

Médi@ Exchange : de l'idée au marché¹

Véronique GUILLOUX

Maître de Conférences à l'Université Paris XII (Laboratoire IRG)

RÉSUMÉ

Dans le cadre des « relations triangulaires » [régie – centrale d'achat – annonceur], France Télévision Publicité lance fin 99, une plateforme électronique de vente d'espace publicitaire sur France2 et France3 nommée medi@ exchange. L'auteur de l'article analyse les différents épisodes du projet : « de l'idée au marché ». Même si les annonceurs et les centrales d'achat ont dénigré au départ medi@ exchange, la régie a réussi à créer son marché.

Mots-clés : Agences médias, Enchère électronique, Innovation, Adoption, Bourse.

ABSTRACT

Within the [media selling company – media buying agency – advertiser] “triangular relationships”, France Télévision Publicité launched at the end of 1999, an electronic platform named Medi@ Exchange, selling adspace on France2 and France3. This article analyses the different stages of the project: “from the idea to the market”. Even if the advertisers and the media buying agencies have denigrated Medi@ Exchange at the beginning, France Télévision has achieved to create its market

Key-words: Media buying agency, Electronic auction, Innovation, Adoption, Stock exchange.

¹ En référence à l'ouvrage coordonné par A. Bloch et D. Manceau (2000), *De l'idée au marché*, Collection Vital Roux, ed. Vuibert

L'organisation du marché publicitaire est complexe. En effet, le secteur repose sur de nombreux opérateurs (annonceurs, intermédiaires, régies...). Les *annonceurs* confient leurs budgets à des agences de publicité afin de communiquer sur différents supports (exemple télévision). Les intermédiaires sont des prestataires de service auprès des annonceurs et des supports. Ainsi, les *agences de publicité* conçoivent les campagnes (copy strategy), construisent les plans médias (media strategy) en relation avec les *centrales d'achat d'espace*² et les *supports* (chaînes TV) commercialisent l'espace publicitaire via des *régies*.

Dans le cadre de ces « *relations triangulaires* », France Télévision Publicité lance fin 99, une plateforme électronique de vente d'espace publicitaire sur France2 et France3 nommée *medi@ exchange*. En multipliant les entretiens approfondis auprès des acteurs du secteur, l'auteur de l'article analyse les différents épisodes du projet *medi@ exchange* : « de l'idée au marché ». Les informateurs clés (key informants) sont des cadres issus d'une agence de publicité, de France Télévision Publicité, de TF1 Publicité.

L'article se construit autour de l'*enquête* suivante : « *Comment la société France Télévision Publicité a-t-elle réussi à légitimer une plateforme électronique ayant déclenché de si fortes protestations de la part du marché ?* ».

Le plan correspond à différentes phases : le lancement de *medi@ exchange* (étude du contexte, fonctionnement du système) ; les processus de légitimation de la plateforme (mise en évidence des freins évoqués par les centrales et les annonceurs ; argumentation de la part de France Télévision Publicité, déverrouillage du système).

I. LANCEMENT DE MÉDIA EXCHANGE

Après avoir souligné l'environnement juridique du secteur publicitaire, les caractéristiques techniques de *medi@ exchange* sont développées.

I.1. Une activité soumise à des contraintes juridiques fortes

Le secteur publicitaire doit faire face à de nombreuses contraintes d'ordre réglementaire. Si la loi Sapin valorise les régies, certaines décisions européennes et la loi Trautmann ont obligé les chaînes publiques face aux chaînes privées, à se restructurer.

En 1993, la loi³ relative à la prévention de la corruption et à la transparence de la vie économique et des procédures publiques (plus connue sous le nom de « *loi Sapin* ») dénonce l'opacité du secteur publicitaire. Les tarifs présentés par les intermédiaires (centrale d'achat) aux annonceurs n'ont en

² Les centrales d'achat d'espace sont pour la plupart intégrées dans des groupes comprenant aussi des agences de publicité (exemple la centrale MPG Mediaplaning Group fait partie du groupe Havas intégrant l'agence EuroRSCG) Les exceptions à cette règle sont Carat indépendant de toute agence de publicité et le groupe L'OREAL ayant sa propre centrale d'achat CPG Les centrales d'achat d'espace se nomment aujourd'hui *agences médias* ([http //www reema com/](http://www.reema.com/))

³ Loi n° 93-122 publiée au JO du 30 01.1993 (voir [http //www legifrance gouv fr/](http://www.legifrance.gouv.fr/))

général que peu de rapport avec les négociations « secrètes » qu'ils ont eues avec les supports et incluent de nombreuses commissions et surcommissions. La loi Sapin crée de *nouvelles relations entre les parties*. Ainsi l'intermédiaire ne devient que mandataire d'annonceurs dans le cadre d'un contrat de mandat. De plus la réglementation vise à assurer la *transparence* du marché : les vendeurs d'espace doivent communiquer à l'annonceur leurs barèmes de prix et leurs conditions de vente.

