



Lean Media : première étape vers le Digital Media

Les marges de manœuvre des groupes médias s'amenuisent. Cette fragilité est d'abord liée à l'affaiblissement du média traditionnel, soumis à de fortes pressions :

- Fragmentation des audiences et des revenus publicitaires associés dans la TV
- Affaiblissement du poste de radio face aux attributs des nouveaux médias : mobile, multi média et interactif
- Baisse significative de la diffusion et des recettes publicitaires dans la Presse dans un contexte de gratuité

Par ailleurs, la grande majorité des groupes médias n'ont pas, à date, réussi à bâtir un modèle économique robuste sur le digital. Ils doivent donc s'efforcer d'optimiser leur média traditionnel, créer un « lean media » pour retrouver des marges de manœuvre et investir dans leur développement sur le digital.

Lean Media : première étape vers le Digital Media

LEAN MEDIA OR DEAD MEDIA

Les groupes média disposent de trois principaux leviers pour créer un « lean media » :

- **Recentrage** sur les activités, offres, marchés profitables / à potentiel
- **Mutualisation entre pairs / Externalisation** des activités non stratégiques
- **Amélioration de la performance opérationnelle** des fonctions

LEVIER	EXEMPLES RECENTS
Recentrage	<ul style="list-style-type: none">• Lagardère active : cession de 10 titres de magazines• TF1 : fermeture annoncée de TF6
Mutualisation entre pairs / externalisation	<ul style="list-style-type: none">• MLP / Presstalis : Mutualisation des SI de distribution et du transport• Prisma / Lagardère active : mutualisation de la réalisation de girles TV au sein de Plurimédia
Amélioration de la performance	<ul style="list-style-type: none">• BBC : BBC News supprime 500 postes• Radio Canada : Plan de départ de 600 personnes

L'actualité récente montre que les groupes média utilisent tous ces leviers. Par ailleurs, les plans d'amélioration de la performance touchent aujourd'hui l'ensemble des fonctions et **incluent les fonctions impliquées dans la création de contenu, au cœur du média.**

Recentrage

L'objectif des opérations de recentrage est, d'une part, d'améliorer la rentabilité d'ensemble, mais également de concentrer les investissements sur les activités à potentiel et au cœur de la stratégie. Plusieurs opérations de recentrage sont réalisées par les groupes média :

- » Diminution de l'intégration verticale (exemple : cession des activités d'impression dans la presse)
- » Réduction de la couverture marchés / clients (exemple : cession d'activités internationales)
- » Rationalisation du portefeuille d'activité et d'offres (cession des titres, chaînes, stations non stratégiques)

L'objectif des opérations de recentrage est, d'une part, d'améliorer la rentabilité d'ensemble, mais également de concentrer les investissements sur les activités à potentiel et au cœur de la stratégie. Plusieurs opérations de recentrage sont réalisées par les groupes média :

- » Diminution de l'intégration verticale (exemple : cession des activités d'impression dans la presse)
- » Réduction de la couverture marchés / clients (exemple : cession d'activités internationales)
- » Rationalisation du portefeuille d'activité et d'offres (cession des titres, chaînes, stations non stratégiques)

Mutualisation entre pairs / externalisation

La mutualisation entre pairs permet de diminuer le coût de revient d'une fonction non stratégique mais également de s'appuyer sur les compétences non disponibles, ou difficiles à maintenir, en interne. Plusieurs fonctions font l'objet de mutualisation par les groupes médias :

