

ÉDITO

Quels enseignements tirer de l'échec de la fusion entre TF1 et M6 ?

Par Alexandre Medvedowsky



Alexandre MEDVEDOWSKY est un ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration (promotion Denis Diderot, 1984-1986). Magistrat au Conseil d'Etat à partir de 1986, il siège au cabinet de Laurent Fabius alors président de l'Assemblée Nationale de 1990 à 1992. De 1998 à 2001, il est professeur associé à l'Université d'Aix-Marseille III et enseigne à l'IEP de Paris jusqu'en 2006. Il a été conseiller des Bouches-du-Rhône de 1998 à mars 2015. Nommé conseiller d'Etat en juillet 2001, il rejoint ESL & Network Holding la même année et intègre le Directoire d'ESL & Network Holding, dont il est nommé président le 1er janvier 2013. Il a été élu président du SYNPIE, le syndicat français de l'intelligence économique en mai 2014.

Dans quelques heures, on saura si le groupe Bertelsmann trouve un acquéreur pour M6. Mais il est intéressant de revenir quelques instants sur l'annonce faite le 16 septembre dernier par TF1 et M6 de renonciation à leur projet de fusion, 16 mois après l'annonce de leur projet de rapprochement. C'est un échec très lourd pour le groupe Bouygues et ses dirigeants qui s'étaient fortement impliqués dans cette affaire. C'est aussi une lourde défaite pour Nicolas de Tavernost et le groupe Bertelsmann qui voulaient absolument cette opération dont le patron d'M6 devait prendre la tête.

Au regard des métiers de l'intelligence économique, du conseil stratégique, de l'influence et des affaires publiques qui sont les miens depuis plus de 20 ans, cet échec appelle de ma part les observations suivantes.

Tout d'abord le nombre de signaux faibles, moyens et forts qui rendaient l'opération très complexe et presque impossible étaient nombreux et convergents. TF1 premier groupe de télévision en France, M6 troisième groupe sur le même marché, le rapprochement posait de toute évidence de lourdes questions au regard du droit de la concurrence français. L'opération entraînait nécessairement des effets sur l'acquisition des droits de diffusion de contenus audiovisuels, l'édition et la commercialisation de chaînes de télévision, la distribution de services de télévision et plus encore sur la publicité. TF1 et M6 le savaient. On le leur avait dit et répété comme le savaient aussi les concurrents de TF1, intéressés par M6, qui ont un moment pointé le bout de leur nez sans aller ni trop loin... ni trop fort.

Les raisons de la non-prise en compte de tous ces signaux est confondante. Du côté de TF1 et de M6, on retrouve les défauts de dirigeants un peu autistes, trop sûrs d'eux et de leurs réseaux, préférant la rationalité de leur raisonnement à l'objectivité des faits, comptant sur le soutien d'un pouvoir politique qui on le sait n'est, en règle générale, jamais présent là où on l'attend. Défauts bien français, d'un capitalisme familial

qui oublie trop souvent que veilles, anticipations, analyses des zones de risques et d'incertitudes, doutes et curiosités sont les éléments indispensables à la préparation de décisions stratégiques. Assez curieusement aussi, les concurrents de TF1 n'ont pas cru en leurs chances. Xavier Niel, Kretinski, Mediaset ont trop vite considéré que l'affaire leur échapperait parce que le pouvoir politique voulait l'opération, que l'autorité de la concurrence plierait face à sa volonté, que le vendeur avait déjà fait son choix. Or, aucun élément de ce triptyque n'était totalement sûr. Un système d'information et de compréhension stratégique mis en place en amont aurait permis assez aisément de s'en rendre compte et aurait donc pu leur donner des raisons d'espérer une autre issue. TF1 et M6 ont notamment échoué dans leur rapprochement parce qu'ils n'avaient pas mis en place de dispositif d'intelligence stratégique performant. Les concurrents de TF1 ont échoué eux aussi dans la conquête d'une cible possible par déficit d'information. Le premier enseignement de l'échec de la fusion TF1-M6 est bien là. Sans intelligence économique, le chef d'entreprise est sourd, aveugle, incapable de prendre de bonne décision.