La loi Sapin revalorise le pouvoir de négociation des supports et des annonceurs *au détriment des intermédiaires*. Elle fait disparaître la barrière opaque entre la régie et les annonceurs. La politique commerciale des régies est aussi transformée puisque la relation directe [Régie=>Centrale=>Annonceur] donne naissance à deux relations parallèles [Régie=>Centrale]; [Régie=>Annonceur].

Le *décret n° 87-717 du 28 août 1987* souligne les missions spécifiques d'une chaîne publique [exemple l'attention qu'elles portent à l'audience doit exprimer plus une exigence vis-à-vis du public (qualité des programmes) qu'une volonté de performance commerciale (recherche d'audimat, recherche d'annonceurs)], or la *Commission européenne* souligne qu'un très fort pourcentage du financement des télévisions publiques dépend de la publicité. Suite à ce paradoxe et suite à la demande du commissaire européen chargé de l'audiovisuel (Marcelino Oreja), « Bruxelles » ouvre en 1998, une enquête sur le financement des télévisions publiques françaises, espagnoles et italiennes accusées de *concurrence déloyale* par des chaînes privées (*qui n'ont pas accès à la redevance*).

À la même époque, Madame Catherine Trautmann, ministre de la Culture et de la Communication met en place la réforme de l'audiovisuel public. Le pre-

Tout achat d'espace publicitaire ou de prestation ayant pour objet l'édition ou la distribution d'imprimés publicitaires ne peut être réalisé par un intermédiaire que pour le compte d'un annonceur et dans le *cadre d'un contrat écrit de mandat*. Ce contrat fixe les conditions de la rémunération du mandataire en détaillant, s'il y a lieu, les diverses prestations qui seront effectuées dans le cadre de ce contrat de mandat et le montant de leur rémunération respective. Il mentionne également les autres prestations rendues par l'intermédiaire en dehors du contrat de mandat et le montant global de leur rémunération. *Tout rabais ou avantage tarifaire de quelque nature que ce soit accordé par le vendeur doit figurer sur la facture délivrée à l'annonceur et ne peut être conservé en tout ou partie par l'intermédiaire qu'en vertu d'une stipulation expresse du contrat de mandat*. Même si les achats mentionnés au premier alinéa ne sont pas payés directement par l'annonceur au vendeur, la facture est communiquée directement par ce dernier à l'annonceur.

Tableau 1 : Article 20 de la Loi Sapin

mier axe est, en matière de télévision, le regroupement des sociétés France 2, France 3, la Cinquième-Arte au sein d'une holding dénommée *France Télévision*⁴. France 2 est alors positionnée comme chaîne généraliste et populaire ; France 3 est une chaîne généraliste à vocation régionale ; la Cinquième est une chaîne éducative. Le deuxième axe concerne le financement des sociétés audiovisuelles publiques. Afin de permettre une meilleure programmation de leur développement, les décisions prises à l'occasion de chacune des lois de finances pour la télévision publique, sont à l'avenir guidées par l'adoption de contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens. En outre, afin de prémunir les chaînes contre les risques d'une dépendance à l'égard des ressources publicitaires, et afin d'assurer l'identité du service public, le temps de diffusion de messages publicitaires sur les chaînes publiques est considérablement réduit. Les « tunnels » sans fin aux heures de grande écoute doivent disparaître.

Même si le projet Trautmann a depuis été révisé⁵, des mesures de restriction publicitaire ont été prises à partir de 1999 avec l'élaboration des quotas suivants : 12 mn de publicité par heure coulissante en 1999, 10 mn pour l'an 2000, 8 mn pour 2001 (Loi n° 2000-719 du 1^{er} août 2000 art. 15 Journal officiel du 2 août 2000).

La directive européenne et la loi Trautmann participent de manière évidente à *l'incertitude environnementale* à laquelle doit faire face France Télévision Publicité. De nombreuses zones d'ombre apparaissent dans les marges de manœuvre des chaînes publiques : les restrictions publicitaires vont-elles se durcir dans le futur ? Les redevances augmenteront-elles ? Les recettes des chaînes publiques diminueront-elles de manière vertigineuse ? L'État compensera-t-il ces pertes d'argent ? Les annonceurs se reporteront-ils en masse sur les chaînes commerciales ? Autorisera-t-on des coupures complémentaires dans les programmes des chaînes privées ? Comment solliciter des budgets de l'État sans contrepartie sous forme d'audit ? Le gouvernement octroiera-t-il une dotation pour le développement de chaînes numériques ? Comment respecter les cahiers des charges des pouvoirs publics tout en étant aussi compétitif que le privé ?

C'est dans ce contexte ambigu et incertain que naît l'idée de Media Exchange.

« Compte tenu de la limitation de son offre, France Télévision Publicité a dû trouver un moyen pour dynamiser sa tarification. Deux possibilités existaient : soit augmenter les tarifs comme TF1 ; soit rééquilibrer son portefeuille de

⁴ Dans les faits, France Espace devient France Télévision Publicité en 1998. Par la loi du 1^{er} août 2000, la société holding France Télévision devient une filiale directe détenue à 100 % au même titre que les chaînes France 2 et France 3. Le 1^{er} janvier 2001, la 5^e rejoint France Télévision Publicité.