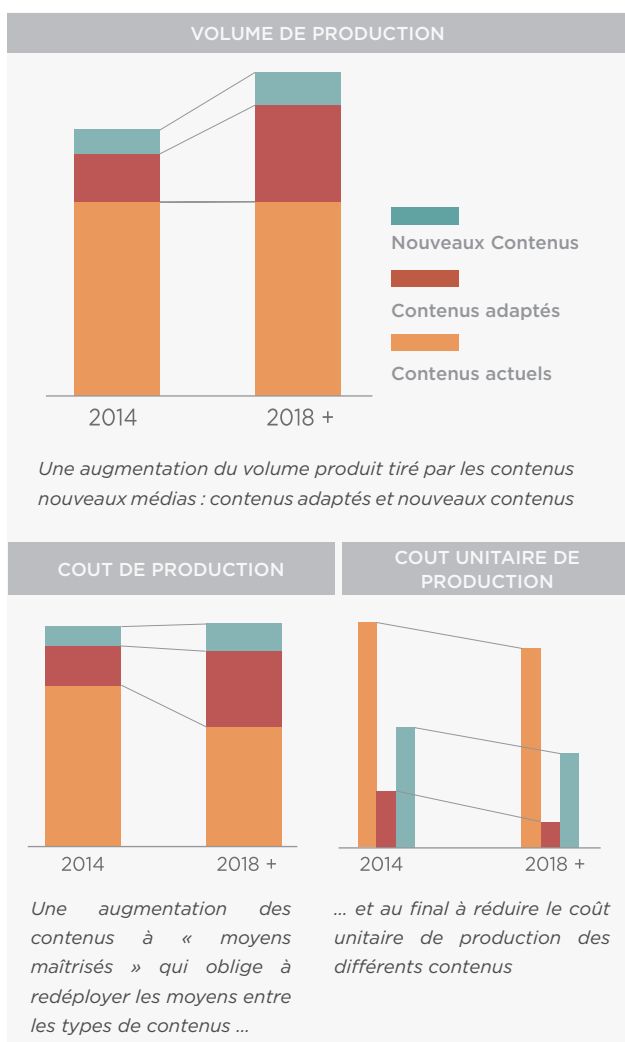
- » Mutualisation de la régie, dans la presse comme dans l'audiovisuel
- » Mutualisation de la vente, de la distribution de la VAN dans la presse
- » Mutualisation de la gestion des abonnements dans la presse
- » Mutualisation de l'impression dans la presse
- » Externalisation de certains services techniques (SI, Infographie, ...)
- » Mutualisation de la distribution dans la presse
- » Mutualisation de la rédaction de certaines rubriques non stratégiques

Amélioration de la performance opérationnelle

Enfin, l'amélioration opérationnelle des fonctions d'un groupe média est un levier puissant pour améliorer la rentabilité. **Les pistes d'amélioration de la performance opérationnelle existent dans toutes les fonctions d'un groupe media, fonctions impliquées dans la création de contenu comprises.**

Face à la **demande grandissante de contenus** tirée par la multiplication des supports de diffusion, les médias doivent créer plus de contenu sans pour autant se permettre de faire croître leurs coûts de création. La **maîtrise du coût unitaire de création de contenu** devient alors cruciale pour le media et **demande une évolution des pratiques de création de contenu.**

Illustration de la gestion de la hausse des volumes de production à iso-ressources



Pour autant la conduite d'un projet d'amélioration de la performance sur les fonctions au cœur du média doit respecter certains facteurs de succès :

- » **L'appréciation des pistes** d'amélioration de la performance opérationnelle demande une vigilance particulière : impact sur l'identité du journal et son succès, limites de l'approche quantitative (deux articles de même taille ne demandent pas forcément le même investissement)
- » **La mise en œuvre des pistes** d'amélioration de la performance opérationnelle doit se faire dans le cadre d'un projet éditoriale construit sur la base d'une compréhension des attributs culturels partagés par le plus grand nombre

