

L'ÉVOLUTION DES MOYENS DE COMMUNICATION ESPAGNOLS. UN EXEMPLE SIGNIFICATIF : LA SOCIÉTÉ PRISA

MARIE-CHRISTINE MOREAU

Université de Bourgogne

Comment caractériser notre fin de siècle dans le domaine de la communication, si ce n'est par l'émergence, dans le monde entier, de groupes multimédias toujours plus puissants, qui cherchent à étendre le champ de leurs activités et de leur influence sur la scène internationale ? Les grandes évolutions technologiques auxquelles nous assistons depuis la fin des années 1970 ont en effet transformé radicalement l'industrie de en décuplant ses possibilités d'expansion. Plus récemment, la déréglementation et la perspective de l'ouverture du grand marché européen ont offert une palette d'opportunités et accéléré les stratégies de concentration ou au contraire de diversification. Prises de participation, alliances, fusions, rachats, OPA agressives, jamais il n'y a eu autant de bouleversements. L'Espagne, longtemps marginalisée en raison du système totalitaire qui caractérisait le régime franquiste, puis des incertitudes de la transition à la démocratie, n'est pas restée à l'écart de cette évolution générale, bien que l'ayant abordée avec un certain retard par rapport aux autres pays occidentaux. L'entrée dans la CEE marqua un tournant décisif, caractérisé dès lors à la fois par l'arrivée massive d'investisseurs étrangers (Hachette, Bertelsmann, Fininvest, pour citer les plus connus), et par la consolidation de quelques grands groupes dont le leader est la société PRISA.

L'originalité de la trajectoire, lorsque nous l'appréhendons depuis l'Espagne, indissociable des personnalités qui l'ont tracée, retient l'attention. Aussi vous proposons-nous de suivre les grandes étapes du

parcours de cette société de presse, qui, conçue dans un esprit militant, est devenue en 20 ans le plus puissant holding multimédia espagnol.

DES CATACOMBES À LA LUMIÈRE : 1972-1976

La société PRISA (Promotora de Informaciones S. A.) fut fondée le 18 janvier 1972, mais elle ne put exercer librement son activité journalistique que quatre ans plus tard. Les difficultés qu'elle connut s'expliquent par le contexte politique : les dernières années du franquisme. L'objet de la société était de publier un journal indépendant, qui, par une information libre et critique, soit le vecteur d'une transition en douceur vers la démocratie et de l'intégration de L'Espagne dans l'Europe. Il est facile de comprendre que tout ait été fait pour interdire cette parution, en raison de son caractère libéral.

L'initiative était partie de José Ortega Spottorno, fils du philosophe José Ortega y Gasset, et d'un groupe d'amis qui travaillaient avec lui au sein de la *Revista de Occidente*¹. Le projet s'était consolidé avec Carlos Mendo et Darío Valcárcel, respectivement liés à Manuel Fraga qui incarnait, au sein du Régime, le courant le plus ouvert, et à José María de Areilza, conseiller du comte de Barcelone, symbole de l'opposition démocratique.

La société démarra avec un petit capital social de 500 000 pesètes² qui dut être rapidement et considérablement augmenté pour répondre aux exigences de l'administration franquiste. Celle-ci refusait l'inscription de PRISA au Registre des Entreprises de Presse et, par là-même, la possibilité de publication, sous prétexte qu'elle n'était pas assez solide financièrement³. Il s'agissait là d'un stratagème qui avait pour but de décourager cette tentative. Pendant trois ans, malgré les augmentations successives du capital qui passa à 15 millions puis à 150, elle maintint

¹ ORTEGA SPOTTORNO, José, "Una aventura que mereció la pena", *El País*, 20/06/1984.

² *Memoria del ejercicio de 1972*, Madrid : PRISA, 1972.

³ Il convient de rappeler à ce sujet que si l'inscription au Registre des Entreprises de Presse n'était pas obligatoire pour constituer une entreprise, en revanche, elle l'était pour publier un journal, ce qui était un moyen pour le régime franquiste de contrôler l'information, car le Registre dépendait du ministère de l'Information et du Tourisme, et ceci bien que la loi de presse de 1966 ait établi dans son article 1 le droit à la liberté d'expression. Cf. MOREAU, Marie-Christine, *El País face aux pesanteurs historiques*, Thèse de Doctorat, Dijon, 1994, p. 31-41.

son veto et son attitude hostile, sauf au cours d'une brève période, en 1974, où Pío Cabanillas fut ministre de l'Information. Croyant que l'autorisation de publier était imminente, la première pierre des locaux du futur quotidien *El País* fut posée rue Miguel Yuste et le matériel nécessaire à l'impression commandé. Mais en fait, Pío Cabanillas, sous la pression du *bunker* qui l'accusait d'être trop libéral, fut limogé. Cette période dite "des catacombes" se prolongea d'un an, puisque l'inscription de PRISA au Registre des Entreprises de Presse n'eut lieu qu'en septembre 1975, c'est-à-dire deux mois avant la mort du Général Franco.