⁵ Ce projet de loi n'a évidemment pas été perçu de la même façon par les différents acteurs concernés (annonceurs, agence de publicité, centrale d'achat d'espace, téléspectateurs). Le projet Trautmann ayant été allégé, on ne peut que s'interroger sur les stratégies d'entreprise face aux réglementations publiques (Nioche, Tarondeau, 1998) et souligner l'importance du *lobbying* dans les stratégies *politiques* des entreprises (Attarça, 1998).

clients en prenant en compte l'accessibilité à la télévision en toute équité. Fin 99, la deuxième solution a été choisie avec une libre confrontation de l'offre et de la demande et la création de *medi@ exchange sur internet* »⁶.

Medi@ exchange est une bourse d'achat-vente d'espace publicitaire reposant sur des principes similaires à ceux des marchés financiers, et qui propose sur le site web <http://www.mediaexchange.fr/>, l'acquisition et la commercialisation d'espace (nommé cinép « *Contrat d'Investissement en Espace Publicitaire* »).

I.2. Présentation de la plateforme électronique

Medi@ exchange est une plateforme boursière dont le mode électronique lui confère un rôle de « néo-intermédiaire ».

I.2.1. Un système boursier publicitaire

Les deux phases de la vie du Contrat d'Investissement en Espace Publicitaire correspondent au marché primaire

et au marché secondaire. L'échéance correspond à la fin de la cessibilité (voir schéma 1).

Les paramètres X, Y, Z, & ne sont volontairement pas définis. En effet, le système peut être programmé différemment suivant la demande de France Télévision Publicité. On peut quand même noter *qu'au tout démarrage* du système, les adjudications étaient à trois mois⁷ des dates de diffusion (coefficient & = 3 mois).

Marché primaire

Le marché primaire est le marché des *émissions* des cinép. Il est constitué par des transactions portant sur des « titres neufs » et repose sur l'adjudication à la hollandaise (nommée également « *enchère* à prix multiples et à prix scellés »). L'adjudication sélectionnée par *medi@ exchange* (filiale à 100 % de France Télévision) est aussi celle choisie par le Trésor pour financer la dette de l'État (Larnac, 1997, p. 936). On peut penser que cette similitude a facilité l'agrément de *medi@ exchange* par les instances juridiques.

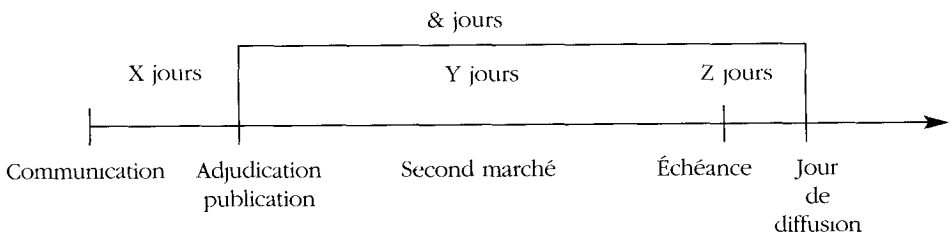


Schéma 1 : La vie d'un écran cinép

⁶ Propos recueillis lors d'un entretien chez *medi@ exchange*

⁷ Cette règle a rapidement évolué

Le terme adjudication est *politiquement bien choisi* car le vocable « enchère » porte à confusion pour deux raisons. En premier lieu, l'étymologie latine « augere » signifiant augmenter ne reflète qu'un seul type d'enchère : l'enchère à l'anglaise. Or medi@ exchange ne veut pas être perçu comme un mécanisme inflationniste. En second lieu, les enchères publicitaires online évoquent la plupart du temps, une « liquidation » de l'espace publicitaire qui n'a pas trouvé acquéreur en dernière minute (cf. Adonsale.com, Adauction.com). Chez France Télévision, cette démarque correspondant au *floating* est une opportunité apparaissant dans les *conditions commerciales classiques*. Medi@ exchange n'est pas une vente d'espace de dernier moment.

Concrètement, dix jours avant l'adjudication, medi@ exchange annonce l'offre qui va être commercialisée. Les annonceurs ou les centrales d'achats d'espaces établissent des offres de prix et de quantité adressées à medi@ exchange. Ces propositions sont trans-

mises sous forme d'un fichier anonyme à France Télévision Publicité qui détermine le prix plancher à partir duquel les offres sont honorées selon un classement prix/quantité/secteur. Les demandes des centrales d'achat sont servies au prix effectif de soumission lorsque celui-ci est supérieur au prix limite arrêté par France Télévision. Le prix plancher permet de rejeter les offres que la régie juge non pertinentes et de garder des secondes pour animer le second marché. Le système laisse donc à France Télévision une marge de manœuvre puisque le prix plancher est fixé en aval après les soumissions.

Second marché

Suite à la clôture de l'adjudication, medi@ exchange anime le second marché concernant des titres déjà émis. En toute transparence, et en respectant l'anonymat des intervenants, le second marché propose dès le lendemain de l'adjudication et jusqu'à échéance des écrans, les offres de vente et d'achat exprimées en quantités et prix à la seconde.