Le second enseignement de cette affaire est



d'une autre nature. L'autorité de la concurrence française était au centre du dossier. Sans elle et son autorisation, l'opération de rapprochement n'était pas possible. A donc germé l'idée chez TF1 et M6 que s'il fallait apporter des éléments techniques et juridiques pour essayer de modifier le raisonnement du collège, une bonne stratégie de déstabilisation de cet organisme, jointe aux pressions politiques supposées de la Présidence de la République pouvait faire entendre raison à l'autorité de la concurrence. Cette analyse était erronée, les rapports de force mal soupesés, l'autorité de la concurrence mal perçue. L'idée de faire naître un champion français pesant 3,5 milliards de chiffre d'affaires, 40% des commandes de production, 42% des audiences, 10 chaînes de télévision, de taille à rivaliser avec les grandes plates-formes audiovisuelles des GAFAM ne s'est révélée ni convaincante, ni pertinente. L'autorité de la concurrence s'est arrêtée à un autre chiffre, celui des 65 à 75% qu'occuperait le nouvel ensemble sur le marché de la publicité. Comme l'a indiqué le Président de l'Autorité, Benoît Coeuré : sur la publicité, les risques étaient non seulement ceux d'une hausse des tarifs, mais aussi de nature non tarifaire, comme des pratiques de couplage entre les offres de TF1 et M6. Bouygues avait proposé des engagements comportementaux notamment une séparation des régies publicitaires. Mais le collège a considéré que cet engagement ne permettrait pas de résoudre le problème concurrentiel puisque ces régies auraient eu un même actionnaire et la séparation aurait donc été artificielle, quels que soient les raffinements ». Fermez le ban.

Le plus étonnant de la part des deux principaux

protagonistes aura été de croire que le non-renouvellement d'Isabelle Da Silva à la tête de l'autorité de la concurrence et son remplacement par Benoît Coeuré adouciraient les points de vue hostiles du collège et le rendrait plus perméable à une lecture politique du dossier. C'est mal connaître cette autorité administrative indépendante, sa quête de légitimité permanente depuis des années renforcée par l'arrivée d'un nouveau Président qui, lui aussi, ne pouvait laisser supposer qu'à peine arrivé, il aurait succombé à des supposées pressions politiques.

Sur ce volet aussi c'est donc bien l'absence de prise en compte de faits et de réalités très objectives et d'une exacte appréciation des rapports de force qui caractérisent le comportement de TF1 et de M6 contribuent à expliquer l'échec de leur rapprochement.

Le troisième enseignement de cet épisode est que la place, la perception et le rôle décisionnaire ou arbitral du pouvoir politique ont été surestimés par les parties en présence. Le groupe Bouygues a sans doute estimé, tout au long du dossier, qu'il bénéficierait du support de l'appareil de l'Etat. Il pensait avoir convaincu par le pari industriel de faire naître un géant capable de concurrencer les GAFAM. Il croyait que sa proximité avec le Président de la République lui assurerait le soutien actif de ce dernier. Il croyait enfin que sa puissance de feu dissuaderait les concurrents de trop en faire. Rien ne s'est passé comme l'acheteur et le vendeur le souhaitaient. L'Etat est resté d'une grande neutralité pour ne pas prendre le risque, dans une période politique compliquée, de se faire accuser de favoritisme. Les concurrents malheureux ont attisé

discrètement les feux de la contestation en espérant avoir l'occasion, après l'éventuel échec de la fusion, de revenir prendre leur revanche. Telle est la situation aujourd'hui. L'échec de la fusion a relancé un processus de mise en concurrence. Le groupe Bertelsmann est engagé dans une course contre la montre, la fenêtre de tir étant extrêmement courte, M6 devant obtenir le renouvellement de son autorisation de diffusion en mai 2023. Or, après ce renouvellement, la loi empêche tout changement de contrôle pendant 5 ans. C'est dire que si le processus de vente de M6 n'est pas engagé dans les jours qui viennent, il y a un risque que la vente ne puisse pas intervenir. Offre financière, problématique au regard des règles de concurrence et donc plus ou moins grande rapidité de conclusion d'un deal, compatibilité des consortiums en lice avec le pouvoir politique, tels sont les principaux critères de cette bataille dont on va connaître le résultat final dans quelques heures, on peut espérer que, fort de l'expérience passée, les acteurs en lice se sont dotés de dispositif de veille, d'intelligence stratégique, leur permettant d'être un peu plus performants ●



REGARD D'EXPERTE

Quel est l'enjeu de l'élection présidentielle brésilienne ?

