

**Maria Mercanti-Guérin**

Docteur en Sciences de Gestion

Centre de Recherche DMSP  
*DRM (CNRS UMR 7088)*  
Université Paris Dauphine

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](mailto:maria.guerin@laposte.net)

## LES STRATEGIES DU LEADER



Le 14 mai 1986, la décision de privatiser TF1 est rendue publique. Première chaîne du paysage télévisuel français, son rachat par le groupe Bouygues le 16 avril 1987 constitue un virage stratégique important pour le leader français du BTP. En un peu plus de vingt ans, Bouygues l'a transformée en un acteur majeur de l'audiovisuel. TF1 a développé son portefeuille d'activités par rachat, alliance ou croissance interne. Son métier a évolué passant d'un diffuseur de contenus télévisuels à celui d'un éditeur et diffuseur audiovisuels. Néanmoins, cette stratégie de diversification est aujourd'hui repensée par ces dirigeants, conscients de la nécessité de prendre en compte la transformation radicale du marché des médias. Le PAN ou **paysage audiovisuel numérique** introduit une désintermédiation qui donne aux producteurs de contenus la possibilité de commercialiser directement leurs programmes auprès des téléspectateurs, menace le principe des grands rendez-vous télévisuels, émiette les audiences en fonction d'une multiplicité de supports et de formats (TNT, câble, satellite, ADSL, fibre optique, mobile, VOD, *podcast*, *peer-to-peer*). Cette profusion d'offres et l'émergence de nouveaux acteurs issus soit de la téléphonie, soit de l'Internet redéfinissent le marché de référence du groupe TF1 et de ce fait remettent en cause son leadership. Pourtant, cette volonté d'être premier et de le rester fait partie de la culture de la chaîne et de ses dirigeants. Elle imprime et façonne la stratégie suivie depuis son intégration au groupe Bouygues jusqu'à la récente nomination de Nonce Paolini, son nouveau directeur général. Elle a soufflé les dernières réflexions de Patrick Le Lay<sup>1</sup> avant son départ « Nous avons eu vingt ans de " leadership " et de croissance. Nous nous sommes affirmés comme leader et nous devons le rester. Tant que nous comprendrons l'évolution de notre environnement et que nous ferons les bons choix, nous n'avons aucune raison d'être inquiets. L'audience quotidienne est un aiguillon permanent pour évoluer et motiver. Notre avenir se fabrique tous les jours. A nous de savoir être modernes ! » (Boulogne, le 17 avril 2007).

### **Portrait d'un leader : adaptation volontariste aux nouvelles cibles, aux nouveaux médias et aux nouvelles pratiques**

Le discours de TF1 auprès des investisseurs réunis pour son assemblée générale 2007 est le suivant : TF1 est et doit rester leader sur tous les canaux de diffusion de l'image. Ainsi, il se doit d'avoir des contenus adaptés à toutes les plateformes.

**Sur le canal de la télévision hertzienne** : 7 des 10 séries les plus puissantes aux USA sont diffusées sur TF1. Les journaux télévisés du soir rassemblent 3,6 millions de téléspectateurs. Les grands événements sportifs (rugby, football, F1...) sont visibles sur TF1 qui en a acheté les droits pour certains jusqu'en 2014 (Fifa). TF1 obtient 35,3% de part de marché sur la cible ménagères moins de 50 ans, soit la meilleure part de marché sur cette cible toute chaîne confondue. TF1 réalise sur l'année 2006-07 des 100 meilleures audiences. Elle devance ainsi M6, France 2, France 3, Canal Plus.

**Sur les canaux du câble, du satellite et de la TNT** : TF1 recueille sur la TNT gratuite une part de marché de 31,8% et sur l'univers du câble et du satellite 33%. Parmi les chaînes thématiques détenues par TF1, 5 sont dans le top 10 des chaînes les plus regardées : TV

---

<sup>1</sup> Patrick Le Lay quitte la direction générale du groupe mais reste président du groupe.

Breizh, Eurosport, LCI, TF6, TMC. Néanmoins, ses investissements sur le câble et le satellite marquent un tournant. La vente du bouquet satellite TPS au groupe Canal Plus illustre la volonté de concentrer les moyens du groupe sur Internet et les nouveaux réseaux de diffusion.

**Sur les nouveaux réseaux de diffusion :** TF1 est présente sur tous les nouveaux réseaux de diffusion afin de suivre la multiplication des modes de consommation de la télévision. TF1 propose depuis 2003 **TPS L**, la télévision *via* l'ADSL en association avec France Télécom. En outre, TF1 a lancé fin 2005 le site de vidéos en ligne (VOD) **tf1vision.fr**, et conclu afin d'assurer le développement du site des accords avec Neuf Cegetel et Free.

**Sur Internet :** tf1.fr se classe 13<sup>ème</sup> site français en audience. Son audience a crû de 72% en 2006 contre 21% pour le marché de l'Internet. La filiale **e-TF1** produit, développe et édite des contenus et services multimédia destinés à une diffusion sur les réseaux fixes (Internet) et mobiles (WAP, PDA...<sup>2</sup>) ce qui en fait un des leaders du « *rich media*<sup>3</sup> ». e-TF1 commercialise notamment près de 4000 heures de vidéo, soit le fond documentaire de TF1. Sa filiale Téléshopping, présente sur le net à travers des services mis à disposition des annonceurs (infomercial) ainsi que des sites commerciaux comme **surinvitation.com** ou **1001listes** ont engrangé 280 millions d'euros de chiffre d'affaires de 2004 à 2006.

TF1 développe des accords de partenariat avec les « grands » du net. Yahoo et Eurosport ont pour ambition de proposer le premier portail européen de sports. TF1 s'est alliée à Windows afin de renforcer ses positions sur le segment de la vidéo en ligne. LCI et Eurosport proposent sur Windows Vista deux nouvelles plates-formes TV/vidéo.

TF1 étend ses offres jeunesse (enfants et adolescents) et produits à destination des femmes. **Plurielles** sur e-TF1, site pour les femmes, cible les femmes CSP + entre 20 et 35 ans. Le mini site dédié aux enfants, **TFou**, propose un service de *chats* sécurisés en temps réel. Ce nouveau service enregistre plus de 1.000 connexions simultanées en période de pointe. Parallèlement, TF1 à travers WAT (*we are talented*) se lance dans la blogosphère et cible les « ado ». WAT est un site de partage de photos et musiques. Grâce à cette plate-forme associant blogs, vidéo et audio, alimentée par les contenus mis en ligne par les internautes, TF1 s'essaie au marketing communautaire et le *peer-to-peer*, domaine de MySpace ou Dailymotion. TF1 rachète également des sites comme **embauch.com**, site de recrutement spécialisé sur les non-cadres.

**A l'international :** TF1 s'impose à travers ses sociétés de productions cinématographique et télévisuelle (TF1 Vision) comme l'un des tout premiers distributeurs en salles. Le succès des films à fort rayonnement international comme la Môme, le dernier *blockbuster* de TF1 International (5, 2 millions d'entrées en 2007 en France) offre une vitrine prestigieuse au groupe. Néanmoins, le fer de lance de TF1 à l'international reste Eurosport International. Sa couverture s'étend à 59 pays soit 110 millions de foyers européens. Les développements d'Eurosport, outre **Eurosport.com** 3<sup>ème</sup> portail de sports en Europe, concernent l'organisation d'événements sportifs et la négociation de droits (filiale Events) ainsi que l'implantation sur de nouvelles zones comme l'Asie du sud-est à travers *Eurosportnews* Asie. Le positionnement privilégié par Eurosport s'appuie sur deux axes : l'omnisport (de la formule 1 à l'équitation) et la diffusion en direct des grands événements sportifs.

**Sur le conseil en communication :** Le marché de la communication est en restructuration. Les annonceurs recherchent de nouvelles entités de conseil tant au niveau des relations publiques que du hors-média. TF1 à travers deux structures se positionne d'ores et déjà sur ce

---

<sup>2</sup> Wireless Application Protocol pour WAP, Personnel digital Assistant pour PDA

<sup>3</sup> Internet enrichi en images et vidéos

marché utilisant les compétences acquises aux contacts des agences et des annonceurs. TF1 Institut est spécialisé dans le média-training. TF1 hors-média propose des solutions globales et clé en main de communication.

***Sur la presse gratuite :*** TF1 commence à se développer sur la presse gratuite avec une prise de participation dans Métro, titre de la presse quotidienne gratuite ainsi qu'un projet de lancement d'un magazine urbain gratuit, le journal **Pilipili**.

