquables.

Voilà donc la situation de départ : des activités historiques en forte perte et des potentialités de développement dans des activités que Jean-Marie Messier a repérées, mais qu'il n'a pas d'argent pour développer. Une fois qu'il a réglé le problème de la recapitalisation des entreprises, il commence à s'intéresser de plus près à ces pépites.

D'abord, il pense pouvoir développer l'activité télécoms. *SFR* est le deuxième opérateur mobile en France, connaît une très forte croissance et ses perspectives de rentabilité sont très bonnes. La technologie de téléphonie mobile cellulaire numérique, le *GSM*, est en train de connaître un important développement en France et, à l'époque, on pense que l'opérateur historique, *France Télécom*, ne résistera pas au choc de la déréglementation. Donc, Jean-Marie Messier est très ambitieux pour *SFR*. Très rapidement, il crée une société de téléphonie fixe, qu'il appelle *Cegetel*, et il se lance dans l'Internet parce que l'Internet est le prolongement nécessaire des activités de téléphonie. Sauf qu'il n'a pas d'argent. Il fait un premier montage financier très complexe, qui consiste en gros à faire financer le développement des télécoms par les partenaires extérieurs qu'il fait venir, *British Telecom*, l'américaine *SBC* et l'allemande *Mannesmann*. Le montage financier lui permet de conserver le pouvoir de gestion tout en n'ayant, en consolidé, que 44 % de l'ensemble.

Jean-Marie Messier lance donc le développement du téléphone en recourant à ces différentes techniques. Il prend également le contrôle d'*Havas*, là aussi, sans bourse délier, sans OPA, ce qui montre la très grande habileté du personnage. En nouant

une série d'alliances avec des actionnaires qui veulent se retirer, il prend le contrôle d'*Havas* et devient rapidement le principal actionnaire de *Canal+*. Nous sommes dans cette deuxième phase, où il développe le téléphone, prend le contrôle d'*Havas* et de *Canal+*, toujours sans moyens, et où il veut vraiment développer sa stratégie Internet.

Comment fait-il pour développer sa stratégie Internet ? Il veut devenir partenaire d'*AOL* en Europe. Il noue un partenariat avec *AOL*, sauf qu'*AOL* s'est déjà alliée à *Bertelsmann*. Tout ce qu'il arrive à obtenir, c'est de devenir le représentant d'*AOL-Bertelsmann* en France. C'est très peu par rapport à ses ambitions. Nous sommes au terme de la deuxième période, en 1998. Messier vient de créer le groupe *Vivendi*, un grand groupe avec un pôle environnement, qui regroupe les anciennes activités de la *CGE*, et un pôle communication. Mais dans ce pôle communication, il a une société de téléphone dont il ne peut pas tirer le plein profit parce qu'il est minoritaire et il ne peut pas consolider le *cash* de l'entreprise. Il a des partenariats encombrants avec *Mannesmann*, *SBC* et *British Telecom*. Il est le premier actionnaire de *Canal+*, mais il n'a pas vraiment les moyens de le développer. Que faire ?

Il commence à faire des discours de plus en plus ambitieux sur Internet, sur la convergence. Il commence à prendre une posture de visionnaire, expliquant que, dans le monde nouveau, il veut bâtir un groupe qui permettra l'accès instantané en tout temps, en tout lieu et avec tous les terminaux possibles, à toutes les sources d'information et de divertissement. Il tient un discours qui apparaît de plus en plus décalé par rapport à ce qu'il fait.

Il rationalisera progressivement ses réussites et ses échecs en produisant une variété de discours sur la convergence, mais en poursuivant toujours l'objectif de constituer ce grand groupe multi-canaux, multi-plateformes, multi-contenus, qu'il a en tête depuis le début. Pour cela, il se saisira d'une série d'opportunités, car n'oubliez pas qu'il manque absolument de moyens financiers pour réaliser ses ambitions. Il dirige un groupe très affaibli.

Dans un premier temps, il veut être opérateur alternatif de télécoms. Ça ne marche pas. Très vite, il découvre, notamment avec la montée des valorisations des opérateurs de télécoms, alternatifs et historiques, qu'il n'a pas les moyens de jouer dans la cour des grands. Il a essayé de se porter acquéreur de diverses sociétés étrangères de télécoms, il n'a pas les moyens. Tout ce qu'il tente de ce côté est un échec.

Dans un deuxième temps, il se dit : « Si je ne peux être grand opérateur de télécoms, j'essaierai d'être grand opérateur Internet ». Il essaie avec *AOL*, ça ne marche pas. C'est alors qu'il se rend compte que, dans son portefeuille, il y a *Havas*. Il produira donc le nouveau discours de la convergence contenu-Internet, le premier discours, basé sur le thème : « Les *AOL*, *Yahoo* et compagnie sont déjà dépassés. Moi, j'offrirai des contenus spécifiques sur Internet, comme une chaîne santé et une chaîne loisir, et je le ferai grâce aux contenus éditoriaux que je contrôle par *Havas*. » Il fait donc un premier basculement : il sera un acteur Internet nouveau genre, qui réussit à marier les contenus éditoriaux et Internet.

Ça ne trompe personne. *AOL* redéfinie, même en partenariat avec *Havas*, ne décolle pas et on commence à trouver un peu ridicules les discours de Messier sur Internet. En plus, il fait le clown. Il fait avec le patron de *Softbank* des tas d'alliances dans tous les sens. Donc, stratégie télécoms pas fameuse, stratégie Internet peu concluante.

Alors il se dit : « Je vais peut-être tenter un coup avec la télé. ». Il a pris le contrôle de *Canal+* et il se trouve que *Canal+* avait, peu de temps auparavant, acheté *NetHold*, qui opérait des systèmes de télévision payante dans quelques autres pays européens. Grâce à cette acquisition, *Canal+* était devenu le premier opérateur de télé payante en Europe. Il avait, toutefois, un grand concurrent : Murdoch et *BSkyB*. Jean-Marie Messier se dit : « Pour devenir le grand de la télévision payante en Europe, il suffit que je coince *BSkyB*. » Il achète 20 % des actions de *BskyB* que détenait le groupe français *Pathé*. Puis, il se tourne vers Murdoch et lui dit : « Faisons la grande alliance de la télévision payante en Europe. » Murdoch lui répond d'accord, à condition que je gouverne. Messier, bien entendu, ne peut accepter qu'un autre que lui gouverne. Donc, ça ne se fait pas. Mais, vous voyez, sa nouvelle

idée, c'est de devenir le grand opérateur de télévision payante en Europe à travers une alliance *Canal+BSkyB*.

Nous sommes maintenant en mi-1999. Les marchés financiers sont fous, les valorisations des opérateurs de télécoms sont en train de monter au ciel. Tout est en train de bouger et Messier se trouve un peu démuni. C'est alors qu'il fera une opération d'une folle audace, qui lui permettra de sortir du trou et de constituer un groupe puissant.

La séquence est la suivante. La société allemande *Mannesmann* achète *Orange*, opérateur de téléphonie mobile anglais. Furieux que *Mannesmann* envahisse ses terres, l'autre grand du sans fil britannique, *Vodafone*, lance contre lui la plus grande OPA européenne. On a cette situation qu'on n'avait jamais imaginée : un groupe métallurgique et mécanique allemand, reconverti progressivement dans le téléphone et géré selon les méthodes allemandes de co-gestion, avec des conseils où les syndicats ont 50 % des voix, donc expression achevée de la germanité, est attaqué par un Britannique sans scrupules, qui veut lui mettre la main dessus. Immense émoi à l'époque, le chancelier Shroöder intervient, etc. Mais Jean-Marie Messier voit tout de suite l'intérêt qu'il peut tirer de cette confrontation. Il désigne deux groupes de négociateurs. Il en envoie un négociateur avec *Mannesmann* et l'autre avec *Vodafone*. Il essaie de vendre ses services aux deux adversaires. À *Mannesmann*, il propose la fusion pure et simple avec *Vivendi* pour constituer le premier groupe européen de télécoms, avec des activités diversifiées. À *Vodafone*, il propose une stratégie double : constituer ce qu'on appelle le portail multimédia, le fameux *multi access portal*, le *map*, qui deviendra *Vizzavi*. Bref, il lui propose de déployer une stratégie Internet essentiellement basée sur le mobile qui permettrait, par le regroupement des potentiels de clientèle des deux acteurs, de devenir d'emblée le premier portail mondial Internet, avec un développement privilégié sur les mobiles, mais se déclinant également sur la télé grâce à *Canal+* et à ses nouveaux terminaux *G2*, grâce également aux autres activités déployées par les deux groupes. D'un côté, il négocie une stratégie qui lui permettrait de devenir un opérateur de télécoms pur, et, de l'autre, une stratégie qui lui permettrait de devenir le grand opérateur Internet multimédia mobile.

Finalement, après avoir hésité entre une stratégie d'intégration télécom et une stratégie d'intégration Internet, il choisit la seconde. Il soutient *Vodafone*, qui gagne sa bataille contre *Mannesmann*. *Mannesmann* est absorbé et au passage, Jean-Marie Messier reçoit ce qu'on appelle les deniers de Judas, soit la possibilité de monter dans le capital de *Cégetel* en reprenant une partie des actions de *Mannesmann*.

Ainsi, dans une situation d'impasse stratégique majeure, avec des échecs accumulés et des problèmes de financement, Messier saisit l'opportunité de ces grandes batailles financières du deuxième semestre 1999, avec les valorisations extravagantes et les discours délirants que tiennent les analystes sur le développement du multimédia mobile. En voici un exemple. Lorsque Jean-Marie Messier annonce, avec Chris Gent de *Vodafone*, la création de *Vizzavi*, la seule conférence de presse des deux hommes fait que *Vizzavi* est immédiatement évalué par les analystes entre 25 et 30 milliards d'euros. Un simple discours sur la création d'un portail, dont rien n'existe, se traduit immédiatement en une valorisation de 25 à 30 milliards d'euros. Pourquoi? Parce que Messier et Gent réussissent à convaincre les analystes qu'en mettant en commun leurs moyens, ils ont un potentiel de 80 millions de clients. Comment ont-ils trouvé ces 80 millions de clients? En additionnant des clients de mobiles, de fixes, d'Internet, de télévision. Bien entendu, on est parfois client à plusieurs titres. Il faudrait au moins qu'ils consolident et réduisent le fait que nous sommes à la fois téléspectateurs, détenteurs de postes téléphoniques, etc. Mais cette simple annonce sur un portail mobile ayant un potentiel de 80 millions de clients suppose qu'ils déclineront à partir de là des revenus du e-commerce, du téléchargement de musique, du téléchargement de films, etc. Des gens sérieux, qui ont apparemment la tête sur les épaules, évaluent immédiatement le potentiel de cette entreprise à 25 ou 30 milliards d'euros.

Nous sommes fin 1999. Jean-Marie Messier est devenu sur le papier grand acteur de l'Internet. Sur le papier, je dis bien. Il contrôle *Canal +* qui, à ce moment-là, annonce qu'il a mis au point un nouveau terminal, un nouveau *set-top box*, le G2, qui permettra enfin la télé interactive, c'est-à-dire de faire des transactions par télévision. Donc, il a à la fois l'Internet sur les mobiles et sur la télévision à péage. Sur le papier, parce que le G2

n'est pas vraiment prêt. La téléphonie mobile cellulaire numérique de 3G n'est pas là non plus. Et le concept même de portail multimédia est une fiction. Mais ces fictions font que le groupe *Vivendi* est valorisé en bourse à près de 100 milliards d'euros.

C'est une réussite éblouissante. En quelques années, Jean-Marie Messier a multiplié par quatre ou cinq la capitalisation boursière de son entreprise. C'est là-dessus qu'arrive la fusion *AOL-Time Warner*. À l'annonce de cette fusion, Jean-Marie Messier se dit que c'est le moment ou jamais de faire une acquisition majeure grâce au papier dont il dispose en raison de cette valorisation boursière du titre *Vivendi*, assise sur deux projets que je qualifie de fumeux : le G2 dans la télévision et le portail *Vizzavi* dans le mobile.

Jean-Marie Messier se met en position de chasse. C'est là que l'affaire *Seagram* se présente. Grand sujet d'étonnement, il arrive à convaincre la famille Bronfman, qui est la quintessence d'un capitalisme traditionnel, raisonnable, pondéré, capable d'estimer ce que sont les vraies valeurs et les illusions. Il la convainc que son portail et sa boîte G2 imaginaires valent des fortunes et cela lui permet d'acheter *Seagram* en papier. Je pèse mes mots : ce que réussit Messier avec *Seagram*, c'est ce que réussit AOL avec *Time Warner*. C'est du paiement en papier sur des promesses de revenus futurs d'actifs très réels.

On croit que la famille Bronfman a fait une très bonne affaire parce que M. Messier lui offre une prime de 45 % par rapport au dernier cours coté de *Seagram*. Tout ça n'a pas de sens puisqu'en fait, il paye avec du papier très gonflé des actifs tangibles dans la musique, le cinéma, *USA Networks*. Cette opération faite, il devient le patron de *Vivendi Universal*. Ce qui est très frappant, c'est qu'on ne voit pas ce qu'il y a de fondamentalement dissymétrique dans la construction que vient de réaliser Jean-Marie Messier. Il y a d'un côté les activités environnement – n'en parlons pas, car elles sont destinées à partir bientôt –, mais dans le cœur de l'activité communication, qu'est-ce que Jean-Marie Messier a en stock ? Il a, en Europe, un opérateur de télévision payante, qui est *Canal +*, mais cet opérateur de télévision payante n'est pas le vecteur idéal pour l'Internet. Par contre, il n'a pas de serveur Internet puisqu'il a fini par divorcer

avec *AOL* quand *AOL* s'est marié avec *Time Warner*. Donc, alors qu'il a une grande stratégie Internet, il n'a pas en fait de vecteur Internet.

D'où le discours qu'il développera sur l'importance de l'Internet mobile. Il développe cette théorie. du passage d'un monde « PC centrique » à un monde « mobile centrique », qu'il arrive à vendre au marché. Les Français aiment bien les concepts, mais ce concept d'un Internet qui cesse d'être « PC centrique » pour devenir « mobile centrique » n'est que la rationalisation de son impuissance.

D'un autre côté, aux États-Unis, il possède la première entreprise d'édition musicale, un beau studio, mais il n'a pas de canaux de distribution, ni dans le câble ni dans le satellite. Il n'a même pas d'agrégateur de contenu télévisuel puisque, même s'il est propriétaire d'*USA Networks*, il n'a aucun droit de regard sur ce que fait cette chaîne de télévision.

Le groupe *Vivendi Universal* est une construction baroque, qui aurait dû étonner les Bronfman, mais ils n'y ont apparemment vu que du feu. J'ai écrit cela à l'époque. Je disais: c'est surréaliste cette affaire-là. J'en suis devenu infréquentable.

Jean-Marie Messier réussit donc l'opération *Seagram* et, intelligemment, il passe immédiatement à l'étape suivante, soit la prise de contrôle d'*USA Networks*. Et c'est la recherche de canaux de distribution aux États-Unis. Il propose à Disney de racheter de concert *AT&T Broadband*, alors qu'il n'en a pas le premier sou. C'est vous montrer cette fantastique machine, qui part dans tous les sens. Il lance ses négociations avec *USA Networks* et il arrive à en prendre le contrôle. Sauf que le monde a changé entre-temps. Au moment où il annonce l'absorption d'*USA Networks*, le 11 septembre est passé par là et les marchés financiers se sont brutalement retournés. Il annonce cette nouvelle acquisition, qui fait sens stratégiquement, au plus mauvais moment financier parce que les marchés commencent à demander de la vraie rentabilité et pas des promesses futures basées sur des clics. D'autant qu'au passage, on a vu que le fameux portail multi accès *Vizzavi* ne marche pas. C'est un immense fiasco. Donc, ce grand champion de l'Internet du nouvel âge

n'a aucun vecteur Internet sérieux ni aucune capacité de peser véritablement sur l'évolution du marché.

C'est là que se termine la partie rationnelle de l'histoire de *Vivendi*. À partir de là, on entre dans une partie largement irrationnelle, qui va accélérer la faillite de l'entreprise. Jean-Marie Messier, se croyant devenu grand prêtre et grand visionnaire de la communication et de la convergence, décide de s'installer aux États-Unis et réalisera en quelques mois une série d'acquisitions absolument folles. Il achète une entreprise de télécom polonaise, *Elektrim*; une entreprise de télécom marocaine, *Maroc Telecom*, et un éditeur scolaire américain, *Houghton Mifflin*. Il fait une série d'acquisitions dont on ne voit pas la logique ni la cohérence, mais qui alourdissent grandement sa dette. Plus grave encore, il finance la plupart de ces acquisitions en *cash* parce que la valeur de son titre s'est considérablement dégradée. Ce *cash*, il le lève souvent par des dettes à court terme. Il a en tête de céder une série d'actifs, comme sa participation dans *BSkyB* et *Vivendi Environnement*. Et dans ces cas-là, il fait plutôt des emprunts à court terme qu'à long terme. Il s'expose à une situation de fragilité financière extrême. Puis surviennent les faillites d'*Enron* et de *WorldCom*. *Vivendi* n'arrive plus à se financer. Il n'arrive même plus à lever des crédits à court terme. C'est le cauchemar absolu et on va connaître, fin juin 2002, une situation de crise de trésorerie aiguë par suite de la dégradation de la dette de *Vivendi* au statut de *junk bond*. L'entreprise ne peut plus faire face à ses obligations financières de court terme et *Vivendi* se débarrasse de son génial inspirateur le 2 juillet 2002. Voilà comment s'arrête provisoirement cette histoire.

Qu'est-ce qui s'est passé depuis ?

Le grand paradoxe, c'est que ceux qui ont réussi à prendre le pouvoir chez *Vivendi* ont quelques idées simples. D'abord, ils veulent reconstituer la *Compagnie générale des eaux*, revenir au métier traditionnel de l'eau, de l'électricité, de la propreté, etc. Ils veulent monter dans le capital de *Vivendi Environnement* pour en reprendre le contrôle. Ils veulent en même temps conforter *Cégetel* comme opérateur de télécoms français et conforter *Canal +* parce qu'il est devenu le champion de l'exception cultu-

relle française. Ils veulent aussi se débarrasser des acquisitions américaines, qui sont à la base des folies de Messier. Ils ne réussiront pas à le faire. Au total, si je dois prendre un pari aujourd'hui – hors la vente à l'encan de tous les actifs –, je dirai que ce qui restera de *Vivendi*, ce sont les actifs américains : de la musique, de la télévision, des studios. Le vrai dessein de Jean-Marie Messier, qui était de devenir champion de la communication aux États-Unis se trouverait ainsi réalisé. Comment on en arrive là ? En gros, les actifs américains sont inaccessibles à cause d'une série de contrats, de garanties prises par les acteurs américains qui empêchent l'actionnaire de disposer véritablement de son investissement. Cela remonte aux accords qu'avait négociés Bronfman avec Diller, en particulier pour *USA Networks*. Ne pouvant vendre les actifs américains, on doit vendre les actifs français. Ainsi, *Vivendi Environnement* vient d'être cédé ; *Canal + International* est en train d'être cédé ; *Cégetel* n'est pas cédé pour le moment, mais une OPA hostile a été déclenchée par *Vodafone*. Les activités d'édition, historiquement enracinées dans le groupe *Havas*, ont été cédées ; les groupes de presse professionnels ont été cédés, la presse généraliste a été cédée, etc.

Voilà donc en résumé l'histoire de la mue de ce groupe, qui était au début un groupe d'utilités locales très impliqué dans la vie politique locale et s'est transformé en acteur hollywoodien. C'est une histoire qui montre le rôle des marchés financiers, notamment avec les valorisations artificielles de *Canal +* et de *Vizzavi*, qui ont permis d'acquérir *Seagram*. La fin de l'histoire, c'est avec le retournement des marchés financiers, la fin de *Vizzavi Universal*. Jean-Marie Messier a pu mettre en œuvre « sa vision » grâce aux marchés, il a disparu par la volonté des acteurs de marché..

Here's a summary of Professor Cohen's presentation :

This is the story of a local community utility manager that attempted to convert almost overnight into a worldwide media giant and convergence icon.

The Compagnie générale des eaux (CGE) was an old, very old, French company. Created in 1853 by imperial decree, it had developed a unique model of utility management on behalf of local communities. It allowed communities to retain control of local services – water, transport, power, drainage, etc. – while entrusting their management to a private corporation with special compensation mechanisms. CGE became enormously prosperous.

But when Jean-Marie Messier arrives at the helm as CEO in November 1994, then president in 1996, CGE is on the verge of bankruptcy. After 150 years of uninterrupted profit, the company has fallen victim to an earlier European bubble, the real estate crisis. In the course of its normal activity, CGE had expanded into housing, public works, and hotel ownership and management in France and the rest of Europe. In 1994, its real estate losses exceeded its assets. Messier also finds a company mired in scandals caused by the corruption of elected officials linked to local public markets. CGE's public image is horrendous. When it's talked about in the media, it's to expose corruption, influence peddling, and the like.

The first thing Messier does, through a clever financial trick, is to restore the firm's solvency. He does it roughly by mutualizing the reserve funds of the various water authorities and charging to them future real estate losses. In passing, he discovers CGE is an unlikely conglomeration of thousands of subsidiaries involved in an incredible range of services : health, transport, cleaning, etc. In this hodgepodge, he notices a few interesting nuggets.

There is among others a mobile telephone company called SFR, founded in 1987. He senses immediately that mobile telephone has a great future and he wants to develop this activity. But he has no money. He also notices a CGE minority interest in Canal+, a highly successful French pay TV channel. Canal+ turns in big profits and has a modern, creative, vivacious, innovative image. He sees the possibility of expanding Canal+ into pay and interactive TV services. He spots a third nugget : an

interest in Havas, a publishing firm that owns a profitable array of magazines, daily newspapers, advertising agencies, and the like.