Quelle était la situation de la société au moment de la parution de *El País*, en mai 1976 ? Paradoxalement, l'opposition du général Franco avait conduit les fondateurs à la consolider financièrement, plus qu'ils ne l'auraient sans doute fait dans des conditions normales. Après une troisième augmentation décidée en juin 1975, le capital s'élevait à 225 millions de pesètes et le nombre des actionnaires était d'environ 500. Sur le plan technologique, les reports successifs donnèrent le temps d'examiner en détail les installations des grands quotidiens du monde occidental et de modifier jusqu'au dernier instant les choix en équipement afin que celui-ci soit le plus moderne possible. Bref, en 1976, PRISA était dotée de bases solides qui permirent son développement ultérieur, sous l'égide de Jesús de Polanco.

LA CONSOLIDATION DE PRISA COMME GROUPE DE PRESSE : 1976-1984

Jesús de Polanco entra officiellement dans la société PRISA en 1973, après la restructuration du Conseil d'Administration, qui passa de cinq membres (les 5 fondateurs) à 21. Né à Madrid en 1928, c'était un homme d'affaires connu par ses activités éditoriales et en particulier comme président de la Fondation Santillana¹. Dans les moments difficiles, ce fut lui qui apporta les capitaux nécessaires à PRISA², dont il fut nommé

¹ Consacrée au développement de la culture et des échanges avec l'Amérique Latine, la fondation avait connu une forte progression dans les années 1960-1970, grâce à la vente de livres scolaires.

² Comme le rappelle Javier Baviano, qui fut directeur technique de *El País* jusqu'en 1988, "quand les premières et difficiles augmentations de capital tardaient à être couvertes, Jesús de Polanco était là". "Estos cinco años", número especial quinto aniversario, *El País*, 3/05/1981, p. XV.

conseiller délégué en 1975, fonction qui correspond à celle de PDG en France.

A son initiative, il fut décidé, dans les mois précédant la parution, de doubler les dimensions du futur journal : pour ce faire, la rotative qui avait été commandée fut échangée, avant d'être installée, pour une autre de capacité supérieure, capable de tirer cinquante mille exemplaires de quarante-huit pages en une heure. Ce fut lui aussi qui orienta les choix en matière d'équipement, privilégiant — et c'est là une constante — ce qui était à la pointe du progrès : photocomposition et offset. De cette manière, le quotidien *El País*, dont le premier numéro fut publié le 4 mai 1976, franchit les écueils sur lesquels échouèrent la plupart des journaux fondés dans les premières années de la transition. Par ailleurs, alors que les fondateurs, en militants du changement politique, avaient conçu leur société de presse comme une sorte de service public non lucratif¹, Jesús de Polanco imposa les concepts de rentabilité et l'idée que seule l'indépendance économique pouvait garantir l'indépendance éditoriale.

Le succès de *El País* fut le moteur de la consolidation de PRISA. Par sa vigoureuse défense des libertés, son combat en faveur de la démocratie, il s'attira la fidélité de lecteurs chaque jour plus nombreux. Symbole et porte-parole de l'Espagne moderne et pluraliste, affichant clairement son ouverture à l'Europe, *El País* devint en quatre ans, non seulement le journal de référence, mais surtout le premier quotidien par la diffusion. Les bénéfices de la société furent quasi immédiats, comme en témoignent les résultats de l'exercice de la seconde année de publication qui présentait un solde positif de 41 millions de pesètes. Par la suite, tous les bilans devaient faire apparaître des bénéfices nets croissants : 192 millions en 1979, 353 en 1981, ce qui resta une constante jusqu'en 1989 où ils atteignirent presque 6 000 millions de pesètes².

Cependant, bien que PRISA se consolidât financièrement, un affrontement surgit en 1978 entre Jesús de Polanco et différents actionnaires, pour des motifs idéologiques et politiques³. Réunis autour de

¹ Carlos Quesada, dans sa thèse, rappelle l'influence de l'ouvrage de Jean Schwoebel *La presse, le pouvoir et l'argent*, publié en 1968. Cf. QUESADA, Carlos, *El País, quotidien madrilène du matin, 1976-1986*, Thèse d'Etat, Bordeaux, 1989, cap. IX, p. 295 à 297.

