



HAL
open science

L'innovation organisationnelle, support de l'innovation technologique Médiamétrie : des innovations très médiatiques

Maria Mercanti-Guérin

► To cite this version:

Maria Mercanti-Guérin. L'innovation organisationnelle, support de l'innovation technologique Médi-
amétrie : des innovations très médiatiques. Management des entreprises, stratégie, structure, organi-
sation in Collectif coord. par Soparnot R, Dunod, 2009, 9782100520497. hal-02055205

HAL Id: hal-02055205

<https://hal.science/hal-02055205>

Submitted on 3 Mar 2019

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

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

Maria Mercanti-Guérin

Docteur en Sciences de Gestion
Université Paris-Dauphine, DRM
UMR CNRS 7088
Chercheur associée

Maître de Conférences
Université d'Evry-Val d'Essonne

Adresse : UFR SSG, 02 rue du Facteur Cheval, 91000 Evry

Téléphone : 01-46-64-06-62

Mail : maria.guerin@laposte.net

L'innovation organisationnelle, support de l'innovation technologique

Médiamétrie : des innovations très médiatiques

Résumé : Médiamétrie est l'institut français de mesure d'audience des médias. Il a subi une grave crise de légitimité due au retard technologique pris dans la mesure d'audience des nouveaux médias. Depuis 2007, Médiamétrie tente de combler ce retard par une politique d'innovations fondée sur une stratégie d'alliance tous azimuts, une réorganisation en business units, une politique de formation interne. Ce cas permet d'analyser les liens existants entre innovation technologique et innovation organisationnelle.

Mots clés : mesure d'audience, innovation technologique, innovation organisationnelle, alliance stratégique.

Abstract : Médiamétrie is the French audience measurement company. It underwent a serious attack of legitimacy due to the technological delay taken in the measurement of new media's audience. Since 2007, Médiamétrie tries to fill this delay by a policy of innovations based on a strategy of overall alliance, a reorganization in Business Units, an internal training policy. This case provides an analysis of the existing links between technological innovation and organizational innovation.

Key words: audience measurement, technological innovation, organizational innovation, strategic alliance.

L'innovation organisationnelle, support de l'innovation technologique

Médiamétrie : des innovations très médiatiques

Le 28 Mars 2006, une partie des administrateurs de Médiamétrie, l'institut de mesure d'audience français souffle un vent de révolte contre la présidence. Tenue depuis 1985 (date de création de Médiamétrie issue de la privatisation du CEO, centre d'étude et d'opinion) par Jacqueline Aglietta, cette dernière se voit reprocher de n'avoir pas su anticiper les grandes évolutions du PAF (paysage audiovisuel français). Question récurrente, la mise en cause du mode de calcul de l'audience télévisuelle. Jugé obsolète technologiquement, peu adapté à la multiplication des modes de réception (hertzien, câble, satellite...), fonctionnant sur un panel trop restreint, il apparaît comme peu transparent et est de plus en plus décrié par les professionnels du secteur. France Espace, notamment, accuse Médiamétrie d'avoir attribué par erreur une partie de son audience à M6 et TF1 certains jours. Les radios trouvent que leur étude de mesure d'audience est obsolète et se sentent désavantagées par rapport à la télévision qui détient 35% du capital de Médiamétrie. Les critiques fusent. Quelques mois plus tard, Jacqueline Aglietta est remplacée par Bruno Chetaille. Elle ne cesse de clamer dans la presse que Médiamétrie n'a pas cessé d'innover mais qu'elle a été parfois freinée dans sa politique d'innovation par le marché lui-même¹. En effet, Médiamétrie est passée en quelques années d'une position dominante sur un marché captif à une position soit de gros acteur, soit de challenger sur une multitude de segments. Elle souffre, par ailleurs, d'une pression considérable de la part de ses clients (les médias) qui détiennent une grande partie de son capital.

La situation de Médiamétrie aujourd'hui

Le capital de Médiamétrie est constitué des principales chaînes de télévision et de radio. A ces médias, s'ajoutent de grands groupes de communication, l'union des annonceurs, l'institut national de l'audiovisuel. Les enjeux financiers sont très importants puisque la mesure d'audience détermine le prix auquel les médias (télévision, radio, cinéma etc...) peuvent

¹ « Dès novembre 2004, nous avons anticipé ces bouleversements en lançant deux études : un observatoire de l'équipement des foyers avec GfK, et le Temps des médias, sur les usages médias des Français. Techniquement, le système a évolué en prenant en compte, par exemple, les écrans plats et les adaptateurs TNT. Mais c'est le marché qui décide des conventions. Si l'audience dans les résidences secondaires n'est pas calculée, c'est parce qu'il en a décidé ainsi. C'est à lui de dire ce qu'il convient de mesurer et ce qu'il est prêt à financer. » (Interview de Jacqueline Aglietta, Stratégie n° 1409 du 13/04/2006).

vendre leurs spots publicitaires. Ainsi, un spot de trente secondes sur TF1 peut valoir en moyenne 4.500 euros et grimper à plus de 100.000 euros lors d'émissions ou de compétitions sportives à forte audience. C'est la nécessité d'évaluer cette audience qui a fait la fortune de Médiamétrie. Lancé en 1988, le panel de Médiamétrie (ou Médiamat) est conçu comme une mesure individuelle de l'audience grâce au système du « bouton poussoir ». Il permet de savoir qui est devant son poste de télévision. Médiamétrie commercialise l'audience à la seconde et diffuse également les logiciels de traitement permettant d'exploiter les informations fournies. Ses clients sont les chaînes de télévision et les agences qui achètent pour le compte des annonceurs ces données d'audience, indispensables à la construction et l'évaluation des campagnes publicitaires. Parallèlement, Médiamétrie conçoit et commercialise des études de mesure d'audience pour les autres médias. Mais, la technologie et l'innovation déployées pour mesurer l'audience télévisuelle ne sont pas au rendez-vous ni pour la radio, l'affichage ou le cinéma. Leur audience est estimée au téléphone par grandes vagues. Cette absence d'innovation est compensée par le nombre de personnes interrogées (55000 personnes par an interrogées sur leurs habitudes d'écoute de la radio en 1986, 75000 en 1990, 126000 en 2005).

Face aux critiques de plus en plus fréquentes sur sa capacité d'innovation, Médiamétrie s'est lancée dans une course de « rattrapage technologique » (annexe 1) et s'efforce de suivre l'évolution des médias. Ces derniers vivent une convergence forte (télévision, Internet, radio...) qui la poussent à lancer de façon accélérée de nouveaux produits (annexe 2).