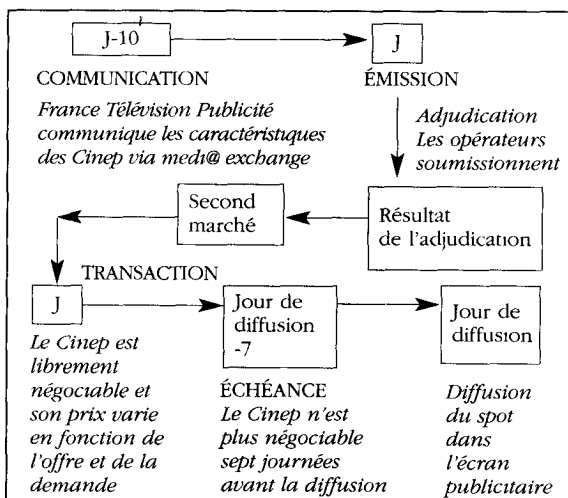


Schéma 2 : L'intégration du second marché dans le système medi@exchange

Ce marché secondaire permet par exemple à l'annonceur absent de l'adjudication de compléter, d'optimiser une campagne. Cela peut être aussi une opportunité pour un annonceur qui diminue la durée de son spot par exemple de 30 à 20 secondes, de proposer sur le marché, les 10 secondes restantes déjà achetées auprès de la régie.

1.2.2. Émergence d'une nouvelle position d'intermédiation

Les premières recherches en commerce électronique ont mis en évidence la possibilité de liens directs entre acheteurs et vendeurs et ont suggéré que cette tendance mènerait à une disparition progressive des intermédiaires (move-to-market hypothesis). Cette hypothèse est aujourd'hui remise en cause.

Plus spécifiquement, et dans le cadre du courtage en ligne, Kalakota, Konsynski (2000, p. 117) soulignent l'émergence de nouveaux intermédiaires fournissant de la valeur ajoutée en favorisant la transparence du marché et en développant des mécanismes de confiance. Des chercheurs tels que Amami, Thévenot (2000), Amami (2001) réaffirment l'importance de ces processus pour que les transactions se développent dans les environnements virtuels et automatisés. Ainsi pour Tan et Thoen (2000), les déterminants de la confiance dans le commerce électronique reposent sur l'individu et l'infrastructure (trust in the other party and trust in control mechanism).

Confiance dans les parties

Lors d'une transaction sur la plateforme publicitaire, France Télévision

Publicité, medi@ exchange, la Banque OBC et la commission de surveillance interviennent tout en apportant une caution institutionnelle.

France Télévision Publicité confie à *medi@ exchange* le soin de commercialiser des écrans sous forme Cinép.

Odier Bungener Courvoisier (OBC) s'occupe des aspects bancaires du marché Cinép. Cette banque filiale de ABN AMRO, très présente dans les métiers de l'audiovisuel, des médias et de la communication tient plusieurs rôles. Elle détermine le pouvoir d'achat autorisé par intervenant, vérifie sa solvabilité, organise les flux financiers entre les acheteurs et vendeurs afin de concrétiser les cessions effectuées, gère les comptes des intervenants et informe *medi@ exchange* pour les appariements en vue des compensations.

La commission de contrôle du marché des cinép comprend des membres appartenant aux institutions suivantes : Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF), Union des annonceurs, Club des annonceurs, Union des entreprises de conseil et achat médias (UDECAM), Association des agences-conseils en communication (AACC)... Sa mission est équivalente à la Commission des opérations de bourse (COB) dans le secteur bancaire.

Ainsi, Media exchange, OBC, et la commission de surveillance en développant leur politique de compétence, bienveillance (benevolence) et d'intégrité favorisent la confiance des soumissionnaires (Mayer, Davis, Schoorman, 1995).

Confiance dans les mécanismes de contrôle

Les règles du marché reposent sur l'adjudication. Les procédures sont les suivantes : traitement des opérations en aveugle, libre détermination du prix selon la confrontation de l'offre et de la demande, diffusion des prix réels nets (exclusif de toute remise sur le prix de l'espace), égalité d'accès à l'information et au marché. Les principes de fonctionnement de ce marché limitent fortement les possibilités de spéculation. Les acteurs doivent être accrédités impérativement par medi@exchange (acceptation réservée aux acteurs habituels du marché publicitaire). De plus, pendant les heures de cotation du marché, tout écart important à la hausse ou à la baisse observé en regard du dernier cours de cession pour une opération donnée, conduit à une suspension temporaire de l'automatisme des achats et des ventes.

II. PROCESSUS DE LÉGITIMATION DU MARCHÉ ÉLECTRONIQUE DE VENTE D'ESPACE PUBLICITAIRE

Si France Télévision a tenté en amont de réduire les critiques vis-à-vis du système, il n'en demeure pas moins l'existence de *nombreuses résistances* de la part des centrales d'achat. Medi@exchange ayant été lancé fin 1999, l'année 2000 est considérée comme une période « test ». Elle permet de recueillir de l'information sur les réactions du marché. La première étape est le repérage des blocages. Dans les phases sui-

vantes, France Télévision construit son argumentation et assouplit le mode de fonctionnement de son système.