² "El País, un diario independiente y una empresa próspera", *El País*, 13/05/1978, p. 50. *Memoria del ejercicio 1979, Memoria del ejercicio 1981*, Madrid : PRISA.

³ Cf. "Marías dimite de *El País*", *Diario 16*, 12/05/1978 ; "Algunos accionistas de *El País* forman un sindicato", *El País*, 24/12/1978.

Darío Valcárcel, Julián Marías et Miguel Ortega, ils contrôlaient 30 % du capital. Le résultat de cette lutte interne, qui dura jusqu'en 1983, fut le renforcement du pouvoir de Jesús de Polanco : lorsque les derniers contestataires eurent vendu leurs actions, il pouvait compter, au conseil d'administration, sur 40 % des voix¹.

La troisième consolidation, à la fois commerciale et technologique, eut lieu en 1981. La société PRISA procéda alors à la modification de pratiquement toutes les installations du journal. La décision d'engager ces investissements qui dépassèrent 1 000 millions de pesètes², c'est-à-dire le total de l'actif immobilisé, fut prise en 1980 et répondait à un changement de stratégie commerciale³. Il fallait pouvoir honorer la demande croissante d'insertion publicitaire dans *El País* induite par le succès de celui-ci auprès du lectorat. Ceci impliquait de passer de 64 à 96 pages à un moment où, parallèlement, le tirage quotidien du journal montait régulièrement. Une réorganisation générale de la production s'imposait donc. En la décidant, les dirigeants de l'entreprise avaient comme objectif de libérer le potentiel de croissance du futur journal et d'en faire l'un des plus modernes d'Europe⁴. La capacité des rotatives fut doublée et un deuxième bâtiment construit ; quant au premier, il fut totalement réaménagé. Le changement le plus radical fut l'introduction dans la salle de rédaction de terminaux vidéo qui, connectés à un système d'ordinateurs, permirent la composition et la mise en page de tous les textes, aussi bien ceux de fond que la publicité⁵. Ce système, acquis à l'entreprise américaine Atex, spécialiste en la matière, favorisa le développement du journal sans qu'il fût nécessaire d'augmenter proportionnellement le personnel. Bref, la

¹ BUSTAMANTE, Enrique, "El País : análisis del poder", *El País o la referencia dominante*, Barcelona : Editorial Mitre, 1986, p. 74. En effet, les acheteurs, outre la société PRESA, créée pour exploiter les émetteurs de radio, furent d'une part PROPUSA, groupe qui appartenait à Jesús de Polanco et à certains de ses amis, et d'autre part Ramón Mendoza, homme d'affaires, proche de Polanco.

² PRISA bénéficia d'une aide de l'Etat d'un montant de 125 millions de pesètes. Ce fut l'aide la plus importante concédée par le gouvernement qui avait voté cette année là un budget de 720 millions de pesètes pour la restructuration des entreprises de presse. "El Estado ha invertido 720 millones de pesetas", *El País*, 27/11/1980.

³ "Una inversión de más de 800 millones de pesetas", *El País*, 31/10/1980.

⁴ "Estos cinco años", número especial quinto aniversario, *El País*, 3/05/1981, p. XV.

⁵ "El País, primer diario en difusión renueva su tecnología", *El País*, 3/01/1982. Pour plus ample information sur la rénovation technologique de 1981, l'on peut consulter le numéro spécial de *El País* du 31/10/1980 et le supplément dominical "El País, el periódico de los 90", *El País*, 4/05/1990.

reconversion technologique permit de produire encore plus sans grever l'entreprise de charges supplémentaires. Les conséquences logiques furent l'accroissement des gains et le renforcement de la position de PRISA alors même que la presse espagnole traversait une grave crise¹. De 1981 à 1984, la diffusion quotidienne passa de 234 000 exemplaires à 347 000 et les bénéfiques furent multipliés par trois.

Fort de la consolidation de l'actionnariat et de l'entreprise, Jesús de Polanco décida l'expansion de la société. Celle-ci débuta par le lancement d'une édition à Barcelone, en octobre 1982. Des études de marché destinées à répondre au mieux aux attentes du lectorat, l'avaient précédé. La réalisation du projet comporta la création d'une rédaction d'environ 40 personnes et mit en oeuvre une technologie de pointe absolument nouvelle en Europe : les textes — une vingtaine de pages quotidiennes — étaient transmis, depuis les terminaux des ordinateurs, aux ateliers de photocomposition de Madrid où s'effectuait le montage final et de là, retransmis à Barcelone pour être imprimés. En un an, les ventes passèrent de dix mille exemplaires par jour à cinquante mille. Il s'agissait là de la première phase d'un processus de diversification du journal destiné à conquérir de nouvelles parts de marché. Il se poursuivit par la création d'une édition internationale en mars 1983 puis d'autres éditions régionales².