Un avenir en demi-teinte

La nouvelle organisation de Médiamétrie initiée par son PDG, Bruno Chetaille, prend en compte la nouvelle consommation des médias par les français. Deux métiers de Médiamétrie sont mis en avant à savoir la mesure d'audience et les études marketing et opinion. La concurrence au sein de ces métiers s'exerce de façon accrue.

Sur les études marketing et opinion, Médiamétrie est confrontée aux grands acteurs du marché des études marketing et occupe la 6^{ième} position (annexe 2). Elle commercialise des études comme « Le temps des médias » ou « Référence des équipements multimédias ». Par ailleurs, Médiamétrie a créé en partenariat avec GFK (autre société d'étude) *MarketingScan*, filiale spécialisée dans l'évaluation des stratégies marketing et média des annonceurs. Leur produit phare *BehaviorScan* est un marché test développé sur deux villes câblées (Angers et Le Mans) permettant d'évaluer un lancement de produit, un changement de prix ou une nouvelle communication sur une ville entière.

Sur le marché des études de mesure d'audience, Médiamétrie est directement confrontée à de nouveaux acteurs venant du monde de l'Internet. La segmentation du marché se fait par la technologie. Acteur de référence de l'audience télévisuelle, Médiamétrie s'est vue récemment concurrencée par les audiences délivrées par les fournisseurs d'accès Internet (FAI) comme Free. Les opérateurs télécoms constituent des bouquets ADSL (Orange TV) et vont représenter des décisionnaires majeurs dans le choix des instituts de mesure d'audience tandis que les moteurs de recherche comme *Google* affinent leurs stratégies de ciblage.

En résumé, Médiamétrie dispose d'outils peu performants pour évaluer le cinéma et la radio (enquêtes par téléphone fondées sur le déclaratif des consommateurs), d'une palette de produits en constante évolution pour évaluer l'audience télévisuelle (hertzien, TNT, câble et satellite...), de nouveaux produits en partenariat avec d'autres acteurs pour évaluer l'audience des sites Internet et des « Web média » (télévisions et radios diffusées sur Internet en direct ou en différé).

Une révolution organisationnelle pour accélérer l'innovation-produit

Médiamétrie s'efforce de surmonter cette crise en accélérant la mise sur le marché de nouveaux produits et en multipliant les alliances. Elle consacre dès 2007 10% de son budget à la recherche développement et tente de combler son retard en suivant au mieux les évolutions des médias. Par ailleurs, elle renforce son image de « pionnier technologique » et sa crédibilité professionnelle en :

- Déposant des brevets portant sur les systèmes de mesure d'audience des médias
- Obtenant la certification qualité Iso 9001 en mettant en place une démarche de contrôle des résultats, les chargés d'études des directions commerciales travaillant en étroite collaboration avec les équipes scientifiques
- Développant sa visibilité dans le monde de la recherche en multipliant les communications sur des thèmes liés aux statistiques mais aussi à la prospective ou à l'innovation
- Renforçant les structures lui permettant d'améliorer sa réputation d'impartialité. Cinq comités paritaires (regroupant agences, annonceurs et médias à parts égales) se réunissent régulièrement pour définir, orienter et valider les mesures et études pour chacun des médias. Le comité Internet est en outre renforcé par une commission scientifique et technique

- Pratiquant la collaboration entre ses filiales et les nouveaux acteurs du marché²
- Accélérant les programmes de formation interne notamment grâce à la création du campus Médiamétrie regroupé en pavillons (pavillon management, pavillons métiers...) destiné à répondre aux besoins individuels des collaborateurs sur des métiers en perpétuelle mutation
- Multipliant les alliances avec des sociétés appartenant aux études (GFK) ou spécialisées dans les technologies de la diffusion (Thomson) en créant des *joint venture*.
- Se réorganisant en adoptant une structure matricielle (division par Business Units correspondant à ses principaux métiers soutenues par des directions supports) dans laquelle la recherche et développement occupe une place stratégique (annexe 3)

Des résultats probants en matière de rentabilité et d'innovations technologiques

En matière de rentabilité

Médiamétrie, dès 2008, dégage une progression de son chiffre d'affaires de 5% pour un résultat d'exploitation qui s'établit à 3,2 millions d'euros³. Néanmoins, la rentabilité de ses produits dépend de l'évolution du marché publicitaire (annexe 4). En effet, les médias sur lesquels se concentrent les investissements sont fortement demandeurs de produits de mesure d'audience.

En matière d'innovations technologiques

Le Médiamat a été pour Médiamétrie une vitrine de la technologie de l'institut. Généralisé à l'ensemble du média télévisuel, sa mutation est d'ores et déjà programmée. Le souci de Médiamétrie est d'une part de coller aux nouveaux modes de consommation de la télévision⁴ (télévision mobile personnelle) qui s'orientent sur Internet et le téléphone mobile et d'autre part d'accroître la taille de son panel⁵. De nouveaux appareils audiométriques, les V2 seront disponibles dès 2011. Ils utiliseront la technologie dite du «watermarking» ou tatouage

² Cette collaboration a permis de lancer un nouvel instrument de mesure de l'audience radio en différée (le catch-up radio). En effet, de plus en plus d'émissions radio sont disponibles sur le Web et s'écoutent donc bien après leur première diffusion. La filiale de Médiamétrie est allée travailler sur ce projet en étroite collaboration avec les radios et les Web radios. Parallèlement une alliance avec la société Rentrak EDI a permis d'élaborer Cinépro, instrument de mesure des entrées cinéma.

³ « Le but de Bruno Chetaille est aussi d'augmenter le chiffre d'affaires de Médiamétrie de 40 % entre 2006 et 2011, en le faisant passer de 50 millions d'euros à plus de 70 millions. En 2006, l'institut avait affiché un résultat net négatif de 4 millions d'euros» (Fraïoli, B., Stratégies n° 1465, 12/07/2007).

⁴ La consommation des chaînes hertziennes est en chute libre par rapport à Internet ou aux nouvelles chaînes de la TNT. TF1 a vu son audience diminuer de 3.5 points à 27.2% tandis que l'audience de la TNT a augmenté de 6 points à 23.7% en 2008 (source Médiamétrie).

⁵ Ce dernier devrait passer de 3400 foyers soit 9000 individus à 5000 foyers soit 25000 individus.

numérique permettant d'identifier une chaîne ou un programme quelque soit son mode de diffusion. Le développement d'audimètres adaptés (dits NG pour nouvelle génération) va permettre de distinguer l'audience issue des télévisions de celle des ordinateurs et même de différencier l'audience issue des écrans des ordinateurs portables de ceux issus des ordinateurs fixes.