Par **Caroline Rayol**



Diplômée de l'ENA, d'un MBA de Commerce International et d'un Master CELSA en Communication, Caroline Rayol est passionnée par la diplomatie économique et les questions géopolitiques. Actuellement

Directrice de cabinet du DG du Pôle Intelligence Stratégique appartenant au groupe ADIT, elle était auparavant conseillère aux affaires étrangères au sein de la Présidence de la république du Brésil avant de fonder et diriger le Club d'affaires IAR do Brasil.

Ce dimanche 2 octobre au Brésil, aura lieu le premier tour de l'élection présidentielle la plus polarisée depuis des décennies. À cette date, des élections concernent également les députés, sénateurs et gouverneurs des États fédérés ainsi que les maires.

L'actuel Président Jair Messias Bolsonaro et l'ancien président Luiz Inacio Lula da Silva, le favori selon les sondages, proposent deux visions du monde opposées, néanmoins ils partagent les mêmes pratiques pour pouvoir gouverner. Lula a affirmé que pour résoudre les problèmes du Brésil, il fallait « mettre les pauvres dans le budget » et « taxer les riches ». Au-delà de ce slogan, sa proposition économique a pour piliers l'investissement public et une valorisation du salaire minimum (233 euros) pour restaurer le pouvoir d'achat de la population. En outre, il propose une « révision » de la réforme du travail réalisée en 2017 qui, à son avis, « a détruit les droits acquis auparavant ». Lula a promis de ne pas privatiser les entreprises qu'il considère comme stratégiques, telles que Petrobras et la Poste. Il ne s'est pas encore prononcé sur les concessions d'infrastructures, comme les ports, les aéroports et chemins de fer, prévues par le gouvernement Bolsonaro.

Pour la classe d'affaires influente du pays, la question est de savoir quel Lula prendra les rênes s'il est réélu. S'agira-t-il du pragmatique qui a largement adhéré à l'orthodoxie économique lors de sa première prise de fonction en 2003, tout en réduisant la pauvreté grâce à des programmes

d'aide sociale ? Ou le leader du second mandat qui a inauguré une ère d'interventions et de dépenses publiques accrues en réponse à la crise financière mondiale ? Va-t-il répéter la politique économique de sa successeuse et héritière Dilma Rousseff, qui conduira inévitablement à une crise économique comme en 2014 ?

À l'opposé du spectre politique, le programme présenté par l'actuel Président reflète son slogan : Dieu, patrie, famille et liberté. Guidé par ces quatre mots, Bolsonaro poursuivra son ambitieux programme de privatisations et concessions qui totaliserait 66 milliards d'euros d'investissements jusqu'à 2025. De plus, il promet d'exempter l'impôt sur le revenu des personnes gagnant jusqu'à cinq salaires minimums. En matière de sécurité, le candidat d'extrême droite promet d'augmenter les investissements dans les organes de sécurité publique, tels que la police d'État et les forces armées. Il préconise également une flexibilité encore plus grande dans l'accès aux armes afin d'étendre « le droit fondamental à l'autodéfense et à la liberté individuelle ». Comme son mandat a généré beaucoup d'instabilité politique, remettant en cause les institutions brésiliennes et mettant en péril la réputation du pays, il reste à savoir si élu, Bolsonaro sera capable de changer son comportement favorisant ainsi l'attraction des investissements.

Au-delà des promesses électorales, le futur Président de la République du Brésil sera confronté à deux réformes clés, une concernant la législation fiscale et l'autre sur l'amendement constitutionnel limitant les dépenses publiques. En effet, le système fiscal brésilien est l'un des obstacles les plus importants au développement économique et social du pays. La nécessité d'une réforme fait l'unanimité au niveau national, mais il a été très difficile d'atteindre cet objectif en raison d'intérêts opposés. À l'égard de l'amendement constitutionnel relatif au plafonnement des dépenses, il gèle les dépenses des pouvoirs exécutif, judiciaire et législatif, ne leur permettant de les augmenter qu'en fonction du taux d'inflation de l'année précédente. Il s'agit de la mesure d'austérité la plus efficace pour contenir le déficit public croissant du pays, et ainsi sti-

muler la croissance et les investissements. Néanmoins, comme Bolsonaro n'a pas réussi à réduire les dépenses obligatoires, les dépenses discrétionnaires ont été comprimées engendrant des coupes budgétaires dans les investissements et les programmes sociaux. Face à cette réalité, les deux candidats ont l'intention de réformer l'amendement constitutionnel relatif au plafonnement des dépenses, mais aucun n'a présenté de proposition à cet égard.