II.1. Premier épisode : repérage des blocages en 2000

Face au discours affiché par France Télévision « la plateforme électronique est un outil juste et légitime, menant à une plus grande transparence du marché, une accessibilité à l'espace publicitaire télévision en toute équité », les centrales d'achat sont critiques voire dubitatives. La check-list suivante relève les différents freins évoqués par les centrales.

- Elles se sentent menacées car les annonceurs pourraient traiter directement avec medi@exchange. Ce *risque de désintermédiation* abolirait la légitimité de leur métier d'acheteur.
- Pour acheter des cinép, les agences publicitaires doivent débloquer le budget avant de remporter éventuellement l'offre. Le compte bancaire doit être crédité pour tous les soumissionnaires, avant la mise en place de l'adjudication. Cette immobilisation de trésorerie est, d'une part, difficile à justifier pour les acheteurs vis-à-vis du service comptable de leur centrale et, d'autre part, en *totale rupture* avec les *procédures administratives* habituelles.
- Les centrales ont l'impression qu'elles prennent tous les risques alors que *France Télévision se sécurise*. Lors du démarrage du système⁸, elles considèrent qu'il y a *asymétrie d'information*. Les centrales s'enga-

⁸ Cette règle a rapidement évoluée

gent fin 99 sur des espaces du premier quadrimestre 2000. En effet lors du lancement de medi@ exchange, les adjudications étaient lancées trois mois avant la diffusion de l'écran et donc, en contexte *programme non connu*.

- Dans le mode ciné, l'adjudication à la hollandaise renforce la responsabilité de l'acheteur car les soumissions sont servies *au prix demandé*. L'intermédiaire est donc dans une *position difficile et inconfortable*. En effet le prix obtenu est sanctionné par l'annonceur alors qu'en mode classique, l'évaluation est plutôt faite sur la performance globale de la campagne. Le manque d'information pour prendre les décisions d'achat sur medi@ exchange est mal vécu.
- Medi@ exchange est perçu comme un *système inflationniste voire suspect*.
- Les centrales font un parallèle entre le lancement de la plateforme et l'*effacement de la frontière public-privé* (Guyon, 1997, p. 141). Elles voient là « *quelque intrusion diabolique de l'argent dans le service public* » (Metzler, 1997, p. 159).
- Les centrales redoutent que France Télévision instaure ce type de tarification *pour l'ensemble* de ses espaces publicitaires.
- Un *risque de contagion* est évoqué par les centrales d'achat. Des systèmes équivalents pourraient se propager dans les autres régies (TF1, M6).
- L'inquiétude des méga-centrales est *d'autant plus criante* que le marché publicitaire en 2000 est une *année exceptionnelle pour les médias*. Des niveaux record en investissement publicitaire sont enregistrés grâce à la croissance économique, l'irruption de la nouvelle économie, la célébration du millénaire, des éléments conjoncturels favorables (cf. épreuves sportives comme JO). Il en résulte une incompréhension de la stratégie mise en place par France Télévision Publicité de la part des annonceurs. Plus précisément, les *grands comptes* de France Télévision Publicité ne comprennent pas l'introduction subite d'un système n'instaurant pas une priorité dans les demandes des différents clients.
- Le mode de fonctionnement de la plateforme apparaît injuste. Il n'existe plus de ristournes sur le volume d'achat. Si *l'offre classique* est associée à un même *prix facial (prix brut)* puis à des abattements personnalisés selon le client (*prix net*), les conditions générales de vente *ciné* reposent sur des *prix nets*.

Face aux agitations du marché, France Télévision met en œuvre sa « campagne » de légitimation.

II.2. Deuxième épisode : justifier le mode de fonctionnement de la plateforme électronique

Suite aux attaques du marché, l'entreprise met en place un plan de

⁹ Les programmes télévision *détaillés* sur toutes les chaînes ne sont officiellement annoncés que beaucoup plus tardivement (3 semaines avant la diffusion)

communication institutionnelle (1) et de *communication produit* (2). De manière plus ciblée, la régie bloque les rumeurs de désintermédiation et les discours concernant le processus inflationniste de la plateforme (3). Enfin la direction de France Télévision Publicité « déverrouille » certaines « *souppes de sécurité* » présentes dans le système *medi@ exchange* (4).

II.2.1. Politique de communication institutionnelle

Les actions pédagogiques de la part de France Télévision Publicité se sont multipliées pour que les annonceurs et les centrales prennent conscience des contraintes environnementales de la régie. Cette dernière rappelle que l'encadrement législatif impose des conditions de diffusion des messages publicitaires différentes d'une chaîne à l'autre, et que les diffuseurs privés bénéficient d'un régime plus souple que celui des chaînes publiques. Si la durée maximale des publicités pour

France 2 et France 3 est régie par la loi du 1^{er} août 2000, pour les diffuseurs privés, elle résulte des *conventions* avec le Conseil supérieur de l'audiovisuel dans le respect des limites fixées par la directive européenne « *Télévision Sans Frontière* »¹⁰. Voir tableau 2.