Vers l'horizon 2012, Médiamétrie devrait pouvoir lancer la dernière génération de mesure d'audience dite **Atawad** pour **Any time** (l'audience sera mesurée quel que soit le moment de son visionnage en différé ou en live), **Any where** (quel que soit le lieu), **Any device** (quel que soit l'équipement, télévision, ordinateur, mobile...).

QUESTIONS

1/Evaluez l'environnement de l'entreprise et notamment les opportunités et les menaces auxquelles est confrontée Médiamétrie aujourd'hui (a). Vous pourrez utiliser le modèle PESTEL pour répondre à cette question. Effectuez une analyse interne de Médiamétrie afin de mettre en évidence ses forces, ses faiblesses ainsi que ses compétences distinctives (b). Construisez la matrice BCG de Médiamétrie (c). A la lecture de cette matrice et des réponses aux questions précédentes, identifiez les axes stratégiques envisageables pour Médiamétrie.

2/ Détaillez les raisons qui poussent Médiamétrie à innover et les raisons qui l'ont amenée à reporter certaines innovations (a) ? Comment qualifier sa stratégie actuelle (b) ? D'une façon générale, quels sont les liens existant entre innovation technologique et innovation organisationnelle (c) ?

3/ Afin d'accélérer sa politique d'innovations, Médiamétrie a conclu un certain nombre d'alliances. En vous fondant sur leSelon vous, quels peuvent être les avantages et les inconvénients de cette stratégie ?

Annexes

Annexe 1 : Historique des outils Médiamétrie et évolutions de marché de la télévision et de l'Internet

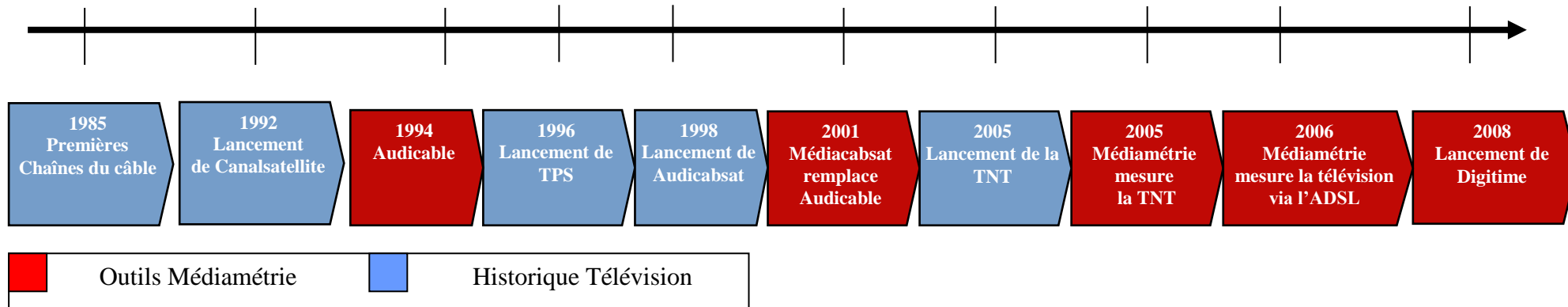
Annexe 2 : Le marché des études, Guide Marketing Etudes 2009

Annexe 3 : L'organisation de Médiamétrie, adapté de mediametrie.fr

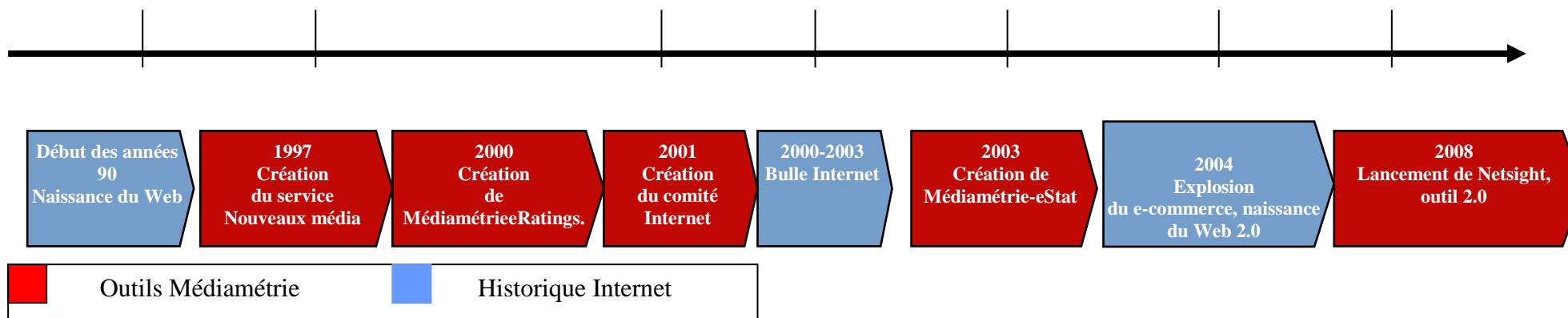
Annexe 4 : Investissements publicitaires par média

Annexe 1 : Historique des outils Médiamétrie et évolutions du marché de la télévision et de l'Internet

De la télévision hertzienne à la télévision numérique : une généralisation très lente de la technologie du Médiamat (Figure 1)



Du Web à l'explosion du e-commerce, la fusion souhaitée des mesures « Site-Centric » et « User-Centric » (Figure 2)



De la télévision hertzienne à la télévision numérique : une généralisation très lente de la technologie du Médiamat (Figure 1)

Médiamétrie met un temps certain pour concevoir un outil de mesure fiable de l'audience du câble et du satellite. En effet, la mesure de la télévision hertzienne *via* le Médiamat n'est pas tout de suite généralisée aux chaînes du câble et du satellite. Audicâble, outil de mesure de leur audience fonctionne sur la base d'un carnet d'écoute rempli à la main par les panélistes. En 1998, Médiamétrie lance sur le même principe Audicabsat qui intègre les abonnés des bouquets satellite : Canalsatellite et TPS. En 1998, Médiamétrie mesure l'audience des chaînes du câble et du satellite par extraction des panélistes du Médiamat recevant ce type de chaîne. Ce n'est qu'en 2001 que Médiamétrie conçoit Médiacabsat, recueil audimétrique et mesure d'audience automatisée du câble et du satellite conçu suivant le même principe que le Médiamat. En 2006, Médiamétrie conclut un partenariat avec la société Qosmos. La mesure de l'audience de la télévision *via* l'ADSL se fonde sur la technologie de Qosmos qui analyse les flux transitant sur les réseaux IP (Internet Protocol) des foyers. Ce partenariat complète l'alliance scellée entre Médiamétrie et France Télécom qui porte sur l'étude d'audience des personnes appartenant au panel Médiamat et regardant la télévision grâce au décodeur France Télécom, Maligne TV. En 2008, Médiamétrie crée Digitime, filiale de Médiamétrie et de Netgem, start-up en croissance spécialisée dans la mesure d'usage de la télévision numérique. Les informations sur l'audience sont récupérées par les décodeurs numériques notamment les terminaux Netgem et complètent les mesures d'audience de Médiamétrie.