Once Messier has settled CGE's recapitalization problem, he turns his attention to these nuggets.

First, he wants to develop telecom. SFR is the second mobile operator in France, experiences very high growth and has strong profit prospects. The digital cell phone technology GSM is fast developing in France and the belief at the time is that the traditional operator, France Télécom, will not survive the shock of deregulation. Messier has great ambitions for SFR. Quickly, he sets up a fixed phone company he calls Cégetel and he gets involved with Internet because Internet is the necessary extension of telephone operations. Except that he has no money. He makes a very complex financial arrangement, which consists broadly in having outside partners British Telecom, SBC and Mannesmann fund the telecom development. The arrangement enables him to retain management control while holding only 44 % of the whole. He also takes control of Havas, there again without spending a penny, by forging a series of alliances with shareholders who want to withdraw, and quickly becomes the majority shareholder of Canal+.

To develop his Internet strategy, he seeks a partnership with AOL in Europe. But AOL is already associated with Bertelsmann, so all he manages to get is becoming the representative of AOL-Bertelsmann in France. We're in 1998. Messier has just formed Vivendi, a large group with an environment division, including CGE's old activities, and a communication division. In this latter division, he has a phone company from which he can't fully benefit because he's a minority shareholder. He has inhibiting partnerships with Mannesmann, SBC and British Telecom. He's the controlling shareholder of Canal+, but can't afford to develop it. What is he to do ?

To rationalize his successes and failures, he begins making ambitious speeches on Internet, convergence. He presents himself as a visionary who, in the new world, wants to build a group that will provide all terminals instant access anywhere at any time to any source of information and entertainment. On to mid-1999. The financial markets have gone berserk, the valuations of telecom operators are sky high. Everything is moving and Messier finds himself slightly destitute. He then concocts a foolhardy operation that will enable him to get out of the hole and put together a powerful group.

The sequence is the following. Mannesmann buys Orange, a British mobile phone operator. Incensed by Mannesmann's incursion into its territory, Vodafone launches a takeover bid. Jean-Marie Messier instantly sees the advantage he can draw from this confrontation. He forms two groups of negotiators, sends one to deal with Mannesmann, the other with Vodafone. To Mannesmann, he proposes a straight merger with Vivendi to form the top European telecom group. To Vodafone, he proposes a twofold strategy: create what is called a multi-access portal to become Vizzavi, essentially based on mobile phones, but also available on television through Canal+ with its new G2 terminals. This would make him in the former case a pure telecom operator and in the latter case, the world's leading multimedia mobile Internet operator.

Finally, after hesitating between a telecom and an Internet integration strategy, Messier opts for the latter. He supports Vodafone, which wins its battle against Mannesmann.

So, at a strategic dead end, with a record of failures and in dire financial straits, Messier seizes the opportunity of these huge financial battles of the last half of 1999, with the crazy valuations and the wild speeches of financial analysts on mobile multimedia development. One example. On the sole basis of the press conference where Messier announces the creation of Vizzavi with Vodafone's Chris Gent, Vizzavi is instantly valued by analysts at 25 to 30 billion euros. Why? Because Messier and Gent manage to convince analysts that by pooling their resources, they have a potential of 80 million customers. Where do they find them? By adding up the subscribers of mobile and fixed phones, Internet, and television. No account is taken of the fact that in many cases, subscribers to all four may be the same persons. It is assumed that from this grossly overstated pool of customers, they will derive income from e-trade, the downloading of music and films, etc.

We're in late 1999. Based on these largely fictitious assets, Jean-Marie Messier has become on paper a major Internet player. It's a dazzling achievement. Within a few years, he has multiplied by four or five his company's stock capitalization. When the AOL-Time Warner merger is announced, Messier decides the time has come to make a major acquisition with the paper money he has on hand. To everyone's surprise, he manages to convince the Bronfman family, the epitome of classic capitalism to sell him Seagram. The Bronfmans are believed to have made a good deal because Messier offered them a 45 % premium over Seagram's latest quoted share price. In fact, it doesn't make any sense

because he buys tangible assets in music, film, spirits and USA Networks and pays in grossly inflated paper money.

Vivendi Universal is a baroque construction, which should have alerted the Bronfmans, but they didn't see it. Very intelligently, Messier goes right on to the next stage, which is the takeover of USA Networks and the search for distribution channels in the U.S. Except that the world has changed in the meantime. September 11 has occurred and the financial markets have brutally turned around. Messier announces the purchase of USA Networks at the worst possible time because markets are beginning to ask for real profitability and not promises based on the click of a mouse. Especially since in the interval the famed multi-access portal Vizzavi has failed.

This is the end of what could be called the rational story of Vivendi. We then enter into a largely irrational phase that will speed up the company's bankruptcy.

Jean-Marie Messier, now seeing himself as the high priest of communication and convergence, decides to settle in the United States, and he completes within a few months a series of wild acquisitions: Elektrim, a Polish telecom firm, Maroc Telecom, a Moroccan group, and a U.S. schoolbook publisher, Houghton Mifflin. While the logic and coherence of these acquisitions is far from obvious, they seriously increase Vivendi's debt. Worse still, he pays most of these acquisitions in cash raised in short-term loans because the stock value of Vivendi has greatly deteriorated. By June 2002, Vivendi's stock is downgraded to the status of junk bond and the company can no longer meet its short-term financial obligations. Messier is forced to resign on July 2, 2002. The story ends with the revenge of the financial markets, which allowed Messier to exist and grow by overvaluing his assets, but also programmed his downfall.

PANEL

Qui a contribué à créer l'euphorie?
Quel rôle ont joué les promesses des gourous,
les conseils des analystes financiers et les
médias qui les ont répercutés?

*Who helped create the euphoria? What role was
played by the promises of gurus and financial
analysts and the media who echoed them?*

JEAN-LUC LANDRY

Ancien président de la société de gestion de portefeuille Bolton Tremblay.

Les analystes financiers ont-ils joué un rôle dans la bulle spéculative des technos? La réponse est oui, mais la question va plus loin. On demande si les analystes financiers ont soutenu le modèle de la convergence. À cette question, je dois avouer que je n'ai pas de réponse. Donc, j'essaierai plutôt de voir comment des personnes rationnelles ont pu tomber dans le piège et produire une bulle spéculative aussi importante?

La bulle spéculative des technos est la plus importante de l'histoire; 1929 n'en est qu'une pâle image en pourcentage du PIB. J'ajouterai que les bulles spéculatives sont de plus en plus fréquentes. Depuis quelque temps, elles se succèdent à un rythme accéléré. C'est peut-être à cause de l'efficacité du système, qui réussit à les régler, qu'elles surviennent de plus en plus souvent.

La bulle précédente, celle de l'immobilier, était aussi d'une ampleur sans précédent. M. Cohen en a parlé pour l'Europe, mais c'est arrivé également au Japon et aux États-Unis. Au Canada, elle a amené la disparition d'une industrie entière, celle des sociétés de fiducie. Il n'en reste plus une seule. Royal Trust, Montréal Trust et les autres sont toutes disparues dans la crise qui a suivi la bulle.

Alan Greenspan, président de la Réserve fédérale aux États-Unis, a dit que, par définition, quand on est dans une bulle, on ne le sait pas. C'est ce qui m'est arrivé. J'ai vu les évaluations monter, mais c'est seulement après que je me suis aperçu que j'étais dans une bulle et que j'y participais. Je peux donc en parler d'expérience.

L'une des raisons de la bulle, je crois, c'est simplement la base de la théorie moderne de gestion de portefeuilles. Cette théorie suggère que le marché est efficace et qu'il est impossible qu'un gestionnaire individuel obtienne des rendements supérieurs à l'indice du marché. Pourquoi ? Parce que les investisseurs sont rationnels. Des milliers de personnes déterminent le futur d'une entreprise et escomptent ce futur aujourd'hui en prenant un taux d'escompte commun. Il y a donc de bonnes chances que le prix des valeurs soit adéquat. Il reflète le potentiel de l'entreprise et son risque. Il s'ensuit que le portefeuille efficace pour un individu, ce n'est pas deux, trois ou dix actions d'une entreprise, mais le marché en général parce qu'il représente la somme collective des anticipations sur les placements disponibles.

Comment se fait-il que soudain, tout le monde fait erreur alors que le marché doit être rationnel ? Je pense qu'une des raisons, c'est la théorie elle-même. Si le public avait cru que le marché des actions est un immense casino où quelques personnes s'amusez ferme, sans rapport avec la réalité, on n'aurait jamais eu la bulle qu'on a eue ni les fusions et acquisitions d'entreprises. Cela n'aurait pas changé le comportement de l'ensemble de la société. Mais c'est justement parce que les gens croient que les marchés financiers sont efficaces et réussissent à donner le prix adéquat aux actions qu'ils ont changé leur comportement et ont amplifié la bulle. Tous les secteurs de la société

y ont participé, sauf, soit dit en passant, les gouvernements. Mais les individus y ont participé. L'action la plus détenue au Canada était celle de *BCE*. Lorsque *BCE* s'est départie de *Nortel*, ses actionnaires ont reçu des actions de *Nortel*, en faisant l'action la plus répandue au Canada. Or, personne n'a vendu ses actions de *Nortel*, même quand elles ont atteint plus de cent dollars, dépassant 100 fois les bénéfices de *Nortel*. Les individus ont donc participé à la bulle, les gestionnaires de portefeuille, les analystes et les entrepreneurs aussi.

Mon explication, c'est, d'abord, qu'une grande partie du marché des actions est un marché relatif. Comme gestionnaire de portefeuilles, on me demande d'obtenir des rendements supérieurs aux autres. Le mandat qu'on donne à l'analyste financier est similaire. L'analyste vous dira que telle action est plus intéressante qu'une autre de la même industrie ou que telle industrie vaut mieux qu'une autre. Tout devient relatif. Si on se compare les uns aux autres, les prix finissent par se détacher de la réalité collectivement.

La deuxième raison, c'est qu'il y a un grave problème dans l'analyse de portefeuilles. Il n'est pas encore réglé d'ailleurs et on n'en connaît pas la solution. Le problème, c'est que l'analyse de portefeuilles dans une maison de courtage n'est pas une affaire payante. La recherche est un mal nécessaire. Bien sûr, elle soutient l'image de la société et les transactions des particuliers, secteur modérément payant, mais pas vraiment. Ce qui est vraiment rentable, c'est la prise ferme (*underwriting*), le financement des sociétés, les fusions et les acquisitions. C'est la base de la rentabilité d'une maison de courtage. Ce n'est donc pas surprenant qu'à mesure que le marché monte et qu'une industrie devient en vogue, les dirigeants de la maison de courtage se tournent vers ses analystes pour voir ce qui en est et ce que sa section financement pourrait faire. Il y a là des conflits d'intérêt potentiels et je ne connais pas la solution à ce problème. Est-ce que le début de la bulle des technos était complètement détaché de la réalité ou avait-il un fondement? Je pense qu'il en avait un. Je croyais à l'époque, et je le crois encore aujourd'hui, que les titres technos s'inscrivent extrêmement bien dans la tendance à long terme de la société. Vous l'avez peut-être remarqué, les prix des matières premières baissent continuellement

depuis des décennies et la valeur de l'intangible augmente. La valeur est donc dans l'intangible. D'autre part, il y a la nature même de l'information. Une entreprise basée sur l'information et sur l'échange d'information est une entreprise extraordinaire. Pourquoi ? Parce qu'au contraire des biens tangibles dont vous vous départissez en les vendant, vous ne vous départissez pas de l'information. Elle vous reste et vous en touchez un revenu. Il y a une différence fondamentale dans l'information comme entreprise. Et je crois que c'est une des bases importantes de la bulle des technos.

La deuxième base, ce sont les économies externes. Il y a des économies externes extraordinaires dans l'Internet, comme vous le savez. Les économies externes sont immenses parce que plus les gens se branchent à l'Internet sans que ça me coûte un sou, plus ma valeur augmente. Et les économies externes, extrêmement fortes, s'ajoutent au fait que l'information ne coûte rien à partager.

Le troisième fondement à la valorisation des titres des technos, c'est la puissance de l'information. On a fait le parallèle avec l'électricité. Quand les gens ont vu que les compagnies utilisant l'électricité étaient plus efficaces que les autres, le prix des actions dans l'électricité a monté. Ce qu'on a oublié, c'est que c'était facile de brancher l'électricité. Bientôt, tout le monde l'a utilisée et les entreprises du départ n'ont plus eu d'avantage sur les autres. C'est la puissance même de la technique qui l'a dévaluée. Dans ce cas, l'exemple d'AOL l'a démontré, ses prix ont baissé parce que la technologie était tellement efficace et le coût de production si faible que les concurrents n'ont pas tardé à surgir.

On pense que les analystes ont commis une erreur fondamentale dans cette bulle et j'essaie de la caractériser. Si vous prenez une courbe exponentielle avec des taux composés de 5 %, 6 % ou 7 %, franchement la courbe ne monte pas tellement. C'est à peu près comme une droite où les valeurs unitaires augmenteraient graduellement. Mais quand vous prenez une courbe qui se compose à 25 % ou 30 % par an, il ne faut pas beaucoup de temps pour que la ligne devienne pratiquement verticale. Dans le fond, c'est ce qui est arrivé. Les analystes financiers n'ont pas l'habitude de jouer avec des taux composés

aussi élevés. On a des taux de croissance qui sont exponentiels et on paie un multiple des ventes ou des bénéfices qui, lui, n'est pas exponentiel. La relation entre les deux fonctionne très bien quand les taux de croissance sont 5 %, 10 % ou 15 %, mais elle n'a plus de sens quand les taux de croissance dépassent 40 %. Les analystes se sont fait prendre par ça. Trop de capital est entré dans l'industrie, la puissance de la technologie a détruit la rentabilité des entreprises et, finalement, tout s'est effondré.

Here's a summary of Mr. Landry's presentation :

One of the causes of the latest speculative bubble, I suggest, is the current theory of portfolio management. This theory assumes that the market is efficient and that it is impossible for an individual manager to obtain returns higher than the market index. Why ? Because investors are rational. Thousands of them assess the future of an enterprise and discount this future today at a common discount rate. There are thus strong chances stock prices will appropriately reflect a venture's potential and risk.

Why is it that suddenly everybody is wrong while the market is supposedly rational ? I believe one of the reasons is the theory itself. If the public had suspected the stock market was a huge casino where a few people were having fun in total disregard of the reality, we would never have had the bubble or the mergers and acquisitions. It wouldn't have changed the behaviour of the whole society. But it's precisely because people believe financial markets are efficient and price shares accurately that they bought stocks and amplified the bubble. Every sector of society had a hand in it except, incidentally, governments.

The second reason is that there's a serious problem with portfolio analysis, and nobody yet knows the solution. The problem is that portfolio analysis in a brokerage firm is not a profitable activity. Research is a necessary evil. What is really profitable is underwriting, corporate financing, mergers and acquisitions.

Was the beginning of the techno bubble totally disconnected from reality or did it have a foundation ? I believe it did. I believed then, and still do, that techno shares fall well within the long-term trend of investments. You may have noticed that the prices of raw materials have been on the decline for decades while the value of intangible assets is increasing.

Value therefore lies in the intangibles. There's also the nature of information. A business based on information and the exchange of information is extraordinary because, contrary to tangible assets which you give up by selling them, you always dispose of the information and go on deriving income from it.

Another argument in favour of techno stock is their externality. There are extraordinary external savings in the Internet, since the more people connect to Internet without any expense to investors, the more stock value increases. And the externality is added to the fact that sharing information doesn't cost anything.

A third is the power of information. A parallel was made with electricity. When people saw that electrified enterprises were more efficient than the others, the shares of power companies went up. But electricity spread rapidly and once everybody had it, the former companies lost their edge. Likewise, the prices of AOL shares dropped because the effectiveness of the technology and its low production cost promptly gave rise to a host of competitors.

As for financial analysts, they may be excused for having erred. They're used to working with compound rates of 5 %, 6 % or 7 %. When growth rates exceed 40 % and you pay a multiple of sales or profits that do not grow exponentially, it no longer makes any sense. Analysts fell into that trap. Too much capital went into the industry, the power of the technology destroyed the profitability of businesses and finally, everything crashed.

BRIAN MILNER

Business Columnist with *The Globe and Mail*.

All that about the role of the analysts is true, of course. What was not mentioned is that a lot of them had hidden conflicts of interest which investors never knew about.

When I look at the role the media and the analytical community played in this whole situation, I have to say that our sins were sins of omission. We occasionally bought the hype without doing our homework. In fact, that happens quite a bit, often under deadline pressure, but often because of sheer laziness, or because it was so exciting to be writing about these things. Whereas when the analysts committed sins, they were sins of commission, not omission. They knew what they were doing in many cases. Jack Robin knew exactly what he was doing when he was recommending *WorldCom* because he was sitting on *WorldCom* board meetings, and his colleagues in the investment banking arm of Solomon were making a fortune doing *WorldCom*'s many merger deals and he got a cut of that money. Nobody who took his recommendations to their financial planners knew anything about that until very recently.

Turning people like Jean-Marie Messier of *Vivendi*, Steve Case of *AOL*, Michael Armstrong of *AT&T*, Bernie Ebers of *WorldCom*, and our own Jean Monty of *BCE* into celebrities was a superficial way of covering business. It was sexy and exciting. Suddenly CEOs became like Hollywood celebrities. We did our part in that. There were fawning profiles in magazines and very soft interviews on *CNBC* and *CNN* where we just let them bellow their great visions without making them explain how they were going to pay for all this. From my point of view, it's an issue of really delving into these business models more carefully and doing a lot more homework. Had we done that, we would have seen that *Vivendi* was a house of cards that had no real money of its own, that *WorldCom*... In fact, I was told in 1998 that *WorldCom* was the model for future telecoms, that *AT&T* would disappear and *WorldCom* would end up as the number one phone company in

the United States. It got as high as number two in the long distance market, but nobody was making any money in long distance. Then, we were told they would make all their money on the Internet backbone and that arm that they bought, *UUNet*, did make a lot of money. The problem is *WorldCom* couldn't figure out how to translate that success into any of its other operations. And, at the same time, they were accumulating massive debts that they couldn't possibly repay and they were just doing more and more acquisitions. Numbers in their press releases looked great; it was all growth, everything was going up. And my colleagues were writing, and occasionally I was writing, what terrific companies were being built. These were the new empires.

But the new empires weren't real, as we've now discovered. When *AOL* and *Time Warner* merged, I went to their press conference. Everybody was smiling and laughing about this incredible coup, and Steve Case, head of *AOL*, said that creating this company, which at the time had a combined market capital of 242 billion dollars, was a really historical moment. It would transform the landscape of media and communications. It would bring together the best of both worlds, that is, the old and the new media, combining Internet and movies and all these wonderful things and great platforms. They would make huge advertising dollars and money would pour in from all possible angles. I took note at the time of the comments of the top Wall Street analysts. I'll just give you one word they used to describe these deals. Jessica Reeve-Cohen, who is still at Merrill Lynch, having survived the analytical shake-up, called the deals "stunning." Chris Dickson, of Payne Weber, a top media analyst in New York, said "Wahoo!" and David Londoner, of Schroeder, supposedly the most senior and most cynical of all media analysts, said "Bingo, they finally figured it out!" Well, now we know that *AOL* and *Time Warner* may not survive as a combined entity. *AOL* was making up sales revenues all along, and the real losers in all this were the original *Time Warner* shareholders, who thought they were getting a huge bargain. All these events were described on CNN in breathless news reports by people like Lou Dobbs. CNN was at the time and still is owned by *Time Warner*. They were basically uncritical. I remember watching Lou Dobbs many times in New York talking about how these companies were going

to change the universe, how the stock market was different and the old analytical models didn't make sense anymore. Then, he went on and started running down the list of some of the big dot.coms that went broke. And guess where Lou Dobbs is now? Back at *CNN* doing reports and trying to justify his old comments.

I also wanted to say that a lot of convergence pays. We saw it toward the end of the nineties here and in the United States, and certainly in other parts of the world. This was really concocted by eminent bankers as the latest way to make really huge money doing hard deals... These deals were no different from the so-called synergies that prompted the big merger wave in the eighties, and it didn't matter to the bankers whether they actually made sense. If they could persuade some egotistical CEO the deal would get their names in the spotlight, drive their stock through the roof and improve the value of their options, they did it. The eminent bankers, of course, wracked in millions and millions of dollars in fees. The analysts played a part in that they provided advice. Mary Meeker, of Morgan Stanley, was actually in on the *AOL* negotiation with *Time Warner* without ever revealing that to the public. We, of course, played our role by talking up these deals and concepts, and we became part of this merger wave. My own company was acquired by a unit set up by *BCE*, so I became part of convergence.

Like Wall Street analysts, the media have incessantly focused on quarterly earnings, and when you do a lot of these acquisitions your earnings on paper always look good because you're adding growth to your top line. You post a strong quarter and you get great press every time. It doesn't matter that the numbers aren't actual earnings. I remember writing once that *Nortel* had never made a profit in the entire time John Roth ran the company. People just didn't believe it. Well, if they had ever read the financial reports that were actually filed with the regulators, they would have seen that *Nortel* did not make money. In fact, it lost about a billion dollars a year, but on their press releases, they made money. The issue is doing your homework and getting behind that, and for the longest time we just didn't do that. I think we've wised up a bit since then. We may have been partly responsible for the bubble, and we're now partly

responsible for this misery you see and why people just don't want to go near the markets.