***Sur la publicité, le marché de la vidéo et du jeu, sur le téléachat :*** Ces trois activités représentent les vaches à lait du groupe. La croissance publicitaire 2006 a été de 2% avec de fortes disparités selon les réseaux (TF1 +3,7%, Thématiques +14%, Internet +125%). La part de marché publicitaire de TF1 sur le hertzien est de 54,8% en 2007. Cette part de marché dominante se vérifie sur tous les secteurs notamment celui de la distribution (60% de part de marché) nouvellement arrivé en télévision.

Le marché de la vidéo est en pleine croissance. En nombre de DVD et cassettes vendus, TF1 a enregistré une croissance de plus de 10 millions d'unités en 6 ans. 23 millions de DVD ont été vendus en 2006 ce qui fait de TF1 Vidéo le deuxième éditeur du marché français. Par ailleurs, l'acquisition de l'éditeur de jeux Dujardin (1000 bornes) en fait le premier éditeur français de jeux de société.

Le téléachat se développe *via* Téléshopping qui engrange près de 280 millions d'euros sur ces trois dernières années. Une diversification est prévue à travers l'ouverture de magasins Téléshopping (2 en 2007) et l'acquisition de nouvelles marques comme 1001listes spécialisée dans les listes de mariage.

## **Quel diagnostic pour quels marchés ?**

### ***Vers une prise de conscience de la nécessité de changer***

La construction du portefeuille du groupe TF1 s'est constituée sur plus de 20 ans et répond à la ferme volonté stratégique de s'adapter aux nouvelles technologies (câble, satellite), aux nouveaux médias (e-TF1), à l'internationalisation croissante des groupes de communication (Eurosport international), aux nouveaux métiers de la communication (TF1 Institut, TF1 Hors-média) et à la nécessité de rajeunir sa cible (Wat TV, 1001 listes). Lors du rachat de TF1 par le groupe Bouygues, ce dernier s'était engagé auprès des pouvoirs publics à promouvoir la production audiovisuelle française. La création de TF1 publicité en 1987, véritable fer de lance financier de la chaîne a répondu à cette obligation d'apporter des capitaux suffisants pour financer cette activité. Dans le même temps, TF1 a su transformer sa marque en marque ombrelle et capitaliser sur elle un certain nombre d'activités porteuses comme les produits dérivés et les droits audiovisuels. Les dirigeants de TF1 ont rationalisé le pôle production en fonction de ses différents métiers : cinéma, productions télévisuelles, habillages d'écrans... Les succès populaires remportés par les films financés lui ont procuré une assise incontestable auprès des professionnels du cinéma. Aujourd'hui, son cœur de métier, la production de contenus, évolue vers le rachat de programmes à travers des alliances avec un certain nombre d'éditeurs et une forte implication financière dans l'achat des droits sportifs. Cette diversification à marché forcée a été rendue nécessaire à la fois par l'évolution du marché des médias mais également par la prise de conscience d'un certain nombre de faiblesses structurelles propres au groupe TF1.

### ***Modifications de l'environnement : menaces sur la rentabilité du groupe***

Un certain nombre de tendances lourdes est en train d'émerger sur le marché des médias :

- L'effritement de l'audience des chaînes hertziennes au profit des chaînes de complément comme le câble, le satellite, les bouquets numériques vendus en *Triple Play*.

- La disparition à terme de « l'objet télé » fusionné à l'ordinateur ou au portable eux-mêmes bénéficiant d'un accès Internet dit « mobile »<sup>4</sup>.
- L'apparition de nouveaux diffuseurs de programmes Google/Youtube<sup>5</sup> ou Dailymotion

Cette mobilité du téléspectateur et la fin de l'audience captive remettent en cause le modèle économique sur lequel la chaîne avait fondé sa prospérité. La vente d'espaces publicitaires d'écrans à heures fixes, sur des cibles prédéterminées et relativement peu nombreuses va céder la place à des formats publicitaires extrêmement personnalisés devant s'adapter au *streaming*<sup>6</sup>. Par ailleurs, la multiplicité des supports (télévision, Internet, mobile) condamne les grands diffuseurs à rechercher toujours plus de contenu. Cette course à l'achat de programmes coûte à TF1 : achat des droits sportifs, des séries culte diffusées outre-atlantique auprès des grandes Majors américaines. Elle n'est pas sans risque financier car pouvant donner droit à une surenchère rendant problématique la rentabilité<sup>7</sup> de ces programmes. Elle a considérablement accru le niveau d'endettement du groupe. Enfin, l'apparition du *peer-to-peer* et le piratage des programmes en font un actif mal protégé juridiquement. Parallèlement un certain nombre de faiblesses structurelles propres au groupe TF1 se fait jour.

***Premiers signes du déclin : quand la diversification est freinée par des faiblesses structurelles***

Les premiers signes du déclin sont mis en avant par les analystes financiers déçus des performances<sup>8</sup> en demi-teinte de la chaîne et par les professionnels du secteur qui reprochent à TF1 son manque de créativité en matière de fictions<sup>9</sup> ce qui se traduit par une baisse continue des audiences.

- Des programmes performants sur des cibles plutôt âgées ou inactives poussent TF1 à innover en matière de programmation notamment face à M6. Le concept de télé-réalité a été retenu pour rajeunir le cœur de cible de la chaîne TF1 mais il est confronté à une certaine lassitude du public en attente de nouveaux formats.
- Si TF1 est un géant français, il reste un nain international. Eurosport reste son seul fer de lance pour pénétrer les marchés étrangers. Les accords sur d'autres types d'alliance sont essentiellement conclus avec l'Italie et la Turquie.
- TF1 est extrêmement dépendante de la publicité qui représente près de 60% de son chiffre d'affaires contre 40% pour M6. L'augmentation des coûts GRP<sup>10</sup> incite de plus en plus d'annonceurs à augmenter leur budget Internet ou hors-média et, ce d'autant plus, que la législation très contraignante<sup>11</sup> en matière publicitaire aboutit à une raréfaction des écrans disponibles. Le taux de remplissage des écrans étant de plus de 90%, la manne publicitaire ne peut financer des engagements futurs supplémentaires.
- Par ailleurs, la marge opérationnelle de certaines activités phare se révèle décevante :

<sup>4</sup> Apple TV permet de regarder le film ou l'émission de son choix sur l'ordinateur ou l'I-pod. Joost, la télévision sur Internet gratuite crée un programme à la demande extrêmement personnalisé en fonction de cibles comportementales plus fines que celles proposées par Médiamétrie. Les éditeurs de programme partageraient avec Joost la publicité et en échange fourniraient gratuitement à la chaîne films et séries.

<sup>5</sup> Google/Youtube se sont associés à Panasonic pour construire la télévision du futur.

<sup>6</sup> Le système de visionnage lit un flux vidéo sur un serveur distant.

<sup>7</sup> Pour sécuriser l'avenir, TF1 engrange tous azimuts. Ses engagements atteignent 2 milliards d'euros, ceux de M6 700 millions. Sur 300 programmes réunissant les plus fortes audiences, 219 sont issus du sport, des films et séries américaines (Source, le Nouvel Observateur, 31/01/2008).

<sup>8</sup> Le cours de l'action TF1 est passé de 27 euros en mai 2007 à 14 euros en mars 2008.

<sup>9</sup> Takis Candilis, directeur adjoint de TF1 chargé des programmes a démissionné le 04 mars 2008 pour rejoindre le groupe Lagardère. Mis en cause dans la baisse des audiences (moins de 30 % sur février et mars 2008), il était assimilé à l'équipe Le Lay remplacée peu à peu par le nouveau DG, Nonce Paolini.

<sup>10</sup> GRP : indice de pression publicitaire illustrant la puissance d'une campagne, couverture sur cible x répétition moyenne sur cible.

<sup>11</sup> La loi impose un quota maximum de publicité de 12 minutes par heure glissante.

- ✓ Le résultat net du groupe s'établit en 2006 à 452,5 millions d'euros, en hausse de 91,5% grâce à la cession de TPS, car sans cette vente, le résultat net des activités s'établit à 198,7 millions d'euros, soit une diminution de 9,9% par rapport à 2005. Le résultat opérationnel des chaînes thématiques est à peine à l'équilibre en 2007 après avoir été fortement négatif de 2004 à 2006 avec en moyenne près de 15 millions d'euros de perte par an. Le résultat opérationnel d'Eurosport International décroît en 2006 (-0,7%). Les recettes publicitaires croissent très faiblement en 2007, et ce malgré l'arrivée de la grande distribution en télévision (+0,6%).