Or, pour réaliser ces réformes structurantes et passer d'autres lois d'intérêt pour le pouvoir exécutif, le futur Président a besoin de soutien législatif. Comme le paysage politique brésilien au Congrès est très fragmenté (32 partis politiques), il faut des coalitions pour gouverner. Ce système, appelé présidentialisme de coalition, favorise les petits partis, qui « monnayent » leur participation au gouvernement en bloquant les réformes. Dans ce cadre, Lula et Bolsonaro partagent les mêmes pratiques pour pouvoir gouverner. De fait, le gouvernement de Lula, lors de ces deux mandats, a mis en place le « mensalao » et le « petrolao », deux scandales de corruption totalisant plus de 8 milliards d'euros. Il s'agissait de détourner de l'argent des entreprises d'État en vue de verser de pots-de-vin à des députés, sénateurs et aux partis politiques en échange de votes en faveur de projets de loi proposés par l'exécutif. Par ailleurs, nombreux parlementaires impliqués dans ces deux scandales de corruption sont des alliés importants du gouvernement Bolsonaro. À titre d'exemple, le président du parti politique de Jair Bolsonaro, le Parti Libéral (PL), a été arrêté et condamné pour corruption passive et blanchiment d'argent en raison de la vente des votes de députés au parti politique de Lula lorsqu'il était Président.

Bolsonaro a changé de méthode, mais la pratique demeure immuable. En vue d'avoir le soutien du Congrès, il a mis en place le « Budget secret ». Dans ce cadre, le pouvoir exécutif a transféré plus de 3,5 milliards d'euros uniquement aux députés et aux sénateurs alliés, qui les ont par la suite transférés aux maires de leurs circonscriptions. Ce n'est pas illégal, mais le choix des membres du congrès favorisé par ces subventions et le manque de trans-

parence concernant les dépenses réalisées ont été jugés inconstitutionnels par la Cour suprême. Par ailleurs, de nombreux cas de corruption sont en cours d'investigation impliquant plusieurs députés et maires favorisés par cette initiative. De fait, au-delà d'obtenir le soutien du congrès, l'enjeu consistait à aider à réélire les députés, sénateurs et maires alliés et, par conséquent, le président Bolsonaro.

Treizième économie mondiale et cinquième plus grande démocratie du monde, comptant 216 millions d'habitants, le Brésil dispose d'institutions solides capables de se contrôler et de s'équilibrer mutuellement. Néanmoins, il est évident que le présidentielisme de coalition engendre une relation incestueuse entre les pouvoirs exécutif et législatif. Par ailleurs, l'inefficacité du système judiciaire constitue un goulot d'étranglement, parfois involontaire, mais souvent délibéré, pour toute responsabilité concrète et efficace. Pour faire face à ce cercle vicieux, le Brésil a besoin d'une réforme politique, malheureusement aucun de ces deux candidats à la présidentielle n'a inclus cet enjeu majeur dans son programme ●



REGARD D'EXPERTE

Affaire Magali Berdah-Booba ou comment repenser le marketing d'influence ?

Par Inès Hadi



Après des études d'économie, Inès obtient un double Master en Communication Politique et Institutionnelle de l'Université de Grenoble Alpes et de Sciences Po Grenoble. Au cours de son parcours, elle se spécialise en stratégie d'influence, communication de crise, communication digitale et relations presse. Après un poste de consultante en Relations Presse B2B pour des clients de la Tech, elle rejoint en juillet 2022 Antidox en tant que consultante au sein du pôle communication 360°.