To see whether convergence makes any sense, I'll look at it from the point of view of my own company. Since we are part of a telephone company, I now get a cheaper rate on mobile phone, if I want to use a *BCE* product and I even get a decent deal on high-speed Internet access, so I'm happy to be an employee of this big company. In terms of content, I don't think there's been a great deal of improvement. I do think there is a possibility of doing more with these assets, but I'm trying to figure out how to do that. There's still a long way to go to make all that work, but there is potential to bring better delivery of information to more people. Where I question the business is on the advertising side. The expectation was that all these platforms would bring new ad revenue, but the ad dollars don't change. The amount that GM or Ford spends on advertising goes up and down depending on the market and the economy. In fact, what happens is that you just spread it over a wider number of platforms and you make the same money you would if you just had the same old organisation. That's the way it's worked out so far. I think that's the problem with *AOL-Time Warner* too. They haven't figured out and may never figure out how to make a huge profitable advertising-based business out of all these platforms. What they can do is market their products to a few more people, but there's no indication that this translates into greater revenue than they would have had anyway.

I want to say a final thing about some of the lessons we have learned. We are looking at corporations much more seriously from our point of view. For instance, we no longer print analysts' views without questioning numbers. Some of us aren't talking to analysts at all anymore because most of them don't know anymore than we do. In fact, we know that some of them know less. We've learned that when the numbers are hard to figure out, there is a problem and if we can't explain them, we shouldn't be selling them to investors and to our readers. Less innocent greed always gets punished, whether it's ours, or the investors', or the analysts', or the CEOs. Bubbles hide lots of sins, but eventually the water runs over the bath and all the dirt gets exposed.

Voici, en résumé, les propos de Brian Milner :

Ce qu'on a dit du rôle des analystes financiers est exact, bien sûr. Ce qu'on n'a pas mentionné, c'est que beaucoup d'entre eux avaient des conflits d'intérêt qu'ignoraient les investisseurs.

Les médias ont péché par omission. Nous avons parfois avalé le batage publicitaire sans faire nos devoirs. Mais les analystes, eux, ont péché par action. Ils savaient ce qu'ils faisaient dans bien des cas. Jack Robin savait exactement ce qu'il faisait quand il vous recommandait l'achat d'actions de WorldCom parce qu'il siégeait au conseil d'administration de WorldCom, que ses collègues de la banque d'affaires de Solomon faisaient fortune avec les nombreuses acquisitions de WorldCom et qu'il touchait sa part des bénéfices. Personne de ceux qui suivaient ses recommandations n'en savait rien jusqu'à très récemment.

Faire de Jean-Marie Messier de Vivendi, de Steve Case d'AOL, de Michael Armstrong d'AT&T, de Bernie Ebers de WorldCom, et de notre Jean Monty de BCE des célébrités était une façon frivole de couvrir les affaires. C'était excitant, mais il aurait mieux valu creuser leur modèle d'affaires. L'eussions-nous fait, nous aurions vu que Vivendi était un château de cartes, que WorldCom... En fait, on m'a dit en 1998 que WorldCom était le modèle des télécoms futures, qu'AT&T disparaîtrait et que WorldCom deviendrait la première société de téléphone aux États-Unis. Elle a atteint le deuxième rang dans l'interurbain, mais personne ne faisait d'argent dans l'interurbain. Puis, on nous a dit qu'elle ferait tous ses bénéfices sur la dorsale de l'Internet et la branche qu'elle a acquise, UUNet, a fait beaucoup d'argent. Le problème, c'est que WorldCom n'est jamais arrivée à comprendre comment traduire ce succès dans ses autres activités. Dans l'intervalle, elle accumulait d'énormes dettes dont elle ne pourrait jamais s'acquitter et continuait à faire de plus en plus d'acquisitions. Les chiffres de ses communiqués de presse étaient sensationnels ; il n'y était question que de croissance.

Mais les nouveaux empires n'étaient pas réels, comme nous le savons maintenant. J'ai assisté à la conférence de presse annonçant la fusion d'AOL et de Time Warner, j'ai pris note des commentaires exaltés des analystes de Wall Street. « Stupéfiant ! » s'est exclamée Jessica Reeve-Cohen, qui est toujours chez Merrill Lynch, ayant survécu au grand ménage de la division de l'analyse. « Sensationnel ! » s'est écrié Chris Dickson, de Payne Weber, et David Londoner, de Schroeder, soi-disant le plus chevronné et le plus cynique des analystes, a dit « Eurêka ! Ils ont

enfin compris. » Maintenant nous savons qu'AOL et Time Warner ne survivront peut-être pas comme entité. AOL inventait des recettes de ventes depuis le début et les grands perdants de la transaction ont été les actionnaires de Time Warner, qui croyaient avoir fait une bonne affaire. Tous ces événements ont été décrits fébrilement et sans l'ombre d'une critique à CNN, propriété de Time Warner, par des gens comme Lou Dobbs. Je me souviens l'avoir entendu dire plus d'une fois que ces sociétés allaient changer le monde, que le marché boursier était différent et que les vieux modèles d'analyse ne s'appliquaient plus. Devinez où est Lou Dobbs maintenant ? Toujours chef d'antenne à CNN, s'efforçant de justifier ses commentaires de l'époque.

La convergence a rapporté... aux banquiers, qui ont encouragé les P.D.G. à conclure toutes ces transactions. Ils ont empoché des millions en honoraires. Les analystes ont prodigué leurs conseils. Mary Meeker, de Morgan Stanley, a participé aux négociations d'AOL avec Time Warner sans jamais le divulguer au public. Nous avons évidemment joué notre rôle en poussant ces transactions et ces concepts et nous sommes devenus partie de la vague de fusions. Mon propre journal a été avalé par BCE.

Comme les analystes de Wall Street, les médias n'ont prêté attention qu'aux profits trimestriels et, si une société fait beaucoup d'acquisitions, ses bénéfices sur papier paraissent toujours bien parce qu'elle ajoute de la croissance à la première ligne des résultats. Un bon trimestre vaut toujours une bonne presse, même si les profits ne sont pas réels. Je me souviens avoir écrit un jour que Nortel n'avait jamais fait de profits sous la direction de John Roth. On ne l'a pas cru. Mais si on avait lu les rapports financiers déposés aux organismes de contrôle, on aurait vu que Nortel ne faisait pas d'argent. En fait, l'entreprise perdait environ un milliard de dollars par an, mais ses communiqués de presse disaient le contraire. Il nous aurait fallu faire nos devoirs et, pendant un moment, nous les avons négligés. Je crois que nous nous sommes réveillés depuis. Nous portons un regard beaucoup plus critique sur les sociétés. Par exemple, nous ne rapportons plus les points de vue des analystes sans mettre leurs chiffres en doute. Certains d'entre nous ne parlent même plus aux analystes parce que la plupart n'en savent pas plus long que nous. Nous soupçonnons même qu'ils en savent moins. Nous avons appris que si les chiffres sont confus, c'est qu'il y a un problème et que si nous n'arrivons pas à l'expliquer, nous ne devons pas les vendre aux investisseurs et à nos lecteurs.

JEAN-GUY RENS¹

Associé principal au cabinet de recherche en technologies de l'information ScienceTech et directeur exécutif de l'Alliance canadienne des technologies avancées (CATA).

La convergence a créé un climat d'euphorie intellectuelle, économique, politique et finalement boursière. Avant d'en chercher la cause, il convient de s'interroger sur la notion même de convergence. Pour ma part, je distingue trois types de convergence : informatique-télécoms, télécoms-câble et, enfin, contenant-contenu.

L'intégration contenant-contenu ne m'a jamais paru significative. J'y vois une tentative détournée de justifier le phénomène classique d'intégration verticale avec des mots et des concepts nouveaux – principalement technologiques. Il y a belle lurette que les journaux ont voulu posséder leurs services de messagerie ou que les grands studios de cinéma contrôlent les salles de spectacles. C'est une façon de contrôler le marché. Le symbole même de ce type de convergence, la fusion *AOL-Time Warner*, illustre parfaitement ce caractère classique. En effet, avant son acquisition par *AOL* en janvier 2000, *Time Warner* était déjà une compagnie intégrée. *Time Warner* possédait à la fois des contenus (cinéma, télévision, musique et imprimés) et un réseau de câblodistribution. Si une synergie contenant-contenu existait, elle aurait dû être apparente de longue date chez *Time Warner*.

Les deux autres types de convergence – informatique-télécoms et télécoms-câble – sont technologiques. Il s'agit d'un phénomène tangible qui peut se vérifier sur le terrain. Pourtant même dans ce cas, le mot « convergence » ne convient pas. Il faut plutôt parler d'invasion. En effet, Internet a imposé le modèle informatique à l'industrie des télécoms, qui est en train de se réorganiser autour de cette technologie.

1. L'auteur a préparé, pour publication, un texte plus élaboré que la présentation qu'il a faite lors du colloque.

La convergence télécom-câble est également affectée par Internet. Dans la mesure où Internet décentralise l'intelligence du réseau vers la périphérie – les fournisseurs d'accès, voire les usagers eux-mêmes –, il ôte la supériorité traditionnelle des télécommunicateurs sur les câblodistributeurs. Le commutateur est contourné pour aller plus vite d'un routeur à l'autre. Ce qui compte, c'est la capacité. À ce jeu, les câblodistributeurs bénéficient même d'un avantage sur les télécommunicateurs. Il y a donc une convergence télécom-câble, mais elle est encore limitée à Internet. Sur le plan commercial, il s'agit d'un chevauchement très marginal, mais qui ira vraisemblablement en s'accroissant au fur et à mesure que la téléphonie sur IP se répandra, créant ainsi une plate-forme technologique commune câble-télécom.

Venons-en à la question qui nous est posée : « Qui a contribué à créer l'euphorie ? Quel rôle ont joué les promesses des gourous, les conseils des analystes financiers et les médias qui les ont répercutés ? » Il est indéniable que la convergence a suscité des promesses folles et, par conséquent, des espoirs déçus. Il est important d'analyser les causes de cette euphorie financière qui a saisi les télécoms au cours des années 90 car elle va à l'encontre de la tradition de planification prudente de cette industrie.

L'évocation des gourous en tête de la liste des accusés potentiels est intéressante pour moi, qui suis amateur de littérature. Je me suis mis à réfléchir sur les gourous de la convergence : Qui sont-ils ? J'ai tout de suite pensé à George Gilder, à Nicholas Negroponte et, bien sûr, au Canadien Don Tapscott (depuis McLuhan, le Canada fournit régulièrement sa contribution de gourous en communications). Il est vrai que le dernier livre de Gilder, *Telecosm*, se présentait comme la « bible du nouvel âge des communications ». Mais comment des livres comme *Being Digital* ou *Digital Capital* auraient-ils pu changer l'industrie ? Il est hautement improbable que les chefs d'entreprises se soient attelés à la lecture de ces livres et, même s'ils l'avaient fait, auraient-ils changé leur vision d'une industrie qu'ils connaissaient mieux que quiconque ? Le cas échéant, nos cyber-gourous auraient été les premiers à plaider l'irresponsabilité.

Les médias ont pour rôle de transformer des événements en actualité. En effectuant la sélection des événements « dignes » d'être couverts, ils ont tendance à privilégier les mauvaises nouvelles, les catastrophes, les guerres, les famines et autres calamités. Avec la numérisation technologique et la convergence financière qui a suivi, les médias tiennent enfin une « bonne » nouvelle. Les technologies de l'information promettent la création de communautés d'intérêts. La pénurie d'information cède la place à une abondance égalitaire où tout le monde peut devenir émetteur de signaux. Mieux : ces communications sont « gratuites ». On peut accéder au Musée du Louvre ou consulter la Bibliothèque du Congrès sans payer d'interurbain. Comment imaginer que les médias allaient se priver de véhiculer une aussi bonne nouvelle ? On ne peut pas à la fois reprocher aux médias un discours systématiquement alarmiste et les stigmatiser pour avoir été euphoriques pour une fois qu'il y avait quelque chose de positif à annoncer.

Peut-on dire alors que les médias ont déformé la réalité ? Oui, bien sûr ! À partir du moment où l'on sélectionne une nouvelle, on projette une lumière médiatique sur une personne ou un phénomène, on amplifie le secteur de la société ou de l'économie sur lequel s'est porté le choix. Donc, oui, les médias ont contribué à véhiculer et alimenter l'euphorie de la convergence. Ont-ils eu un impact sur la prise de décision des dirigeants d'entreprises ? Ou ces derniers ont-ils manipulé les médias avec leurs services de relations publiques pour accroître la valeur de leurs entreprises ? Il y a sans aucun doute eu une interaction intime. Cependant, le phénomène Internet a lui-même contribué à court-circuiter les médias et les boursicoteurs en ligne ont joué un rôle parallèle aux médias pour alimenter les rumeurs. Au mieux, la responsabilité des médias ne constitue qu'un lien dilué de cause à effet.

Avec les analystes financiers, nous approchons déjà plus sérieusement du cœur de la question. Ces derniers ont joué un rôle direct dans l'évaluation du potentiel économique de la numérisation technologique. Un consortium de firmes d'analyse, composé de Merrill Lynch et autres vedettes emblématiques de Wall Street, a déjà dû s'engager à payer 1,4 milliard de dollars US pour régler hors cour les poursuites engagées par le

gouvernement fédéral américain de concert avec certains États. Ces firmes ont falsifié les analyses financières des entreprises qu'elles conseillaient dans le but de les aider à vendre leurs actions au prix fort.

Nous tenons enfin un motif. Le vieil adage policier « à qui profite le crime ? » nous met sur la piste des analystes financiers et de leurs complices tacites qui sont les gestionnaires de fonds. Comment expliquer que toute la communauté des gestionnaires de fonds d'investissement ait été bernée par un groupe d'analystes financiers ? Les gestionnaires de fonds sont soumis à l'obligation de faire mieux que les indices boursiers. Battre le Dow Jones, le NASDAQ ou le TSE à Toronto est la raison d'être des gestionnaires de fonds. Les investisseurs professionnels avaient donc intérêt à accepter les chiffres à la hausse des analystes financiers sans trop les questionner.

Dès lors, la bulle spéculative pouvait croître sans contrainte jusqu'à ce que les chiffres soient vraiment trop déconnectés de la réalité pour être crédibles. Des entreprises sans revenus valaient soudain des centaines de millions de dollars sur simple promesse d'expansion future. Peut-on donc imputer la responsabilité première de l'euphorie boursière aux analystes financiers ? Encore une fois, je ne le pense pas. Ceux-ci ont surfé sur la vague, ils ont masqué le plus longtemps possible la déroute financière des technologies de l'information, ils ont contribué à la ruine de millions d'épargnants, ils sont responsables, voire dans certains cas coupables, mais ils ne sont pas la cause suffisante de l'euphorie.

Je propose une perspective politique et réglementaire de l'engouement pour la convergence. L'approche est volontairement limitée, mais elle a l'avantage d'aller droit au cœur de la question. L'origine de l'euphorie est facile à identifier : c'est la décision du Gouvernement américain de privatiser Internet en 1995. Dès que la National Science Foundation (NSF) cède la gestion du réseau universitaire au secteur privé, on ne dispose plus de chiffres fiables – sauf pour le nombre de serveurs ou de noms de domaine et par là de sites Web. On entre dans une zone d'ombre statistique.

Au cours de la première moitié des années 90, la NSF calculait que le trafic sur la dorsale doublait chaque année. À la suite

du lancement du premier navigateur graphique Mosaic en novembre 1993, la NSF note que le trafic fait un bond : il double tous les trois mois. Internet maintient ce rythme jusqu'en avril 1995, date à laquelle la NSF se retire de la gestion du réseau. À partir de cette date, on entre dans une zone grise. L'explosion trimestrielle se poursuit-elle ? Nul ne le sait. Par contre, quand des statistiques scientifiques se remettent en place en 1997, on retrouve une croissance de 100 % par an. Ce doublement annuel est une excellente performance, mais elle est quand même très différente du doublement trimestriel de 1994-95. Parce que si on extrapole 100 % chaque trois mois, cela fait 1000 % par an.

Personne n'a soupçonné qu'un tel taux de croissance pouvait s'infléchir. Au contraire, on parlait d'accélération du temps, de l'avènement d'un *temps Internet* : en trois mois, on pouvait faire ce qui exigeait auparavant un an. Une griserie soudaine a fait croire que nous découvriions un phénomène inédit. Tout le monde se souvient de ces schémas où l'on montrait la diffusion explosive d'Internet comparée à la lenteur de la pénétration du téléphone, de la radio ou de la télévision. S'il est vrai que le téléphone a eu un temps d'incubation relativement lent (trois quarts de siècle), ce n'est le cas ni de la radio ni de la télévision. Ainsi, les premières stations de radiodiffusion ont ouvert au début des années 20 et en 1930, plus de 45 % des foyers nord-américains étaient équipés de postes récepteurs – sans compter les postes à galène construits par les « technofreaks » de l'époque ni les émetteurs sauvages animés par des « hackers » enthousiastes. Comme Internet dans les années 90, l'arrivée de la radio a été accompagnée de commentaires plus dithyrambiques les uns que les autres. Le rythme de diffusion des technologies de l'information est très variable. Court comme la radio et la télévision, ou long comme le téléphone ou le télécopieur. Les commentateurs actuels se leurrent avec des chiffres tronqués.

L'euphorie suscitée par l'effet Internet est avant tout idéologique et politique. Les années 90 ont été marquées par le triomphe d'une nouvelle passion idéologique : le fondamentalisme du marché. Ses tenants ont répandu une idée simpliste voulant que le marché eût toujours raison et l'État toujours tort. C'est maintenant un cliché : l'intervention de l'État est synonyme de désastre, seul le secteur privé incarne la positivité économique.

Dans les télécommunications, ce mouvement extrême s'est traduit par le démantèlement des monopoles, fussent-ils privés comme aux États-Unis ou publics comme en Europe. Des économistes de service ont nié que les télécoms constituassent des monopoles naturels.

Au Canada, la « démonopolisation » a abouti en juin 1992 avec l'ouverture de l'interurbain à la concurrence. Allait-on se mettre à creuser des tranchées dans les rues et à construire un réseau parallèle, une sorte de Bell Canada bis? Même les plus fanatiques des néo-libéraux ni, encore moins, le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) n'envisageaient cela.

Ils ont donc introduit la concurrence au forceps. Pour cela, il a fallu enclencher un processus lourd et complexe de réglementation pour viser deux objectifs contradictoires: encourager et maintenir en vie artificiellement les nouveaux venus et contraindre les anciens monopoles de continuer à jouer leur rôle traditionnel de service public. La conséquence a été de créer un marché entièrement artificiel où des centaines d'entreprises ont surgi.

Au même moment, la technologie est entrée en ébullition avec l'arrivée d'Internet. Les années de re-réglementation correspondent très exactement à cette ébullition: le World Wide Web est mis au point en 1989, Mosaic surgit en 1993. Au Québec seulement, la petite firme de consultation que je dirige a calculé qu'il y avait six fournisseurs d'accès Internet à la fin de 1994, 80 un an plus tard et 165 deux ans plus tard.

Coté interurbain comme coté Internet, de nouveaux entrepreneurs surgissaient hors des milieux d'affaires traditionnels et multipliaient les infrastructures en dehors de toute planification et de toute contrainte du régulateur (tout au contraire, avec son absolution par anticipation): pour les équipementiers en télécoms, *Nortel* en tête, il y avait là une aubaine inespérée. La machine industrielle s'est lancée dans une course frénétique à la production, les cours des titres boursiers se sont envolés.

C'est alors que les milieux financiers sautent dans le train en marche. Surnommés « les barons de la bande passante », des groupes de capital-risqueurs mettent au point un modèle

d'affaires « magique » : le principe consiste à placer un câble optique sous l'océan. Coût du câble transatlantique : 750 millions de dollars US (un peu plus dans le Pacifique). C'est cher, mais pour ce prix, les nouveaux câbles ont des capacités gigantesques. Il est donc possible de vendre une partie de la capacité tout en conservant suffisamment de circuits pour exploiter sa propre compagnie. Évidemment, il est difficile de vendre les circuits d'un câble qui n'existe pas. Alors on casse les prix. Un circuit sous l'Atlantique qui coûtait autour de 20 millions de dollars US était pré-vendu à mi-prix (*Global Crossing* descendra jusqu'à huit millions par circuit). En soldant de la sorte un quart environ de la capacité virtuelle, le câble est payé avant d'exister et l'exploitation des trois quarts restants est censée produire un profit net.

Bien sûr, il y a un inconvénient : les « barons de la bande passante » courent le risque de fournir ainsi des circuits à prix réduits à leurs concurrents... Ce n'est pas grave car eux aussi déploient des câbles et ils rendent la politesse aux premiers en leur vendant d'autres circuits sur d'autres destinations à vil prix, permettant ainsi de créer des réseaux mondiaux sans capital initial. Il en résulte un « réseau » de participations croisées où les nouvelles entreprises sont à la fois partenaires et concurrentes, les « barons de la bande passante » s'échangent des sièges dans les conseils d'administration, question de s'assurer que tout va bien et les nouvelles compagnies amassent au plus vite quelques centaines de millions de dollars qui deviendront des milliards l'année suivante grâce une émission d'actions en Bourse bien orchestrée. Qui ne voudrait acheter des actions de compagnies qui assurent sur leur prospectus des profits toujours supérieurs à 20 % ou 30 % ? C'est le modèle suivi par *Global Crossing* aux États-Unis. Plus près de nous, les compagnies canadiennes *360Networks* et *Tele-Bermuda* ont fait exactement la même chose.

Ce troisième choc débute en 1997. C'est lui qui fera éclater la bulle boursière. Souvenons-nous que la plupart de ces « barons de la bande passante » n'ont aucune notion de télécommunications. Aucun d'entre eux n'étudie sérieusement le potentiel du marché et encore moins ne ressent le besoin de se plier aux us et coutumes de la concertation internationale. Les journaux bien pensants (*The Economist*, *The Wall Street Journal*,

etc.) qualifient l'Union internationale des Télécommunications (UIT) de cartel dominé par les anciens monopoles d'État. La stratégie de ces entreprises est fondée sur un seul principe, « winner takes all », et le gagnant est celui qui arrive le premier sur le marché. Il s'ensuit une course désordonnée à la construction de réseaux qui rompt avec la planification traditionnelle des entreprises de télécommunications.