Plus généralement, des questions se posent sur **la cohérence de cette diversification**. Leader de la télévision gratuite, TF1 se verrait bien également leader de la télévision payante. Mais le concept même de télévision payante semble aujourd'hui dépassé par les nouveaux modèles économiques émergent sur le Net. Leader, il y a quelques années sur le marché de l'information, LCI est dépassée par de nouvelles chaînes comme BFM TV ou I-télé. TF1 prend des positions sur le marché de la presse gratuite. Pour quelles synergies ? TF1 veut-il passer d'un leadership de contenus audiovisuels à un leadership du divertissement à travers ses filiales jeux, vidéos en ligne, sites communautaires, droits sportifs, cinéma... ? Quelle sera la place dans cette nouvelle configuration de ses sites ou activités marchands ou professionnels (téléshopping ou média-training). TF1 a été présente sur le mobile à travers une licence de marque issue du partenariat TF1-Bouygues. Ce partenariat a été abandonné en janvier 2007 sans explication.

Pour l'heure, la stratégie de TF1, outre sa diversification, apparaît surtout comme défensive.

**Elle repose sur trois axes** : protéger ses actifs et sa position dominante, se réorganiser, défendre et améliorer son image

- Protéger ses actifs en lançant contre Daily Motion et You Tube, des actions juridiques<sup>12</sup> et en continuant à investir massivement sur les droits sportifs et audiovisuels. Conforter sa position dominante sur le marché de la publicité notamment grâce à la disparition programmée de la publicité sur le service public annoncée le 8 janvier 2008 lors des vœux présidentiels.
- Se réorganiser en structurant le groupe autour de 6 *Business Units*, le sport, l'information, la musique-jeu-divertissement, le cinéma-séries-fiction, la jeunesse.
- Défendre son image en communiquant sur son bilan sociétal et son engagement dans le développement durable à travers sa chaîne thématique et son émission Ushuaïa.

## QUESTIONS :

- 1 A votre avis, quels sont les avantages concurrentiels qui ont permis à TF1 de s'imposer comme « un leader longue durée » ? Son leadership est-il menacé ? Comment peut-il préserver ses avantages concurrentiels ?
- 2 Commentez la synthèse stratégique ainsi que la nouvelle réorganisation présentées par TF1 à son assemblée générale de 2007 en distinguant la stratégie « Corporate » et la stratégie « Business » du groupe TF1 (annexes 2 et 3) ?
- 3 Comparez la stratégie de deux leaders, celle de TF1 et celle de News Corp ? Qu'en concluez vous ?
- 4 Quels sont les signes qui peuvent montrer l'affaiblissement d'une entreprise, donnez des exemples d'entreprises qui se sont redressées.
- 5 TF1 organise un concours sur WAT TV. Elle vous demande d'imaginer la télévision du futur.

---

<sup>12</sup> TF1 attaque en justice Daily Motion et You Tube pour contrefaçon et leur demande 150 millions d'euros. Elle n'a pas pu exploiter la saison 2 de « Heroes », série culte disponible sur ces sites avant sa diffusion sur le hertzien.

## ANNEXES

### Annexe 1 : 1995-2007, une diversification tous azimuts

**1995 Première implantation sur Internet** Acquisition de 60% de **Glem Productions, producteur de divertissement**. Lancement du site Internet **www.tf1.fr**. **1996 Naissance de TPS** Création et lancement de **TPS**, Télévision Par Satellite, en partenariat avec France Télévision, France Télécom, CLT, M6 et Lyonnaise des Eaux. Création de **TCM**, détenue à 34% par TF1 et destinée à l'acquisition et l'exploitation de droits audiovisuels. **1999 Poursuite de la diversification : l'avenir est aux programmes payants** Lancement du nouveau site et portail généraliste **www.tf1.fr**. TPS crée **Superfoot** et **Superstades** (paiement à la séance) pour diffuser les matchs de la Première et la Deuxième Division de football français. **2000 Diversification donc capitalisation** Entrée au **CAC 40**. **2002 Diversification tous azimuts ... même dans la presse, restructuration de la production** Lancement en partenariat avec France Télécom, de l'offre de télévision numérique par la ligne téléphonique baptisée **TPSL**. TPS est désormais détenue à 66% par TF1 et à 34% par M6. **TF1** et **Miramax** signent un accord de partenariat pour la création d'une société commune de distribution, **TFM**, auprès des salles françaises. Prise de participation de 34,3% du capital de Publications Métro France, quotidien gratuit. Création de TF1 Production, filiale regroupant les intérêts des sociétés de production du groupe TF1 (Glem, Studios 107, TPP...). **2003 Investissement dans l'ADSL et sur la cible enfants** Lancement sur TPS de **3 nouvelles chaînes jeunesse** : Eurêka !, Boomerang et TFOU. Emission d'un **emprunt obligataire** de 500 M€. **2004 Conquête de nouvelles cibles, les chaînes complémentaires progressent** Lancement de la chaîne **Pink TV**, la première chaîne généraliste gay et " gay friendly ". Recrutement par TPS de 66 588 nouveaux abonnés à son offre satellite ou ADSL (soit 101 % d'augmentation par rapport au mois de décembre 2003). **2005 Bataille pour les droits télévisés dans le sport et les fictions, premiers pas vers le développement durable et le hors-média, prise de positions sur la TNT** Obtention pour la France de l'ensemble des droits de diffusion exclusifs des **Coupes du Monde de football 2010 et 2014** respectivement aux prix de 120 M€ et 130 M€, ainsi que diverses compétitions FIFA annexes se déroulant de 2007 à 2014. Sécurisation des droits de diffusion de la **Formule 1** jusqu'en 2012. Signature d'accords pluriannuels avec **Warner** en août et **Buena Vista International** portant sur l'achat de séries et de films d'animation. **Ushuaïa TV** (100% TF1), la première chaîne française consacrée au développement durable et équitable, est lancée en exclusivité sur TPS. Obtention de 6 licences (2 gratuites et 4 payantes) sur le réseau de la **Télévision Numérique Terrestre**. Création de **TF1 Hors Média**, conseil en communication globale (média/ hors-média) à destination des agences et des annonceurs. Ouverture du premier **magasin Téléshopping**. **2006 L'année des alliances sur Internet, la vidéo à la demande, le téléphone mobile** TF1 Publicité devient la régie publicitaire du portail de Neuf Télécom, et e-TF1 anime la page d'accueil et fournit des contenus. Création, sous la marque **WAT** (We Are Talented), d'une plateforme du web (**www.wat.tv**) sur laquelle les internautes peuvent déposer vidéos, compositions musicales, photos et textes. Participation de 20% dans **JFG Networks**, la société qui exploite le site **Overblog**, 2ème plate-forme de blogs écrits en France. Lancement de la chaîne de jeux et divertissements **JET** (Jeux & Télévision). JET se déclinera sur trois supports : télévision, Internet et téléphone mobile. Achat de la société **1001 Listes**, commercialisant des listes de mariage. TF1 Vision et Neuf Cegetel annoncent un partenariat pour le lancement de **Neuf VOD**, le service de Vidéo à la Demande de Neuf TV HD. Premières images de France 24, la chaîne d'information française internationale détenue à parité par TF1 et France Télévisions. **Rapprochement** des activités de télévision payante en France de **Canal Plus** et **TPS**. Cession de TPS à Canal Plus. **2007 La concurrence publicitaire annihilée ?** Le gouvernement décide de supprimer d'ici 2009 la publicité sur les chaînes publiques. Via Windows vista, LCI et Eurosport développent de nouvelles plate-formes TV/vidéo. Prise de participation dans le site **embauche.com** et rachat de l'éditeur de jeux **Dujardin**. Confirmation de la collaboration Eurosport-Yahoo. Création d'**Europort Events** chargé d'organiser et de promouvoir des événements sportifs internationaux comme **WTCC** (World Touring Car Championship).