Du Web à l'explosion du e-commerce, la fusion souhaitée des mesures « Site-Centric » et « User-Centric » (Figure 2)

En 2000, Médiamétrie crée MédiamétrieRatings.com, filiale de Médiamétrie et de NetRatings, société commercialisant les résultats du service Nielsen/NetRatings. L'audience de la publicité et du trafic sur Internet est d'abord évaluée à partir d'un panel de 1200 internautes. Cet outil dénommé aujourd'hui Médiamétrie/NetRatings se fonde sur 25000 panélistes dont l'audience est étudiée à domicile, sur leur lieu de travail ou dans les bibliothèques, cybercafés... Ils sont recrutés par téléphone et sur Internet. Ce type de mesure est dit « *User-Centric* » c'est-à-dire centré sur l'utilisateur. En 2003, Médiamétrie crée

Médiamétrie-eStat en partenariat avec une petite société eStat. Grâce à la technologie du Tag⁶ (marqueur qui évalue l'audience d'un site), Médiamétrie-eStat évalue la puissance des principaux sites en nombre de visiteurs uniques et de pages vues. Elle propose une gamme d'outils de mesure (Cyberstreaming, Cyberpodcast) adaptée à la fréquentation nouvelle d'Internet (Internet, audio, vidéo, mobile...). C'est une mesure dite « Site-Centric » c'est-à-dire centrée sur l'étude des sites. En 2008, Médiamétrie lance Netsight, un logiciel permettant de mesurer tous les usages d'Internet (surf, audio, vidéo, messagerie). Ce logiciel est installé chez les panélistes de Médiamétrie/Netratings et vise donc par une meilleure évaluation des usages notamment ceux issus du Web 2.0 à rapprocher les données issues des mesures panel *User-Centric* et des mesures de fréquentation des sites dites *Site-Centric*.

Annexe 2 : synthèse des principaux produits de mesure d'audience commercialisés par Médiamétrie en 2012

Médias concernés	Descriptif produit	Technologie mobilisée	Partenaire éventuel	Type d'alliance	Evolution des investissements publicitaires sur le média 2011-2012	Prévisions à 2015
Télévision hertzienne	Médiamat					

Annexe 2 : le marché des études

Les principales sociétés d'étude françaises	CA en 2007 en KE	Les principales sociétés d'étude internationales	CA en 2007 en KE
TNS France	213	Nielsen (USA)	4220
Ipsos France	110	IMS (USA)	2192
GFK France	94	TNS (UK)	2100

6 « La mesure de fréquentation par marqueurs consiste à marquer chaque page d'un site avec un code (javascript généralement). L'intérêt du *Site-Centric* est d'offrir une mesure exhaustive de la fréquentation d'un site sur les critères des visites et des pages vues. La mesure *Site-Centric* s'adapte aussi bien à la mesure de l'Internet fixe que mobile. » (Source, Wikipédia, Mesure d'audience sur Internet).

IMS Health	63	GFK (Allemagne)	1593
BVA	60	Kantar Group (UK)	1551
Médiamétrie	48	IPSOS (France)	1270
MV2	48		
CSA	34		
Progression du marché sur l'année	+4%		+ 3,9%
Moyenne de croissance sur 10 ans	+7%		NC
Moyenne de croissance sur 5 ans	5%		NC

Source : Guide Marketing Etudes 2009

Annexe 3 : L'organisation de Médiamétrie

1. 3 Business Units :

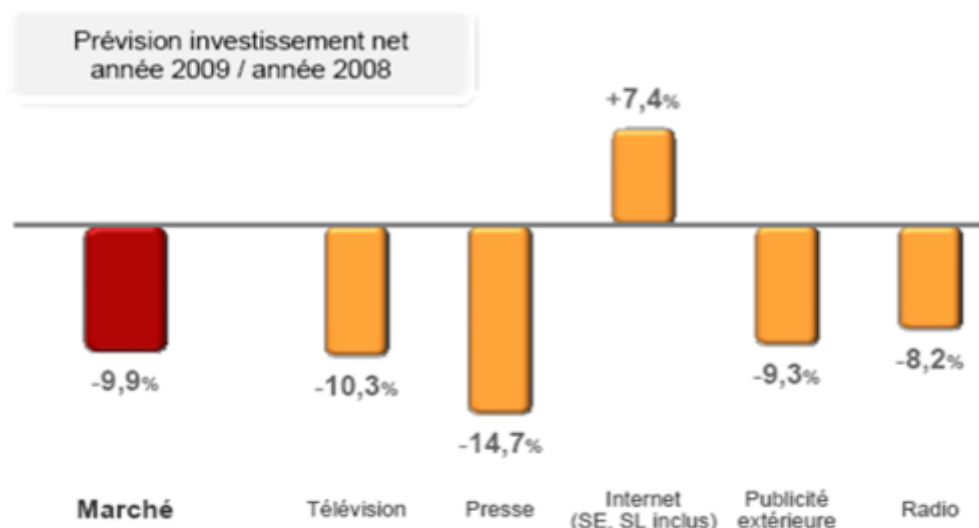
- La Direction des Mesures d'Audience produit et commercialise les études de référence de Médiamétrie : Médiamat et MédiaCabSat, 126 000 Radio et Panel Radio, Médiamétrie/NetRatings et Cyber-eStat, Métridom.
- La Direction Performance et Cross-Média conçoit, produit et commercialise les études d'environnement : Media In Life, la Référence des Equipements Multimédias (en partenariat avec GfK), les études cross-média...
- Eurodata TV Worldwide©, le service mondial de référence pour le suivi des audiences des programmes de télévision dans plus de 80 pays.