Un membre de France Télévision parle de la réaction des annonceurs : « Finalement, les centrales comprennent de mieux en mieux la position délicate de la régie mais elles n'acceptaient pas encore *medi@ exchange*... ».

II.2.2. Politique de communication produit

France Télévision Publicité revendique alors le fait d'être une régie de référence. Ce positionnement est la continuité du projet stratégique nommé « Référence » lancé en 1998 par la direction générale et dont les grands axes sont : *innovation, accessibilité* à tous les annonceurs, *proximité*.

Le volet « innovation » se concrétise avec *mozaïk* et *medi@ exchange*. Ces

	<i>France 2 et France 3</i>	<i>TF1 et M6</i>
<i>Durée maximale pour une heure donnée</i>	8 minutes	12 minutes
<i>Durée maximale des écrans publicitaires</i>	4 minutes	Aucune (sauf écran de coupure)
<i>Coupure des émissions</i>	Impossibilité pour les films, les documentaires Possible sur les retransmissions sportives	Possible (coupure maximale de 6 minutes pour les films avec la possibilité d'une seconde coupure par dérogation par le Conseil supérieur de l'audiovisuel)

Tableau 2 : Conditions 2001 de diffusion des messages publicitaires en télévision

¹⁰ Voir le détail de la directive sur le site [http //www info-europe fr/](http://www.info-europe.fr/)

deux modes de commercialisation de l'espace publicitaire s'ajoutent à la vente traditionnelle (conditions générales de vente classique). Voir schéma 3.

La gamme Mozaïk se segmente en quatre produits marketing ayant une majoration tarifaire de 10 à 20 % sur le prix brut de chaque écran réservé. Cette offre est associée à un accès prioritaire voire garanti. Unik correspond à des écrans « monospot » ; Majestik à des écrans de prime time ; Identik à des spots programmés au même moment ; Strategik à des emplacements préférentiels en day time ou en night time.

Medi@ exchange est un symbole quant à l'accessibilité. Garantissant

l'égalité d'accès à tous les annonceurs par une confrontation directe de l'offre et de la demande, le prix est annoncé par la centrale en fonction de ses objectifs d'achat. Le schéma suivant illustre la force déclarative dans la communication cinép. Voir schéma 4.

II.2.3. Réponses aux contestations du marché

Les rumeurs de désintermédiation et de processus inflationniste sont infirmées.

La force de vente de France Télévision Publicité visite toutes les centrales et forme certains acheteurs à la plateforme boursière. « Certaines centrales

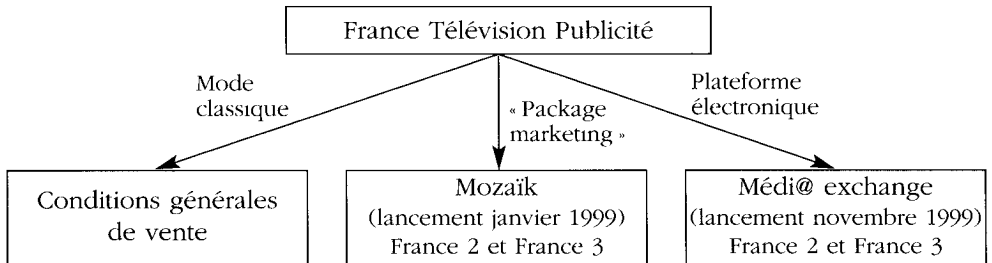


Schéma 3 : Différents modes de commercialisation de l'espace

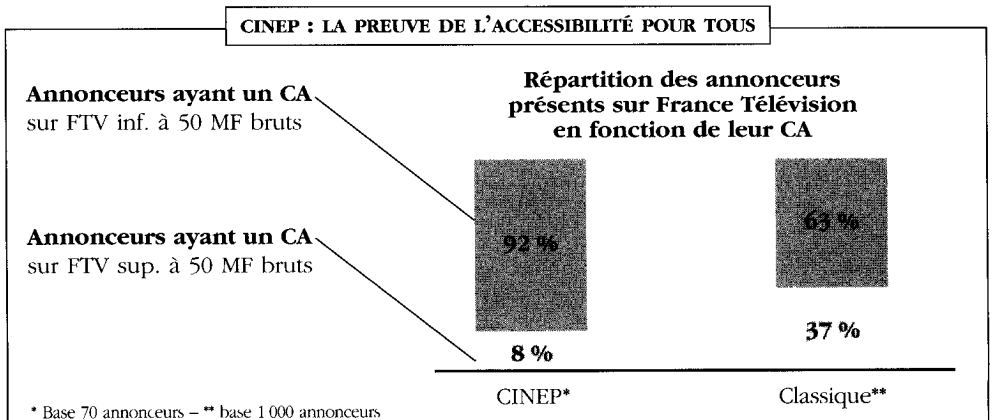


Schéma 4 : Accessibilité (source magazine Mozaïk 2000, n° 7, p. 11)

en font leur cheval de bataille. Cette valeur ajoutée a été pour eux le moyen d'aller prospecter des clients » annonce un acteur du secteur. Cette politique de formation favorise le retour de la confiance et la consolidation des compétences des acheteurs au service des annonceurs. Grâce à ces actions, les craintes initiales des centrales d'achat concernant la désintermédiation (vente directe de l'espace aux annonceurs via medi@ exchange) se dissipent peu à peu. De multiples sources d'information sont mises à disposition des centrales d'achat d'espaces pour justifier leurs prises de décision vis-à-vis des annonceurs : historique des prix, secteurs présents sur les écrans cinép. Ces informations téléchargeables sur internet ou envoyées par courrier électronique sont ensuite *retraitées suivant les*

methodologies propres aux différents intermédiaires. Les données fournies par medi@ exchange combinées aux *ressources idiosyncratiques* des centrales participent au *renforcement du savoir-faire* des centrales (Arrègle 1996).