Prenez deux fauteuils, une montre connectée et une tendinite et on tient peut-être la séquence télé de l'année. Invitée pour un face-à-face par le journaliste Tristan Waleckx après un numéro de Complément d'enquête centré sur le « business des influenceurs », principalement issus de la télé-réalité, la défense de Magali Berdah, l'influente agent des influenceurs, a fait réagir sur les réseaux sociaux et les médias. Point culminant d'une polémique qui a débuté plusieurs mois auparavant, la viralité de cette séquence est le témoin d'une influence scrutée, critiquée mais surtout mise en scène par les différents acteurs concernés.

Du coup de com' au signal d'alarme

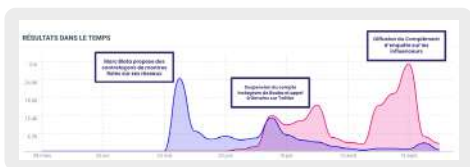
Le 11 juillet 2022, le rappeur Elie Yaffa, plus connu sous le nom de Booba, appelle sur son Twitter aux témoignages. Son objectif ?

Réunir suffisamment d'éléments pour constituer un dossier contre Marc Blata, candidat de télé-réalité et influenceur en produits financiers. Un homme au profil très éloigné des habituels adversaires médiatiques de "B2O", tous rappeurs jusque là.

Pourtant Marc Blata est dans le viseur de Booba et ses "pirates" depuis décembre 2021. La cause ? Un tweet du blogueur dans lequel il accuse Booba de porter une montre de contrefaçon. Sans doute ne s'attendait-il pas à la réponse des 5,8 millions d'abonnés de l'artiste et aux dénonciations à son encontre qui allaient suivre. Réunis sous le hashtag #blatarnaque, Booba et sa communauté s'improvisent enquêteurs et dénoncent les pratiques jugées douteuses de l'influenceur et de son agence en cryptomonnaies et de trading.

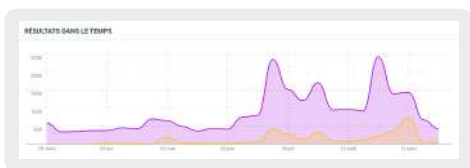
La viralité du hashtag, qui restera en tendance France des semaines durant, permet au sujet de s'ouvrir à d'autres internautes et d'offrir de nouvelles accusations citant de nouveaux noms d'influenceurs. Leur point commun : leur lien avec la télé-réalité et leur agent, Magali Berdah. Les critiques, souvent très virulentes, fusent alors contre la femme d'affaires, qui riposte en portant plainte pour cyberharcèlement contre Booba et obtient la fermeture du compte Instagram du rappeur.

La décision du réseau social provoque la colère de la communauté du rappeur qui se retrouve sur son compte Twitter et se rassemble désormais derrière un nouveau mot-dièse : #influvoleurs. En seulement trois mois, ce hashtag sera mentionné plus de 133k fois sur les réseaux sociaux.



Analyse du nombre de mentions des mots clés « blatarnaque » (en bleu) « influvoleurs » (en rose) depuis 6 mois dans les médias et sur Twitter

Organisée par Magali Berdah, la contre-offensive ne se fera pas attendre. Aux accusations d'escroquerie, le camp Berdah rétorque celles de harcèlement. Résultat, une forte hausse de la couverture médiatique de chacun des acteurs de cette affaire, avec plus de 2.8M de mentions de "Booba" et 386k occurrences de « Magali Berdah » au cours des six derniers mois.



Analyse du nombre de mentions des mots clés « Booba » (en violet) et « Magali Berdah » (en jaune) depuis 6 mois dans les médias et sur Twitter

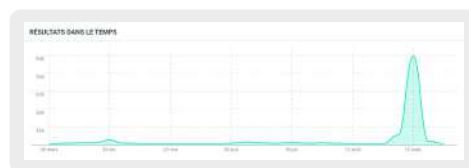
Une montre, une tendinite et un emballement médiatique

S'ancrant dans une posture de lanceur d'alerte, l'activité Twitter de Booba ne tourne plus qu'autour de son combat contre le "clan Berdah". Si ses méthodes sont pointées du doigt et punies par des suspensions de comptes, le battage médiatique qui en résulte gagne l'intérêt des autorités et des médias plus traditionnels. Bruno Le Maire, lui-même, est également pris à partie sur les différents réseaux sociaux par les internautes et Booba.