Par ailleurs, PRISA renforça sa position dans le monde de la communication en créant, en 1984, *El Servicio de Noticias*, destiné à vendre des informations sélectionnées à ses abonnés.

Si nous faisons un rapide bilan, en 1984, après huit ans d'activité, PRISA est une société prospère qui dégage des bénéfices. Cette réussite, qui repose sur le succès du quotidien *El País*, dirigé par Juan Luis Cebrián, et sur la rigueur avec laquelle Jesús de Polanco a géré l'entreprise, permet d'envisager d'autres investissements et développements, à la faveur de la conjoncture nationale et internationale.

¹ Si nous nous référons à la seule presse quotidienne, entre 1976 et 1981, 18 des 33 journaux créés pendant la période disparurent et sur les 59 qui furent fondés entre 1976 et 1984, il en restait seulement 28 en 1985. RAMOS SIMÓN, Luis Fernando, *Análisis de la difusión de la prensa diaria en España (1976-1984)*, Madrid : Universidad Complutense, 1989, p. 100.

² *El País* inaugura deux autres éditions en 1986 : l'une en Andalousie, le 11 mars, et l'autre dans la Communauté Valencienne le 18 octobre.

DU GROUPE DE PRESSE AU HOLDING MULTIMÉDIA 1984-1989

A partir de 1984, la société PRISA prit un nouvel essor, en élargissant le champ de ses activités¹ à l'édition, la distribution et l'audiovisuel. Cette diversification verticale et horizontale devait l'amener à se constituer en holding en 1989.

Dans le domaine éditorial, deux filiales importantes furent créées : EDIPAI, en 1984 et PROGRESA, en 1989². Ediciones El País, qui publiait les ouvrages des journalistes et des collaborateurs d'opinion du quotidien, réorienta son activité en 1988, en signant un contrat de coédition avec Aguilar. A la suite de quoi, de nouvelles collections virent le jour : guides touristiques, atlas, livres sur la nature, essais... L'objet de cette diversification était de multiplier par dix le chiffre d'affaires en deux ans ; de fait, il atteignit 237 millions de pesètes en 1989 par rapport aux 34 millions de 1988³.

La société PROGRESA (Promotora General de Revistas), fondée elle aussi avec un capital appartenant à 100 % à PRISA, se consacre à la réalisation de revues et de publications internes ou pour des tiers. *Claves de Razón Práctica*, revue mensuelle dirigée par Javier Pradera et Fernando Savater, *EGM*, l'ancien *El Gran Musical*, les annuaires, les revues des abonnés à Canal + et à CanalSatélite⁴ sont ses principales productions.

La seconde diversification fut l'entrée dans la distribution avec la fondation, en 1989, de la filiale DISTASA qui a en charge les publications de PRISA ainsi que celles de Estructura, du Monde et de quatorze autres titres. Etant à même de fournir dans un délai de 24 heures des informations sur les ventes réelles, elle permet en outre d'adapter le tirage à la demande immédiate du marché.

¹ Ce changement d'orientation fut décidé au mois de juin 1984 par l'assemblée des actionnaires. Peu après, Jesús de Polanco fut nommé président de PRISA et José Ortega Spottorno fut désigné président honoraire. Cette vaste restructuration de l'entreprise fut complétée au mois de septembre avec la création de deux postes de directeurs généraux attribués l'un à J. L. Cebrían et l'autre à Javier Baviano.

² Certes, les activités éditoriales avaient débuté dès 1982 avec la publication de *El Anuario El País*, présenté dans le bilan de 1983 comme début du projet éditorial de la société.

³ *Grupo PRISA 1990*, Madrid : PRISA.

⁴ *Grupo PRISA 1995*, Madrid : PRISA.