2. Quatre principales filiales : Metric Line⁷, Médiamétrie // NetRatings, MarketingScan, Digitime, Médiamétrie-eStat.

3. Des directions supports (Panels et enquêtes, systèmes d'information, communication, corporate, qualité et audit interne) et une direction des études et méthodes scientifiques directement reliée à la direction générale

Source : Adapté de mediametrie.fr

Annexe 4 : Investissements publicitaires par média⁸



Source : Havas Média

⁷ Développée avec Thomson, cette filiale est spécialisée dans le traçage des contenus audiovisuels.

⁸ La progression des investissements publicitaires du cinéma s'établit à +10%.

L'innovation organisationnelle, support de l'innovation technologique

Médiamétrie : des innovations très médiatiques

Note pédagogique

Thème et outils mobilisés

Thème

Médiamétrie est confronté depuis quelques années à une grave crise de légitimité. Institut de référence de la mesure d'audience, Médiamétrie s'est imposée grâce à un outil technologique incontournable dans la mesure de l'audience de la télévision : le Médiamat. Cette innovation a été déclinée très tardivement sur certains médias. Sur d'autres médias comme la radio ou le cinéma, aucune politique d'innovation n'a été entreprise. Aujourd'hui Médiamétrie est confrontée à de nouveaux modes de consommation média (les médias mobiles), à une convergence Télévision – Internet- téléphone portable de plus en plus forte ainsi qu'à une insatisfaction de la part du marché publicitaire qui remet en cause son quasi-monopole. A travers la création de filiales intégrant des sociétés technologiquement plus avancées et spécialisées, Médiamétrie tente de reprendre la tête de la course à l'innovation. Ces innovations technologiques s'accompagnent d'innovations organisationnelles importantes.

Outils mobilisés :

Stratégies d'innovation, rattrapage technologique, inertie technologique

Parties prenantes

Innovation organisationnelle

Alliance

Gestion du changement

Objectifs pédagogiques

Ce cas s'adresse à des étudiants d'école de commerce et de management, niveau Master 1 ou Master 2 ou à un public de formation continue. *Ce cas a pour objectif d'amener les étudiants à :*

1. Réfléchir sur l'utilité de l'innovation, sur les différentes stratégies d'innovation pouvant exister et sur les freins pouvant les retarder ou les remettre en cause
2. Analyser les liens existants entre innovation technologique et innovation organisationnelle
3. Prendre conscience de l'importance des alliances en matière d'innovation technologique et de leurs implications

Animation pédagogique

Planning	Thèmes	Pistes d'animation
Introduction du cas Durée = 1/2H	Présentation du cas	
Travail en groupe - <u>Question 1</u> Durée = 1H	L'innovation : pour quoi et pourquoi faire ?	Compléter par des cas d'entreprises innovantes tirées de la presse professionnelle
Séance Plénière Durée = 1/2H	Les freins à l'innovation	
Travail en groupe - <u>Question 2</u> Durée = 1H	Lien innovation-organisation	Compléter par l'étude d'articles tirés de la bibliographie
Séance Plénière Durée = 1H	Fiches de lecture des articles de référence à présenter	
Travail en groupe - <u>Question 3</u> Durée = 1H	Alliances et innovation	Compléter par une recherche sur la stratégie d'innovation menée par Nielsen, principal concurrent de Médiamétrie

Corrigé détaillé

1. Détaillez les raisons qui poussent Médiamétrie à innover et les raisons qui l'ont amenée à surseoir à certaines innovations (a) ? Comment qualifier sa stratégie actuelle (b) ? D'une façon générale, quels sont les liens existant entre innovation technologique et innovation organisationnelle (c) ?

Les raisons qui poussent Médiamétrie à innover (a) :

Les raisons qui poussent Médiamétrie à innover sont de plusieurs ordres (c.f. introduction)

- Médiamétrie subit la pression de ses parties prenantes (France Télévision)
- Médiamétrie subit la pression du marché (annonceurs, agences média)
- Médiamétrie est confrontée à l'apparition de nouveaux acteurs issus de l'Internet
- Médiamétrie donne l'impression de négliger des médias traditionnels (radio, cinéma)

L'innovation, pour Médiamétrie, améliore son adaptation au marché. Elle aboutit à prolonger un avantage concurrentiel ou à le renouveler⁹. La politique d'innovation est poussée par la mutation du marché des médias : convergence, éclatement des modes de consommation des médias.

L'innovation chez Médiamétrie ne la protège pas de la concurrence. Elle lui permet de¹⁰ :

- Conserver sa position et anticiper sur les réactions des marchés face à l'arrivée de nouveaux concurrents (exemple de la télévision et des fournisseurs d'accès à Internet, exemple des sites Internet et des moteurs de recherche type Google)
- Conquérir des parts de marché sur de nouveaux segments (le e-commerce, les médias mobiles)
- Récupérer des positions (à l'international afin de pouvoir avoir les mêmes armes technologiques que les grands acteurs de la mesure d'audience type Nielsen)
- Renforcer ses positions sur certains segments type comme les marchés tests qui nécessitent un support technologique fort

⁹ Pacitto, J.C. et Schier, G. (2007), Les stratégies d'innovation et de rupture, in Meier et al. (coord), *Gestion du changement*, Paris, Dunod, p 42-62.

¹⁰ Aaker, D. (1998), *Developing Business Strategy*, Wiley, New York.

La politique d'innovation suivie est plus ou moins forte en fonction des médias et des modes de commercialisation de l'achat d'espace (c.f. La situation de Médiamétrie en 2007).

Les raisons qui ont poussé Médiamétrie à retarder certaines innovations (a) :

Le calendrier des innovations faites par Médiamétrie montre une accélération de la commercialisation des produits Médiamétrie à haute valeur technologique (c.f. annexe 1). Néanmoins ce rattrapage technologique est dû au temps de latence parfois important entre l'émergence des nouveaux médias ou modes de diffusion (câble, satellite, TNT, Internet).

Dates de lancement des nouveaux médias ou modes de diffusion	Réponses de Médiamétrie	Temps de latence en année
1985 : premières chaînes du câble	2001 : Médiacabsat	16 ans
1990 : naissance du Web	2000 : Médiamétrieeratings	10 ans
1992 : lancement de la télévision par satellite	2001 : Médiacabsat	9 ans
2004 : naissance du Web 2.0	2008 : Netsight	4 ans
2005 : lancement de la TNT	2005 : Médiamétrie mesure la TNT	
	2008 : Digitime	

Tableau 1 : le rattrapage technologique de Médiamétrie

Les raisons de ce retard technologique sont dues à :

- Une mauvaise gestion des attentes des parties prenantes
- Une certaine inertie technologique

Les attentes des parties prenantes

Médiamétrie déplore l'attitude de ses actionnaires vis-à-vis de l'innovation. Ils la réclament mais la veulent-ils réellement (c.f. introduction) ?