De la même façon, France Télévision dément à plusieurs occasions les rumeurs sur le mécanisme inflationniste du système en affichant publiquement le coût d'utilisation de la télévision en mode classique et en mode électronique. Le graphique suivant retrace les coûts GRP¹¹. Voir schéma 5.

Le graphique montre que sur France Télévision, le coût GRP classique varie sur la période (10 janvier – 4 juin 2000) entre 20 000 et 30 000 francs selon la cible. Les trois cibles Médiamétrie repré-

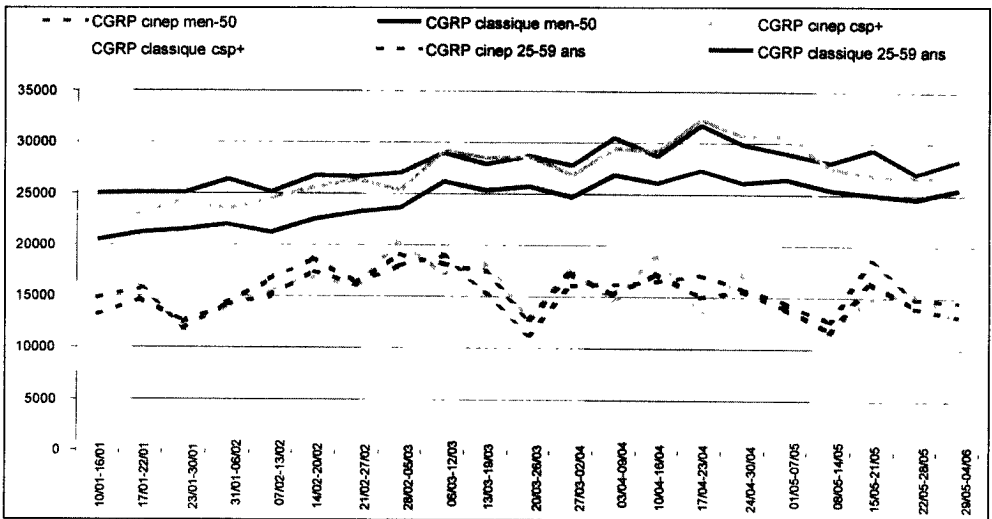


Schéma 5 : Coût au GRP (en francs)

¹¹ Le GRP (Gross Rating Point) est un indice de pression publicitaire. Il se calcule suivant la formule suivante (Nombre total de contacts*100) / Cible totale. Le coût GRP (CGRP Cost per Gross Rating Point) est le coût de l'espace publicitaire par GRP obtenu.

sentées sont les ménagères de moins de 50 ans (men-50), les CSP (catégories socio-professionnelles) +, les 25-59 ans. Le coût GRP concerne le « day part », c'est-à-dire l'ensemble des plages horaires, sans différencier le day time, le night time, le prime time, le peak time (20 h-21 h).

Les différentes courbes soulignent un coût GRP plus intéressant sur medi@ exchange que sur le mode traditionnel. Néanmoins pour affiner l'interprétation du schéma, et *pour comparer objectivement* les deux canaux, il *faudrait connaître l'offre Cinép en termes de créneaux horaires*. L'information n'est pas communiquée. Suite à un entretien auprès de France Télévision, l'auteur sait néanmoins que l'offre Cinép en 2001 est principalement associée à du prime time.

II.3. Troisième épisode : déverrouillage du système

France Télévision a effectivement lancé une plateforme électronique perçue comme rigide par les centrales, mais petit à petit, elle a introduit dans son fonctionnement, des « degrés de liberté » concernant *les délais par rapport à la date de diffusion et les modalités de paiement*.

Lors du lancement de media exchange (novembre 1999), les adjudications se déroulaient *trois mois* avant la diffusion. Dès mars 2000, France Télévision Publicité change ce délai à *six semaines* puis fin 2000, à *trois semaines*. L'offre cinép est alors de fait en « *contexte programme connu* ».

Plus récemment, les modalités de paiement ont été modifiées. Si par le

passé, les centrales devaient créditer un compte bancaire avant l'adjudication (le compte n'était débité que si le soumissionnaire obtenait les cinép), l'échéance correspond maintenant à la date du dénouement des opérations.

Le schéma suivant montre que l'intérêt du système medi@ exchange réside dans la gestion dynamique de ses paramètres. Voir schéma 6.

Le « savant » réglage des coefficients participe à l'intelligence du système.