Source : adapté de TF1.fr

## Annexe 2 : une structure par Business Units



Source : TF1, présentation, assemblée générale 2007

## Annexe 3 : la synthèse stratégique présentée aux actionnaires



Part de voix : part de marché publicitaire

Source : TF1, présentation, assemblée générale 2007

## Annexe 4 : TF1, la chute d'audience

TF1 accuse une nouvelle baisse. En une semaine, elle a perdu 0,8 point sur sa part d'audience. La faute aux chaînes de la TNT, mais pas seulement... Le dernier bilan publié par Médiamétrie hier est, une fois de plus, embarrassant pour TF1. La chaîne poursuit sa longue descente en matière d'audience. Entre la semaine du 28 janvier au 3 février, et celle du 4 au 10 février, la première chaîne d'Europe a encore perdu 0,8 point sa part d'audience, passant de 28,3 à 27,5 %.(...) Alors comment expliquer ce déclin ? D'abord, les nouvelles chaînes, celles de la TNT, continuent leur irrésistible ascension. En plus de voir régulièrement leur nombre augmenter elles sont actuellement 13, plus les antennes locales -, à mesure que leur audience s'accroît, ces chaînes gratuites investissent davantage dans la qualité des programmes. D'abord limitées, faute de moyens, aux rediffusions de séries et émissions américaines, elles se lancent désormais dans la production, collant au plus près aux attentes de leur public français. Les autres télévisions représentent aujourd'hui 21,6 % des audiences totales. La seconde raison est directement liée à TF1. (...)Une situation qui s'explique par la lassitude du public face à des programmes qui ne lui conviennent plus. (...) TF1, soucieuse de toujours séduire le plus grand nombre, s'est sclérosée et a loupé - entre autre - le coche de la vague déco. Source : Purepeople.com , *Yahoo actualités*, 12 Février 2008



## **Annexe 5 : L'homme du rebond ? Nonce Paolini, le nouveau patron de TF1, développe une stratégie horizontale qui table sur les effets vertueux de l'interaction des médias.**

C'est déjà sa petite marque de fabrique et Nonce Paolini, le nouveau patron de TF1, la décline à l'envi : la « stratégie du rebond ». Rebond, comme relance du cours de Bourse et d'une audience en berne ? Pas de mauvais esprit ! TF1 a beau être passée en novembre 2007 sous la barre des 30 % de part d'audience, Nonce Paolini voit plus loin. « Regardez ce qui se passe autour de TF1, a-t-il déclaré le 5 décembre, au Club audiovisuel de Paris. **Le Web n'est pas l'ennemi de la télévision mais peut être un allié puissant.** Si nous sommes capables de renvoyer sur le Web nos programmes, nous pouvons alors organiser le rebond Web-antenne-Web. Nous irons de plus en plus dans cette direction.» Les exemples se multiplient. Tele7jours.fr a été habillé aux couleurs d'Ali Baba, Anne-Sophie Lapix et Harry Roselmack diffuseront bientôt une présentation de Sept à huit sur le site du Journal du dimanche, les programmes de la chaîne ne seront plus envoyés aux journalistes sous forme de DVD mais seront visibles dès janvier sur le site tf1pro.fr, etc. Le groupe, qui veut attaquer Daily Motion et You Tube en justice, s'estime en effet bien placé pour distribuer des contenus vidéo exclusifs à des portails qui en sont de gros demandeurs. **Et il n'hésite plus à intégrer les déclinaisons Internet dans ses accords de production.** Le 5 octobre, il a par exemple signé avec Marathon pour une ligne de contenus plurimédias incluant les droits Web et mobiles de Totally Spies, Monster Buster ou une série à venir. Pour le lancement de sa nouvelle émission quotidienne, en janvier, Cauet sera de même prié de proposer des sketches et des interviews en amont pour nourrir des sites à forte audience. **Cette modification des habitudes de travail est loin d'être anecdotique.** « Du temps où Patrick Le Lay était aux commandes, explique une collaboratrice du groupe, l'entreprise était calée sur le modèle de la chaîne hertzienne : tout naissait dans la grille de TF1, où venaient picorer les petites chaînes et les activités annexes. » **Désormais, la dynamique de groupe doit l'emporter, des sites Internet aux chaînes thématiques, même si la Une reste le navire amiral.** Pour favoriser ce changement de culture, Nonce Paolini, en bon ex-DRH, a recours à une technique bien connue des experts du management et qui est pourtant passée pour une révolution à TF1 : **des réunions transversales associant plusieurs branches et travaillant sur différents défis, comme la fiction ou l'identité de la chaîne.**

**Plan de rigueur** L'horizontalité après la verticalité ? « C'est le partage d'expériences après le centralisme démocratique, constate un cadre supérieur du groupe. Autant Le Lay est un chef féodal, autant Paolini mise sur le collectif et la proximité avec les équipes. » L'intéressé ne dément pas quand il affirme, le 5 décembre, à propos de ses prédécesseurs Patrick Le Lay et Étienne Mougeotte : « Je suis un animateur d'équipe qui, n'ayant le génie ni de l'un ni de l'autre, s'en remet au génie des gens de l'entreprise. » Entendez notamment Laurent Storch (acquisitions), Takis Candilis (fiction et flux) et Jean-François Lancelier (antenne). Les grandes décisions sur les programmes sont néanmoins assumées par le nouveau patron.

L'homme a l'habitude de dire qu'il a retrouvé, dix ans après l'avoir quitté, un monde audiovisuel qui n'a pas changé malgré un environnement en plein bouleversement. Même réglementation, mêmes débats malgré l'essor de la publicité sur Internet et du hors-médias... Il s'efforce donc de faire coïncider le nouvel élan qu'il veut donner avec une gestion serrée, soucieuse d'économies d'échelle et de synergies, comme le prouve la mise en place d'un groupement d'intérêt économique sur les achats. Récemment, il s'étonnait du prix d'un logiciel de gestion de l'antenne. Il lui a été répondu que c'était le seul à pouvoir gérer la publicité en heure « glissante », les autres pays étant limités à douze minutes publicitaires par heure d'horloge. Entre Martin Bouygues, son actionnaire, et lui, il y a la confiance réciproque de deux hommes de la même génération. Pas question donc de tiquer à l'arrivée de Laurent Solly, ancien du staff Sarkozy désormais président de TF1 Digital. Reste la question de savoir pourquoi Nonce Paolini a demandé à Bertrand Suchet (DDB) de réfléchir à l'image de TF1. « Nous voudrions passer de la chaîne la plus regardée des Français à la chaîne préférée<sup>13</sup> », indique Éric Rougeron, directeur de la communication. En somme, ne plus capitaliser sur la seule puissance de la marque à l'heure de la fragmentation des audiences. **Amaury de Rochemonde**

Source : hebdomadaire Stratégies 1482 du 20/12/2007

---

<sup>13</sup> L'image de TF1 a été abîmée par plusieurs polémiques dont la dernière en date est le lancement d'un ouvrage écrit par un groupe de journalistes anonymes, salariés de TF1 et décrivant le système de l'intérieur.

## **Annexe 6 : TF1 précise ses ambitions communautaires**

*Le groupe investit dans une plate-forme de blogs et lance officiellement son réseau social, Wat.tv, sur le modèle de MySpace. Avec deux différences : une version mobile et bientôt une chaîne télévisée.*

TF1 se communautarise. La chaîne lance en effet la version bêta de "Wat.tv", son site de réseau social jusqu'à présent accessible sous le nom de code Le Buzz, en version alpha (*lire l'[article](#) du 27/06/06*). Par ailleurs, TF1 vient de prendre 20 % de Over-Blog, une plate-forme de blogs revendiquant 2,5 millions de visiteurs uniques, avec possibilité de porter cette part à 35 % à la fin de l'année prochaine. Wat n'est pas amené à concurrencer frontalement les plates-formes de blogs, selon ses responsables. D'une part, la cible est plus âgée. "Nous visons les jeunes adultes, les 15-34 ans, c'est-à-dire la tranche d'âge qui suit celle qu'attire Skyblog par exemple", affirme François Pellissier, directeur adjoint de cette filiale 100 % TF1 qui se dit indépendante. D'autre part, les blogs ne représentent qu'une partie du contenu proposé. Wat, pour "We are talented" (Nous avons du talent), permet - comme de nombreux autres sites - aux internautes inscrits de publier et partager des vidéos, des photos et des sons. Les utilisateurs sont aussi encouragés à "interagir", notamment avec la création de groupes d'amis et la possibilité de communiquer en VoIP grâce à un accord avec Skype. Si ces fonctionnalités rappellent fortement MySpace, le responsable du site ajoute avoir été également influencé par YouTube pour le partage de vidéos, réalisé grâce à la technologie de Dailymotion, et par Current TV, chaîne américaine dont les programmes sont fournis par ses téléspectateurs. Wat devrait d'ailleurs, à terme, se décliner sous forme de chaîne dédiée - d'où le choix de l'extension .tv -, diffusée sur le câble, le satellite et par ADSL. A la rentrée, un "flux télé" pourrait s'intégrer sur des chaînes existantes telles que Eurosport, et sera également accessible sur mobile. Les contenus de Wat se retrouvent déjà sur téléphone portable (seules les films de moins de 30 secondes et 300 Ko sont acceptées), via le Wap et l'i-mode. Des mobiles qui peuvent également être utilisés pour réaliser, puis envoyer, des photos et des vidéos (par e-mail ou MMS). Il n'est pas prévu d'établir des liens privilégiés avec TF1 Mobile lancé en avril.