LEAN CONTENT LEVERS

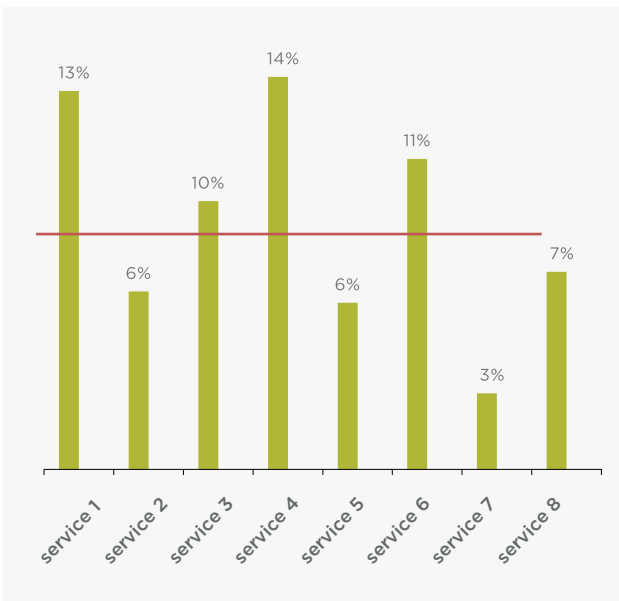
Quelques exemples de pistes d'amélioration de la performance que l'on trouve généralement dans les différentes fonctions impliquées dans la création de contenu : fonctions éditoriales, fonction techniques.

Fonctions éditoriales

Avant même de s'intéresser aux synergies entre médias traditionnels et nouveaux médias, nous rencontrons classiquement plusieurs pistes:

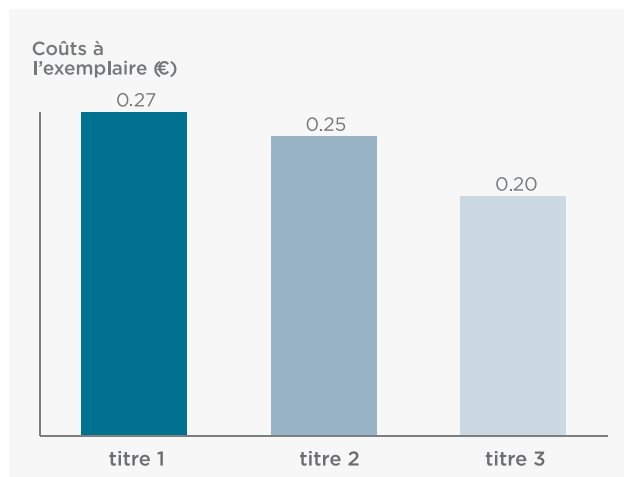
- » La revue du besoin éditoriale : alignement des ressources éditoriales avec l'offre / la réduction de la non utilisation, la réduction des reportages / chroniques / articles produits et non diffusés
- » L'optimisation de la structure managériale (diminution du nombre de niveaux hiérarchiques, augmentation du taux d'encadrement) et de support (recours aux assistantes)
- » L'alignement / l'amélioration de la productivité des journalistes / la fixation d'objectifs de production d'articles / sujets / chroniques
- » Le décloisonnement de ressources éditoriales
- » L'intégration des tâches rendues possibles par les nouveaux outils éditoriaux : les tâches de rédaction et d'édition
- » L'externalisation des services éditoriaux non stratégiques (sous-titrage par exemple)

Exemple de l'analyse de la part des sujets produits vs. non diffusés pour un groupe média audiovisuel



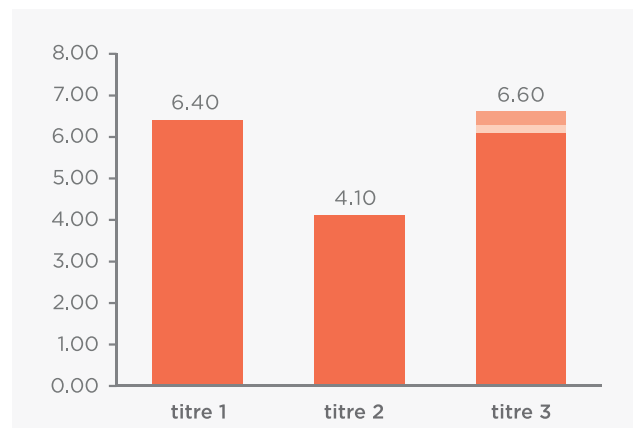
- » Une augmentation du volume produit tiré par les contenus nouveaux médias : contenus adaptés et nouveaux contenus

Analyse comparative des coûts de rédaction / réalisation à l'échelle nationale et internationale