Ces réseaux ont une particularité inédite : ils ont une capacité non seulement énorme mais « élastique ». N'oublions pas que les « barons de la bande passante » ont de l'argent. Beaucoup d'argent. Les fabricants de télécommunications peuvent leur vendre ce qu'il y a de mieux sur le marché. Précisément, *Nortel* vient de mettre sur le marché sa nouvelle fibre OC-192. On ne parle plus en misérables kilobits, ni même en mégabits. L'unité de base est le gigabit. La fibre OC-192 compte 10 gigabits. Grâce aux systèmes de multiplexage optiques DWDM (pour *dense wavelength division multiplexing*) qui permettent d'acheminer sur chaque fibre plusieurs couleurs ou longueurs d'onde, on peut multiplier d'autant la capacité de la fibre. Les premiers systèmes DWDM parvenaient à transmettre quatre couleurs distinctes, soit quatre canaux. Mais voici que *Nortel* commercialise des systèmes à huit, 16, 32 et enfin 160 canaux, soit 1,6 téraoctets, et il ne s'agit pas d'un plafond théorique, loin de là. Des travaux sont en cours sur des fibres à plusieurs téraoctets... Les nouveaux câbles optiques qui sont posés dans les océans, au travers des continents, dans les anneaux urbains et même dans les réseaux locaux (LAN) de certaines grandes entreprises ont une capacité pour ainsi dire infinie.

Les câbles en place échappent aux lois de l'offre et de la demande pour deux raisons : absence de planification et percée technologique. Arrivé à ce point de déséquilibre, comment se fait-il que personne ne se soit aperçu de l'inadéquation entre l'euphorie du marché et la réalité de la demande ? Les « barons de la bande passante » continuent à déployer des câbles plus monumentaux les uns que les autres, les investisseurs financent ces entreprises et achètent leurs actions, enfin les équipementiers fabriquent des systèmes de plus en plus performants sans se soucier de la solvabilité de leurs clients. Or, le plus curieux est que les firmes d'études et de conseil continuent de justifier le dérapage. La plupart ne font même pas de sondages quanti-

tatifs : elles se contentent d'interviewer un groupe témoin d'entreprises figurant au palmarès des « Fortune 500 ».

En 1999, le principal problème de *Nortel* est que l'entreprise est en rupture de stock. Elle ne parvient plus à répondre aux commandes de ses clients. Et *Nortel* contrôle entre 80 % et 90 % du marché nord-américain de la fibre optique à grande capacité. Que se passe-t-il l'année suivante ? Les clients majorent leurs commandes au-delà de leurs besoins « pressentis » pour s'assurer d'obtenir les quantités commandées. De leur côté, les vendeurs de *Nortel* gonflent les commandes qu'ils reçoivent avant de les répercuter à la chaîne de production pour être sûrs de satisfaire les besoins de leurs clients sans cesse revus à la hausse. En mars 2000, la chute des entreprises « point.com » envoie les premiers signes avertisseurs d'une crise. Personne n'en a cure. Il faut honorer les carnets de commandes. Pendant que les ateliers de production tournent à plein rendement, les clients renvoient leurs commandes à la baisse. Ils font faillite. Circonstance aggravante, plusieurs de ces clients avaient pris des plans de financement de ces commandes chez leurs équipementiers.

Parmi les analystes financiers, des voix de plus en plus nombreuses se joignent au petit groupe isolé de chercheurs qui avaient continué toutes ces années-là de faire leur travail » Le plus célèbre d'entre eux, l'économiste Robert Schiller, publie en 2000 le best-seller prémonitoire *Irrational Exuberance*. Que disent ces nouveaux dissidents que l'on appelle *contrarians* ? En substance, que les acquisitions d'entreprises par *Nortel*, *Cisco* et *Lucent*, bien que payées avec des actions et non des liquidités, ont un impact sur la situation financière de l'entreprise (dilution du capital, endettement, etc.) ; que l'abandon des principes comptables généralement reconnus (PCGR) au profit des bénéfices avant intérêts, impôts et dotations aux amortissements (BAIIDA) aboutit à ignorer la dépréciation ; que le crédit accordé par les trois grands équipementiers à leurs clients a une valeur douteuse car la nature de ces derniers a changé : les monopoles traditionnels à la solvabilité assurée ont cédé la place à des entrepreneurs aux assises fragiles. Il en résulte que le cash-flow des manufacturiers ne correspond pas du tout aux états financiers.

Les trois grands se retrouvent ainsi exposés au premier fléchissement du marché. Après les jeunes entrepreneurs Internet au début 2000, les « barons de la bande passante » commencent à réduire ou annuler leurs commandes au début de 2001. Du jour au lendemain, les équipementiers de télécoms ont dû réviser leurs objectifs de croissance à la baisse. Non pas qu'ils entraient en décroissance. Ils croissaient moins vite que les prévisions « exubérantes » des analystes. Ils abandonnaient le terrain des taux de croissance à deux chiffres. Cela suffit à faire chuter leurs actions.

Une entreprise comme *Nortel* perdit en quelques mois 98 % de sa capitalisation boursière, qui était de 375 milliards de dollars à son sommet historique de juillet 2000. *Nortel* entraîna dans sa chute une pléiade de sous-traitants. En émettant des actions pour acheter des entreprises et en accordant du crédit pour vendre leurs produits, les grands équipementiers se sont comportés comme les États d'antan, qui faisaient marcher la planche à billets pour financer leurs dépenses courantes. Ils ont émis sans compter du papier-monnaie. Dans l'entreprise privée comme dans le secteur public, le résultat d'un tel laxisme est le même : étranglement financier et perte de crédibilité.

Pendant ce temps, la crise de la demande s'aggravait. Les « barons de la bande passante » faisaient faillite l'un après l'autre, annulant du même coup les prêts colossaux consentis par les équipementiers. Les entreprises de télécommunications traditionnelles n'étaient pas épargnées par la baisse de la demande. Avec la faillite de ces nouveaux venus, les anciens monopoles se retrouvaient avec un excédent de capacité imprévu, aggravant d'autant la spirale baissière de l'industrie.

Que faut-il retenir de cette euphorie qui a propulsé les fabricants de télécommunications vers des hauteurs démesurées avant de les pousser vers l'abîme ? Deux grandes leçons se dégagent : idéologique et technologique.

Les tenants de l'idéologie néo-libérale ont voulu créer un marché concurrentiel dans un secteur économique où existait une situation de monopole naturel. Le résultat a été un désastre à la hauteur de l'erreur théorique. Pour éviter la faillite de leur protégés, les fondamentalistes du marché ont élaboré une

« ingénierie économique » analogue à bien des égards à cette « ingénierie sociale » des années 1960-1970 qu'ils décriaient tant.

La révolution technologique tant annoncée dans les années 90 a effectivement eu lieu et, comme toute révolution, elle a simultanément créé un monde nouveau et provoqué d'intenses dégâts. La croissance phénoménale de l'informatique et l'explosion exponentielle de la capacité de la fibre optique constituent d'indéniables succès technologiques. Les entreprises dont nous avons parlé ont innové, fabriqué et commercialisé les produits promis. C'est l'étendue même de leur succès qui a créé un déséquilibre profond.

Les dégâts auraient-ils pu être évités ? Je me suis largement étendu sur la responsabilité des fundamentalistes du marché et des analystes financiers. La rigidité idéologique des premiers et le manque de rigueur professionnelle des seconds suffisent-ils à expliquer l'euphorie et la bulle boursière qui en découle ? Malgré la difficulté qu'il y a de quantifier l'impact de ces deux groupes, je ne le crois pas. Le facteur technologique à lui seul aurait-il été suffisant ? Je serais enclin à répondre « oui », mais je ne fais pas simplement référence à la surcapacité des méga-réseaux construits à tort et à travers. Je pense surtout à l'extraordinaire montée en puissance des technologies de l'information, face à la relative stagnation de l'information elle-même.

Le gros des investissements en R-D du secteur des technologies de l'information va dans la filière « dure » : comment fabriquer des ordinateurs de plus en plus puissants et comment déployer des réseaux de capacité de plus en plus grande. La course technologique est en train d'épuiser la machine industrielle nord-américaine, qui doit renouveler son infrastructure à un rythme qui ne lui permet pas de rentabiliser ce qui vient d'être acheté – d'où endettement accru, instabilité, faillite. Jean Monty, qui fut l'un des principaux acteurs canadiens de la grande saga des télécoms, va aujourd'hui jusqu'à envisager un moratoire sur la R-D dure, comme il l'a exprimé dans une interview en novembre 2002 : « N'aurons-nous pas un pacte entre les *Nortel* de ce monde, non pour réduire le nombre de laboratoires et de chercheurs, mais pour les rediriger vers des activités *humaines* qui ont besoin de plus de recherche. La question clé que l'on a aujourd'hui : quelles sont les applications pour toutes ces technologies ? »

Le « rêve de Monty » renvoie à un déséquilibre profond qui ne pourra être résolu que par un rééquilibrage de nos priorités économiques et culturelles. Si le succès technologique est la cause majeure de la crise des télécommunications, il convient peut-être de réorienter les efforts en faveur de l'innovation vers la production de services et de contenus – bref, vers des activités proches des sciences sociales et de la création artistique.

Here's a summary of Jean-Guy Rens's comments :

There are three types of convergence : computer/telecoms, telecoms/cable, and container/contents.

The container/contents variety never seemed significant to me. I saw it as a clumsy attempt to justify the classic process of vertical integration with new words and concepts. Newspapers have always sought to control their distribution and the major film studios have long owned movie theatres. I felt the very symbol of this type of convergence, the AOL-Time Warner merger, was grossly exaggerated when it was announced. Before it was acquired by AOL, Time Warner was integrated and owned both contents (film, television, music and books) and a cable network. Had there been container/contents synergy, it should have long been apparent at Time Warner.

The two other types of convergence are technological. They are tangible phenomena that can be verified on the ground. Yet the word 'invasion' rather than 'convergence' would more accurately describe the situation.

The computer invasion of telecoms has a name : Internet. Telecom/cable convergence is also affected by Internet. To the extent Internet decentralizes the intelligence of the network toward the periphery – access providers, and even users – it takes away from telecoms their superiority over cable. The commutation switch is bypassed to move faster between routers. What counts is capacity and, at this game, cable has an advantage over telecom operators. But telecom/cable convergence is still pretty well limited to Internet access.

On the issue of who was responsible for the euphoria, I found it interesting that convergence gurus preceded the media and financial analysts in the list of suspects. I readily thought of George Gilder, Nicholas

Negroponte and, of course, Canadian Don Tapscott. It's true that Gilder's latest work, Telecosm, was presented as the "Bible of the new age of communications." But how could books like Being Digital or Digital Capital change the industry? It's highly unlikely industry executives even read them. And had they, would their vision of an industry they knew better than anyone have changed?

The media, through the selection of events "worthy" of coverage, tend to favour bad news, disasters, wars, famines, etc. With digital technology and the financial convergence that ensued, the media finally had "good" news, and they played it to the hilt. We can't at once attack them for being systematically alarmist and stigmatize them for being enthusiastic when they have something positive to report on.

Did they have an impact on executive decisions or did executives' public relations services manipulate the media to inflate the value of their enterprises? There was no doubt a subtle interaction that ought to be looked into. The Internet phenomenon itself helped short-circuit the media, and small-time on-line speculators played a role parallel to the media in feeding the frenzy. In either case, it could only have been a tenuous relation of cause and effect. With financial analysts, we're getting closer to the core of the issue. They played a direct role in evaluating the economic potential of the digital technology. An investment banking consortium made up of Merrill Lynch and others has already agreed to pay \$1.4 billion U.S. in damages for having falsified the financial analyses of corporations they advised to help them sell their shares at top dollar. But financial analysts could not have fooled the entire investment fund managers' community if these had not been pressed to seek better returns than stock indices.

The speculative bubble would grow unconstrained until figures were really too disconnected from reality to remain credible. Corporations without income were suddenly worth hundreds of millions of dollars on the mere promise of future growth. Are financial analysts to blame? Not entirely. They were instrumental in the ruin of millions of investors, but they were not the primary cause of the euphoria.

I wanted to look at the convergence craze from a telecom perspective. The approach is limited, but it raises many questions. The source of the euphoria is easy to pinpoint: it's the advent of Internet in the public and commercial domains in 1995. At the beginning, it was believed the use of Internet doubled every three months. The truth is that after the Natio-

nal Science Foundation (NSF) gave up the management of the web to the private sector; reliable figures were no longer available. After the launch of the first browser, Mosaic, in November 1993, Internet use did double every three months until April 1995, when the NSF withdrew. Then, we entered a grey zone. Did it continue to enjoy a quarterly growth of 100 % ? Nobody knows, but when scientific statistics were resumed in 1997, a growth of 100 % a year was recorded, an excellent performance to be sure, but a far cry from 1000 % a year.

The euphoria created by the Internet effect was primarily ideological and political. The Nineties were marked by the triumph of a new ideological passion : market fundamentalism. Its proponents spread the simplistic idea that the market was always right and the state always wrong. It's now become a cliché.

In telecommunications, market fundamentalism led to the suppression of telecom monopolies, whether private like in the U.S. or public like in Europe. In Canada, demonopolization was brought to a conclusion in June 1992 with the opening of long distance communications to competition. But would they carve up the streets and build a parallel network to Bell's ? This was not an option for even the most fanatic neoliberalists and still less for the CRTC.

Competition was introduced with forceps. A heavy, complex regulation process was instituted to serve two conflicting goals : encourage and artificially keep alive newcomers and compel the old monopolies to continue playing their traditional role of public service. The result was the creation of an artificial market in which hundreds of companies sprang up.

At the same time, technology was bubbling over with the arrival of Internet. The years of re-regulation corresponded exactly with this period : the World Wide Web developed in 1989, Mosaic appeared in 1993. In Quebec only, the small consulting firm I head figured there were six Internet servers at the end of 1994, 80 one year later, and 165 two years later.

In both the long distance and Internet markets, new entrepreneurs sprang up outside the traditional business community and multiplied infrastructures without any planning or constraints from the regulators (on the contrary, with their blessing in advance). For equipment suppliers, beginning with Nortel, this was an unexpected boon. The industrial machine embarked on a frantic production race and stock value soared.

The financial community jumped on the bandwagon. Groups of venture capitalists called the “pass band barons” developed a “magical” business model. The idea was to lay a fibre-optic cable under the ocean. Cost of the trans-Atlantic cable: US\$750 million (a little more in the Pacific). Expensive no doubt, but the new cables have enormous capacity. It is possible to sell part of this capacity and to retain enough circuits to operate one’s own company. Of course, it is difficult to sell circuits on a non-existent cable. So they slashed prices. A trans-Atlantic circuit that cost about US\$20 million was pre-sold at half-price (Global Crossing even went down to US\$8 million). By thus selling off about a quarter of the cable’s virtual capacity, the cable is prepaid and the remaining three quarters should translate into net profit.

There was a drawback, of course: the “pass band barons” ran the risk of providing their competitors with circuits at discount prices. But who cares? They would also deploy cables and return the favour by selling them circuits to other destinations for next to nothing, making it possible to create worldwide networks without initial capital. The result is a grid of reciprocal shareholding where new entrepreneurs are at once partners and competitors. The “pass band barons” trade seats on board of directors and the new companies quickly raise a few hundred million dollars that become billions the following year through a well-orchestrated stock issue. Who wouldn’t buy shares of companies whose offering circulars guarantee returns beyond 20 % and 30 %? This was the model followed by Global Crossing in the U.S., and 360Networks and Tele-Bermuda in Canada.

This movement, started in 1997, made the stock market bubble burst. It’s to be noted that these “pass band barons” had no notions of telecommunications. None of them seriously looked at the market potential and even less felt the need to abide by the customs of international consultation. The right-thinking press (The Economist, The Wall Street Journal, etc.) described the International Telecommunications Union (ITU) as a cartel dominated by the former state monopolies. The strategy of these enterprises was based on a single principle, “winner takes all”, and the winner would be the first to occupy the market. A reckless race for the construction of networks ensued. The barons had tons of money, and suppliers could sell them the best they had to offer. Nortel had just brought out its 10-gigabyte OC-192 fibre, the world’s most powerful system. The new optic cables laid in the oceans, across continents, in urban rings, and even in the local networks (LAN) of large corporations had a virtually infinite capacity.

The law of supply and demand did not apply to them for two reasons : the lack of planning and technological feat. At this point of imbalance, why did no one see that demand did not match market euphoria ? The “pass band barons ” continued to deploy more and more monumental cables, investors financed those corporations and bought their stock, and suppliers produced increasingly high-performance systems without worrying about their customers’ solvency. The odd thing was that consulting firms continued to justify the skid. Most did not even carry out quantitative surveys ; they were content to interview focus groups made up of Fortune 500 corporations.

In 1999, Nortel’s main problem was that they were out of stock. They could no longer meet customers’ orders. And Nortel controlled from 80 % to 90 % of the high-capacity optic fibre market in North America. What happened the following year ? Customers increased their orders beyond their “sensed ” needs to ensure delivery of their initial orders. For their part, Nortel salesmen inflated their customers’ orders before sending them down to the production line to be sure to meet their customers’ needs constantly reviewed upwards. In 2000, the fall of the dot.coms provided the early warning sign of a crisis. Nobody paid attention. Order books had to be honoured. While production plants were running at full capacity, customers reviewed their orders downwards. They were going bankrupt. An aggravating circumstance was that most of these customers had placed their orders with Nortel on credit.

*Among financial analysts, more and more voices joined the small group of researchers who had continued to do their job earnestly through those years. They were called the contrarians : Ross Healey, the Rosens, father and son, Paul Sagwa, and the most famous of them, economist Robert Schiller, who published the premonitory best-seller, *Irrational Exuberance*, in 2000. What did these contrarians say ? In essence, that acquisitions by Nortel, Cisco and Lucent, although paid in shares and not cash, had an impact on the corporations’ financial situation (capital dilution, debt, etc.) ; that the abandonment of generally accepted accounting principles (GAAP) in favour of income before interests, taxes and depreciation (IBITD) was tantamount to ignoring depreciation ; that credit granted by the Big Three to their customers was of doubtful value since the nature of those customers had changed : traditional monopolies whose solvency was guaranteed had given way to weakly-based entrepreneurs. The result was that the suppliers’ cash flow did not correspond at all to financial statements.*

The Big Three are thus exposed to the first weakening of the market. After the young Internet entrepreneurs in early 2000, the “pass band barons” begin to reduce or cancel their orders at the beginning of 2001. Overnight, the three equipment suppliers had to review their growth forecasts downwards. Not that they were entering a period of decline. They were just growing slower than the analysts’ “exuberant” forecasts. They were leaving the era of double-digit growth rates, which was enough to make their shares drop. Within a few months, Nortel lost 98 % of its stock capital, which reached \$375 billion at its peak in July 2000. Nortel dragged down with it a host of high-tech subcontractors.

Meanwhile, the “pass band barons” were going bankrupt one after another, thereby forfeiting the colossal loans granted by Nortel. The traditional telecoms were not spared by the drop in demand. With the newcomers going out of business, the old monopolies were left with unexpected excess capacity, worsening the bearish spiral of the industry.

What should we learn from this period of euphoria ? Two major lessons, one ideological and the other, technological.

Supporters of the neo-Liberal ideology sought to create a competitive market in an economic sector where a natural monopoly existed. The result was a disaster equal to the theoretical error. The technological revolution announced in the 90s did occur and, like any revolution, caused serious damage. The phenomenal growth of computers and the exponential explosion of the capacity of fibre optics were undeniable technological successes. The enterprises we talked about innovated, manufactured and marketed the promised products. It was the extent of their success that created such a deep imbalance. This can only be resolved by a rebalancing of our economic and cultural priorities. If technological success was the major cause of the telecom crisis, perhaps we should, instead of focusing on R&D, redirect our innovation efforts toward the production of services and contents – in short, toward activities closer to social sciences and artistic creation. As Jean Monty, a leading Canadian actor of this great telecom saga, said in a November, 2002, interview, “Shouldn’t we have a pact between the Nortels of this world, not to reduce the number of laboratories and researchers, but to redirect them toward human activities that need more research ? The key question is : What are the applications for all these technologies ?”

CONFÉRENCE

Comment *Transcontinental*
a-t-elle pu résister aux sirènes
de la convergence ?

*How Did Transcontinental Resist
the Lure of Convergence ?*

ANDRÉ PRÉFONTAINE

Président de Médias Transcontinental.

Il n'y a pas si longtemps, le modèle de la convergence était présenté comme l'avènement de la troisième révolution industrielle. Aujourd'hui, il me semble acquis que la troisième révolution industrielle aura une autre configuration. J'ai même l'impression que le *post-mortem* sur la convergence aura une durée de vie plus longue que le phénomène lui-même.

Quand les organisateurs du colloque ont communiqué avec moi, ils m'ont dit: « *Transcontinental* est l'une des entreprises qui, dès le début, ont pris leurs distances par rapport à ce modèle. Pourriez-vous venir nous expliquer pourquoi et comment? »

En fait, je vais expliquer notre « divergence en matière de convergence » et vous présenter notre propre modèle de développement. Car, pour nous, l'un ne va pas sans l'autre. La présence d'un modèle d'affaires articulé, éprouvé dans le temps et partagé à tous les niveaux de l'entreprise est la meilleure assurance contre la tentation de sauter à pieds joints sur la « saveur

du mois ». Soit dit en passant, je suis convaincu que notre modèle est au cœur de la poursuite de la croissance de *Transcontinental* en cette période économique difficile que nous connaissons depuis un an.

Le profil de *Transcontinental* prédisposait naturellement l'entreprise à épouser la convergence. Nous sommes l'un des dix principaux imprimeurs commerciaux en Amérique du Nord et le premier au Canada dans la vaste majorité de nos créneaux et le premier au Mexique. Nous sommes le quatrième groupe de presse écrite au Canada : plus précisément, le principal éditeur de magazines destinés aux consommateurs et le second éditeur de journaux communautaires au pays. Fait intéressant, depuis l'acquisition, en août 2002, des journaux communautaires de *CanWest* dans les provinces de l'Atlantique et en Saskatchewan, nous sommes le seul éditeur canadien à avoir pignon sur rue dans les dix provinces. Pourquoi ne pas avoir ajouté la télévision, la radio, le câble ou de grands portails Internet à nos activités d'impression et d'édition ?