Parallèlement, PRISA s'implanta dans l'audiovisuel. En ce qui concerne la radio, elle avait préparé le terrain en créant, dès 1981, la société Promotora de Emisores S.A., PRESA, dans le but de postuler à l'émission en modulation de fréquence quand la loi le permettrait. En 1982, elle obtint la concession de quatre émetteurs : Madrid, Valladolid, Cuenca et Soria, et un an plus tard, elle commença à exploiter la licence de Madrid avec Radio El País, mais sans grand succès. En 1984, devant l'application des accords internationaux signés à Genève qui réservaient à l'Espagne 2 100 nouvelles fréquences FM, PRISA accéléra sa stratégie de pénétration du secteur radiophonique en acquérant 24 % de la SER¹. Cette intrusion suscita de vives polémiques qui ne firent que s'accroître avec les prises de participation ultérieures². En effet, en juin 1985, PRISA acheta toutes les actions de la famille Fontán (19 %) et celles d'autres porteurs. Devenue majoritaire au sein de la SER avec 51 % du capital³, elle procéda à de nombreux remaniements, nommant au conseil d'administration et à la direction des personnes qui lui étaient liées. C'est ainsi qu'elle put décider d'une spectaculaire augmentation de capital, le portant de 480 millions à 3 000 millions de pesètes, ce qui lui permit d'en détenir 71 % en juillet 1986⁴.

L'expansion de PRISA dans l'univers de l'audiovisuel ne peut être dissociée du contexte législatif et politique. En effet, si la Constitution de 1978, et en particulier l'article 20, établit la liberté de l'information, de fait, les statuts concernant la radio et la télévision ne furent pas modifiés immédiatement. Il fallut attendre ce que l'on appelle le développement constitutionnel pour que fussent enfin démantelés les moyens de communication et les lois hérités du franquisme. Rappelons que l'ancienne presse du Mouvement ne disparut qu'en 1984. Dans le domaine audiovisuel, ce fut la loi 4/80 du 10 janvier 1980 qui fixa le nouveau statut. La radio et la télévision y étaient définies comme des services

¹ En avril 1984, PRISA acheta les actions de la famille Gómez Mira qui représentaient 9 % de la SER et, en décembre, celles de la banque Urquijo-Unión, soit 15 % supplémentaires.

² C'est à cette époque (1985) que Jesús de Polanco commença à être surnommé "Jesús del Gran Poder" et que Luis María Ansón, directeur de *ABC*, lança sa campagne systématique contre *El País*, le qualifiant de journal gouvernemental.

³ "PRISA, accionista mayoritario de la SER", *El País*, 14/06/1985.

⁴ Pour plus de détails sur les augmentations de capital de la SER, on peut consulter les livres suivants : CHEVAL, Jean-Jacques, *La radio en Espagne, actualité et mutation*, Presses Universitaires de Bordeaux, 1990, p. 59-60 ; BUSTAMANTE, Enrique y ZALLO, Ramón, *Las industrias culturales en España*, Madrid : Akal/Comunicación, 1988, p. 86-87.

L'évolution des moyens de communication espagnols

publics dépendant de l'Etat et dont la gestion incomberait à RTVE. Pour la radio, la loi prorogeait le système de concession en vigueur. Elle fut complétée par la Loi d'Ordonnancement des Télécommunications (LOT) du 8 décembre 1987 qui assouplit les règles limitant la concentration. Par ailleurs, il faut mentionner les plans techniques nationaux de 1979 et 1989 régulant l'attribution de nouvelles fréquences, ce qui contribua à une forte augmentation de l'offre radiophonique¹. Pour la télévision, la loi la plus importante fut celle qui, en 1988, autorisa la création de trois chaînes privées à diffusion nationale.

Que ce soit pour la radio ou la télévision, les décisions prises par la société PRISA surent anticiper les modifications des lois et du marché et doter l'entreprise des atouts nécessaires pour qu'elle se trouve, le moment venu, en bonne position face à la concurrence. Par exemple, dès que la nouvelle organisation des télécommunications fut votée, PRISA, qui était déjà en relation avec Canal Plus France, apporta 25 % du capital, maximum autorisé par la loi, pour créer la Sociedad Española de Televisión Canal + S. A. dont la finalité était de solliciter l'attribution d'une des trois chaînes de télévision privée². L'obtention de cette licence en 1989 suscita de vives polémiques et les choix du gouvernement, effectués sans fournir d'explications, furent dénoncés comme autant de faveurs et contestés devant les tribunaux.

Prévoyant le développement futur du secteur, PRISA avait aussi créé, dès 1984, la Sociedad General de Televisión (SOGETEL), consacrée à la production audiovisuelle et à la gestion des droits. Mais elle ne prit son essor qu'à partir de 1990, en lien étroit avec Canal Plus.

Enfin, PRISA se positionna en 1989 sur un nouveau terrain, celui de la presse économique, en acquérant 30 % de Estructura, société éditrice de *Cinco Días*. Elle s'associa ainsi à des entreprises prestigieuses dans le monde de l'information spécialisée : le Groupe Expansion et la société Dow Jones and Co. Inc. qui publie *The Wall Street Journal*.