III. CONCLUSION

En suivant un ordre chronologique, l'article décrit les contraintes environnementales lors du lancement de medi@ exchange, les réticences du marché et les actions mises en œuvre par France Télévision Publicité pour légitimer la plateforme électronique dans le cadre de son métier de régisseur public. Même si les annonceurs et les centrales d'achat ont dénigré au départ medi@ exchange, la régie a réussi à créer son marché. En 2001, les cinép vendus sur medi@ exchange représentent 10 % de la puissance annuelle des écrans de France Télévision. Pour la régie, cela correspond à l'objectif qu'elle s'était fixé. Pour les centrales d'achat, medi@ exchange peut être une opportunité. C'est le symbole de l'accessibilité au prime time. De plus, le cinép, tout en étant cessible, est une vente ferme et irrévocable contrairement à certaines demandes faites à l'ouverture de planning en conditions générales de vente.

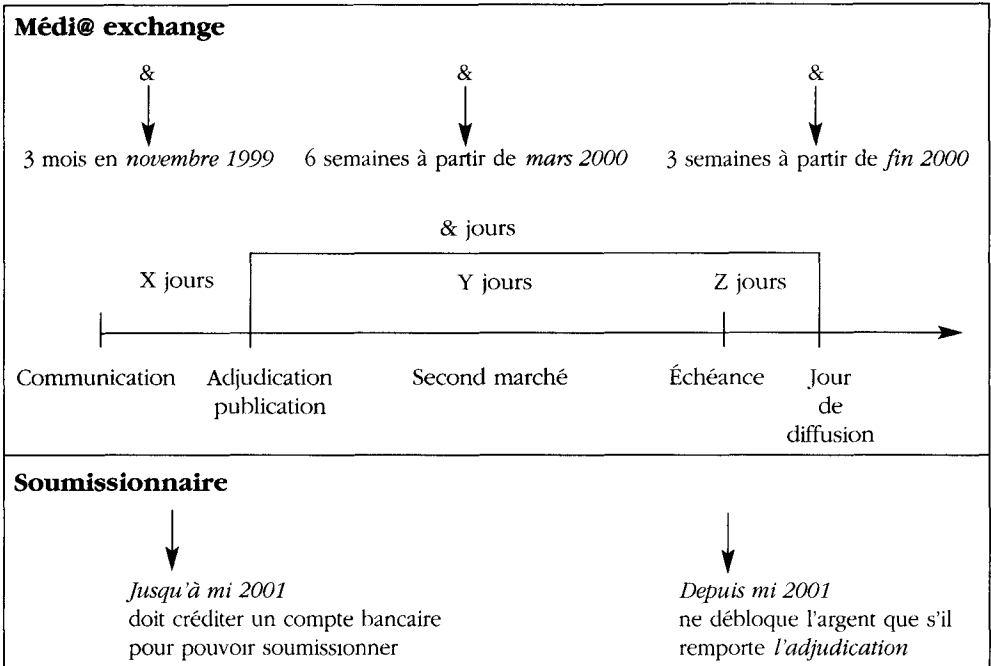


Schéma 6 : Illustration verrouillage – déverrouillage

IV. BIBLIOGRAPHIE

Amami, M. (2001), « Marchés électroniques sur Internet et désintermédiation », 6^e colloque de l'AIM, 7-9 juin, Nantes.

Amami, M., Thévenot, J. (2000), « L'Internet Marchand : caractérisation et positionnement stratégique », *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 5, n° 1, p. 5-41.

Arrègle, J.-L. (1996), « Analyse Resource Based et identification des actifs stratégiques », *Revue Française de Gestion*, n° 108, p. 25-36.

Attarca, M. (1998), « Affaires Publiques : l'émergence d'une nouvelle fonction dans les entreprises », *Revue Française de Gestion*, n° 119, p. 75-90.

Guyon, C. (1997), « De la managérialisation du secteur public à un véritable métissage public-privé? », *Revue Française de Gestion*, n° 115, p. 141-154.

Hatchuel, A., Pallez, F. (1997), « Services publics : la subversion par les nouveaux produits », *Revue Française de Gestion*, n° 115, p. 84-94.

Kalakota, R., Konsynski, B. (2000), « The Rise of Neo-Intermediation : the Transformation of the Brokerage Industry », *Information Systems Frontiers*, Vol. 2, n° 1, p. 116-128.

Larnac, P.-M. (1997), « Marchés d'enchère », *Encyclopédie des Marchés Financiers*, ed. Yves Simon, *Économica*, p. 930-944.

Mayer, R., Davis, J., Schoorman, (1995), « An Integrative Model of Organizational Trust », *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 3, p. 709-734.

Metzler, J.-M. (1997), « Services privés et entreprises publiques », *Revue Française de Gestion*, n° 115, p. 155-159.

Nioche, J.-P., Tarondeau, J.-C. (1998), « Les stratégies d'entreprise face aux réglementations publiques », *Revue française de Gestion*, n° 119, p. 70-74.

Tan, Y.-H., Thoen, W. (2000), « Towards a Generic Model of Trust for Electronic Commerce », *Electronic Markets*, Vol. 10, n° 4, p. 258-263.