La question est pertinente. Cependant, avant d'y répondre, je précise que mon propos ne porte pas, ni directement ni indirectement, un jugement sur les entreprises qui ont fait de la convergence leur modèle d'affaires. Elles avaient leurs raisons que je n'ai pas à juger. Je me placerai du point de vue de *Transcontinental* dans son ensemble. Mais tout naturellement, comme président de *Médias Transcontinental*, vous me pardonneriez de privilégier l'angle que je connais le mieux, soit l'édition de magazines et de journaux.

Quelles leçons tirer de l'échec de la convergence ?

La convergence est l'idée selon laquelle le mariage de producteurs de contenu, d'experts en commerce électronique et d'opérateurs de télécoms ayant un accès direct aux consommateurs – que ce soit par le fil de téléphone, le câble, la coupole satellite ou le sans-fil – créera des revenus et des profits supérieurs au total de ceux de chacune des parties. Or, nous le savons maintenant, c'est le contraire qui s'est produit.

Deux ans plus tard, ces mégafusions réalisées à très forts prix se sont soldées par des radiations d'actifs tout aussi démesurées, d'importantes pertes financières et des milliers de mises à pied. Ce n'est d'ailleurs pas fini. Quant aux apôtres de la convergence à la tête de ces entreprises, au Canada comme ailleurs dans le monde, la plupart ne sont plus en poste aujourd'hui. Dans la vraie vie, loin d'être un avantage, posséder à la fois les tuyaux et les contenus s'est révélé un handicap. Le problème n'est pas que trop de pouvoir était concentré, mais que la concentration en soi ne constitue pas le pouvoir et, surtout, ne crée pas nécessairement de la valeur.

Chez *Transcontinental*, notamment par le biais de Rémi Marcoux, président du conseil et chef de la direction, nous avons publiquement pris nos distances avec le modèle de la convergence bien avant la chute des titres « technos » en octobre 2000. Cependant, je dois avouer que cette position nous a alors valu peu d'invitations à participer à des forums faisant l'apologie de la convergence.

Quelles leçons tirer de l'échec de la convergence ? J'en vois cinq qui sont autant de raisons pour lesquelles *Transcontinental* n'a pas participé au grand festin annoncé.

La première, c'est qu'il ne faut jamais payer une acquisition au-delà d'un prix raisonnable, si attrayante et prestigieuse soit-elle. La réalité purement comptable finit par vous rattraper et vous devez nettoyer votre bilan en procédant à des radiations proportionnelles.

La deuxième, c'est que la convergence ne bénéficiait pas d'un modèle de rentabilité propre. Rechercher des synergies dans une collection d'entités qui n'ont en commun que leur appartenance à l'univers des médias, que ce soit du côté des contenus ou de la distribution, est carrément illusoire ou condamné à accoucher d'une souris, même après des efforts financiers et humains inouïs. Les seules économies possibles sont celles reliées aux services échangés. On économise d'un côté, mais l'on doit assumer les pertes de revenus qui y sont associés. Nous touchons là l'un des effets importants de la convergence, soit la réunion sous un même toit d'entreprises qui, dans le modèle

traditionnel, entretiendraient une relation de client à fournisseur. Cela me paraît une erreur. Je pose simplement la question : pourquoi compter sur un seul fournisseur d'un service quand on peut, par regroupement, compter sur plusieurs fournisseurs appelés à se surpasser parce qu'en concurrence les uns avec les autres ? Poser la question, c'est y répondre.

La troisième leçon, complémentaire à la précédente, a trait au processus d'intégration qui, comme on le sait, touche à la fibre humaine et culturelle. À la tête de *Médias Transcontinental*, j'ai présidé à de nombreuses intégrations d'entreprises d'édition dans nos propres créneaux. Certaines ont été ou sont majeures. Je pense en particulier à l'intégration des magazines acquis de *Télémedia* en 2000 ou à celle, en cours, des dix quotidiens et deux hebdomadaires acquis de *CanWest* cet été. Petite ou grande entreprise, une intégration n'est jamais facile. Chaque cas constitue un défi même lorsqu'il s'agit d'entreprises appartenant à la même industrie. Imaginez maintenant la tâche que représente l'intégration, dans de grands conglomerats, d'entreprises provenant d'industries différentes ! Le défi me semble contre nature à tout point de vue, et le résultat justifiera difficilement l'énergie, les ressources et le temps investis.

La quatrième leçon concerne les clients. Est-ce que devenir plus gros est le meilleur chemin pour devenir meilleur ? Je ne le crois pas. En fait, la convergence s'est réalisée en dehors des préoccupations ou des intérêts des clients, qui sont pourtant la seule raison d'être des entreprises. Par exemple, que veut le client de la part des fournisseurs de tuyaux dans les télécommunications ? Il veut le maximum de contenu, voire tous les contenus. Or, cela va à l'encontre de la dynamique de concentration sous-jacente à la convergence. Voyez les récentes poursuites impliquant plusieurs grands acteurs de la convergence au Québec. Il semble pour le moins évident que les fournisseurs de tuyaux n'ont pas tendance à favoriser les contenus de leurs concurrents. Les grands perdants sont les clients et, j'ajouterais, les grands empires de la convergence eux-mêmes.

Cela m'amène à la cinquième et dernière grande leçon : le phénomène des blocs finit par créer un isolationnisme fatal. Par exemple, *Quebecor* a perdu les contrats de publicité que *BCE*

lui donnait, soit plus de 15 millions de dollars par année, parce que sa filiale *Vidéotron* est en conflit avec *RDS*. L'impossibilité de créer des synergies entre certains projets d'un empire avec des projets complémentaires d'un autre empire nuira fortement aux deux et les coupera de marchés. En réalité, une telle approche semble trahir une méconnaissance de la nature et du fonctionnement du marché des médias. Les contenus ne sont pas de simples particules numériques que l'on faufile dans des canaux passifs. Ils sont plutôt des produits différenciés que les clients, à leur discrétion, sélectionnent ou laissent passer. Dans ce contexte, il est clair qu'être propriétaire à la fois des contenus et des canaux de distribution est davantage susceptible de restreindre la croissance de l'entreprise que de la faciliter.

Notre plan de match

Par rapport à cela, quel est le le plan de match de *Transcontinental*? Je dirais qu'il s'inscrit dans la continuité et qu'il constitue une approche réaliste sur le plan financier et centrée sur les besoins et le rythme de nos clients.

Je le fragmenterais en quatre idées-force.

La première, c'est que la solidité financière est la condition préalable à tout développement durable. La vague de faillites de point.coms le démontre bien. *Transcontinental* est aujourd'hui l'une des entreprises d'impression et d'édition les moins endettées en Amérique du Nord. En période de ralentissement économique, cela permet, entre autres, de continuer à effectuer des acquisitions à des prix beaucoup plus raisonnables qu'en période de forte croissance.

La deuxième, c'est que notre développement continuera d'abord de passer par les produits imprimés. Nous croyons que les circulaires, les catalogues, les journaux et les magazines, pour ne nommer que ceux-là, continueront d'être, pour longtemps, les éléments clés des programmes de marketing de nos clients et des habitudes des consommateurs. Le succès de l'imprimé s'explique, entre autres, par son efficacité et le ciblage précis qu'il permet. Par ailleurs, nous ajoutons constamment des services complémentaires pour répondre aux nouveaux besoins,

notamment dans les nouvelles technologies de l'information et Internet. Mais au rythme de nos clients. L'émergence d'Internet nous a ainsi amenés à développer des prolongements et des enrichissements de nos produits imprimés. Pour nous, Internet n'est pas une révolution, pas plus que nous considérons Internet comme une mode passagère.

Troisièmement, c'est que notre développement continuera de passer par des créneaux à fort potentiel de croissance. Nous sommes un imprimeur à créneaux et nous sommes un éditeur à créneaux. Quand nous occupons un créneau, nous entendons être le leader du marché. Nos acquisitions visent donc à renforcer notre position dans un créneau et non à essayer de contrôler l'environnement total du marché.

Enfin, notre quatrième idée-force, c'est qu'à l'achat pur et simple des expertises qui nous manquent, nous préférons créer des partenariats ou des alliances avec des entreprises complémentaires à la nôtre. C'est moins cher, plus efficace et plus profitable à tout point de vue. Mais encore faut-il que la culture d'entreprise soit ouverte aux partenariats, comme c'est le cas chez nous!

Stratégie de Transcontinental comme éditeur

Ces quatre idées-force encadrent la stratégie de *Transcontinental* comme éditeur.

À voir les multiples qui se paient pour l'acquisition de journaux ou de magazines, non seulement au Canada mais partout dans le monde, force est de constater qu'Internet a mis les producteurs de contenu à l'honneur. Ma conviction personnelle, c'est que le contenu est plus que jamais roi. Même le président et éditeur de *Time Canada*, propriété d'*AOL-Time Warner*, avouait l'autre jour, et je cite : « C'est le contenu qui commande la convergence, et non l'inverse. »

Voilà pourquoi nous avons décidé d'être le leader du contenu dans chacun de nos créneaux. L'acquisition des journaux communautaires de *CanWest*, la plus importante transaction dans l'histoire de *Transcontinental*, a consolidé notre position comme second éditeur au Canada dans ce créneau. Déjà, l'acquisition

des magazines de *Télémedia* avait fait de nous le plus important éditeur de magazines destinés aux consommateurs au Canada et nous visons le premier rang, toutes catégories de magazines confondues.

Je vais m'attarder sur ce dernier cas pour illustrer notre propre modèle de développement.

À l'idée de convergence, nous préférons l'idée de gestion de marques ou de promotion croisée, c'est-à-dire déployer nos contenus dans un éventail de médias. Nous sommes en bonne position pour le faire. Dans ce que nous appelons de plus en plus la « net-économie », l'objectif d'un éditeur est de donner de la « plus value » à son information. Pour y arriver, il s'agit d'informer le plus de gens possible, de la façon et au moment où ces gens veulent l'information. Dans ce contexte, la lutte se fera désormais de « marque à marque ». Or, *Médias Transcontinental* est propriétaire de contenus rattachés à des marques de prestige. Je ne mentionnerai que *Canadian Living*, *Coup de Pouce*, *Elle Canada*, *Elle Québec*, *Les Affaires*, *Revue Commerce*, *TV Guide* et *The Hockey News*.

Le prestige de nos marques attire sur Internet non seulement nos lecteurs, mais l'ensemble des internautes intéressés par le sujet. En réalité, les magazines, tout comme les sites Internet, attirent les mêmes communautés d'intérêt. Ainsi, la plupart de nos magazines ont leur propre site Internet où l'on retrouve des contenus souvent différents de la version imprimée.

Prenons le site de *TV Guide*. En indiquant son code postal, le visiteur peut personnaliser son horaire de télévision. On y trouve également des articles originaux. Ce site est l'un des plus fréquentés au Canada avec plus de 250 000 visiteurs uniques par mois. Les quelque 35 sites de nos journaux communautaires ou régionaux ont été visités par plus d'un million de personnes en 2001. En complémentarité avec l'imprimé, ces sites offrent des nouvelles quotidiennes, de l'information sur les services régionaux, et des reportages ou des cahiers spéciaux. Ils sont naturellement devenus la vitrine Internet des organismes de leur communauté respective.

À un deuxième niveau, nous avons regroupé nos marques dans des portails pour rejoindre des communautés d'intérêt

spécialisées dans trois de nos créneaux : l'information destinée aux femmes ; l'informatique et les technologies de l'information ; et l'information financière et économique.

Médias Transcontinental est le leader au Canada dans l'information d'intérêt féminin avec une dizaine de titres prestigieux. Selon l'étude PMB 2002, nous comptons 8,6 millions de lecteurs et de lectrices uniques, c'est-à-dire que le lecteur lisant plusieurs de nos magazines n'est compté qu'une fois. En 2001, nous avons donné un prolongement Internet à nos contenus imprimés en lançant le portail *MokaSofa.ca* et son pendant anglais. Au cours de l'année, nous y avons greffé d'autres sites comme *Servicevie.com* sur l'alimentation, la santé et la forme, et *Jardinage.net* dérivé du magazine *Fleurs, plantes et jardins*. Ce réseau de sites de grande marque est en pleine expansion et rejoint aujourd'hui plus de 1,2 million de visiteurs uniques par mois, ce qui en fait l'une des destinations Internet les plus populaires au Canada auprès des femmes.

En 2001, nous avons également lancé notre portail économique et financier *Lesaffaires.com* qui a acquis, en 18 mois, une forte crédibilité et est visité par plus de 125 000 visiteurs uniques tous les mois. Plus de 5 000 portefeuilles boursiers ont été créés par les utilisateurs des outils financiers du site et nous avons recruté plus de 10 000 abonnés au bulletin quotidien de nouvelles *MesAffaires.com*. En passant, nous profitons également de partenariats prestigieux, dont *Globeinvestor.com*, propriété de BCE, et les agences Reuters et la Presse Canadienne, ce qui illustre notre stratégie de partenariat.

Parlons maintenant des revenus générés par ces deux portails. D'entrée de jeu, je vous dirai que contrairement aux partisans de la convergence, *Transcontinental* n'a pas investi des centaines de millions de dollars dans ses activités Internet. Nos attentes pour ce qui est des revenus et des profits sont donc modestes. En gros, nous nous donnons le même temps que pour un imprimé, soit de trois à cinq ans, pour rendre ces portails rentables.

Grâce à la crédibilité et à la réputation d'intégrité de nos marques, nos lecteurs et nos annonceurs parviennent à communiquer entre eux pour leur bénéfice mutuel par le biais de

nos sites de contenus à valeur ajoutée. Les utilisateurs nous donnent la permission d'agir comme intermédiaire entre eux et les annonceurs désirant les rejoindre par voie électronique, entre autres par courriel. Nous ne vendons pas nos listes : nous gérons l'opération nous-mêmes et les deux parties, lecteurs et annonceurs, nous font confiance, une confiance basée sur une crédibilité forgée au fil des décennies.

Comme vous le voyez, l'utilisation d'Internet crée un lien unique entre le monde numérique et celui des magazines, attirant des lecteurs des deux mondes et desservant mieux nos annonceurs.

La promotion croisée, dont je parlais tout à l'heure, s'étend également à la télévision. Non, nous n'avons pas acheté - et n'achèterons pas - un réseau de télévision. Nous avons simplement conclu des partenariats avec des chaînes de télévision. Et, comme nous sommes un éditeur de magazines dans des créneaux, nous nous associons naturellement à des chaînes spécialisées. Je vous en donne deux exemples.

En plus de leur site Internet et de leur participation à notre portail *MochaSofa.ca*, nos magazines *Canadian Living* et *Coup de Pouce* font désormais partie de l'univers télévisuel. *Canadian Living* a deux émissions de télévision sur deux chaînes d'*Alliance Atlantis*: l'une sur la cuisine, à l'antenne de The Food Network, et l'autre sur la décoration, la santé et la famille, à l'antenne de *The Life Channel*. Le magazine *Coup de pouce* a son émission hebdomadaire sur la chaîne spécialisée *Canal Vie* d'*Astral Media*. On y traite de sujets qui sont au cœur du magazine comme la décoration, la santé et la nutrition. Par ailleurs, notre journal *The Hockey News* a son émission de télévision sur la chaîne *SportsNet*, propriété de *Rogers Communications*.

C'est ce que j'appelle de la convergence à petite échelle et à travers des partenariats.

En guise de conclusion

L'industrie des médias vient de traverser une phase majeure de consolidation. Force est de constater que les acquisitions, fusions ou alliances formelles qui reposaient sur des économies

d'échelle à l'intérieur d'un modèle d'affaires éprouvé ont beaucoup mieux fonctionné que celles qui ont essayé d'inventer de nouveaux modèles en regroupant sous un même toit un « melting pot » d'activités différentes.

Chez *Transcontinental*, nous avons la conviction que notre approche, basée sur l'intégration graduelle des nouvelles technologies complémentaires à l'imprimé et la recherche de partenariats, est la seule viable pour nos employés, rentable pour nos actionnaires et réaliste pour nos clients. Nous avons également la conviction que les différents médias – télévision, radio, journaux, Internet et magazines – continueront de cohabiter parce que chacun remplit un besoin particulier.

Ces canaux « convergeront » naturellement vers une offre complémentaire aux utilisateurs et aux annonceurs tout en cohabitant dans leurs sphères respectives. Pour leur part, les consommateurs continueront de dépenser des sommes considérables pour voir des films et des émissions de qualité, et pour des imprimés au contenu riche et varié.

Dans ce contexte, au lieu de chercher à créer de vastes ensembles monopolistiques, les créateurs de contenu devraient se concentrer sur leur activité principale et, selon le cas, dépenser leur argent à faire de grands films, à développer des émissions de télévision attrayantes, à publier de bons journaux ou de grands livres, à éditer des magazines de qualité ou à bâtir de grands sites ou portails.

Et, j'ajouterais, ils devraient cesser de se préoccuper de la distribution ou de la technologie. La tuyauterie va suivre, pour emprunter au général de Gaule, qui aimait dire à son entourage inquiet des conséquences logistiques de ses plans de campagnes militaires : « L'intendance va suivre. » Tuyauterie ou intendance, personne ne devrait s'en soucier dans la mesure où le contenu livré est superbe, nouveau, attrayant et amusant.

Here's a summary of Mr. Préfontaine's remarks:

My intention is to explain our “divergence about convergence” and present our own development model, because one doesn't go without the

other. A clear, tested business model, shared by every level of the company, is the best safeguard against the temptation to embrace the “flavour of the month.”

With its profile, Transcontinental was predisposed to convergence. We are one of the top ten commercial printers in North America, the fourth printed press group in Canada and, with the acquisition of CanWest community newspapers in August 2002, the only Canadian publisher established in all ten provinces. Why didn't we add TV, radio, cable or Internet portals to our printing and publishing operations ?

Transcontinental publicly distanced itself from the convergence model long before the fall of techno stocks in October 2000. The five lessons that can be drawn from the turbulent era just ended are the very reasons why we did not join in the feast.

First, no acquisition, however attractive or prestigious, ought to be made beyond a reasonable price.

Secondly, convergence did not enjoy its own profitability model. Looking for synergies in a collection of units whose only common attribute is to be part of the media is an illusion. Why depend on a single service supplier when you can rely on several suppliers who will try to outdo each other because they're competing ?

Thirdly, integration is not an easy process, even when it involves companies in the same industry. The results are hardly worth the energy, resources and time invested.

The fourth lesson has to do with customers. Does bigger mean better ? I don't think so. Convergence was achieved without regard for the customers who are the enterprises' only raison d'être. What do customers want from pipe suppliers in telecommunications ? They want the maximum of contents, but this goes against the dynamics of concentration. Customers end up being the losers, as well as the convergence empires.

This brings me to the fifth lesson, which is that conglomerates result in fatal isolationism. For instance, Quebecor lost the BCE advertising contracts, more than \$15 million a year.

By comparison, Transcontinental's game plan was continuity and a realistic financial approach centred on the needs and pace of our customers. It rested on four key ideas.

The first is that financial soundness is a prerequisite of sustainable development. Today Transcontinental is one of the printers and publishers with the least debt in North America. In a period of economic slowdown, this enables us to continue making acquisitions at much cheaper prices than in a period of strong growth.

The second is that our development will continue to be based on printed products. We believe circulars, catalogues, newspapers and magazines will remain key elements of our customers' marketing programs and consumer habits.

The third key idea is that our development will continue to rest on niches with strong potential growth. Our acquisitions aim at strengthening our position in a niche, rather than seeking to control the entire span of the market.

The fourth key idea is that rather than buying outright the expertise we lack, we prefer to form partnerships or alliances with complementary firms. It's cheaper, more effective, and more profitable.

To the idea of convergence, we prefer brand management and cross promotion, that is, deploying our contents in a range of media. The prestige of our brands, Canadian Living, Coup de Pouce, Elle Canada, Elle Québec, Les Affaires, Revue Commerce, TV Guide and The Hockey News, to name only a few, attracts not only our readers, but all surfers interested in these subjects on the Internet.

At another level, we have grouped our brands together on portals to reach special interest communities in three of our niches: women's information; computer and information technologies; and economic and financial information. Médias Transcontinental is Canada's leader in women's information with some ten prestige titles and a readership of 8.6 million.

In 2001, we launched our economic and financial portal, Lesaffaires.com, which has developed a strong credibility in 18 months and records 125,000 hits per month. Some 5,000 stock portfolios have been created by users of our site's financial tools, and our daily bulletin, MesAffaires.com, has more than 10,000 subscribers.

Cross promotion extends to television as well. We didn't buy a TV network, but as a publisher of niche magazines, we naturally associate with specialized channels. For example, Canadian Living sponsors a show on The Food Network and another, on decoration, health and

the family, on The Life Channel. Coup de Pouce sponsors a weekly show on Astral Media's Canal Vie. The Hockey News has a show on Rogers Communications' SportsNet.

To conclude, the media industry has just gone through a major consolidation period. We have to admit that acquisitions, mergers and formal alliances based on economies of scale within a tested business model were more successful than those seeking to invent new models by bringing together under one roof a melting pot of disparate activities.

At Transcontinental, we are convinced that our approach, based on partnerships and the gradual integration of new technologies complementing print, is the only viable one for our employees, our shareholders and our customers. We are also convinced that the different media – television, radio, newspapers, Internet, and magazines – will continue to coexist because they each fulfill a particular need.

In this context, rather than trying to form large monopolistic groups, the creators of contents should concentrate on their primary activity and spend their money making great films, developing entertaining TV programs, publishing good newspapers or books and quality magazines, and building great Internet sites.