¹ Pour plus ample information, l'on peut consulter García Lloret, Enrique, *El régimen jurídico de la radiodifusión*, Marcial Pons, Ediciones Jurídicas, Madrid, 1991, p. 262-267 et CHEVAL, Jean-Jacques, *La radio en Espagne, actualité et mutation*, Presses Universitaires de Bordeaux, 1990, p. 46-48.

² Les autres actionnaires de la Société Espagnole de Télévision Canal Plus sont : Canal Plus France (25 %), Banco Bilbao Vizcaya (15 %), Grupo March (15 %) ainsi que Cajamadrid et Bankinter.

A la suite de l'expansion de la société et de sa diversification, l'assemblée générale des actionnaires approuva, en novembre 1989, l'élargissement de l'objet social de PRISA et sa transformation en holding. Il fut aussi décidé de créer la société Diario El País, S.A. et de lui attribuer la responsabilité de l'édition et de l'exploitation du journal, ceci afin de préserver son indépendance¹.

De 1984 à 1989, nous constatons que la société de presse PRISA a franchi toutes les étapes qui font d'elle un important groupe de communication multimédia. Après l'élargissement de ses activités à l'édition et à la radio, ainsi qu'à la production et à l'exploitation audiovisuelles, l'année 1989 marqua un tournant décisif. La création des filiales PROGRESA et DISTASA, et surtout l'acquisition de 30 % de Estructura et de 25 % de la Sociedad Española de Televisión Canal + S. A. renforcèrent sa position en Espagne en même temps qu'elles l'intégrèrent au marché international.

L'EXPANSION INTERNATIONALE ET LA POURSUITE DE LA DIVERSIFICATION : 1990-1995

Les cinq dernières années sont caractérisées par une double trajectoire la volonté de s'implanter en Europe et en Amérique Latine et la poursuite de la diversification multimédia.

L'EXPANSION INTERNATIONALE

L'expansion internationale est le trait le plus caractéristique de la récente orientation du holding PRISA. Pour Jesús de Polanco, il s'agit là d'une évolution incontournable, compte tenu de la mondialisation du marché de la communication. Refusant de voir la part espagnole disparaître entre les mains d'investisseurs étrangers, il a décidé d'inverser la tendance² et de surcroît, a l'ambition d'imposer PRISA comme un groupe

¹ "El País será editado por Diario El País, S.A., sociedad 100 % del grupo PRISA", *El País*, 20/10/1989. Au cours de cette opération, le capital de l'entreprise fut élevé de 528 millions à 3 000 millions de pesètes, par le transfert d'actifs.

² "Ha llegado la hora de plantearse el mercado europeo como un mercado interior, tanto en la prensa como en el sector audiovisual. Así es como los grandes grupos extranjeros abordan, desde hace años, el mercado español, y PRISA participa de esta visión, sólo que desea invertir la tendencia saliendo a Europa en la medida en que los recursos nos lo permitan". "Jesús de Polanco : nuestro objetivo es un grupo de comunicación con proyección europea", *El País*, 21/06/1991.

de communication indépendant soucieux de défendre la culture occidentale face aux Américains et aux Japonais¹. Le renforcement de sa position sur la scène internationale se réalise selon deux schémas directeurs : la prise de participation dans de grandes sociétés étrangères et la consolidation du quotidien *El País* en Europe et dans le monde.

Les investissements à l'étranger commencèrent en 1990, par l'acquisition de 5 % de PONEX, holding propriétaire du Groupe Expansion. Ils se poursuivirent l'année suivante par l'achat de 18,04 % du capital de la société britannique Newspaper Publishing² qui publie le quotidien *The Independent*. En 1992, PRISA entra, à hauteur de 16,75 %, dans le groupe Público Comunicação Social, SA, qui édite le quotidien *Público*, devenu en cinq ans le journal de référence au Portugal. La dernière prise de participation date de 1994. Après l'Europe, le holding espagnol s'est implanté au Mexique en acquérant 24,5 % de Impulsora de Empresas Periodísticas, dont les principales entreprises sont Gráficas La Prensa et Editora La Prensa, propriétaire du journal du même nom.