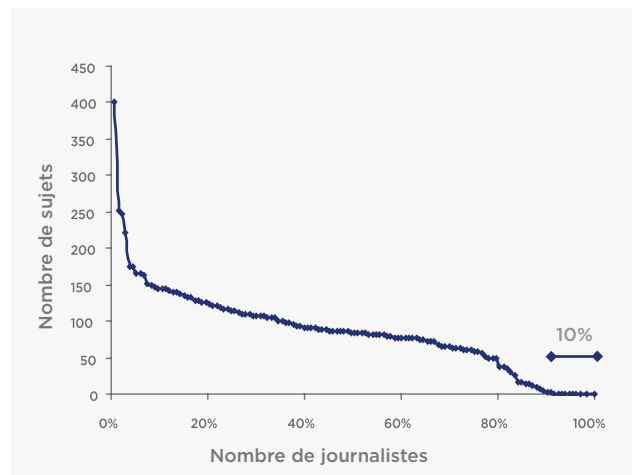
- » Une augmentation du volume produit tiré par les contenus nouveaux médias : contenus adaptés et nouveaux contenus

Comparaison du nombre moyen de rédacteurs par page rédigée à l'échelle nationale et internationale



- » Les benchmarks avec les meilleures pratiques montrent un potentiel d'amélioration du nombre moyen de rédacteur par page rédigée

Exemple de l'analyse de la répartition du nombre de sujets par journaliste



- » Près de 10% des rédacteurs permanents ne signent ni ne cosignent de sujets.
- » Mettre fin à la non-utilisation des rédacteurs permet de supprimer 10% des postes de rédacteurs permanents soit ~10 postes

Fonctions techniques

Au service des équipes éditoriales, les équipes techniques voient leur dimensionnement et leur organisation définis en grande partie par ces dernières. Il est toutefois possible d'actionner plusieurs leviers d'optimisation de ces fonctions, en amont ou en parallèle des optimisations liées aux fonctions éditoriales :

- » La revue des standards / exigences éditoriales (par exemple, la taille des équipes de reportage, la durée des montages des éditions, la taille des équipes d'édition)
- » L'optimisation du taux d'utilisation des équipements et des équipes par une meilleure planification. Cela peut passer par la mutualisation de certaines fonctions techniques au service de plusieurs titres / chaînes / antennes, comme les équipes d'archivage
- » Le recours à l'externalisation de certaines expertises, notamment SI ou les activités d'infographie

SYNERGIES OLD & NEW MEDIA

Enfin le rapprochement entre fonctions dédiées à la création de contenu pour les médias traditionnels et celles dédiées aux nouveaux médias est un levier puissant en termes de maîtrise des coûts de création, notamment pour les rédactions.

Schématiquement, on distingue généralement plusieurs étapes, chacune apportant un niveau de mutualisation additionnelle mais également son lot de blocages organisationnels à dénouer.