PANEL

La convergence a-t-elle toujours un avenir ?

*Does convergence still have
a future ?*

HERVÉ FISCHER

*Auteur de plusieurs livres consacrés à l'univers du numérique :
CyberProméthée (vlb, 2003), Le romantisme numérique
(Fides, 2002) et Le choc du numérique (vlb, 2001).*

J'aborderai la question de la convergence à contre courant. Nous constatons qu'il y a une sorte de respiration de l'économie. Nous avons connu, il n'y a pas si longtemps, la grande mode de la diversification. On était dans l'immobilier, il fallait investir aussi dans la télévision. On était dans l'automobile, il fallait aussi s'intéresser à l'agroalimentaire. La raison : on voulait réduire les risques des cycles économiques en étant actif simultanément dans plusieurs secteurs très différents. Après l'échec de la mode de la diversification, chacun a cru devoir reprendre son domaine principal d'activités, celui qu'il connaissait bien, et élaguer les secteurs périphériques où il manquait d'expérience et avait perdu de l'argent.

Puis, nous avons observé la respiration contraire : depuis le développement spectaculaire des nouvelles technologies numériques de communication, nous sommes entrés dans une phase de convergence intégratrice. Et nous avons connu une grande

époque, les années folles du numérique. Il ne faut pas sous-estimer, même quand on parle de technologies, de plans d'affaires, et de comptabilité, le fait que l'économie repose très largement sur les pulsions de l'imaginaire. La crise de la bulle spéculative n'est pas encore surmontée que déjà le prochain retour en puissance des technos et des télécoms s'annonce inversement sous le signe de la divergence.

Mais reprenons le thème de la convergence. La belle époque des *point.com* a fabulé sur les pouvoirs extraordinaires du numérique que nous proposait le mythe de la convergence technologique universelle. On y a vu le moteur d'une nouvelle économie mondialiste et même d'une globalisation unificatrice du monde. La convergence légitimait les grands marchés économiques, ALENA, Mercosur, et les fédérations politiques. Les fusions-acquisitions horizontales ou verticales d'immenses groupes transnationaux se sont multipliées, selon un modèle d'affaires lui-même convergent et intégrateur et qu'on retrouve encore aujourd'hui, sous une forme un peu dégradée avec *Quebecor* ou le groupe *Transcontinental* dans le *branding*, la convergence croisée de promotion entre médias, imposée avec plus ou moins d'élégance selon le cas.

La convergence appelait avant tout à l'amalgame des médias et des contenus – selon la célèbre formule de MacLuhan, *le medium, c'est le message* –, avec des plans d'affaires intégrant tuyaux, logiciels multifonctionnels et contenus, la télévision, le téléphone, l'Internet, le cinéma, la musique, l'édition, les journaux, l'éducation et le commerce électronique, selon le modèle *AOL-Time Warner*, qui s'est répandu comme une épidémie. Généralisant la logique technologique, on a cru que les usages sociaux seraient convergents eux aussi, donnant naissance à un prétendu *homo convergens* infatigablement branché *sur tous les écrans de la vie*.

Car cette vision suppose que nous soyons, nous-mêmes, au point terminal de ces vastes ensembles, réceptifs à tous les messages et nous-mêmes convergents dans nos besoins et nos usages sociaux. Nous serions supposés être ainsi plus heureux, plus puissants, plus riches et post-humains bientôt. Constamment informés ou informant et interactifs, aussi bien pour la santé, que pour la bourse, le cinéma, le restaurant chinois du quartier,

les votes électroniques, notre sécurité et celle de nos proches, notre compte en banque, notre entreprise et nos distractions, etc.

Cette notion d'*homo convergens* est une utopie absolue, la rationalisation technologique et commerciale d'un fantasme délirant qui tournerait vite au cauchemar. De ce rêve, qui a inspiré un consensus euphorique de notre société, métamorphosant nos *P.D.G.* en personnages mythologiques, en « Jean-Marie-Messier-Moi-même-Maître-du-Monde », que j'appellerai aujourd'hui les DDD, les Demi-Dieux Déchus, *Vivendi Universal* demeurera un symbole de grandeur et décadence, comme le pas de danse de Jean-Marie Messier, lui-même funambule du financement imaginaire. Le fantasme entrepreneurial avait superbement rationalisé ses modèles et plans d'affaire. Mais l'artiste n'a pu éviter la chute. Pas plus que Jean Monty à la tête du groupe *BCE*, ni Steve Case, l'artisan de la fusion *AOL-Time Warner*, ni tant d'autres !

En fait, toute cette vague des dernières années reposait sur une utopie, technologique cette fois, et non plus sociale comme au XIX^e siècle, probablement la plus grande utopie technologique que nous ayons rencontrée depuis fort longtemps, pour ne pas dire depuis le néolithique... Cette utopie technologique a nourri un espoir, un imaginaire ; Derrick de Kerckhove parle à juste titre des psychotechnologies numériques. Et elle a excité les débordements de ce que j'appelle l'économie imaginaire. On pourra affirmer que la convergence, si elle est technologiquement pensable à long terme, est encore aujourd'hui un concept imaginaire, dont le fondement est mythique, celui de l'éternelle nostalgie de l'unité perdue et qu'on aspire à retrouver. Il est amusant que ce soit la technologie et ces tristes objets que sont les boîtiers d'ordinateurs qui aient pu inspirer une telle émotion mythique !

Aujourd'hui, le réveil est brutal.

Faut-il se venger du rêve devenu cauchemar en ironisant sur la révolution du numérique, qui n'aurait été qu'un bref spectacle de paillettes ? Ce serait une deuxième erreur aussi fatale que l'engouement précédent ; car le numérique est une vague de fond qui va s'amplifier et se généraliser à tout le kaléidoscope

des activités humaines. Il a bénéficié des énormes investissements en capital de risque de la bulle spéculative, certes volatilisés aujourd'hui, mais qui en ont accéléré la recherche et le développement. Non seulement les médias, mais aussi la technoscience, située au cœur de notre développement, nos industries manufacturières et notre économie sont désormais de plus en plus asservies aux ordinateurs. Et après la crise, qui a entraîné une restructuration et une consolidation de nos industries numériques, déjà les bourses recommencent à frémir ; les branchements Internet, le commerce électronique et les transactions bancaires en ligne progressent ; la respiration de l'économie va continuer. Il est permis de prévoir que les technos et même les télécoms vont reprendre de la vigueur dès 2003 en Amérique du Nord et en 2004 en Europe.

Certes, le retour du principe de réalité est souvent moins spectaculaire et séduisant que le feu d'artifices de l'imaginaire, mais il peut être aussi soudain et plus durable. Une fois la convergence démythifiée, les entreprises redécouvrent le réalisme des médias, qui ne peuvent pas être mélangés comme une soupe de légumes pour constituer un média supérieur, convergent et universel, qui additionnerait les vertus de chacune de ses parties. Ce n'est pas parce que l'on intègre – à supposer que cela soit possible – la radio, la télévision, le journal, le téléphone cellulaire, plus..., j'en oublie sûrement un ou deux, qu'on va avoir une valeur ajoutée, un tout qui serait plus que la somme des parties. Le résultat sera plutôt une chimère, qui tend vers le rien. Parce que les usages sociaux ne sont pas convergents, pas plus que les médias ni les plateformes. Par définition, les usages sociaux sont divergents et nous cultivons leurs différences. Je ne fais pas la même chose en voiture, dans mon lit, à table, quand je marche dans la rue, etc.

Les médias aussi ont de la valeur ajoutée, non pas quand on les met ensemble, mais quand on va chercher leurs spécificités propres. Décliner les mêmes contenus pour plusieurs écrans, c'est cultiver une dilution qui non seulement ne correspond pas aux usages sociaux, mais aussi ruine un plan d'affaires. Car le coût est élevé, si l'on veut adapter pour un petit écran un contenu qui avait été conçu pour un grand écran. C'est quasiment aussi cher que de le faire spécifiquement pour cet écran

dès le départ. L'économie de frais généraux que l'on visait est illusoire et trompeuse, et cela sans compter les problématiques de propriété intellectuelle et de défense corporative des syndicats, comme on a pu le constater immédiatement.

Les médias sont comme les langues et les arts : ils s'influencent, mais la force réelle de chacun, aussi bien culturelle que commerciale, est dans l'exploitation de sa différence. Un livre ne sera jamais un site Web, ni un *e-book*. Radio et télévision ont triomphé en s'éloignant l'une de l'autre. Un journal en ligne n'aura bientôt plus rien à voir avec l'esthétique, les contenus, les fonctionnalités et les vertus irremplaçables d'un journal papier. Sa force est ailleurs que dans l'imitation. Ne pas le comprendre, c'est succomber à la pensée magique et courir à l'échec commercial. Les nouveaux plans d'affaires vont donc reprendre en compte le principe incontournable de la divergence des médias et de la spécificité de leurs contenus, usages sociaux et marchés. Et n'est-ce pas beaucoup mieux ainsi ? Même si de prime abord la fragmentation séduit moins notre imaginaire que l'unification, pourquoi renoncer à la diversité et à la richesse de chacune de ces industries culturelles ? Et les futurs médias numériques, qui ne seront certainement pas la synthèse fade des précédents, sont encore à inventer. Ils y ajouteront des langages originaux pour des usages inédits sur de nouveaux marchés.

Nous sommes donc au moment où après avoir célébré à un coût faramineux l'illusion de convergence qui est certes plus séduisante que la fragmentation, nous redécouvrons que c'est dans la fragmentation et la re-spécification des usages du numérique que nous allons découvrir les usages sociaux et donc les marchés des NTIC. Sans être prophète, je ne doute pas que l'économie du numérique va rebondir spectaculairement, parce qu'elle est désormais à la croisée des activités humaines.

Here's a summary of Hervé Fischer's remarks :

We notice there's a form of breathing in the economy. Not so long ago, we saw the great fad of diversification. If you were in real estate, you had to invest in television. If you were in the auto industry, you had to take an interest in the food-processing industry. The reason was to diminish

the risks of economic cycles by being involved in many different sectors. After the failure of diversification, everyone resumed his primary activity.

Then, we saw the reverse trend. With the spectacular development of new digital communication technologies, we entered a roaring phase of integrating convergence. One should not underestimate, even while we talk of technologies, business plans and accountability, the fact that the economy rests very largely on imaginary impulses. The crisis caused by the speculative bubble is barely over and already we hear about a return of technos and telecoms under the sign of divergence.

But back to convergence. The Belle Époque of dot.coms vaunted the extraordinary powers of digitalization promised by the myth of universal technological convergence. We saw it as the driving force of a new world economy and even a unifying globalization of the world. Convergence legitimized the large economic markets, NAFTA, Mercosur, and political federations.

Convergence called first and foremost for the amalgamation of media and contents, with business plans integrating pipes, multitasking software and contents, television, telephone, Internet, cinema, music, publishing, newspapers, education and e-commerce, according to the AOL-Time Warner model, which spread like an epidemic. Technological logic held that social uses would also be convergent, giving rise to a so-called homo convergens untiringly plugged into every screen of life. We would thus be happier, more powerful, richer and, soon, post-human ; constantly informed or informing and interactive, as much on health and the stock exchange as on movies, the local Chinese restaurant, e-ballots, our security, our bank account, etc.

This notion of homo convergens is sheer utopia, the technological and commercial rationalization of a wild fantasy that would promptly turn into a nightmare. Of that dream, Vivendi Universal will remain a symbol of rise and fall, like the dance step of Jean-Marie Messier, the funambulist of imaginary financing. In fact, this whole wave of the past few years rested on a vast technological utopia, likely the wackiest since the Neolithic... Derrick de Kerckhove rightly talked of digital psychotechnologies.

The awakening is brutal.

Should we seek revenge against the dream turned into nightmare by being ironical about the digital revolution ? It would be a mistake as big

as the fad itself, because digitalization is a groundswell that will develop and spread to the entire kaleidoscope of human activities. It has benefited from the huge venture capital investments of the speculative bubble, which have speeded up research and development. Not only the media, but also technoscience, our manufacturing industries and our economy are more and more enslaved to computers. And after the crisis, which brought about a restructuring and consolidation of our digital industries, stock exchanges are beginning to quiver again; Internet connections, e-commerce and on-line banking are increasing; the economy will continue to breathe.

Of course, the return to reality is often less spectacular and seductive than the fireworks of the imagination, but it may be as sudden and more sustainable. Once convergence is demystified, businesses rediscover the realism of media, which cannot be mixed like a vegetable soup to form a superior media, convergent and universal. The integration of radio, television, newspapers, cell phones and whatnot, presuming it's possible, does not result in added value, a whole that is more than the sum of its parts. The result rather is a chimera that leads to nothing. Because social customs are not convergent, no more than media and platforms. By definition, social customs are divergent and we cultivate their differences.

The media also have added value, not when we put them together, but when we seek to bank on their specificity. Offering the same contents on several screens is to cultivate a dilution that not only does not correspond to social customs, but also ruins business plans. Because it's costly to adapt for a small screen contents designed for a large screen, nearly as costly as to do an original.

The media are like languages and the arts : they influence each other, but the real strength of each lies in exploiting its own difference. A book will never be a Web site, nor an e-book. An on-line newspaper will soon have nothing to do with the aesthetics, contents, functionalities and irreplaceable virtues of its paper version. Failure to understand this is to succumb to magical thinking and head for commercial disaster. The new business plans will again take into account the inescapable principle of media divergence and the specificity of their contents, social customs and markets. Is it not preferable ? Even though fragmentation at first glance is less seductive than unification, why deprive ourselves of the diversity and wealth of each of our cultural industries ? And the future

digital media remain to be invented. They will add original languages for novel uses in new markets.

So, after celebrating at a stupendous cost the illusion of convergence, we rediscover that it's in fragmentation and the re-specification of digital uses that we will discover the social uses and, therefore, the markets of NICTs.

ROBERT LEWIS

Vice-President, Content Development, Rogers Media Inc.

I willingly introduce myself as vice-president of the department of working together. I'll tell you how *Rogers Media* has achieved convergence. It's quite simple, and it is based on content.

Publishing is the heart of our content production, and my main concern.

Rogers Media has not blown its brains out on convergence to the same extent as some of our competitors. We do pitch those deals, and have done them. As a business, *Rogers Media*'s focus has been on truly strategic acquisitions, in sports, ethnic broadcasting, women's publications, and news and trade magazines.

In English and French, those four areas are the core of our business. We target audiences instead of using the shotgun blast, and we are successful and profitable: in 2001, we had revenues of \$722 million and an operating profit of \$68 million. As of Q3 this year, our revenues at media were \$578 million, with the fall season still ahead of us.

Rogers Media consists of some 60 publications, from well-known consumer magazines such as *L'actualité*, *Maclean's*, *Canadian Business*; trade magazines in English and French, such as *The Medical Post*, *L'actualité médicale*, and Quebec's number one farm magazine for the past 82 years, *le Bulletin des agriculteurs*, as well as other outstanding industry brands such as *Marketing*, *Canadian Grocer* and *Objectif Conseiller*. In 2001, our publications sold more than 25,000 ad pages and generated more than 40 per cent of *Media*'s revenues.

We own 43 radio stations, most of them FM outlets that play music and dominate their markets. We have two all-news stations, *680 News* in Toronto and *News 1130* in Vancouver. We also operate *SportsNet*, which captures the excitement generated by regional teams like the Canucks in Vancouver and the Flames in Calgary.

Omni 1 and 2, the Toronto multicultural TV stations, offer programming in more than 20 languages and popular nightly news in Mandarin, Cantonese, Portuguese and Italian, as well as an English edition aimed at Southeast Asians. *Omni* is carried nationally by satellite and digital cables. There is also the thriving *Shopping Channel*, which sells almost everything.

Let me describe what we have done to date. We have

1) Picked the low-hanging fruit: our print journalists and their brands are featured on our broadcast outlets; content from *Chatelaine* and *Flare* is included in e-mail newsletters sent out by the *Shopping Channel*; the article on hormone replacement therapy at *chatelaine.com* is promoted in many of our 80 web sites;

2) Created content pieces that several outlets can use in a distinct manner. In August, for example, the results of a poll on the Canadian family appeared in *Macleans* and *Today's Parent*, our monthly publication that covers the kids' beat. We hosted those stories on a micro-site. We arranged interviews with several radio stations. And we made money. After the poll was done and the stories written, Chrysler advertised in that issue of *Macleans* and on the web site, because of the content. In the fall, we contracted ACNielsen for a survey to rate the service offered by 15 Canadian sectors, from airlines to cable/satellite TV. (Cable companies placed dead last.). The results were reported in *Macleans* and on our radio stations. We also used the survey, with 13,000 responses, on a TV show and in radio items. These were projects one organization alone could not afford.

3) Launched new content offerings by re-claiming material already generated. Next year, an editor at *The Medical Post* will produce five health notes per day, which we will transmit to all our properties for use as radio and TV items, as magazine tidbits, and on our weekly Medical TV show. In all cases, these will be branded as *The Medical Posting* and will throw to a registration button on a web site where consumers can sign up for their own personalized version of a bi-weekly e-mail. We are on the verge of getting a major sponsorship for the project.

4) Created new TV shows, using publishing, cable, radio and CFMT (multicultural TV) resources.

In sum, we have managed to engender a more co-operative working relationship among our various, and very independent, outlets. We have respected the right to opt out. We do not force editors to participate if they feel a project is inconsistent with their format or inappropriate for their audience.

These projects were not dictated by advertisers, but by editors. Naturally, interesting content on a particular subject can always draw advertising, and increased advertising revenue make for healthy editorial budgets.

In 2003, I will dispose of a special fund to develop projects combining the group's various media. The purpose is to encourage our editors and other content employees to devise new projects for which we will give them financial resources in addition to their usual budget.

There have been hurdles. Strong-willed editors, and I was one of them once, are sometimes suspicious of corporate initiatives. There are obviously psychological blocks to overcome, especially for chief editors, toward "corporate" projects, and there is the inevitable leeriness about something that is "not invented here". We have had some failures, but fewer than our successes. On balance, I think I can safely say that we have made great progress in the department of working together.

Voici un résumé des remarques de M. Robert Lewis :

Je me présente volontiers comme vice-président du service de l'entraide au travail. Les publications constituent l'essentiel de notre production de contenu et sont ma première préoccupation.

Rogers Media ne s'est pas laissé emporter autant que certains de ses concurrents par la convergence. Nous avons ciblé des acquisitions vraiment stratégiques, dans les sports, la télévision destinée aux minorités ethniques, les publications féminines et celles destinées aux divers groupes professionnels.

En anglais et en français, ces quatre domaines sont l'essentiel de nos affaires. Nous sommes rentables : en 2001, nos produits d'exploitation

ont atteint 722 millions de dollars et notre bénéfice d'exploitation 68 millions. Cette année, après les trois premiers trimestres, nos recettes dans le secteur des médias se sont établies à 578 millions de dollars, avec trois mois encore à courir.

Rogers Media comprend quelque 60 publications, depuis les magazines grand public bien connus comme L'actualité, Maclean's, Canadian Business; les revues The Medical Post et L'actualité médicale, le premier magazine agricole du Québec depuis 82 ans, le Bulletin des agriculteurs, et d'autres publications professionnelles comme Marketing, Canadian Grocer et Objectif Conseiller. En 2001, nos publications ont vendu plus de 25 000 pages de publicité et représenté plus de 40 % des recettes de l'entreprise.

Nous sommes propriétaires de 43 stations de radio, qui diffusent pour la plupart en modulation de fréquence et dominent leur marché. Nous avons deux stations de nouvelles continues, 680 News à Toronto et News 1130 à Vancouver. Nous exploitons aussi SportsNet, qui couvre des équipes régionales comme les Canucks de Vancouver et les Flames de Calgary.

Omni 1 et 2, les stations de télévision multiculturelles de Toronto, offrent des émissions dans plus de 20 langues et des bulletins de nouvelles quotidiens en mandarin, cantonnais, portugais et italien, de même qu'une édition en langue anglaise destinée à la population originaire du Sud-Est asiatique. Omni est distribué à l'échelle du pays par satellite et câble numérique. Il y a aussi le florissant Shopping Channel, qui vend pratiquement de tout.

Permettez-moi d'énumérer ce que nous avons fait jusqu'ici.

1. Nous avons cueilli les fruits mûrs : nos journalistes de la presse écrite sont invités à la radio; des articles de Chatelaine et de Flare sont inclus dans des bulletins du Shopping Channel distribués par courriel; plusieurs de nos 80 fichiers de pages Web ont fait la promotion de l'article sur le traitement hormonal substitutif publié à chatelaine.com;

2. Nous avons créé des contenus que plusieurs médias peuvent utiliser de façon distincte. En août, par exemple, Maclean's et Today's Parent ont publié les résultats d'un sondage sur la famille canadienne. Nous avons repris ces articles sur un microfichier de pages Web. Nous en avons tiré des interviews à la radio. Et l'opération a rapporté. Chrysler a annoncé dans ce numéro de Maclean's et sur les pages Web. À

l'automne, nous avons commandé un sondage d'ACNielsen évaluant les services offerts dans 15 secteurs canadiens, depuis les compagnies aériennes jusqu'à la télévision par câble et satellite (le câble s'est classé au dernier rang). Les résultats ont été publiés par Maclean's et nos stations de radio. Le sondage, qui comptait 13 000 répondants, a aussi fait l'objet d'une émission de télévision et d'émissions de radio. Une entreprise seule n'aurait pu se permettre ces projets.

3. Nous avons créé de nouveaux contenus en recyclant du matériel déjà utilisé. L'an prochain, un rédacteur du Medical Post rédigera cinq billets de santé quotidiens que nous transmettrons à tous nos médias pour utilisation à la radio et à la télévision, dans les magazines et dans notre émission de télé hebdomadaire sur la santé. Dans tous les cas, le bulletin renverra à un bouton sur un fichier de pages Web permettant aux consommateurs de s'abonner à leur version personnalisée d'un courriel bihebdomadaire. Nous sommes sur le point de décrocher une importante commandite pour ce projet.