Parallèlement, PRISA s'est investi dans des projets en collaboration avec les plus grands quotidiens d'Europe et du monde pour publier des suppléments comme *Liber*, *Media World*, *Leonardo*, renforçant ainsi le prestige du journal. D'autres initiatives en matière de publicité se sont également concrétisées. Dans le même temps, différentes actions furent menées pour améliorer la diffusion de *El País* tout d'abord en Europe, puis au Mexique. Depuis le mois de novembre 1992, une édition quotidienne est imprimée dans les ateliers de Nord Eclair près de Roubaix. La distribution, qui se fait depuis Bruxelles, a permis de consolider la vente en kiosque en France, dans les pays du Bénélux, en Grande Bretagne, en Allemagne et en Suède. D'autre part, à la suite de son expansion au Mexique, PRISA a fondé, en juin 1994, une filiale de la société Diario el País, chargée de l'édition locale imprimée dans les ateliers de Editora la Prensa.

¹ POLANCO, Jesús de, "La comunicación, una empresa de ideas", conférence prononcée à l'Université Complutense de Madrid le 3 décembre 1991.

² En mars 1994, par l'intermédiaire d'une OPA, lancée conjointement avec le groupe Mirror et *Repubblica*, PRISA a porté sa participation à 20 %. Cependant, en août, *The Independent* dut faire face à la guerre des prix en baissant son prix de vente ; s'il réussit à stabiliser la diffusion, les résultats financiers furent négatifs. Dans l'accord final signé en mai 1995 entre les principaux actionnaires de Newspaper Publishing pour recapitaliser la société et restructurer l'actionnariat, la part de PRISA est passée à 12,6 %. Quant aux actions détenues dans PONEX, elles furent vendues en 1994.

Si l'expansion internationale est la facette la plus spectaculaire de l'évolution récente du groupe PRISA, il ne faut pas pour autant passer sous silence la poursuite de sa politique de diversification, menée parfois de façon agressive.

LA POURSUITE DE LA DIVERSIFICATION MULTIMÉDIA

En 1990, le holding PRISA se composait de deux branches : la branche éditoriale et la branche audiovisuelle, respectivement constituées de six et trois subdivisions. En cinq ans, le schéma s'est extrêmement compliqué sous l'effet de nombreuses ramifications. Il y a maintenant trois grands secteurs (édition, radio et musique, télévision et cinéma), mais les subdivisions sont passées à vingt-sept sans compter les participations indirectes dans d'autres entreprises.

En 1990, PRISA réorienta l'activité de sa filiale SOGETEL qui commença à produire des longs métrages et des films vidéo. Le groupe était en effet sensible à la pauvreté de l'offre cinématographique espagnole¹, indissociable - il est vrai - du contexte européen caractérisé par la régression de la production et contre laquelle le programme MEDIA tente de réagir depuis 1990².

En 1990, la SOGETEL créa à son tour une autre filiale, IDEA (Iberoamericana de Derechos Audiovisuales), destinée à l'achat, la vente, la distribution et le financement de toute oeuvre cinématographique ou vidéo. Cette société est née de la collaboration entre PRISA et Andrés Vicente Gómez, l'un des plus importants producteurs de cinéma espagnol. Lorsque nous savons qu'en 1995 les spécialistes estiment que l'avenir des entreprises de communication dépendra des catalogues de films dont elles disposeront, nous comprenons mieux l'intérêt porté par PRISA à la production et à la distribution de films. Là encore, nous pouvons apprécier la perspicacité avec laquelle les dirigeants ont su détecter à l'avance les futurs marchés porteurs et s'y implanter.

Le groupe PRISA s'est engagé aussi sur le marché du câble et du satellite. En 1992, il créa, avec les autres actionnaires de Canal Plus, la SOGECABLE dont les activités sont axées aussi sur le satellite ; c'est

¹ *Grupo PRISA 1992*, Madrid : PRISA, 1992. En 1991, sur une demande de 7 000 titres pour la programmation de télévision, 64 films furent produits en Espagne.

² *Fundesco*, n° 139, avril 1993, p. 5-13. MEDIA (Medidas para Estimular el Desarrollo de la Industria Audiovisual est un programme de la CEE pour développer l'industrie audiovisuelle.

ainsi qu'en 1994 fut lancé CanalSatélite, un ensemble de quatre chaînes thématiques à péage. Depuis 1994, SOGECABLE détient à son tour 33,7 % de la Sociedad General de Cablevisión, et Canal Plus, 25 % de COTELSAT, société destinée à la commercialisation des chaînes de télévision par satellite (Hispasat).

