

Marc BURGELIN

Louis FAURE

François YAZBECK

## MÉMOIRE DE RECHERCHE - RÉSUMÉ

Quels succès peut-on répliquer pour créer un champion national des médias ?

ESSEC - CHAIRE MEDIA & DIGITAL  
Promotion 2017

**ESSEC**  
BUSINESS SCHOOL

---



La télévision commerciale gratuite fait face à des bouleversements qui viennent questionner le statut de champion national des leaders européens. Les grands groupes sur lesquels nous avons concentré notre étude - TF1 en France, ITV au Royaume-Uni, ProSiebenSat1 en Allemagne, et Mediaset en Italie - connaissent en effet une baisse structurelle de leur part d'audience du fait de l'explosion de la concurrence directe des chaînes de télévision qui se sont multipliées, et indirecte, du fait des nouveaux usages qui redistribuent les cartes de l'économie de l'attention. Cependant, ces grands acteurs de la télévision sont encore des références sur leur marché national, et engrangent toujours des revenus significatifs grâce à la publicité. Il est possible, même aujourd'hui, de discriminer les champions nationaux selon un certain nombre de critères, tout d'abord liés à leur core business historique, la part d'audience et la puissance publicitaire en tête. Les champions se considèrent désormais tous comme une constellation de chaînes, certains avec une chaîne principale plus prépondérante que d'autres. Leur point commun principal est d'être leader publicitaire sur leur marché respectif, et de bénéficier, structurellement, d'un power ratio nettement supérieur à 1. A part ITV, ils éprouvent des difficultés à maîtriser leurs coûts, même si certains comme TF1 ont pris conscience de la nécessité de rationaliser les dépenses. Être champion, par ailleurs, ne signifie pas automatiquement bénéficier d'une marque ombrelle forte, même si TF1 ou ITV se démarquent. Tous ces acteurs ont une filiale de production de programmes pour la télévision (fictions, divertissement), et parfois de cinéma, bien que leur influence dans ce secteur soit très hétérogène. Si ITV et Mediaset occupent une place plus importante que leurs voisins dans la production télévisuelle, la dynamique va tout de même vers un investissement croissant pour tous les champions. En outre, le pouvoir de négociation auprès de ses distributeurs dépend principalement de l'état de la concurrence dans cette étape de la chaîne de valeur. En Allemagne, un marché éclaté entre les distributeurs, ProSiebenSat1 parvient à générer des revenus de plateforme, tandis que TF1 cherche en France à valoriser ses canaux face à un oligopole installé. Les réseaux propres de Mediaset, en Italie, sont un avantage fragile. Enfin, le politique peut avoir une influence positive dans le développement des champions, même si celle-ci tend à se réduire.

D'autre part, des critères en rapport avec les mutations récentes déjà en cours au sein de ces groupes en recherche de diversification, et dont les modèles s'adaptent au digital, peuvent être établis. À ce titre, force est déjà de constater que les avancées dépendent des contextes locaux d'évolution des marchés publicitaires et de la concurrence. Les champions ont tous entamé une politique de diversification de leurs revenus. Sur ce plan, ITV et ProSiebenSat1 qui misent l'un sur la production et l'autre sur le e-commerce, sont plus avancés. Ces acteurs ont d'ailleurs tous compris le caractère indispensable de la présence digitale sur des plateformes en propre, afin de capter au mieux la valeur dans un milieu où les GAFAs attirent l'immense majorité des revenus. TF1, avec MYTF1, est un exemple de réussite. En outre, la part des revenus provenant de l'étranger est un critère soulignant la performance et le dynamisme d'ITV, l'héritage de Mediaset suite à ses investissements espagnols, et le retard des deux autres groupes. Ceux-ci ont dû également développer leur présence sur les réseaux sociaux, canaux de communication devenus incontournables: les réseaux classiques comme Facebook, Instagram ou Twitter, mais désormais

aussi YouTube, où le marché des MCNs est en pleine explosion. Mediaset semble en retard sur ce point. Enfin, ProSiebenSat1 et TF1 brillent par leur capacité à adopter des technologies innovantes tant pour optimiser leurs recettes publicitaires que pour proposer une expérience unique à leurs téléspectateurs, comme la publicité géolocalisée et la réalité virtuelle.