LEAN CHANGE LEVERS

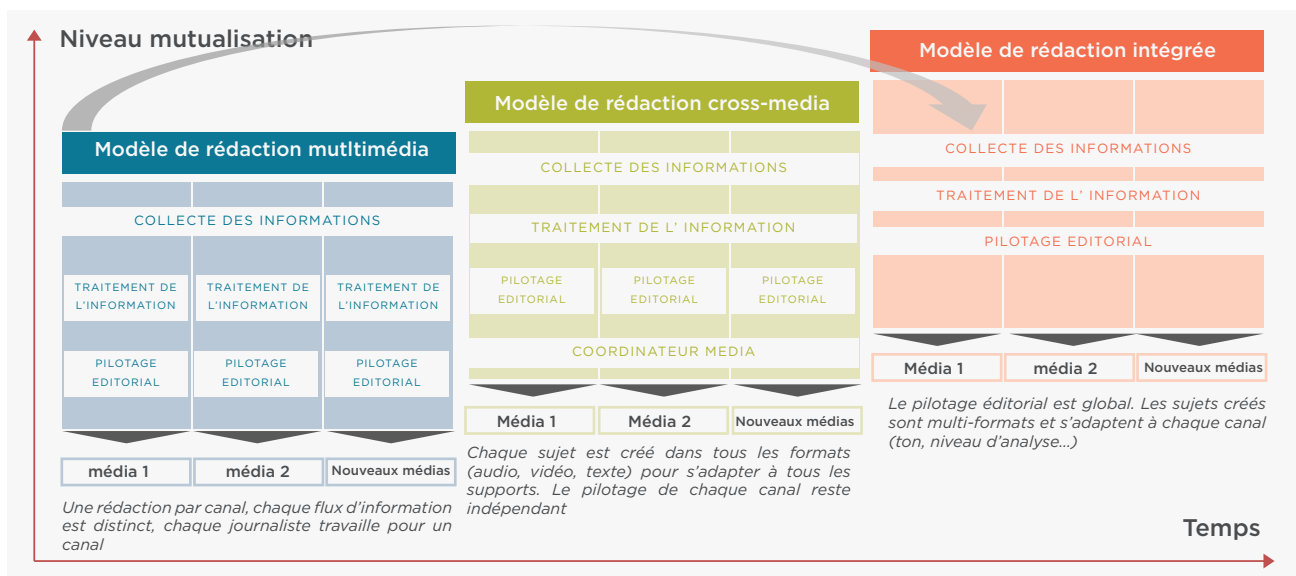
La mise en œuvre des changements induits passe par un diagnostic psychométrique permettant d'évaluer le « climat social », le style de management, identité et valeurs de la structure et rapport à l'organisation / gouvernance et d'identifier les leviers du changement.

LEAN IS NEXT

Kurt Salmon accompagne les groupes médias depuis plusieurs années sur l'ensemble des leviers évoqués (recentrage, mutualisation entre pairs / externalisation, amélioration de la performance).

Kurt Salmon a mené de nombreux projets d'amélioration de la performance couvrant à la fois les fonctions impliquées dans la création de contenu, les autres fonctions (fonctions support, fonction éditoriales, fonctions industrielles, fonctions commerciales et services clients, la régie) ainsi que les achats.

Kurt Salmon mixe analyse quantitative et qualitative permettant de mettre en évidence les leviers, de les objectiver et de les quantifier tout en appréciant leur impact sur l'offre du Media. **Un programme d'amélioration de la performance apporte traditionnellement des gains de 5% à 15% de la structure de coût d'un groupe média lorsqu'il embrasse l'ensemble des fonctions et crée des marges de manœuvres financières nécessaires au développement des nouvelles activités.**



Kurt Salmon



Success for what's next

Cabinet international de conseil en management, Kurt Salmon offre à ses clients l'ensemble des expertises indispensables pour devenir les leaders de demain.

Nous offrons bien plus qu'un simple partenariat à nos clients. Nos équipes s'intègrent en toute transparence au sein de votre structure et développent des solutions innovantes et sur mesure pour résoudre la complexité que le XXI^e siècle fait naître chaque jour.

Réussir aujourd'hui ne signifie pas réussir demain. Il faut être proactif face à un futur incertain. Ensemble, notre challenge est de faire évoluer les approches stratégiques pour imaginer les entreprises du futur.

Nous appelons cela "Success for what's next".

AUTEURS

Guillaume Raoux

Senior Manager

01 55 24 30 41

guillaume.raoux@kurtsalmon.com

Blandine Dublois

Senior Consultante

01 55 24 33 50

blandine.dublois@kurtsalmon.com

Kurt Salmon

159, avenue Charles de Gaulle

92521 Neuilly-sur-Seine cedex, France

T +33 (0)1 55 24 30 00 F +33 (0)1 55 24 33 33

www.kurtsalmon.com

Hong Kong · Shanghai · Tokyo

Brussels · Casablanca · Düsseldorf · Geneva · London
Luxembourg · Lyon · Manchester · Nantes · Paris

Atlanta · Minneapolis · New York · San Francisco



@KurtSalmonFR



@KurtSalmon_TME