### **"Un modèle classique de média gratuit, basé sur l'audience"**

L'arrivée prochaine de MySpace en France n'inquiéterait pas les dirigeants de Wat. "Ils ont un positionnement très anglo-saxon et ne proposent pas de chaîne de télévision", assure François Pellissier. Quand le projet de TF1 est né, il y a seulement 6 mois, la chaîne savait que News Corp allait lancer MySpace en Europe. "C'est un groupe média et nous discutons avec eux." Le modèle économique est celui de la publicité. "Le principe est simple : faire augmenter l'audience et la monétiser auprès d'annonceurs. C'est un métier que nous savons faire", explique le dirigeant, un ancien de la régie publicitaire de la chaîne. C'est d'ailleurs cette régie qui va s'occuper de monétiser le site, tout comme d'ailleurs la plate-forme Over-Blog. En plus de la publicité classique en bannières et rectangles, la filiale de TF1 réfléchit à de la publicité vidéo en amont des films des internautes, avec lesquels elle partagerait les revenus. Le parrainage de rubriques et les "publi-posts" sont des sources de revenus également évoquées. Reste à savoir si les annonceurs seront prêts à payer pour être présents sur ces sites communautaires dont l'audience est généralement moins valorisée que celle des sites de contenus.

*La chaîne a confié à l'agence britannique Research, qui a un studio à Paris, le soin de trouver le nom, le logo et le graphisme du site. Wat devrait mettre en ligne en septembre une nouvelle version, enrichie avec de l'Ajax. Le site contient déjà des technologies estampillées "2.0" comme les tags, les flux RSS et les podcasts. Pour étendre sa visibilité, le site prépare pour la rentrée un plan de communication global sur le Web, avec une part de viral, ainsi que des partenariats avec des festivals. Signe du positionnement particulier de Wat dans le groupe, le logo TF1 n'apparaît pas et il n'y aura pas de promotion à partir de Tf1.fr.*

Source : le Journal du Net, 29/06/2006

## Annexe 7 : le groupe News Corp. (Rupert Murdoch) : évolution depuis 2004

(...) Son groupe reste un géant mondial des médias, le 3ème après Time Warner et Disney, il est évalué à plus de 70 milliards de dollars (48 milliards d'euros) ; son chiffre d'affaires est de 23,8 milliards de dollars dont 22,4% proviennent de la télévision (câble 11,3%, satellite 9,7%), magazines 4,5%, journaux 17%, édition 5,5%, My Space et Scout.com 4,7%, films 24,9%. Bénéfices : 3,4 milliards de dollars.(...)2005.

**Première cible : Internet et son marché publicitaire** Après avoir multiplié les sarcasmes contre ce nouveau multimédia, Murdoch s'y convertit et au forum de Davos où il se rend régulièrement, il déclare qu'il faut suivre l'évolution, qu'Internet a entraîné des modifications profondes pour les médias, un nouveau rapport de forces entre consommateurs et fournisseurs et que nous sommes entrés dans l'ère d'explosion de la liberté d'expression. S'étant ainsi justifié, il s'attaque au marché publicitaire sur Internet et recentre ses activités Web autour de **Fox Interactive Media**, basée à Los Angeles. Pour 580 millions de dollars (soit 484 millions d'euros), en juillet 2005, il rachète **Intermix Media**, un réseau d'une trentaine de sites Internet (...). En mettant la main sur Intermix Media le groupe News Corp. s'est emparé de **My Space.com**. A la même époque le groupe News Corp. acquiert des sites Internet très divers dont Scout médias et un ensemble, IGN Entertainment, qu'il paye plus cher qu'Intermix (650 M\$) : il touche ainsi à tout : le sport, la mode, les jeux vidéo, le cinéma... Myspace est un site qui bat des records d'audience et de publicité aux Etats-Unis. Essentiellement consulté par les jeunes adolescents et considéré comme le média de la culture contemporaine, c'est aussi le site de nombreux musiciens indépendants, certains prônant la paix et la non-violence...(...) My Space, enfin, dont le système Hyper-Targeting permet la publicité ciblée après analyse des textes des clients et abonnés, évolue déjà vers le profil de portail généraliste et a signé un accord avec Skype.

### 2007. À l'assaut du marché de l'information financière

En bon milliardaire, Murdoch ne pouvait pas manquer de s'intéresser à un créneau où les investissements sont extrêmement rentables, dopé par la montée des marchés boursiers. Jusque-là l'information financière télévisée était dominée par la chaîne CNBC, filiale de NBC (National Broadcasting Company) Universal (groupe General Electric). Dans cette jungle de la concurrence où vit Murdoch il n'y a pas d'autre solution que tenter d'évincer le rival. Il lance donc le 15 octobre **Fox Business**. CNBC est regardée par un public fortuné et fidèle, essentiellement des cadres supérieurs. Fox Business est une chaîne qui s'adresse, elle, à la classe moyenne à laquelle elle va resservir le fameux rêve américain à la sauce de l'innovation. Elle a notamment comme atout d'être diffusée sur les bouquets de base des grands câblo-opérateurs américains dont Time Warner qui couvre le marché-clé de Manhattan. Mais la concurrence est rude et il faut plus pour déstabiliser CNBC qui, sur la Web TV, est associée avec Microsoft lequel a pris récemment une petite part de Face Book ( principal concurrent de my Space) et s'est emparé surtout de sa régie publicitaire. La chaîne tire une bonne partie de ses informations des 700 journalistes du groupe qui réunit l'agence d'informations financières **Dow Jones et le Wall Street Journal** (le deuxième quotidien aux USA, loin devant le *New York Times*). Un accord de partenariat a été signé qui va en principe jusqu'en 2012. La famille Bancroft qui contrôle le groupe (elle détient 25% du capital mais 64% des droits de vote) résiste quelque temps aux propositions d'achat, mais le 13 novembre, c'est fait : Murdoch s'empare du quotidien et de son site en ligne, de l'agence financière Dow Jones, du site MarkerWatch, du portail pour entreprises Factiva et de l'hebdomadaire Barron's. Le tout pour 5 milliards de dollars. Les journalistes étaient loin d'être favorables à ce rachat mais pas les actionnaires qui ont voté pour à plus de 60%.(...)

Source : Nadine Floury, acrimed | action critique médias, janvier 2008

## CORRECTION

### Objectifs du cas

Comprendre ce qu'est un avantage concurrentiel et comment le préserver de façon durable dans un environnement dynamique

Distinguer la stratégie Corporate de la stratégie Business

S'interroger sur les stratégies des entreprises à travers les stratégies des leaders

Appréhender les problématiques de gestion du changement notamment à travers les changements technologiques, les modifications de structure et la diversification

### Thèmes et outils mobilisés

Avantage concurrentiel

Diversification

DAS (domaine d'activité stratégique)

Segmentation

Gestion du changement

### Corrigé détaillé

**1- A votre avis, quels sont les avantages concurrentiels qui ont permis à TF1 de s'imposer comme « un leader longue durée » ? Son leadership est-il menacé ? Comment peut-il préserver ses avantages concurrentiels ?**

**Un avantage concurrentiel** est un ensemble d'attributs ou caractéristiques détenu par un produit ou une marque et qui lui donne une certaine supériorité sur ses concurrents immédiats. Il est difficilement imitable et permet d'obtenir une rentabilité supérieure à la moyenne du secteur. Cette notion de rentabilité supérieure est néanmoins remise en cause. En effet, le financement de l'innovation, nécessaire pour conserver sa supériorité sur ces concurrents peut « dégrader » au moins à court terme la rentabilité. Par ailleurs, la rentabilité de l'entreprise dépend également de la structure et de l'évolution du secteur. Enfin, les ressources, capacités et compétences distinctives constituent une explication incontournable de la nature et de la force des avantages concurrentiels des entreprises.

Nous étudierons donc les avantages concurrentiels de TF1 avant l'émergence du paysage audiovisuel numérique (PAN) en distinguant les stratégies génériques (prise en compte de la position sectorielle) de la théorie fondée sur les ressources.

**Les « clients » de TF1 sont au nombre de deux, ce qui en fait une entreprise atypique comme l'ensemble des chaînes de télévision :**

- Les annonceurs qui financent en grande partie la chaîne attendent de fortes audiences pour garantir la puissance de leurs campagnes publicitaires notamment sur des cibles stratégiques comme la ménagère moins de 50 ans.
- Les téléspectateurs attendent du divertissement, du sport, de l'information. Leurs attentes changent avec l'émergence de nouvelles chaînes plus ciblées et la consommation accrue de la vidéo.