Selon la théorie des parties prenantes, les objectifs d'une entreprise doivent tenir compte :

- 1. des intérêts des diverses parties, qui peuvent être en contradiction entre eux ou en contradiction avec les intérêts de l'entreprise elle-même**

Dans le cas de Médiamétrie, les parties prenantes ont pu avoir des objectifs contradictoires

Une meilleure mesure de la TNT ou du câble et du satellite aurait permis de voir plus tôt l'effritement de l'audience sur les chaînes hertziennes (TF1, France Espace, principaux actionnaires) et donc aboutir à une diminution des recettes publicitaires.

Des conflits entre média (TV, radio...) ou entre supports (TF1 versus France Espace) ont pu complexifier la conception et commercialisation des nouveaux produits.

2. une prise en compte des intérêts de l'ensemble des parties prenantes

Dans le cas de Médiamétrie, certaines parties prenantes se sont senties flouées (France Espace) ce qui a généré des conflits peu propices à une politique d'innovation à long terme

Les actionnaires « radio » ont été systématiquement oubliés par Médiamétrie du fait de leur faible poids dans le capital

L'inertie technologique

L'inertie se définit comme l'inverse de la plasticité¹¹. Les firmes ne répondent pas instantanément aux changements observés sur le marché. Il faut en outre prendre en compte :

1. La rapidité d'évolution de l'industrie donnée

Dans le cas de Médiamétrie, l'industrie des médias a subi et subit encore actuellement une série de transformations radicales (c.f. annexe 1)

2. Quel est l'environnement concurrentiel de l'entreprise (c.f. la situation de Médiamétrie en 2007)

Médiamétrie évolue sur le marché des médias. Son métier doit il englober tous les médias ? Doit il prendre également en compte les études médias ? Sa culture mono-produit (le Médiamat, l'étude de quelques grandes chaînes hertziennes) ne l'a pas préparé à l'éclatement du marché.

3. Les lenteurs organisationnelles et les erreurs d'apprentissage¹²

Dans le cas de Médiamétrie, nous pouvons mentionner (c.f. introduction)

¹¹Rumelt, R.P. (1994), Inertia and transformation, *paper presented at the conference on evolutionary and resource-based approaches to strategy*, août, 27-29, Copenhagen.

¹²Miller, D. (1994), what happens after success: the perils of excellence, *Journal of Management Studies*, 31, (3), 325-358.

Les erreurs d'attribution quant aux succès passés (l'entreprise est sûre d'une technologie éprouvée)

La stabilité du leadership (Jacqueline Aglietta est aux commandes pendant plus de 20 ans)

Les réserves accumulées grâce à un succès continu (l'entreprise ne recherche pas de nouvelles sources de rentabilité)

Qualification de sa stratégie actuelle (b)

En conclusion, Médiamétrie aborde les changements technologiques du secteur *via* une stratégie de redressement et remet en cause les routines organisationnelles et technologiques dans lesquelles elle s'était enfermée. Elle adopte pour cela une organisation par Business Unit et se dote d'un nouveau management. Elle met également en avant ses compétences scientifiques et la formation de son personnel. Enfin elle développe une Business Unit centrée sur l'international et relie la R&D à la direction générale (c.f. annexe 3).

STRATEGIE DE REDRESSEMENT PAR L'ATTAQUE
Investissements en RD
Acquisition de PDM par la recherche systématique de partenaires
Forte intégration de ses partenariats (filiales)
Amélioration des activités clés (cross-média, Internet)
Stratégies d'expansion dans les marchés mondiaux

Tableau 2 : la stratégie de redressement par l'attaque, adapté de Pellicelli (2007)

Les liens existant entre innovation technologique et innovation organisationnelle (c) :

La configuration organisationnelle (c.f. annexe 3)

La nouvelle organisation de Médiamétrie est divisée en Business Units (mesure d'audience, cross-média, International). A cela s'ajoutent des filiales spécialisées. Hofer¹³ (1975) « *définit la Business Unit comme le niveau de l'organisation où s'établit la responsabilité de formuler*

¹³Hofer, C.W. (1975), toward a contingency theorie of business strategy, *Academy of management journal*, vol.18, n°4.

les stratégies fonctionnelles pour un secteur ou pour l'arène concurrentielle d'un produit/marché ». Médiamétrie concentre dans la première BU spécialisée dans la mesure d'audience l'essentiel de ses activités. A un simple couple produit/marché, Médiamétrie aurait pu adjoindre la technologie et construire une organisation fondée sur le principe même produit/même marché/même technologie. Hamel et Prahalad (1990)¹⁴ opposent à ce type d'organisation une organisation par compétences distinctives plus en adéquation avec la course à l'innovation que poursuit Médiamétrie. Néanmoins, l'intégration de la presque totalité des filiales à la première BU et le caractère transversal de la direction scientifique permettront de construire des synergies sur les grandes orientations technologiques prises par l'entreprise. La BU International commercialisant uniquement les audiences TV aux marchés étrangers paraît peu en synergie avec le développement « cross-média » du marché. Concernant les liens entre innovation technologique et organisation, Ayerbe et Ingham (*in* Meier et al. 2007)¹⁵ mentionnent notamment :

- Le courant de la contingence (l'organisation stimule la technologie)
- Il existe des configurations innovantes ou systèmes parallèles (directions de la recherche isolées) qui génèrent des innovations de type radical
- L'innovation technologique et l'innovation organisationnelle émergent souvent de façon synchrone

Les auteurs citent les travaux de Chanal et Mothe¹⁶ (2005) qui dessinent les contours d'une organisation innovante :

CARACTERISTIQUES ORGANISATIONNELLES	PRESENCE CHEZ MEDIAMETRIE
Organisation par domaines technologiques au niveau du groupe	Organisation par marché (audience, études, international)
Divisions spécifiques (exemple Marketing et Innovation) au sein de chaque division	Présence de la technologie au sein des filiales elles mêmes intégrées au sein des BU

¹⁴Hamel G., Prahalad C.K.(1990), *The core competencies of the corporation*, Harvard Business Review, Mai-Juin 1990.

¹⁵ Ayerbe, C. et Ingham, M. (2007), Organisation interne de l'innovation technologique : des configurations aux processus, in Meier et al. (coord), *Gestion du changement*, Paris, Dunod, p 391-408.

¹⁶ Chanal, V. et Mothe, C. (2005), Concilier innovations d'exploitation et d'exploration. Le cas du secteur automobile, *Revue française de gestion*, vol 31, n°154, p 173-191.