Après un été de clashes interposés, de suspensions de comptes et de mise en retrait, et alors que la justice se saisit de l'affaire en ouvrant le 6 septembre une enquête pour « pratiques commerciales trompeuses » contre Shauna Events, l'agence de Magali Berdah, France 2 annonce début septembre un numéro de Complément d'enquête censé révéler « le vrai business des influenceurs ».

L'émission, reprogrammée des suites du décès de la Reine Elizabeth, gagne l'intérêt des internautes, des accusateurs et des fans de Booba. Diffusée en seconde partie de soirée, l'émission rassemble en linéaire près de 975 000 téléspecta-

teurs et, chose plus exceptionnelle, tout autant en replay. La raison d'un tel succès se trouve probablement dans la séquence la plus reprise sur les réseaux sociaux : le face-à-face entre Magali Berdah et le journaliste de l'émission Tristan Waleckx. Face à la pugnacité du journaliste quant aux mises en avant par l'agent et ses influenceurs des pratiques de dropshipping, cette dernière finit par se défendre maladroitement et servir sur un plateau la séquence qui fera les beaux jours des conversations Twitter deux semaines durant. Confrontée à ce sujet par le journaliste sur sa promotion en story Instagram d'une montre connectée qu'elle ne portait pas, la fondatrice de Shauna Events s'est maladroitement justifiée en invoquant « une tendinite au bras ».



Analyse du nombre de mentions du mot clé « tendinite » depuis 6 mois dans les médias et sur Twitter

Entre le 12 et le 19 septembre, le mot #tendinite a suscité plus de 94k mentions et 971k engagements.

Et pour cause, détournés par les téléspectateurs et les internautes, la séquence et le hashtag gagneront en portée lorsque dès le lendemain, entreprises, acteurs, humoristes ou encore clubs de sports s'en saisiront à leur tour. Une reprise appréciée par les internautes à en voir les engagements de ces publications.



Exemples de détournements par les entreprises et comptes d'influence sur Twitter et réception sur Twitter

La revanche des leaders d'opinion ?

Cette surmédiation de la séquence par les comptes d'influence plus traditionnels (médias, comptes corporate, artistes, etc.) n'est pas anodine. Magali Berdah, de son propre chef, s'est voulue visage d'un marketing d'influence et a imposé sa définition d'une influence superficielle et de l'influenceur-vendeur, connotant ce terme et cette profession d'une réputation qui s'est dégradée ces dernières années.

Si certains leaders d'opinion traditionnels, à l'image d'artistes comme Booba ou de créateurs de contenu comme Squeeze, ont réussi à transformer leur notoriété en communauté active sur les réseaux sociaux, le fossé entre eux et les nouveaux influenceurs, pour beaucoup issus de la télé-réalité, se creuse. A tel point que cette pratique se cherche une nouvelle identité quitte à se réapproprier des termes délaissés : créateurs de contenu, leaders d'opinion, ambassadeurs ou encore trend setters. Plus qu'un conflit entre deux personnalités autour de montres, c'est un clash entre deux visions d'influence qui s'opposent. D'autant que la génération Z, bien plus tournée vers les valeurs, engagements et les bonnes pratiques sur les réseaux sociaux que les précédentes, se désintéresse peu à peu des macro-influenceurs lifestyle au profit de la recherche d'expertises plus spécialisées ●

À propos de nous



Xavier DESMAISON
CEO

x.desmaison@antidox.fr

Antidox est un cabinet de conseil en stratégie de communication et d'opinion à forte dominante digitale. Antidox positionne les dirigeants au cœur des débats d'idées et connecte les organisations à leur écosystème : des décideurs aux influenceurs, des consommateurs aux collaborateurs.



Alexandre MEDVEDOWSKY
Président du Directoire

alexandrem@eslnetwork.com

Le Groupe ESL & Network s'est imposé comme l'un des leaders français et européens de l'intelligence économique, de l'accompagnement stratégique et des affaires publiques. ESL & Network conseille aujourd'hui les plus grandes entreprises françaises et les accompagne dans leurs décisions stratégiques, en France comme à l'international. Le Groupe conseille également des Etats et gouvernements.