<p><b>Différenciation et domination par les coûts (stratégie générique de Porter)</b> Vendre son espace publicitaire plus cher que les concurrents tout en maîtrisant ses coûts</p>	<p><b>Ressources tangibles</b> Equipements, installations, couverture géographique, économies d'échelles (producteur), capacités financières dues à l'adossement à un grand groupe industriel (Bouygues)</p>	<p><b>Capacités et compétences</b> Capacité à produire des programmes fédérateurs et familiaux, sources de fortes audiences Culture d'entreprise où la première valeur est d'être n°1 et de le rester, valeurs de performances tirées de la culture Bouygues Synthèse harmonieuse de la rigueur du BTP et de la créativité du monde de la télévision et du cinéma</p>
<p>Maîtrise de la diffusion et de la production (séries, films) d'où maîtrise relative des coûts de sa grille de programme Leadership d'audience sur l'ensemble des cibles et des tranches horaires d'où tarifs publicitaires plus élevés que ses concurrents</p>	<p><b>Ressources intangibles</b> Force de la marque TF1 Ancienneté de son savoir-faire et de ses processus de production Savoir-faire Marketing (lobby et communication)</p>	

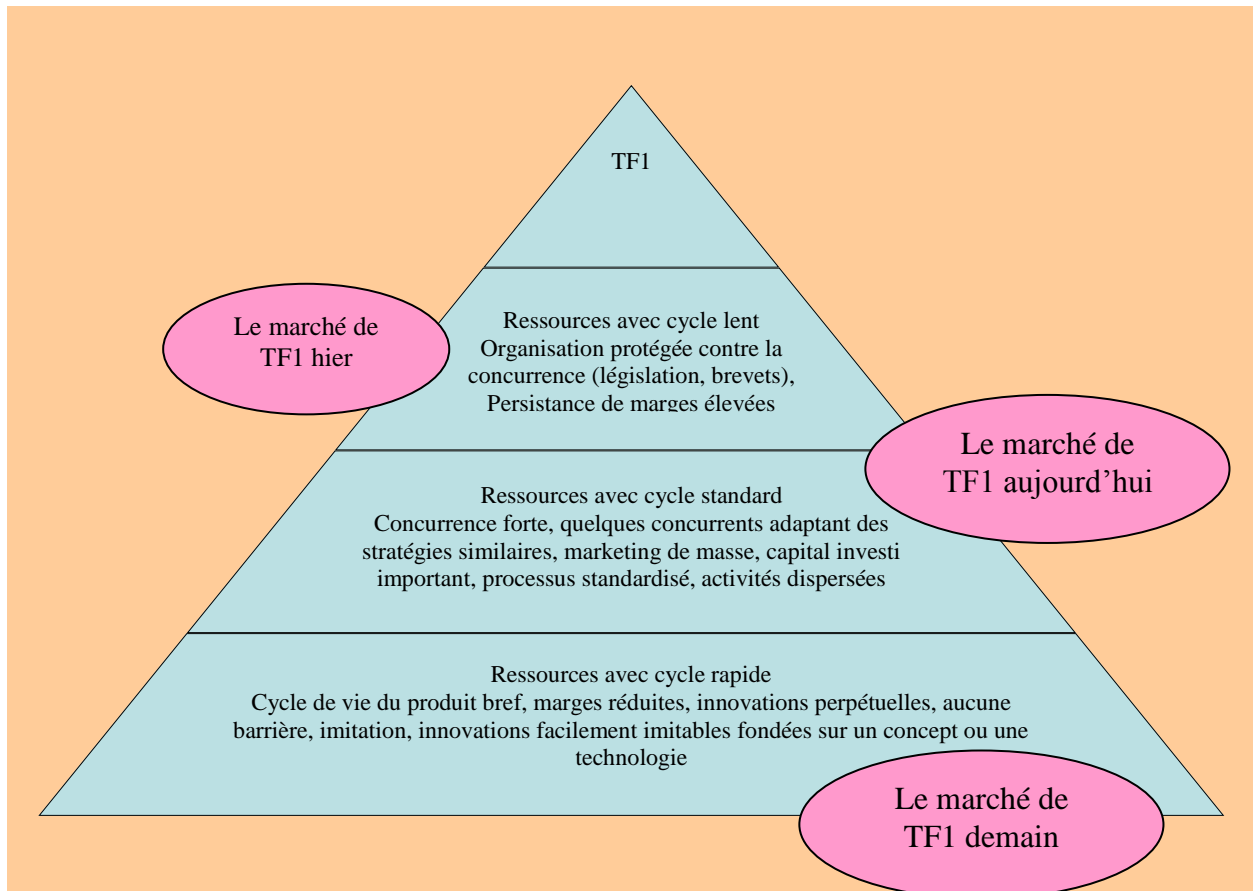
**Tableau 1 : les avantages concurrentiels de TF1 avant l'émergence du PAN**

**Les avantages concurrentiels de TF1 peuvent être remis en cause par :**

- La mutation vers un nouveau *business model* (émergence du hors-média au détriment de la publicité classique, hausse des coûts des droits audiovisuels du fait d'une multiplication des chaînes donc de la demande de programmes, faiblesse des protections juridiques des productions)
- Le danger représenté par de nouveaux entrants provenant de l'Internet et de la téléphonie mobile (convergeurs)
- L'application de vieilles recettes qui ont fait son succès mais qui devraient être remises en cause : relative indépendance des filiales, mise en avant systématique de la marque TF1 souffrant aujourd'hui d'un déficit de sympathie, choix systématique de la croissance interne sans aucun rachat d'un acteur majeur de l'Internet, faible développement à l'international
- L'inertie ou le paradoxe d'Icare<sup>14</sup> : dans le paradoxe d'Icare, Miller (1990) décrit comment des entreprises qui ont connu le succès ont fini par échouer du fait d'une perte de contact avec le marché. Il distingue
  - Les artisanales obsédées par la technologie et ne réussissant pas à déceler les nouvelles opportunités du marché
  - Les constructrices : elles se sont diversifiées avec succès mais sans logique
  - Les pionnières : elles introduisent sur le marché des produits trop en avance dont les consommateurs ne veulent pas
  - Les vendeuses : elles misent tout sur le marketing et la communication sans s'interroger sur la qualité et la pertinence de leurs produits. Elles construisent des gammes étendues et finalement peu rentables. C'est à cette dernière catégorie d'entreprises que TF1 ressemble le plus.
- Ignorer le changement : TF1 a pris du retard sur l'Internet, s'est désengagé du câble et du satellite, n'a pas su s'implanter réellement sur le marché du mobile malgré les synergies possibles avec Bouygues Télécom.

<sup>14</sup> Miller, D. (1990), *The Icarus Paradox*, Harper Business, New York, 1990

Par ailleurs, le déclin est différent selon les cycles des marchés. Williams (1992)<sup>15</sup> distinguent trois catégories de cycles. Le premier cycle est celui qui donne le plus de durabilité aux avantages concurrentiels, le second fragilise les avantages concurrentiels, le troisième les rend extrêmement vulnérables.



### La préservation des avantages concurrentiels : un combat perdu d'avance ?

**Un leader longue durée** est confronté à une série de menaces issue des acteurs présents sur le marché et de l'évolution du marché lui-même (cycle de vie, consommateurs, technologie, évolution des prix ...). TF1 a dû affronter :

Des acteurs traditionnels comme le service public définitivement vaincu par son retrait du marché publicitaire

Des concurrents ayant des positions modestes comme M6 sur lequel TF1 essaie de prendre l'avantage en adaptant ses programmes à des cibles plus jeunes

De nouveaux entrants sur le marché de la télévision (opérateurs mobiles, acteurs de l'Internet comme Joost, Daily Motion ou You Tube). Ce sont les plus dangereux car ils changent le modèle économique sur lequel s'était fondée la rentabilité de TF1 et semblent plus adapter aux nouvelles demandes des consommateurs (individualisation des programmes) et des annonceurs (ciblage comportemental). **Néanmoins, cinq types de stratégies permettant de maintenir un leadership sont identifiés<sup>16</sup> :**

<sup>15</sup> Williams, J.R. (1992), *How sustainable is your competitive advantage?*, California Management Review, 1992, p 33.

<sup>16</sup> Pellicelli, G. (2007), *Stratégie d'entreprise*, de boeck, Bruxelles, 2007.

Rester offensif	Leadership sur les coûts : à améliorer chez TF1, grille de programme chère, droits élevés Prise de conscience du problème par le nouveau management : développement des synergies, économies d'échelles...
	Rythme d'innovation élevé : recherche de différenciation et d'améliorations, diversification tous azimuts pour coller à l'évolution du marché d'une télévision fixe et gratuite à une télévision payante, multi-support et payante.
Se renforcer pour se défendre	Recherche et développement sur les nouveaux formats Occupation de niches oubliées par les concurrents (services professionnels, téléachat, édition de jeux, conseil en communication, blogosphère)
	Protection de ses actifs : droits audiovisuels et sportifs, alliances et accords de partenariat Procédures juridiques contre la contrefaçon
Pousser les rivaux à adopter une stratégie de suiveurs	Freiner les rivaux : conquérir les cibles qui ont permis à M6 de s'imposer sur le marché (jeunes urbains friands de télé-réalité, de sites communautaires et de séries américaines)
Répondre immédiatement à la concurrence	Lancement de Wat pour répondre au <i>peer to peer</i> en pratique chez Daily Motion et YouTube Choix d'un modèle économique financé par la publicité comme Joost, la télévision sur Internet Développement de nouvelles plate-formes TV-vidéos, déclinaisons Internet
Investir pour conserver le leadership	Financement <i>via</i> la publicité (première en part de voix sur le hertzien) d'une stratégie ambitieuse de diversification Production de contenus (films, séries) à un rythme soutenu

**Tableau 1 : Les stratégies du leader appliquées à TF1**

Face à un environnement devenu hypercompétitif, TF1 semble, en outre, adopter deux types de stratégies concomitantes : les positions fortifiées et la force brute<sup>17</sup>.