Par ailleurs, PRISA possède 50 % du capital d'une entreprise de publicité (Business Selection) et s'est consolidé par l'achat d'imprimeries en 1994. Mais c'est dans le domaine de la radio qu'il a mené la politique la plus agressive. Après avoir acquis, en 1992, les 25 % du capital de la SER toujours détenus par l'Etat, il entra indirectement dans le capital d'Antena 3 Radio, sa concurrente directe, provoquant sa disparition à court terme en tant que chaîne d'information¹. Dans un contexte de crise et de désinvestissement publicitaire, la manoeuvre était habile, puisqu'elle lui permit de contrôler 60 % du marché. Cette concentration, et surtout l'aval du gouvernement, provoquèrent une levée de boucliers générale². La profession accusa PRISA d'exercer un monopole et de limiter le pluralisme de l'information. *ABC*, *Diario 16* et *El Mundo*, le plus virulent de tous, dénoncèrent la violation de la loi et la connivence entre ses dirigeants et le gouvernement³.

Aujourd'hui, le groupe est présent dans toutes les branches de la communication mais aussi dans l'édition et l'imprimerie, la distribution et la publicité. Cependant, sa stratégie d'expansion ne connaît pas de trêve. C'est ainsi que Canal + a signé en juillet 1995 un accord avec TeleFónica pour développer la télévision par câble en Espagne ; quant à SOGETEL, elle vient de s'allier, en septembre, à deux nouvelles sociétés de production cinématographique. Le holding emploie 2100 personnes et est financièrement solide, puisque malgré la baisse généralisée des recettes publicitaires et ses investissements à long terme qui ne sont pas encore rentables, il dégage des bénéfices. Ceux-ci s'élevaient à plus de 3 700 millions de pesètes pour l'exercice 1994.

¹ En 1993, PRISA créa la société de services Unión Radio à qui la SER et Antena 3 cédèrent différents secteurs. Après la démission des journalistes les plus célèbres d'Antena 3 qui entraîna une chute d'audience, cette dernière fut transformée en chaîne musicale, Radio Sinfo.

² SANTOS, Félix, *Periodistas, Polanquistas, sindicato del crimen, tertulianos y demás tribus*, Madrid : Ediciones Temas de Hoy, 1995, p. 227.

³ "Réquiem por Antena 3 Radio", *El Mundo*, 23/05/1994.

En conclusion, il nous semble indispensable de souligner l'évolution remarquable de la société PRISA en vingt ans. Alors que ses fondateurs la concevaient comme une société à but non lucratif, destinée à éditer un quotidien qui soit le moteur du changement démocratique, celle-ci est devenue le premier groupe de communication espagnol. Cette évolution s'est faite en trois étapes successives depuis la parution du journal *El País*, le 4 mai 1976. Après une phase de consolidation qui a duré huit ans, PRISA a franchi, de 1985 à 1995 toutes les étapes de la diversification multimédia et s'est engagée dans des projets européens et internationaux. La réussite de l'entreprise est indissociable du succès du quotidien *El País* qui a dégagé de substantiels bénéfices et de la gestion rigoureuse et vigoureuse de Jesús de Polanco. Entouré de spécialistes compétents et bien informés, il a fait de PRISA une entreprise à la pointe du progrès technologique et a su anticiper l'évolution du marché pour mieux devancer ses concurrents. Distaçant COMECOSA, holding de presse basque, et ZETA, groupe de presse magazine, PRISA est cependant loin derrière les leaders européens (Hachette, Bertelsmann, Fininvest) avec ses 50 milliards de pesètes de chiffre d'affaires. Aussi, la société a-t-elle été constituée en holding en 1989, afin de mener à bien des projets en partenariat ainsi que son expansion à l'étranger. Sa traditionnelle vocation européenne est mise en avant, avec un sens certes différent de celui qu'avait l'expression dans l'esprit des fondateurs, puisqu'il ne s'agit plus d'ouvrir l'Espagne aux valeurs démocratiques occidentales, mais de conquérir de nouveaux marchés. Cette orientation, à la fois défensive et offensive, puisque l'enjeu est de se consolider sur l'échiquier mondial, a pour ambition de défendre la culture hispanique de l'invasion japonaise et nord-américaine. Cependant, en Espagne, la polémique oppose les dirigeants de PRISA et leurs détracteurs qui les accusent de constituer de véritables monopoles incompatibles avec la liberté de l'information. Or, en cette fin de siècle, où les spécialistes prévoient qu'à moyen terme il n'y aura plus qu'une dizaine de groupes émetteurs omnipotents, l'avenir de la communication ne se pense pas en termes de marché national, mais international. Et les consolidations auxquelles le groupe procède en Espagne ont précisément pour but de résister au ralentissement induit par la crise de 1991 et à la convoitise des investisseurs étrangers qui veulent s'approprier le marché espagnol et, à travers lui, celui de l'Amérique Latine. Ne faut-il pas alors insister sur la faiblesse des groupes multimédias espagnols et voir dans PRISA le défenseur d'une certaine indépendance culturelle ?