	(complexité forte de gestion)
Centres de RD orientés clients	Non présent chez Médiamétrie

Tableau 3 : flexibilité d'une organisation innovante, adapté de Chanal et Mothe (2005) et Ayerbe et Ingham (in Meier et al. 2007¹⁷)

L'amélioration des processus de développement (c.f. Une révolution organisationnelle pour accélérer l'innovation-produit)

Médiamétrie améliore ses processus de développement (certification, liens commerciaux-chargés d'études renforcés). Parallèlement, l'appui sur des comités structurés représentant les différents acteurs du marché des médias accroît sa connaissance des attentes du marché et donc sa capacité d'innovation.

La création de processus d'apprentissage performants

Le campus Médiamétrie, les pavillons, les séances de formation individualisées doivent permettre au personnel de Médiamétrie de préserver ses compétences dans un domaine en mutation perpétuelle, celui des nouvelles technologies appliqué à l'univers des médias et notamment au monde de l'Internet.

La politique d'alliances

Cette politique d'alliances passe, soit par la création de filiales communes (ce qui permet d'internaliser un certain nombre de compétences), soit par l'adoption de technologies développées par des sociétés en pointe dans le domaine. Elle permet d'accélérer l'implémentation et l'adoption de ces nouvelles technologies au sein de l'entreprise.

2/ Effectuez une synthèse de la situation de Médiamétrie aujourd'hui, vous pourrez vous aider d'une matrice BCG. Que lui conseillez-vous ?

Les innovations semblent se concentrer sur les produits représentant des profils élevés à long terme et des opportunités de développement intéressantes (c.f. annexe 4) tirées par le marché

¹⁷ Meier (2007), *Gestion du changement*, Paris, Dunod .

publicitaire. L’outil phare le Médiamat devra assez vite évoluer grâce à la technologie Digitime (c.f. Un avenir en demi-teinte, la fin de l’océan bleu).

Dans l’univers des études, Médiamétrie est confrontée à une concurrence forte. Marketingscan bénéficie d’une excellente notoriété grâce à l’alliance avec GFK. Par contre, les autres études de consommation des médias sont soumises à la concurrence des instituts d’étude classiques.

Le développement à l’international est limité par la taille de Médiamétrie face à Nielsen (avec lequel il a conclu sur le marché français un certain nombre d’accords). Une comparaison de son CA avec certaines sociétés d’études françaises ayant des implantations à l’international (Ipsos) permet de mesurer sa petite taille face aux leaders du marché (c.f. annexe 2). Par ailleurs, le marché des études semble subir une décélération de sa croissance (passant à 5% sur les cinq dernières années dans un contexte fortement concurrentiel).

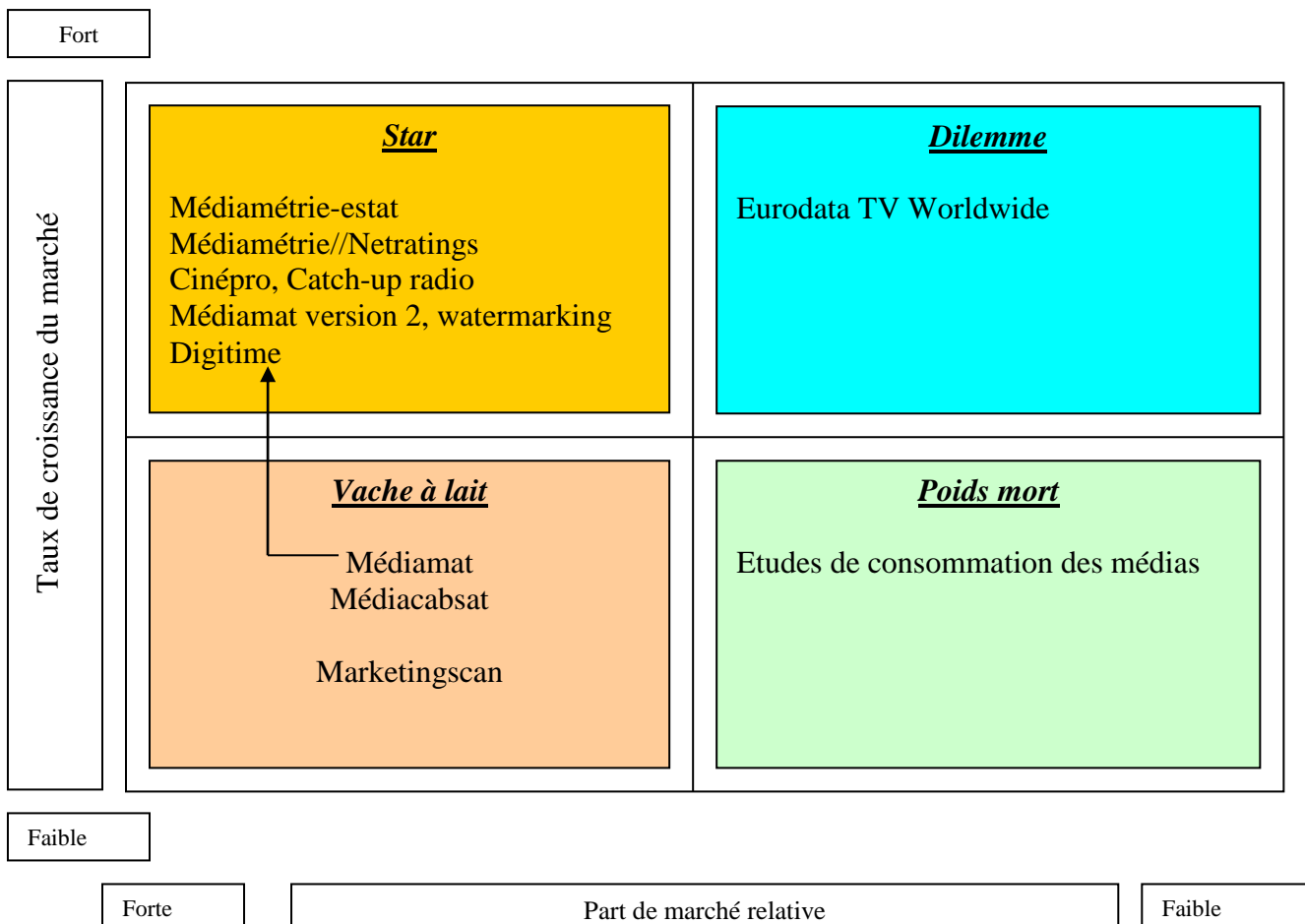


Figure 1 : Matrice BCG Médiamétrie

3/ Afin d'accélérer sa politique d'innovations, Médiamétrie a conclu un certain nombre d'alliances. Quels sont les avantages et les inconvénients de cette stratégie ?