- Les positions fortifiées : en élevant des barrières défensives
  - Sur les droits
  - Sur la marque
  - Sur la lutte contre la contrefaçon
  - Sur la publicité

<sup>17</sup> Pour compléter la réflexion sur la fin des avantages concurrentiels, d'Aveni (1995), *Hyper Competitives Rivalries. Competing in Highly Dynamic Environments*, Free Press, Boston, 1995.

- La force brute consiste à s'appuyer sur sa taille et son trésor de guerre accumulé pendant les belles années du leadership afin d'écraser par des dépenses supérieures en recherche développement, diversification, promotion les entreprises concurrentes
- Ces deux stratégies ne sont que temporaires et ne peuvent être maintenues durablement.

**2- Commentez la synthèse stratégique ainsi que la nouvelle réorganisation présentées par TF1 à son assemblée générale de 2007 en distinguant la stratégie « Corporate » et la stratégie « Business » du groupe TF1 (annexes 2 et 3) ?**

La stratégie « Corporate » ou stratégie générale est élaborée, dans le cas de TF1, par un management en pleine mutation passant de l'équipe Le Lay qui a géré le leadership à l'équipe Paolini qui doit se battre pour le conserver. La stratégie générale doit répondre aux questions suivantes :

**Dans quelles activités devons-nous être présents ?** Apparemment, TF1 fait le choix de développer plusieurs activités liées entre elles (annexe 2). Elle a compris la mutation du marché de la télévision vers le multi-support.

**Quelle orientation devons-nous choisir ?** Est-ce une orientation de croissance, de stabilité ou de contraction ? La synthèse stratégique est délibérément orientée sur la croissance. Elle axe le développement sur la déclinaison d'une offre produit sur l'ensemble des supports et formats présents sur le marché ainsi que l'international où TF1 a pris un certain retard.

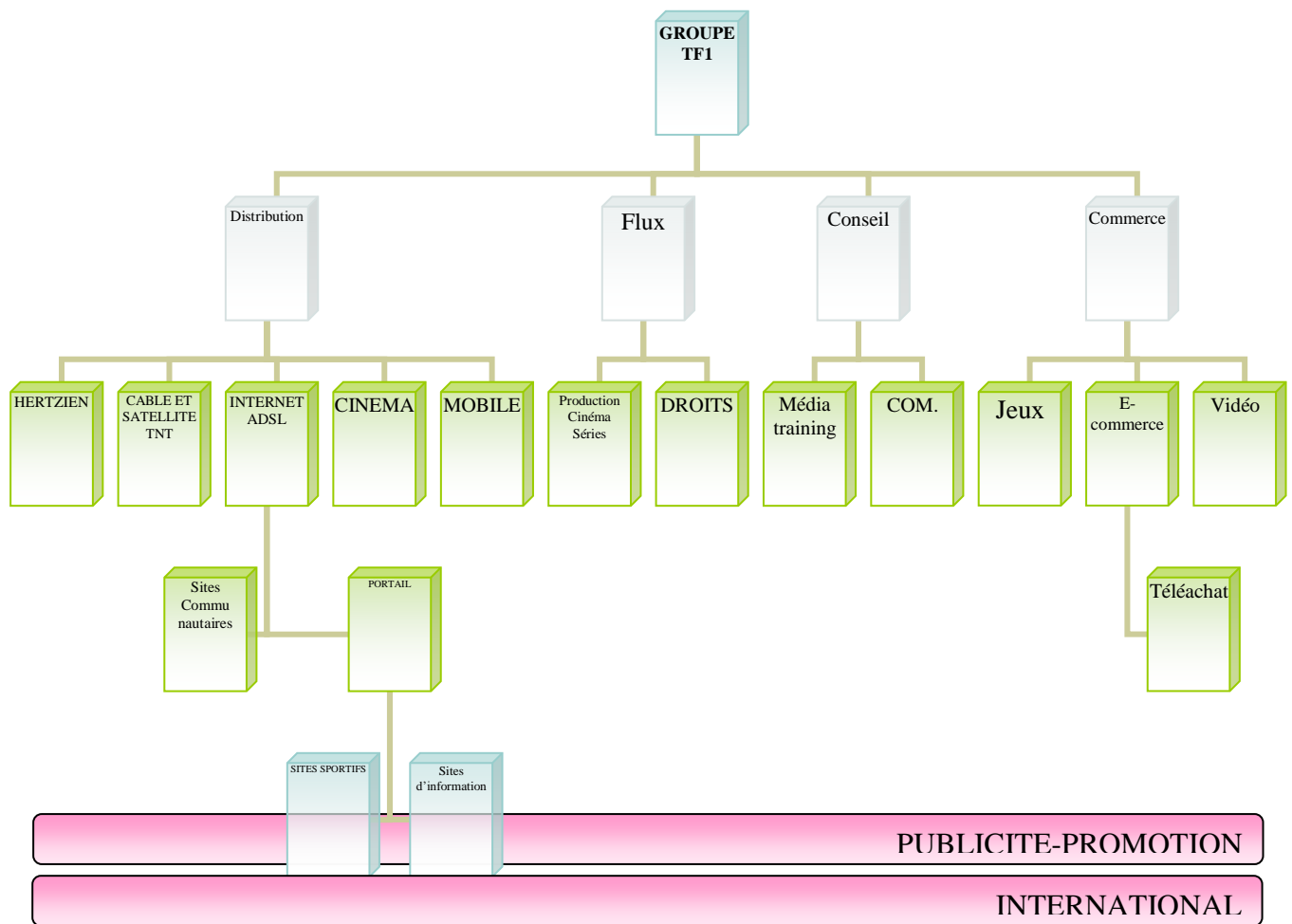
**Quelles ressources affecter en fonction de quelles activités ?** Le problème des ressources est abordé sous l'angle de la préservation du leadership. La notion de part de voix ou part de marché publicitaire fait directement référence au financement des ambitions de la chaîne par la publicité. Ainsi, les 60% de budget provenant de la publicité sur le hertzien ne semblent pas être perçus comme un problème de dépendance par le management. Néanmoins, il convient de noter qu'aucune réflexion préalable n'est entamée ou du moins formalisée sur la notion de part de voix dans un environnement hyperconcurrentiel et sur de nouveaux supports comme Internet.

La stratégie « Business » du groupe TF1 est au cœur de la réflexion sur son adaptation à la mutation du secteur. L'entreprise devient multi-produits, multi-sectorielle et multi-activités. Les domaines d'activité stratégiques (DAS) retenus sont au nombre de quatre organisés selon une structure matricielle couple produits/marchés. Les produits (Télévision, Internet, Mobilité, Commerce) sont couplés à des marchés tels que le cinéma, le sport, la jeunesse, l'information. La notion de client est donc fondamentale dans la construction des DAS. Les DAS telles qu'elles sont définies sont sujettes à caution. Ainsi, les mêmes clients peuvent se retrouver sur deux marchés. Le marché jeunesse partage un grand nombre de clients communs avec le marché cinéma (la majorité de l'audience cinéma se fait sur une cible adolescente).

Les synergies pouvant être développées entre les différents DAS ne sont pas mises en avant. Ainsi, une réflexion importante doit être engagée sur deux métiers stratégiques de la chaîne :

- Le développement à l'international qui touche aussi bien le cinéma, que la télévision ou la négociation de droit et pas uniquement **Eurosport**
- La publicité, car la multiplication des supports implique l'apprentissage des nouvelles techniques publicitaires issues de l'Internet et le développement de la régie TF1 Publicité sur le mobile en synergie avec **I-promo**, la filiale publi-promotionnelle de Bouygues télécom.