4. Nous avons créé de nouvelles émissions de télévision exploitant les ressources de nos publications, du câble, de la radio et de la station de télévision multiculturelle CFMT.

Bref, nous avons réussi à créer une relation de collaboration plus étroite entre nos diverses entreprises, qui restent très indépendantes. Nous avons respecté leur droit de rester à l'écart de tout projet. Nous ne forçons pas nos rédacteurs en chef à participer à un projet s'ils jugent qu'il est incompatible avec leur format ou inadapté à leur clientèle.

En 2003, je disposerai d'un fonds spécial pour le développement de projets combinant les différents médias du groupe. Il s'agit d'inciter les rédacteurs en chef et nos autres employés de contenu à imaginer de nouveaux projets pour lesquels nous leur accorderons des ressources financières en plus de leur budget habituel.

Il y a eu des obstacles. Il arrive que des rédacteurs en chef – j'ai déjà été l'un d'eux – se méfient des initiatives du siège social. Il y a bien sûr des barrières psychologiques à franchir, pour les rédacteurs en chef surtout, par rapport à des projets qui ne sont pas de leur cru. Nous avons subi des échecs, mais ils ont été moins nombreux que nos réussites. Dans l'ensemble, je crois pouvoir dire que nous avons fait de grands progrès dans le service d'entraide au travail.

DAVID OLIVE

Business Columnist with The Toronto Star.

Canada has been at the forefront of convergence long before it had a name – when *Quebecor*, the Griffiths family in Vancouver, and the Irving family in New Brunswick were each building media conglomerates in their respective regions. It has been 30 years since the Irvings bought most English-language newspapers, radio stations and TV outlets in New Brunswick. Now that’s convergence.

And it was convergence when Ted Rogers launched Toronto’s first FM radio station, *CHFI*, and then distributed to the public portable radios capable of receiving the FM signal. That was back in the 1960s. Rogers was doing the opposite of his own pioneering father. Ted Rogers Sr. invented the first radio that operated on household current, with no need for large cumbersome batteries, and then he launched a radio station, Toronto’s *CFRB*, so that people would have something to listen to on their Rogers batteryless radio sets.

Indeed, if we go back to the early 20th century, we find that William Randolph Hearst’s experiment with convergence has never been equaled. He owned newspapers in most major American cities, magazines such as *Good Housekeeping* and *Cosmopolitan*, a film studio to produce his own newsreels, and he was also an early investor in broadcasting. But the sobering lesson of Hearst was that he overextended himself, and lost most of his empire in the 1930s.

Obviously media convergence took on a dramatic new form in 2000, a watershed year that saw the creation of *AOL-Time Warner* and *Vivendi Universal*, and the transformation of *Quebecor*, *BCE* and *CanWest Global* into media conglomerates of unprecedented diversity.

Less obvious is exactly what we mean by convergence – there doesn’t seem to be an answer that all can agree on. Is convergence the “repurposing” of content and personnel across several

platforms? Is it the marriage of content and distribution? Is it the breakthrough technology that might one day enable us to download stock-market updates and *The Sopranos* onto our cellphones? Maybe convergence will turn out to be all of those things, the all-embracing definition that captured the imagination of Wall Street and corporate dealmakers two years ago. Things have changed, and there is reason to hope for a brave new world in mass media.

But scarcely two years after the transforming takeovers in mass media, it's too early to be conclusive about the future prospects for convergence. The experiment in its current form is simply too young to be judged a success or a failure. I don't think we've progressed very much from a comment made in 2000 by John Cassaday, head of the *Corus* stable of broadcast properties. Back then, Cassaday told an industry conference that the first example of convergence was the merging of the veterinarian and the taxidermist. "The good thing," he said, "is that no matter what happens you get your dog back."

But we know this much, in the short term, convergence will be a hostage to the poor financial condition of the newly-enlarged media conglomerates. Convergence has been a losing strategy for shareholders. *AOL* and *CanWest Global* have each lost more than half of their stock-market value since 2000; and *Quebecor* and the *Caisse de dépôt* have written off more than half of the price they paid for *Videotron*, or \$3.2 billion in lost value. It's tough to disagree with the recent observation by David Geffen, the Hollywood producer, that "Convergence may be the most expensive word in history."

Add to this difficult birth for convergence the skepticism that has always been directed at media conglomerates and their promised synergies. When Ted Turner bought the *MGM* film library in the 1980s to supply his Atlanta superstation – a deal that nearly bankrupted Turner and caused him to ultimately lose voting control of his company – a critic drew an interesting comparison. He said there was no need for Turner to buy the *MGM* library when he could simply have rented the movies. He said Turner acted like the bride-to-be who buys the U.S. Postal Service to send out her wedding invitations. That metaphor still applies to some of the recent media agglomerations.

In theory, at least, there should be undeniable benefits from leveraging the talent, money and distribution power of a converged media enterprise. But so far the initiatives have been modest. At *Bell Globemedia*, a *CTV* television reporter also writes an occasional story for the *Globe and Mail*, and two of the broadcast personalities on the *Globe's ROB-TV* cable channel also produce weekly columns for the *Globe*. And *CanWest Global* has led the way in trying to develop cross-platform advertising campaigns. Unfortunately, none of the projects so far show any promise of generating the cost savings and revenue enhancements to justify the enormous merger costs and related debt by which the convergence empires were created.

Also worrisome is the internal turf rivalry and resistance to change inside these media conglomerates that continue to work against the convergence vision. At *AOL-Time Warner*, feuding between advertising executives in the magazine division and the *AOL* web portal has prompted an exodus of top talent. *Walt Disney* has just taken a \$2.4-billion write-off on its failed *Go* portal, where once again executives of rival entertainment divisions stubbornly refused to make their content available to the ill-fated web site. Early evidence suggests that *CanWest's* innovative ad packages are not generating incremental revenue, but merely cannibalizing sales from the *CanWest* newspapers and *Global TV* network.

From a creative standpoint, I can't think of a single major journalistic or entertainment initiative made possible by convergence. In the public sector, by contrast, cooperation among national governments and state broadcasters such as *TVO* in Ontario and the *Australian Broadcasting Corporation* has made possible dozens of international joint productions of documentaries, sitcoms and dramas in the past two decades that would not otherwise exist. So far, there is no counterpart to this model in the private-sector world of convergence.

For instance, we're still waiting for the sports documentary that has come about only because *Walt Disney* owns the *ESPN* cable network, the *Touchstone Pictures* film studio and the *Anaheim Mighty Ducks*. And where is the series of investigative reports on health, science or the environment that exist only because *CanWest Global* owns the *Vancouver Sun*, the *Canada.com*

web portal and the *Global TV* outlets in most major Canadian cities? Indeed, how does the ownership of the money-losing Toronto Blue Jays by *Rogers Communications* strengthen the editorial position of *L'actualité*, *Châtelaine* and *Flare*? It will be ironic, indeed, if the *National Post*, launched by Conrad Black's "pure play" newspaper group, ultimately suspends publication after its acquisition by convergence player *CanWest Global*.

The rise of convergence was accompanied by concerns expressed by some journalists about the unsuitability of "repurposing" content and personnel. But I think the majority of journalists and creative talent of every description was at least initially excited by both the technological possibilities of reaching a wider audience in having their content "repurposed," and the chance to become adept in more than one medium.

Yet the sad reality, at least in these early days, is that convergence has created debt-laden enterprises that have exhausted their treasuries to pay for takeovers. These enterprises are now in austerity mode. Who can doubt that the continuing losses at the *National Post* would be more sustainable if *CanWest* was not feeling pressure from its creditors about its \$3.5 billion in high-interest-rate debt? And after taking a \$7-billion write-off on *Teleglobe*, how enthusiastic is *BCE* about opening new *Globe and Mail* foreign bureaus?

Even without convergence, the *Toronto Star*, my employer, has six foreign correspondents. The *Globe*, which is part of a vastly larger organization, has seven foreign bureaus. Meanwhile, at *Quebecor*, the *Canoe* web portal enjoyed its most innovative days before its acquisition by *Quebecor*. *Quebecor* has cut costs, content and personnel at *Canoe* and elsewhere to get the parent company's debt under control.

The bottom line is that the "Convergence Kings," as *Globe and Mail* writer Gordon Pitts labels them in his excellent new book of that title, spent too much money too carelessly in putting their empires together for them to have any funds left to make them work, to realize their advertised potential.

I am still optimistic that in time the technological advances, particularly in wireless and the Internet, will result in exciting new methods for distributing content, and that journalists and

other content creators, as they get used to their new cross-disciplinary vocations, will develop compelling new types of content.

As Bill Gates has persuasively argued, we tend to exaggerate the potential of new technology in the short term, and to underestimate its impact in the long term. Television was introduced at the New York World's Fair in 1939. Even then the technology was about 20 years old. Yet widespread use of television sets in North American homes did not begin until the mid-1950s – a 30-year span between invention and profitable application.

There's no question that we're in for tough times over the next few years. In the short term, mere survival is the order of the day for the most ambitious convergence players. And I do wonder if we have lost an opportunity to discover what convergence might have yielded if it had been pursued in a more thoughtful, incremental way. In the meantime, I find myself hoping, along with Ivan Fecan of *Bell Globemedia*, that something noble will someday come of this experiment. As Fecan said recently, "I know convergence will work, but I just hope it will happen in my lifetime."

Voici un sommaire des remarques de M. Olive :

Le Canada fut un précurseur de la convergence bien avant qu'elle ait un nom. Les familles Péladeau au Québec, Griffiths à Vancouver et Irving au Nouveau-Brunswick possédaient des empires médiatiques. Il y a 30 ans, les Irving ont acheté la plupart des journaux et des stations de radio et de télé au Nouveau-Brunswick. Voilà de la convergence.

Bien sûr, la convergence des médias a pris une forme plus spectaculaire en 2000, marquant un tournant avec la création d'AOL-Time Warner et de Vivendi Universal, et la transformation de Quebecor, BCE et CanWest Global en empires médiatiques d'une diversité sans précédent.

Ce qui est moins évident, c'est ce qu'on entend par convergence. Est-ce la réaffectation de contenu et de personnel à diverses plateformes ? Est-ce le mariage du contenu et de la distribution ? Est-ce la percée technologique qui nous permettra un jour de télécharger les cotes de la bourse

et les Sopranos sur nos cellulaires ? Peut-être la convergence se révélera-t-elle être toutes ces choses à la fois, la définition globale qui a séduit l'imagination de Wall Street et des brasseurs d'affaires il y a deux ans. Les choses ont changé et il y a raison d'espérer le meilleur des mondes médiatiques.

Il est encore trop tôt pour juger des perspectives futures de la convergence. Mais nous savons ceci : à court terme, la convergence sera l'otage de la piètre situation financière des nouveaux géants des médias. La convergence s'est révélée une stratégie perdante pour les actionnaires. AOL et CanWest Global ont chacune perdu plus de la moitié de leur capitalisation boursière depuis 2000 ; Quebecor et la Caisse de dépôt ont radié 3,2 milliards de dollars, soit plus de la moitié du prix d'achat de Vidéotron. Comme l'a dit le producteur de Hollywood David Geffen : " Convergence est peut-être le mot le plus cher de l'histoire. "

Ajoutez à cette difficile naissance de la convergence le scepticisme qui a toujours accueilli les promesses de synergies des nouveaux empires. En théorie au moins, il devrait y avoir des avantages incontestables à réunir le talent, l'argent et le pouvoir de distribution d'une entreprise unifiée. Mais jusqu'ici, les retombées ont été modestes. Chez Bell Globemedia, il arrive qu'un reporter de CTV écrive un article pour le Globe and Mail et que deux personnalités du canal spécialisé ROBTV du Globe fournissent une chronique hebdomadaire au Globe. CanWest Global a été le premier à proposer aux annonceurs des campagnes publicitaires multi-plateformes. Mais, aucun projet ne semble devoir produire la diminution de dépenses et le surcroît de recettes justifiant les énormes frais des fusions et les dettes contractées pour former ces empires de la convergence.

Autre motif d'inquiétude, la résistance au changement à l'intérieur des entreprises fusionnées sape la vision de la convergence. Chez AOL-Time Warner, la querelle entre les cadres des services de publicité des magazines et du portail web d'AOL a provoqué un exode des meilleurs éléments. Walt Disney a radié 2,4 milliards pour la faillite de son portail Go, à qui les cadres des divisions rivales de divertissement ont obstinément refusé leurs contenus. Les premiers rapports indiquent que les forfaits publicitaires innovateurs de CanWest n'augmentent pas les recettes totales, car ils nuisent aux ventes d'espace publicitaire tant pour les journaux de CanWest que pour celles du réseau Global TV.

Côté création, je ne connais pas d'initiative en journalisme ni en divertissement qui ait été rendue possible par la convergence. Dans le secteur public en revanche, la collaboration entre les gouvernements et les radiotélévisions d'État comme TVO en Ontario et l'Australian Broadcasting Corporation ont permis depuis deux décennies des douzaines de coproductions internationales de documentaires, de sitcoms et de dramatiques qui ne se seraient pas réalisés autrement.

Nous attendons vainement, par exemple, le grand documentaire de sport réalisé du fait que Walt Disney possède le réseau ESPN, le studio de cinéma Touchstone Pictures et les Mighty Ducks d'Anaheim. Où est la série d'investigations sur la santé, la science ou l'environnement résultant du fait que CanWest Global possède le Vancouver Sun, le portail Canada.com et des stations de Global TV dans la plupart des grandes villes du Canada ? Et comment l'appartenance des Blue Jays de Toronto à Rogers Communications renforce-t-elle la position éditoriale de L'actualité, de Châtelaine et de Flare ?

La triste réalité, c'est que la convergence a lourdement endetté les entreprises et qu'elles sont aujourd'hui en régime d'austérité. Qui doutera que les pertes persistances du National Post seraient plus faciles à supporter si CanWest n'avait pas à soutenir la pression de ses créanciers pour sa dette de 3,5 milliards ? Et après avoir dû radier 7 milliards pour l'échec de Téléglobe, quel enthousiasme manifesterà BCE pour l'ouverture de nouveaux bureaux à l'étranger pour le Globe and Mail ? Même sans la convergence, le Toronto Star ne compte qu'un correspondant étranger de moins que le Globe.

J'ai encore confiance qu'avec le temps, les progrès technologiques, surtout du sans-fil et de l'Internet, conduiront à de nouvelles méthodes emballantes de distribution de contenu et que les journalistes et autres créateurs de contenus, une fois habitués à leur nouvelle vocation multidisciplinaire, élaboreront de nouveaux genres fascinants de contenus.

Comme Bill Gates l'a fait observer, nous avons tendance à exagérer les possibilités à court terme des nouvelles technologies et à sous-estimer leur effet à long terme. La télévision a été introduite à l'Exposition mondiale de New York en 1939 quand la technologie avait déjà 20 ans. Il a encore fallu une quinzaine d'années avant que la télévision se répande dans les foyers d'Amérique du Nord – donc un délai de plus de 30 ans entre l'invention et son application rentable.

Il ne fait pas de doute que nous passerons par des temps difficiles au cours des prochaines années. À court terme, tous les efforts des acteurs les plus ambitieux de la convergence se porteront sur la survivance. Je me demande si nous n'avons pas perdu une occasion de voir ce que la convergence aurait pu donner si elle avait été poursuivie de façon plus graduelle et plus mesurée. De même qu'Ivan Fecan, le président de Bell Globemedia, je me prends à espérer qu'en émanera un jour quelque chose de noble. Comme a dit Fecan récemment : « Je sais que la convergence réussira, j'espère seulement que ce sera de mon vivant. »

MICHEL TREMBLAY

Vice-président, Stratégie et développement commercial, Société Radio-Canada.

Pendant que l'industrie s'affairait aux acquisitions qui ont totalisé quelque 15 milliards de dollars au cours des trois dernières années, Radio-Canada précisait sa vision de la convergence des contenus pour desservir ses nombreuses plateformes et les moyens qui émergent pour rejoindre la population. Dans les faits, Radio-Canada a été le premier grand conglomérat médiatique au pays, mais ce n'est que récemment que nous avons commencé à vraiment tirer partie de cette situation.

Pour l'essentiel, notre vision s'articule autour du fait que notre compétence clef est de créer des contenus distinctifs que nous devons offrir aux Canadiens sur les plateformes de leur choix. À l'heure actuelle, *CBC* et *Radio Canada* alimentent plus d'une quinzaine de plateformes, sans compter les nombreux autres services spécialisés autres que ceux de Radio-Canada qui véhiculent nos émissions. Il s'agit de stations de radio, de stations de télévision, de services Internet – on a de nombreux sites spécialisés –, de *RCI* et de *Galaxie* (notre service de musique audionumérique, qui rejoint plus de trois millions d'abonnés). Évidemment, ces contenus doivent être remaniés et adaptés pour convenir à ces nouvelles plateformes. Dans le contexte d'une stratégie de gestion des contenus, on veut créer de la plus-value par la mise en commun des contenus. On a aussi commencé à miser davantage sur la collaboration et le partage des ressources entre les médias. Il y a de plus en plus de liens entre la radio et la télévision pour amener le maximum d'auditeurs à nos émissions.

Le secteur de l'information est évidemment une des compétences clefs de Radio-Canada et un moyen d'illustrer comment nous créons ces synergies et en augmentons la portée. C'est à cause de l'importance et de la valeur de notre équipe journalistique qu'on a pu lancer des services comme *Newsworld* et *RDI* il y a une dizaine d'années. Nous avons été l'un des précurseurs

de l'utilisation d'Internet avec *Radiocanada.ca* et *cbc.ca*, qui sont devenus dans leurs marchés respectifs les sites Internet les plus fréquentés au Canada. Plus récemment, nous avons étendu la portée de notre information en produisant des manchettes qui alimentent d'autres portails. Bref, nous sommes à l'affût de nouvelles plateformes pour rejoindre le maximum de Canadiens, où qu'ils soient, en tenant compte de leur préférence de consommation.

La radio et la télévision travaillent plus étroitement que jamais pour accroître notre capacité de recueillir et de traiter l'information. Autrefois, les réseaux opéraient de façon très autonome. Il y avait très peu d'échanges. Cette période est révolue. Soulignons, à titre d'exemple, la manière dont nous utilisons nos correspondants étrangers, qui alimentent indistinctement, la télévision et la radio, en anglais et en français. La publication du rapport Romano sur les soins de santé au Canada est un autre exemple probant de notre stratégie. Dans ce cas, nous avons mis sur pied un programme de couverture et d'analyse, qui a impliqué un effort concerté de nos réseaux de radio et de télévision et de nos sites Internet pour préparer les Canadiens à poser un jugement éclairé sur ce rapport.

La mise en œuvre du Centre d'information, à Montréal, revêt en apparence un caractère technologique, mais notre principale intention est de créer des synergies entre la salle de nouvelles de *Radio-Canada* et celle du *RDI*, qui étaient jusque-là séparées. Nous irons encore plus loin dans le marché d'Ottawa puisque nous comptons regrouper en 2004 nos journalistes radio et télé, anglais et français, et ceux de notre bureau parlementaire dans une salle de nouvelles commune avec objectif de créer une brochette de choix pour alimenter ces médias en images, en textes ou en clips audio.

La création de synergies ne se limite pas au secteur de l'information. La diffusion simultanée de la série dramatique *Le dernier chapitre* aux deux réseaux plus tôt cette année démontre aussi notre volonté de réaliser des synergies en créant des contenus novateurs. Lorsque les deux réseaux s'associent pour proposer une telle série, on peut investir davantage en développement et en droits de licence. C'est un phénomène nouveau chez

nous, mais ces projets conjoints iront se multipliant. La série *Trudeau* en est un autre exemple.

Nous devons optimiser nos services pour libérer des ressources additionnelles et réinvestir en programmation. Tout le monde le sait, Radio-Canada a connu des périodes de vache maigre. Il y a quelques années, nous avons choisi de remonter la pente par nos propres moyens en tirant des économies de l'exploitation pour réinvestir dans les émissions. C'est ainsi qu'on a mis sur pied une division immobilière, qui gère et rentabilise les quelque cinq millions de pieds carrés que nous occupons au pays, qu'on a créé une division de commercialisation de nos produits dérivés et que l'on revoie systématiquement l'ensemble de nos activités d'exploitation.

Les alliances et les partenariats sont aussi d'importance stratégique pour Radio-Canada. Notre partenariat avec le groupe *GESCA* pour la publication hebdomadaire du téléhoraire *Voilà*, qui rejoint plus de 600 000 foyers au Québec, en est un bon exemple. La voie des alliances et des partenariats sert aussi à mieux gérer le niveau de risque des nouvelles initiatives. C'est ainsi que nous avons développé des services spécialisés comme *ARTV*, *Documentary Channel* et *Country Canada*, dont nous sommes, par ailleurs, devenus récemment le seul actionnaire.

Pour revenir à la thématique de la session, à savoir si les synergies des contenus ont un avenir, la réponse est simple : elles sont inévitables et nécessaires. Elles alimentent notre réflexion. Comment peut-on arriver à créer de la valeur ajoutée en travaillant davantage en collaboration ? Si on n'a pas les compétences, on va les chercher ailleurs par le biais d'alliances ou de partenariats. En ce sens, je pense que notre vision se rapproche de celle du groupe *Transcontinental*. Au lieu d'acquisitions, on préfère s'en remettre aux partenariats pour développer de nouvelles initiatives.

En fait, Radio-Canada se comporte comme une entreprise qui aurait acheté de nouveaux réseaux de radio et de télévision et qui veut optimiser leur rendement pour offrir un produit de plus grande qualité, notre préoccupation ultime. Ce qui nous distingue d'une telle entreprise, c'est que nous possédons déjà ces plateformes et que nous utilisons alliances et partenariats

en lieu et place des acquisitions. Les dividendes qui découlent de nos activités se mesurent à l'amélioration de la qualité des services de programmation qu'on offre à nos actionnaires, qui sont tous les Canadiens.