Si cette grille de 12 critères est utile pour comprendre les changements à l'oeuvre dans les grands groupes de télévision commerciale gratuite, elle ne nous dit pas les stratégies que doivent adopter nos champions nationaux pour conserver leur statut, ni même si cette notion a encore du sens à l'heure où les acteurs sont de plus en plus internationalisés et où les modes de consommation du contenu évoluent vers une approche beaucoup plus Over The Top. Nous avons dès lors choisi d'étudier d'autres acteurs de la télévision et des challengers très dynamiques pour tenter de tirer des enseignements éclairants sur le statut de champion national. L'étude des pratiques d'un champion émergent dans un marché moins mature que ceux d'Europe de l'Ouest s'est avérée peu concluante en termes d'innovations, mais a, de nouveau, attiré notre attention sur les possibilités offertes par une percée dans la SVOD s'appuyant sur des contenus locaux. Les stratégies internationalisées d'Atresmedia, de Fremantlemedia, possédée par RTL Group, et des MCN nous ont mis sur la voie de possibilités de rayonnement international de groupes également bien implantés dans leurs marchés d'origine et de stratégies multicanaux payantes, tandis que les coûts bien maîtrisés et la rentabilité enviable d'M6 ont révélé les marges de manoeuvre des champions sur ces sujets. Alors que la démocratisation de la création de contenu se révèle de plus en plus être une conséquence de fond du développement du numérique et des technologies innovantes, nous nous sommes tournés vers les plateformes d'UGC pour tenter de détecter des pratiques à la fois innovantes et intéressantes financièrement. Nous avons également analysé les pratiques et les ambitions d'un groupe média diversifié, Webedia, agrégeant un certain nombre des sites les plus consultés par les français et les plus influents pour en optimiser les revenus, ainsi que les premières incursions, encore peu couronnées de succès mais déjà révélatrices des GAFA dans la télévision linéaire, qui pourraient avoir des conséquences significatives à moyen terme sur la distribution des antennes des champions.

Ce travail de définition de ce qu'est être un champion, à travers l'étude approfondie des pratiques des leaders installés et grâce au pas de côté que nous avons réalisé en choisissant d'étudier d'autres acteurs, nous a mis sur la piste d'orientations stratégiques déterminantes pour le champion de demain, que nous avons développées dans notre dernière partie. La conservation du leadership à tout prix, ainsi que la place prédominante laissée au marché national y sont questionnées : si les champions doivent se battre pour garder leur place de champion, cela ne doit pas être au prix d'une agilité qui leur fait parfois défaut ; par ailleurs, ils doivent continuer à s'internationaliser, car l'échelle nationale n'est plus suffisante. Nous avons également insisté sur la nécessité de posséder une marque puissante systématiquement associée à des contenus de qualités dans un univers où la concurrence est accrue, qui permette au spectateur d'immédiatement identifier un univers auquel il adhère quelle que soit la plateforme via laquelle il y a eu accès. Ensuite, nous avons tenté de détecter les opportunités de diversification qui peuvent

être à la fois cohérentes et rentables alors que la dépendance aux revenus publicitaires doit être réduite, opportunités qui nous ont semblé se situer du côté des marketplaces. Enfin, une maîtrise plus avancée de la chaîne de valeur des contenus est pour nous primordiale à l'heure où de multiples acteurs augmentent significativement leurs dépenses dans les programmes originaux. Les champions nationaux ont dans leur globalité pris conscience des mutations du marché de la télévision, mais gagneraient à innover encore plus en intégrant des modèles de monétisation complémentaires de leur core business.