Les avantages de l'alliance stratégique¹⁸ sont :

- Acquérir des positions de leadership sur le marché
- Affronter une menace compétitive
- Réduire les coûts de R&D

Les règles du succès de l'alliance insistent sur les poids comparables des deux partenaires.

Dans le cas de Médiamétrie, ces partenaires sont plus gros qu'elles pour certains :

- Thomson +++
- Nielsen +++
- GFK+++

Plus petits pour d'autres :

- eStat ++

Ou en croissance :

- Netgem ++

Les avantages et limites des alliances stratégiques sont explicitées par Pellicelli (2007) :

AVANTAGES	LIMITES
Rapidité d'exécution	Modeste contrôle sur la gestion
Accès à des ressources complémentaires	Transfert de connaissances à de possibles concurrents
Alliances	Difficulté d'intégration
Réduire la rivalité entre les alliés	Durée parfois courte

Tableau 4 : avantages et limites d'une stratégie d'alliance, tiré de Pellicelli, 2007

Dans le cas de Médiamétrie, les alliances prennent la forme de *Joint venture* ce qui consolide et pérennise les coopérations. Par contre, la technologie n'est pas développée en interne. Médiamétrie est donc dépendant technologiquement de ses partenaires.

¹⁸ Pellicelli, G. (2007), *Stratégie d'entreprise*, de boeck, Bruxelles, 2007.

Pour conclure, Médiamétrie n'a pas la taille, ni les compétences spécifiques pour recréer un océan bleu. Sa stratégie est une stratégie d'amélioration incrémentale qui lui permet de rester dans la course (c.f. Des résultats probants en matière de rentabilité et d'innovations technologiques) mais ne la protège pas des nouveaux acteurs émergents de la mesure d'audience qui sont issus du monde de l'Internet. Par ailleurs, des rumeurs de rapprochement circulent entre Ipsos et GFK. Dans les nouvelles configurations qui se profilent, comment les alliances conclues pourront-elles évoluer et perdurer ?

Ouverture sur d'autres thèmes

La stratégie Océan Bleu

La stratégie Océan Bleu¹⁹ mentionnée dans le cas ne peut être recherchée par Médiamétrie que sur certains segments. Il est possible de présenter cette théorie et de discuter de sa prise en compte au sein d'une réflexion par segment de marché. Ce thème nécessite de réaliser un complément d'information sur les concurrents présents sur le marché.

Océan Bleu	Futur Océan Rouge	Océan Rouge
Cinéma	Radio Outil de mesure de la radio en ligne Wysistat Streaming Télévision Intégration des FAI (futurs fournisseurs d'audience ?) au paysage télévisuel Médias mobiles TV, radio, Internet en réception sur les mobiles	Internet Outils de mesure des sites Internet dits Site Centric Technologie par tag (Google Analytics, Omniture, Xiti, Weborama...) Technologie par agents intelligents (1024 degrés) Technologie par analyse de log (Awstat, Webalizer)

Tableau 5 : concurrence par segment de marché

¹⁹ Kim W.C. et Mauborgne R. (2005), Stratégie Océan Bleu, Village Mondial, Pearson Education France, Paris, 2005.

L'opportunité technologique

L'opportunité technologique est à rapprocher de la théorie évolutionniste. La firme se transforme au cours du temps et cette transformation peut être due à ses actifs secondaires. Dans le cas de Médiamétrie, cette dernière gère son évolution en ne s'appuyant pratiquement plus sur son actif principal, sa compétence principale à savoir la technologie Médiamat. Au cours du temps, elle a développé des compétences amont (pôle de recherche au sein de l'organisation), aval (méthodes de marketing et surtout capacités à conclure et faire vivre des alliances stratégiques). Ainsi, « *si des évolutions technologiques se produisent qui ouvrent à la firme certaines opportunités de bifurquer vers une nouvelle activité principale, elle peut être conduite à se saisir de cette opportunité* »²⁰.

Bibliographie de référence

Aaker, D. (1998), *Developing Business Strategy*, Wiley, New York.

Ayerbe, C. et Ingham, M. (2007), Organisation interne de l'innovation technologique : des configurations aux processus, in Meier et al. (coord), *Gestion du changement*, Paris, Dunod, p 391-408.

Chanal, V. et Mothe, C. (2005), Concilier innovations d'exploitation et d'exploration. Le cas du secteur automobile, *Revue française de gestion*, vol 31, n°154, p 173-191.

Dahan, N. (2005), L'innovation stratégique : apports et limites d'un nouveau courant de recherche, *XIV ème conférence de l'AIMS*, Angers.

Dromby, F. (2007), Le concept d'inertie de la firme, définition, état des connaissances et agenda de la recherche, *XVI ème conférence de l'AIMS*, Montréal.

Hamel G., Prahalad C.K.(1990), *The core competencies of the corporation*, Harvard Business Review, Mai-Juin 1990.

Hofer, C.W. (1975), toward a contingency theorie of business strategy, *Academy of management journal*, vol.18, n°4.

Kim W.C. et Mauborgne R. (2005), *Stratégie Océan Bleu*, Village Mondial, Pearson Education France, Paris, 2005.

²⁰ Coriat, B. et Weinstein, O. (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Le livre de poche, références, Paris, 1995.

Miller, D. (1994), what happens after success: the perils of excellence, *Journal of Management Studies*, 31, (3), 325-358.

Pacitto, J.C. et Schier, G. (2007), Les stratégies d'innovation et de rupture, in Meier et al. (coord), *Gestion du changement*, Paris, Dunod, p 42-62.

Pellicelli, G. (2007), *Stratégie d'entreprise*, de boeck, Bruxelles, 2007.

Rumelt, R.P. (1994), Inertia and transformation, *paper presented at the conference on evolutionary and resource-based approaches to strategy*, août, 27-29, Copenhagen.

Bibliographie de complément

Coriat, B. et Weinstein, O. (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Le livre de poche, références, Paris, 1995.

d'Aveni, R. (1995), *Hyper Competitives Rivalries. Competing in Highly Dynamic Environments*, Free Press, Boston, 1995.

Miller, D. (1990), *The Icarus Paradox*, Harper Business, New York, 1990.

Williams, J.R. (1992), *How sustainable is your competitive advantage?*, California Management Review, 1992, p 33.