Here is a summary of Mr. Tremblay's remarks:

While the industry was spending some 15 billion dollars on acquisitions over the past three years, the CBC was refining its vision of contents convergence to serve its many platforms and other emerging forms of reaching the audience.

Basically, our vision hinges on the fact that our key competence is to create distinctive contents that we must offer to Canadians on the platforms of their choice. For now, the CBC and Radio Canada feed more than 15 platforms, without counting the numerous specialized services that carry our programs. Of course, these contents have to be reworked and adapted to fit the new platforms. We have also started to rely more on cooperation and the sharing of resources between the media. There are more and more ties between radio and television.

Information is obviously one of the CBC's strengths. Our skills and experience in this area enabled us to launch Newsworld and RDI some 10 years ago. We were one of the pioneers of the use of Internet with Radiocanada.ca and cbc.ca, which have become the most popular Internet sites in their respective markets in Canada. More recently, we have expanded the reach of our information by producing headlines to feed other portals.

Radio and television work more closely than ever to increase our ability to collect and process information. Gone is the time when the networks operated separately and had very few exchanges. As an example, our foreign correspondents now feed television and radio indiscriminately in English and French.

The new information centre, in Montréal, in addition to its many technological advances, enables us to create synergies between Radio-Canada's and RDI's newsrooms, which used to be separate. We'll go even further in the Ottawa market where in 2004, we'll bring together our radio and TV – French- and English language – journalists and Parliamentary correspondents in a single newsroom for the purpose of

creating a bunch of choices to feed these media pictures, text and audio clips.

The creation of synergies is not limited to the information sector. The simultaneous broadcast of the drama series The Last Chapter on both networks earlier this year showed our will to achieve the maximum of synergy within our services while creating innovative content. Clearly, when the two networks associate to propose a new series, we can invest more in development and license rights. Such joint projects will become more common in the future. The Trudeau series is another example.

We must maximize our services to free up resources and reinvest in programming. As everybody knows, the CBC went through some tough times. A few years back, we decided to get back on our feet and reinvest in programming savings in our operations. Thus, we set up a real estate division and a by-product marketing division and systematically reviewed all our operations.

Alliances and partnerships have a strategic importance for the CBC. Our partnership with GESCA for the weekly publication of TV guide Voilà, which reaches 600,000 homes in Quebec, is a good example. Alliances and partnerships also enable us to better manage the risks of new ventures. This is how we developed specialized services like ARTV, the Documentary Channel and Country Canada.

As to whether contents synergies have a future, the answer is simple: they are inevitable and necessary. Our focus is to add values by working ever more closely together. Where we lack the skills, we seek them in alliances and partnerships. Indeed, the CBC behaves like a corporation that has acquired new radio and TV networks and wants to maximize their value. What distinguishes us from other "converged" undertakings is that we already owned these platforms and we use alliances and partnerships as an alternative to acquisitions.

CONFÉRENCE

Que retenir de l'expérience
de la presse américaine sur
Internet ?

*What is to be learned from the
Internet experience of the U.S.
press ?*

STEVE OUTING

*Senior Editor, Poynter Institute
and Interactive Media Columnist, Editor & Publisher.*

Since about 1993, when I left the newspaper world, I have focused on the intersection of Internet and news media. So, on-line news is my specialty. The Poynter Institute, based in Florida, is a journalism school for professional journalists.

I'm probably one of the more bullish people about how convergence will turn out on the editorial side. And there are several reasons why. Obviously newspaper circulation has been declining for quite a few years. One of the top newspapers in the country, *The Washington Post*, is continuing to have some pretty serious troubles with its circulation, according to documents just released by *Post* executives. It's been on the decline since about 1993. The *Post* especially has trouble with newcomers to Washington,

D.C., and younger people, which you would kind of expect. Hours spent watching television continue to decline. Indeed nearly all media have seen declines, especially in the amount of time consumers spend on them each day.

The big reason, of course, is that the habits of news consumers are changing. Let's take the hypothetical example of a very major news event, maybe Ousama bin Laden being captured or a terrorist nuclear plan uncovered, something of that magnitude. You might get the first alert of this on your cell phone. Maybe you subscribe to a service that feeds headlines to your cell phone, or you're sitting at your computer during the day and your computer alerts you to this momentous news, by e-mail or some sort of pop-up screen. Maybe you're carrying around a wireless PDA, Personal Digital Assistant, or a new MDA, Multimedia Digital Assistant, or the Tablet PC Bill Gates just introduced. So then, maybe you first get a big headline like that. Later on you might take a more traditional approach and look at your television to get a fuller story, get your visual fix, and maybe a little later go to a website where you'll get more in-depth information. Then later on, maybe you'll actually pick up a newspaper to read the commentary and analysis about it. The point I'm trying to make is that for one single news story, an individual news consumer will interact with the story throughout the day on a lot of different platforms, from paper to the Web, to radio, to television. This will become the norm over the next two years, certainly over the next five years.

A profitable effect of convergence is cross-promotion. You can't watch *Good Morning America* without being bombarded with notes, messages and promotions about seeing related on-line content. During a news segment, it's increasingly common to be told that you can get more in-depth video on-line. If you watch *ABC News*, just about every night Peter Jennings will tell you to watch *ABC Nightline*, the half-hour late night news show, where there'll be additional coverage of particular stories. When I interviewed the folks at *ABC News.com* about this, they said the numbers of people actually visiting their site are pretty staggering. So people do take advantage of these cross-media offerings, they're not just getting ignored. This cross-media consumption is becoming more and more mainstream. It's really

important to keep your brand in front of viewers no matter where they may go. And if you're only in one medium, you potentially lose your customers. You may get them first, that small chunk of the day, and then they move on to some other medium. So my message is just try to be out there and keep your brand there throughout the day, throughout the life cycle of the story.

Kerry Northrup is the executive director of a company called *Newsplex*, a sort of a newsroom of the future, a think-tank and prototype founded by INA, the International Newspaper Association. He uses the analogy of the butcher and the grocery store, which were typical of any town. There used to be butchers, who'd just focus on selling meat, and they made way for supermarkets. A few butchers wanted to stick with the former model. And there's still a few around. The same thing is going on for news media companies. They can choose to stay focused on print, television or radio, but the industry and more importantly the consumers are heading in the other direction. Consumers want news content wherever they happen to be and in whatever format they prefer. And so, the news company really needs to ride along and follow them.

Some of the models for convergence are obviously the bigger ones. But some smaller companies are doing interesting stuff. The *Tampa News Center* is the oldest and most significant multimedia newsroom right now (a forty million-dollar project). *Media General* created a super desk where they have on-line (*TBO.com*), print (*The Tampa Tribune*) and television (*WFLA-TV*, *NBC* affiliate) editors all sitting in one room. Reporters are trained to create content that can be used in all three formats. A fourth may be added, which would be cell phones and pagers, etc. I believe this is going to be the model for how many journalists work. News media organisations will publish news to various media formats and there'll just be one set of reporters producing content that will be sliced and diced into various formats.

In this world, there will really be more jobs for editors, who once were doing that slicing and dicing. Those are the people who will be the specialists. You'll have your Web specialist, your television specialist, your radio specialist and your newspaper

editors. Those jobs actually become even more important. It's really the reporter's job that changes more than anything.

Obviously, the big concern among journalists who are not fresh out of school is that our jobs are going to be much more difficult. And I think this will probably change with tomorrow's journalists. We're already seeing a lot of journalism programs in the United States creating mandatory cross-media training programs. The University of Southern California's Annenberg School is probably one of the best to cite as an example. You may still emphasise your career as a newspaper journalist, but if you go through the USC graduate journalism program you'll learn to report for television and on-line, as well as print. Another good example is the University of South Carolina, which is hosting this *Newsplex* project.

My focus has been on content and what happens to it on the Internet world. I'm particularly interested in how companies like *The Washington Post* are dealing with contents convergence. *WashingtonPost.com* is really interesting. This is a newspaper Web site that has a staff of four or five people devoted to Web video. They are videographers, video editors and production people. One of their star videographers, Travis Fox, has been named cameraman of the year 2002 by the White House News Photographers' Association. It was the first time the award was given to a Web photographer. In fact, *WashingtonPost.com* won a total of 23 awards in that competition this year, which is pretty remarkable.

Last August, Fox did a 21-minute video documentary about a sheet metal worker, who had lost his son in the attack on the Pentagon and decided to help rebuild the Pentagon. Fox spent several weeks following this guy. What's interesting is that *The Washington Post* got together with *ABC News* and *ABC Nightline* to use this video for an entire episode of its *Nightline* program. This is the first example I know of where something produced specifically for the Web ended up being repurposed for a national television show. And I think this is not the last time we'll see something like this.

The rationale for this is that *The Washington Post* wants to be more than just a newspaper. This is a good example of how *The*

Washington Post is trying to ensure its future as a news information provider. When you think about what's happening with mobile phones, it won't be too long before some of that content *washingtonpost.com* is creating can be sent out to your cell phone.

While I was doing research for this paper, I found a really good quote from Hoag Levins, the editor of *adage.com*, from an interview he did on *PBS* that helps explain why news organisations need to be doing content convergence despite all the negative stuff we heard during this conference. "The future of Internet and the fate of all the publications we represent and write about can be found by walking through the nearest school," he said. "If you walk through the dormitories of any college campus in your area and look in the cracks of the doors, all you'll see are blinking screens. Out on the campus and in primary and high schools, all you see are people doing two-way paging and communication. These kids, after a multi-year wild wire-up of our school system, are going to change us at a faster rate than we all realize, because they'll want digital." I have a couple of elementary school daughters, and I will attest to what he says.

I think we all want to continue to be relevant to the younger folks. So, it's a good reason to think of ourselves not just as a newspaper or a television station, and obviously we're making some good ground on that.

On the money side of it, obviously none of the news companies really knows how this is going to turn out. Some fear it's going to cost a lot of money. Most of the people doing it admit they're not making money, but they're not losing any either. In fact, you can definitely find some good cost savings. For most of the folks I'm talking to, it's not about making direct revenues. There's some of that, but it's not huge. Still, a case can be made for doing this. As an example, let me just use *The Washington Post* one more time. They're working on a few on-line collaboration projects. One involves their on-line business reporter, who does a daily business report on the local *NBC* station, *WRC-TV*. The Web site also produces a daily technology news segment and a weekly entertainment segment for a couple of AM & FM radio stations in the DC market. Then, *The Washington Post* prime

reporters appear regularly on *NBC* and *MSNBC* to break stories as they appear on the Web in the evening. That's a case where *The Washington Post* is first to put up a story instead of publishing it. The story gets published on the Web site and through this partnership, *The Washington Post* gets credit for it on television.

This sort of stuff is obviously a nice deal for TV stations and networks because they get content they don't have to pay to create. And, if you think about that business reporter, most local TV news stations don't have business reporters. So, here's an example of a Web site that can provide that content and exchange for it through cross-marketing. The *washingtonpost.com* would have to pay a lot of money to get this kind of broadcast marketing. A lot of this stuff is very cost effective. In this case, this Web site is getting credited for breaking news on television, local television and radio shows.

Even in smaller markets, you should be thinking about this sort of thing. A smaller market that's doing interesting convergence stuff is the Web site of the Rochester *Democratic and Chronicle* newspaper in New York state that has a cross-media content deal with the local *ABC-TV* affiliate. The newspaper is providing news content for the eleven PM newscast. In exchange, the TV station is providing the weather for the morning paper, so there's a cost saving for the newspaper. Next year, news reporters and editors are going to appear regularly on TV reporting to a regular TV audience. This is obviously great exposure for the newspaper.

This case again is primarily a cross-marketing deal where content is traded. What is interesting about Rochester is that the newspaper's reporters have all been told they're basically information providers, and no longer just newspaper reporters. The Rochester reporters know their content will appear in print and on the Web, and increasingly on television. So what they're trying to do here is foster a new sort of newsroom culture.

The way it typically works in the newsroom is like this. Let's say one of their court reporters comes up with news about a verdict. He calls a rewrite editor, who writes the story right away for the Web edition. That rewrite editor is specifically assigned to the Web site. He is the Web specialist, and then there are

other traditional print editors. Reporters report directly to both. This kind of cross-media content convergence can change the culture of the newsroom. It becomes more a culture of urgent news. Reporters are told their job is to get important news out quickly. That is all done without adding any staff. So, in terms of cost savings, here's a way to get fresh on-line content in addition to print content with existing staff. This is not just repurposed print content, which newspapers have been doing with their Web site for a long time. This is actually fresh news content.

When I talked to the Web guys in this paper, they told me they are profitable. They're not wildly profitable, but they're making money. Part of that is obviously that they haven't had the expense of hiring staff to create content exclusively for on-line.

I talked earlier about Tampa having its super desk, a great example of the news industry taking the idea of content convergence pretty seriously. We've talked about lots of examples of news organisations doing editorially convergent projects. But I wonder where the super desk is at the corporate level. Right now I have a sense that maybe the content, the editorial folks are a little ahead of the business folks in news companies. In my reporting I often hear a lot of bickering about whether the Web site of a news organisation is really profitable or not. It depends on how you look at the books and whether content you get from delegacy media is counted. It would be nice if there were a little bit more convergence activity at the corporate level as well as the editorial level.

To sum up, in terms of content, convergence is hardly a dead issue in journalism. Readers quite simply are demanding that we in the news business take convergence seriously and that we continue to do this. They are using news devices, they're carrying palm pilots and wireless MDA and Tablet PCs connected to Wi-Fi networks... Just coming out here yesterday, I was waiting for my plane at the Denver airport where they now have a Wi-Fi network. I could sit in the airport and access Internet, get my e-mail, read news Web sites. That's going to be very common, I think.

Voici résumées en français les remarques de M. Steve Outing :

Je suis peut-être de ceux qui attendent le plus de la convergence des contenus rédactionnels. Mes raisons sont multiples. De toute évidence, le tirage des journaux est en déclin. L'un des plus grands journaux du pays, The Washington Post, recule depuis 1993. Il a notamment du mal à s'implanter chez les jeunes gens et chez les nouveaux résidents de Washington. Les heures passées devant la télévision diminuent. En fait, presque tous les médias sont en perte de vitesse, en particulier pour le nombre d'heures qu'y consacrent chaque jour les consommateurs.

La grande raison, c'est évidemment que les habitudes des consommateurs de nouvelles changent. Prenons l'exemple hypothétique d'un événement majeur, disons la capture d'Ousama bin Laden ou la découverte d'un complot terroriste nucléaire. Vous pourriez en être alerté par votre cellulaire. Peut-être êtes-vous abonné à un service qui transmet les manchettes à votre cellulaire ou vous êtes assis devant votre ordinateur et la nouvelle vous parvient par courriel ou une fenêtre-flash. Ou vous vous baladez dans le web avec un assistant numérique personnel (ANP) ou le nouvel assistant numérique multimédia ou le Tablet PC que Bill Gates vient de mettre sur le marché. Vous êtes donc informé de la nouvelle de cette façon et, plus tard, vous regardez la télévision pour avoir plus de détails et prendre votre dose quotidienne d'images. Plus tard encore, vous consultez un site web et lisez les commentaires et analyses des journaux. Bref, à une seule nouvelle, le consommateur réagira toute la journée sur une variété de plateformes, du journal à la toile et à la radio et la télévision. Cela deviendra la norme d'ici deux ans, cinq ans tout au plus.

L'un des avantages de la convergence est la promotion croisée. On ne peut regarder une émission de télé sans être bombardé de notes, de messages et de promotions nous invitant à consulter un site en ligne. Il est de plus en plus courant de se faire dire dans un bulletin de nouvelles qu'on peut approfondir l'information en ligne. Les responsables d'ABCnews.com me disent que le nombre de gens qui donnent suite à l'invitation est ahurissant. Les gens réagissent donc à cette forme de plus en plus courante de promotion croisée.

Kerry Northrup, directeur exécutif de Newsplex, sorte de salle de nouvelles de l'avenir, cellule de réflexion et prototype, fondé par l'INA (International Newspaper Association), évoque l'analogie du boucher et

de l'épicier d'antan. Le boucher, spécialisé dans le dépeçage et la vente au détail de la viande, a largement fait place au supermarché, mais quelques bouchers ont persisté dans leur métier. Il en sera de même des médias, dit-il. Quelques-uns continueront de se limiter à l'imprimé, à la radio ou à la télévision, mais l'industrie et surtout les consommateurs évoluent dans l'autre sens. Les consommateurs veulent recevoir des contenus où qu'ils soient et dans le format de leur choix. Les organes d'information sont forcés de les suivre.

Les modèles de convergence sont évidemment ceux des grandes entreprises. Mais de petites entreprises font des trucs intéressants. Le Tampa News Center est la plus ancienne et la plus importante salle de presse multimédia. Il réunit à un super pupitre des rédacteurs de presse écrite, de télévision et d'information en ligne. Les reporters sont formés de façon à créer des contenus qui peuvent être utilisés dans les trois formats. On en ajoutera peut-être un quatrième destiné aux cellulaires et aux bips, etc. Je crois que ce sera le modèle de l'avenir pour bien des journalistes. Les médias publieront en divers formats et les reporters produiront des contenus qui seront mis en forme selon les besoins de chacun d'eux. Dans cet univers, il y aura en fait plus de travail pour les rédacteurs qui font ce genre de mise en forme. Il y aura des rédacteurs spécialistes de la toile, d'autres de la radio, de la télévision et de la presse écrite. Leur travail prendra de l'importance et c'est le travail des reporters qui changera vraiment.

Déjà, beaucoup d'écoles de journalisme aux États-Unis créent des programmes de formation multimédia. La Annenberg School de la Southern California University en est peut-être le meilleur exemple. L'étudiant peut s'orienter vers la presse écrite, mais il lui faut apprendre à écrire pour les autres médias.

Je m'intéresse particulièrement à la façon dont les entreprises comme The Washington Post traitent la convergence des contenus. Le site WashingtonPost.com affecte quatre ou cinq personnes à la vidéo. Un de leurs vidéographes, Travis Fox, a été désigné caméraman de l'année 2002 par l'Association des photographes de presse de la Maison Blanche. En août dernier, Fox a réalisé un documentaire vidéo de 21 minutes, qui a été repris par le réseau ABC. À ma connaissance, c'est le premier exemple de vidéo conçu pour la toile et adapté pour la télévision et ce ne sera pas le dernier.

La raison de cette incursion dans les autres médias, c'est que le Washington Post veut être davantage qu'un journal. Il essaie d'assurer son avenir comme producteur d'information pour plusieurs plateformes. On peut penser que washingtonpost.com adaptera bientôt son contenu pour le rendre disponible à la téléphonie cellulaire.

Dans le cours de ma recherche pour cette conférence, j'ai trouvé une citation de Hoag Lewis, rédacteur en chef d'adage.com, qui explique bien pourquoi les entreprises d'information doivent rechercher la convergence des contenus malgré tout ce qu'on en a dit de négatif dans ce colloque : « Il suffit de visiter l'école la plus proche pour voir clairement l'avenir de l'Internet et le sort de toutes les publications que nous représentons et sur lesquelles nous écrivons. Si vous arpentez les corridors de n'importe quelle résidence universitaire et que vous jetez un coup d'œil dans l'entrebâillement des portes, vous ne verrez que le vacillement d'écrans d'ordinateur. Sur les campus et dans les écoles primaires et secondaires, vous ne verrez que des gens engagés dans des communications bidirectionnelles. Ces jeunes nous changeront plus vite que nous ne pensons parce qu'ils réclameront le numérique. ».

Côté économique, il est évident qu'aucune des entreprises d'information qu'on a fait converger ne sait ce qui l'attend. La plupart reconnaissent qu'elles ne font pas d'argent, mais elles n'en perdent pas non plus. Elles réalisent aussi de bonnes économies. Ceux à qui je parle me disent que ce n'est pas d'abord le profit qui les motive. À titre d'exemple, je citerai encore une fois le Washington Post. On y travaille à divers projets de collaboration en ligne. L'un implique leur reporter financier en ligne, qui présente une chronique financière quotidienne à la station locale du réseau NBC. Leur équipe du site web produit aussi une chronique quotidienne sur la technologie et une rubrique hebdomadaire sur les spectacles pour des stations radio AM et FM. Et les reporters vedettes du Washington Post apparaissent régulièrement à NBC et MSNBC. C'est une bonne affaire pour les stations de radio et de télé, qui obtiennent des contenus sans frais, et pour le Post, qui en tire une abondante publicité.

Le Democratic and Chronicle de Rochester, qui exploite un fichier de pages Web, et l'affiliée locale d'ABC fournissent un exemple intéressant de convergence dans un petit marché. Le quotidien alimente le téléjournal du soir en informations. En échange, la station lui fournit son bulletin de météo. L'an prochain, les reporters et rédacteurs du journal apparaîtront régulièrement à la télévision. On leur a dit de ne

plus se concevoir comme de simples journalistes écrits, mais comme des gens dont le métier est la collecte d'informations. On cherche ainsi à développer dans la salle de rédaction une nouvelle culture, qui est celle de l'instantané. En pratique, disons que le chroniqueur judiciaire est informé d'un jugement. Il en fait part aussitôt au rédacteur affecté au fichier de pages Web, qui prépare la nouvelle et la diffuse immédiatement. Les reporters font aussi rapport couramment à la rédaction du journal de sorte que le journal et le fichier de pages Web ont tous deux des nouvelles fraîches. L'entreprise me dit que, si elle ne rapporte pas des masses, l'opération est rentable, ne serait-ce qu'en épargnant au journal l'obligation d'embaucher du personnel de rédaction du contenu en ligne.

En résumé, la convergence est une idée qui reste bien vivante dans le journalisme. Les lecteurs sont les premiers à exiger qu'on la prenne au sérieux et qu'on la poursuive, car ils souhaitent pouvoir s'informer en utilisant tant les nouveaux que les anciens médias.