**Figure 1 : Quelles DAS pour TF1 ?**

D'où notre proposition de recentrer l'organisation sur 4 DAS (Distribution, flux, conseil et commerce) et de développer la transversalité sur :

- L'apporteur principal de capitaux de TF1 à savoir la publicité
- Le point faible majeur du groupe à savoir l'international

### **3 Comparez la stratégie de deux leaders, celle de TF1 et celle de News Corp ? Qu'en concluez vous ?**

La stratégie de News Corp est une stratégie qui privilégie la croissance externe au détriment du développement interne plutôt adopté chez TF1 et d'une logique plutôt axée sur les partenariats à assez court terme. Les compétences sont achetées (régies publicitaires, informations financières...) chez News Corp, qui, de ce fait, atteint très vite une taille suffisante sur de nouveaux segments de marché. Cette stratégie lui permet :

- De contourner des barrières comme la fidélité des consommateurs à des marques fortes comme le Dow Jones ou Myspace
- D'Acquérir des parts de marché sur de nouveaux segments
- De contrôler le secteur en s'imposant comme un groupe dominant









- D'acquérir un savoir-faire plus rapidement que dans des opérations de croissance interne
- De mobiliser des ressources importantes (marketing, recherche et développement)
- De se protéger d'éventuelles attaques de concurrents ayant atteint une taille critique plus importante
- D'être dans une logique d'adaptation permanente au marché par la revente et la vente à un rythme soutenu des entreprises phare du secteur
- D'être propriétaire de marques fortes

**Les risques d'une telle stratégie sont :**

- De racheter à des coûts trop élevés (News Corp achète-t-il réellement au prix du marché surtout dans la perspective d'une bourse à la baisse ?)
- De surestimer la valeur des entreprises en terme de gestion ou de capital de marque
- D'avoir du mal à intégrer ses entreprises à sa propre culture (la culture de News Corp est très marquée par la personnalité de son fondateur)
- De se heurter au management et aux salariés des entreprises rachetées

**4- Quels sont les principaux signes qui peuvent montrer l'affaiblissement d'une entreprise, donnez des exemples d'entreprises qui se sont redressées :**

Dans le cas de TF1, un certain nombre de signaux montre qu'il est temps de procéder à un redressement.

SIGNES	SYMPTOMES PRESENTS CHEZ TF1
Diminution des profits opérationnels	
Parts de marché en baisse depuis 12 à 24 mois	
La fierté d'appartenir à l'entreprise disparaît	
Qualité des produits en déclin	
Faibles liquidités	
Maîtrise des coûts d'où moindres dépenses en R&D, lancements, dépenses publicitaires...	Nouvelles orientations du nouveau management ? 
Les produits de l'entreprise perdent leur image	Télé-réalité, perte d'audience 
Cannibalisation des nouveaux produits par les anciens	 Perte d'audience de TF1 par rapport aux chaînes de la TNT, du câble et du satellite

**Tableau 2 : la nécessité d'un redressement, adapté de Goldston (1992), *The turnaround Prescription. Repositioning Troubled Companies*, Free Press, Boston, 1992.**

Trois principales causes parfois concomitantes peuvent donner lieu à une crise (Pellicelli, 2007)<sup>18</sup> :

- La récession
- Les changements dans la technologie
- La responsabilité du management

#### **Récession, l'exemple de Cisco**

La crise du secteur high-tech a entraîné Cisco, pourtant une des étoiles de la nouvelle économie dans une grave crise de la demande (chute de la demande d'équipements de réseau) qui s'est transformée en grave crise financière. Elle dû dévaluer ses stocks et licencier près de 9000 personnes.

#### **Changement dans la technologie, l'exemple de Kodak**

L'apparition de la photo numérique au détriment de la photo argentique pousse Kodak à une restructuration forcée. Il a supprimé près de 25% de son effectif et se recentre notamment sur les tireuses numériques passant du grand public au marché professionnel.

#### **Erreur de management, l'exemple de Bull**

« En 1989, Bull acquiert Zenith Data Systems, constructeur américain de micro-ordinateurs PC. Cette opération, qui avait coûté très cher, était destinée à prendre le marché des micro-ordinateurs du gouvernement fédéral américain, qui s'adressa évidemment à d'autres fournisseurs en raison des lois américaines sur les marchés publics. Cette erreur stratégique conduisit à la revente de ZDS à la société Packard Bell NEC en 1996. Aujourd'hui, Bull est un groupe totalement privé, profitable (depuis 2007) et en croissance relative. Son objectif est d'être l'un des principaux fournisseurs européens et mondiaux en systèmes d'information ouverts. Bull est aussi devenu l'un des spécialistes mondiaux des supercalculateurs. La compagnie a livré au Commissariat à l'énergie atomique en 2006 et 2007 le plus puissant complexe européen de supercalculateur TERA-10/CCRT. Il constitue le dernier "résistant" en Europe dans le secteur informatique. Tous ses concurrents européens ont en effet été rachetés un à un par des multinationales américaines ou japonaises. De nombreuses rumeurs courent à propos de son possible rachat par HP ou IBM. » (tiré de Wikipédia, Bull)

### **5- TF1 organise un concours sur WAT TV. Elle vous demande d'imaginer la télévision du futur.**

#### **Voici quelques pistes de réflexions :**

Plus de grands rendez-vous télévisuels, la télévision sera podcastée

La télévision gratuite financée par la publicité, survivra-t-elle ? Elle sera soit payante (vidéo à la demande), soit gratuite mais envahie de publicités dites comportementales c'est-à-dire extrêmement adaptées aux habitudes de vie et profils du téléspectateur.

La télévision sera nomade, elle sera partout et surtout sur le consommateur *via* un terminal qui fera télévision, porte-monnaie, téléphone, GPS, carte de crédit, carte de parking, carte Vitale, passeport...

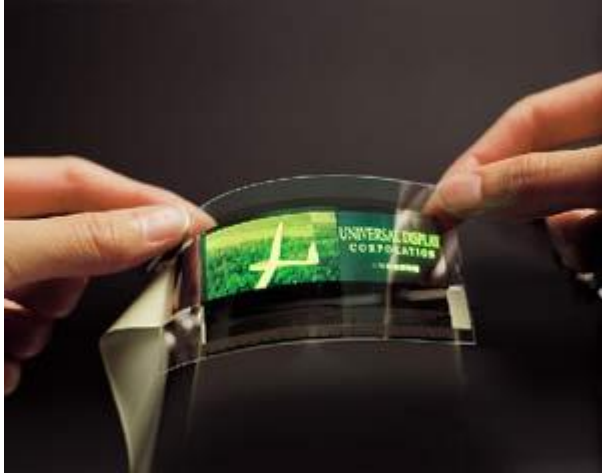
La technologie OLED (Organic light-emitting diode) va introduire des écrans souples à fort contraste d'une épaisseur de seulement 3 mm.

---

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

La télévision sera interactive et les avatars des téléspectateurs pourront se fondre dans les programmes à la manière de *Second Life*. Ils pourront agir sur l'histoire car la télévision sera aussi une Wii.

L'accès à la télévision se fera par un portail non plus de chaînes mais de services et de programmes. Télévision, Internet, Presse, radio auront fusionné.



Source : viHD.fr

### **La télévision comme en vrai**

**La télévision du futur combinera, image haute résolution, son spatial, odeurs et stimuli électriques pour immerger le spectateur dans les conditions réelles du programme diffusé.**



Cette télévision du futur, se voit déjà pensée dans les laboratoires de Sony et de Matsushita, en regard du ministère japonais des Affaires Internes et de la Communication. Le téléviseur diffusera une image en 3D avec un système sonore numérique diffusant sur plusieurs canaux, un peu comme nos DVD vidéo.

Pour le système des odeurs et autres stimuli électriques, les laborantins pensent à des systèmes à ultra-sons capables d'exciter nos sens olfactifs.

En gros, les amateurs de la Juventus profiteront des commentaires et de l'ambiance du stade restituée par ces systèmes techniques (son, odeurs, etc.) grâce à ce téléviseur 3D. Les hurlements des supporters, l'odeur des frites ainsi que les différentes senteurs de la foule cosmopolite devraient donner une dimension jusque là jamais égalée. Les premiers téléviseurs devraient voir le jour vers l'horizon 2020 et les recherches dans ce concept.

Source : liens-utiles.org

### **Ouverture sur d'autres thèmes**

**Trois thèmes peuvent être abordés à travers ce cas**

- Gestion du changement
- Management de l'innovation
- Alliances

Par ailleurs, ce cas peut donner lieu à une introduction à un cours de communication ou plus spécifiquement de média-planning puisqu'il aborde le marché des médias et ses évolutions.

En terme d'outils, il est possible de proposer aux étudiants de réaliser un Swot ou de mener une analyse sectorielle en s'appuyant sur les forces de Porter.

### **Animation pédagogique**

Ce cas est un cas sur les nouveaux média. Le concours sur WAT TV peut être déposé directement sur le site. Il peut être demandé aux étudiants des petites vidéos sur la télévision du futur, son nouveau consommateur, un journal télévisé de l'année 2030...