

Devoir en Classe

À partir des documents fournis et de vos connaissances, vous rédigerez une synthèse de deux pages répondant à la question suivante : quelles sont, pour France Télévisions, les menaces et les opportunités offertes par le lancement de la télévision numérique terrestre en France ?

Introduction

Une organisation, qu'elle soit privée ou publique, est en relation avec son environnement. Il est donc important qu'elle décèle dans la situation actuelle mais aussi dans l'évolution de son environnement les éléments pouvant être porteur de risques mais aussi ceux pouvant générer pour elle des chances de développement.

Dans l'environnement des entreprises du secteur audiovisuel et en particulier de France Télévisions, entreprise publique, une évolution technologique importante est apparue il y a quelques années : la numérisation des signaux. Celle-ci a permis un nouveau mode de diffusion des programmes télévisés et le lancement de la télévision numérique terrestre (TNT) dans le cadre de la loi du 9 juillet 2004, qui accorde des pouvoirs importants au Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA).

Les conséquences de ce lancement pour le groupe France Télévisions sont mises en évidence dans les différents articles proposés. Nous allons synthétiser ces différents effets en mettant d'abord en évidence les menaces que représente la TNT pour cette entreprise (I) avant de montrer quelles en sont les opportunités (II).

Développement

I. Les menaces que représente la TNT pour France Télévisions

Avec la TNT, les chaînes analogiques déjà existantes – comme c'est notamment le cas de France Télévisions – bénéficient d'un droit de reprise en numérique. Par ailleurs, le CSA a lancé des appels à candidatures pour que plusieurs chaînes de télévision soient lancées et diffusées par voie numérique en utilisant les apports de cette nouvelle technologie (cf. document 1). Le paysage audiovisuel s'en trouve finalement modifié : le nombre de concurrents auxquels France Télévisions doit faire face est donc plus important, la concurrence avec des chaînes auparavant émises uniquement par le câble ou le satellite devenant en effet plus directe. Par ailleurs, de nouvelles entreprises – souvent déjà présentes en radio (NRJ, BFM) ou en télévision mais de façon souvent locale (TMC) – ont pu lancer leur propre chaîne de télévision en respectant le cahier des charges défini par la loi et par le CSA. Les barrières à l'entrée étant alors relativement faibles, des nouvelles entreprises peuvent potentiellement entrer, ce qui constitue une nouvelle menace pour France Télévisions (cf. document 2). Par ailleurs, l'entreprise publique doit aussi rivaliser avec le dynamisme du cinéma français. En effet, la passion des Français pour le cinéma, qui se traduit par une forte fréquentation des salles en 2004, risque de faire perdre des téléspectateurs à l'entreprise publique (cf. document 8).

Si les téléspectateurs peuvent, à travers leur comportement, représenter une menace pour France Télévisions, il ne faut pas oublier que les distributeurs peuvent aussi exercer une forte pression sur le groupe public. Sans eux, celui-ci ne pourrait pas diffuser ses émissions dans les millions de foyers français. En matière de diffusion de l'image par voie numérique, TDF détient 70 % du marché et est incontournable du fait de son antériorité sur ce marché qui lui a permis de disposer de nombreux sites et de bénéficier d'un avantage en termes de savoir-faire sur ses deux concurrents (cf. documents 9 et 10). Dans ce contexte, le choix d'un diffuseur d'images est limité pour France Télévisions, qui dispose donc d'une faible marge de manœuvre en la matière.

À travers les producteurs d'émissions et les annonceurs (qui fournissent des émissions mais aussi des ressources financières à l'entreprise grâce à la publicité), on peut aussi mettre en évidence le pouvoir accru des fournisseurs de France Télévisions, qui peut dans un premier temps faire suite au lancement de la TNT et engendrer des risques pour l'entreprise. En effet, avec le grand nombre de chaînes permis par la TNT, ces

fournisseurs peuvent disposer de débouchés plus importants et donc, mettre en concurrence les différentes chaînes qui seront prêtes à accepter les prix qu'ils proposent (cf. document 7). Le pouvoir de négociation individuel de chacune de ces chaînes, et en particulier de France Télévisions, face à leurs fournisseurs (d'ailleurs peu nombreux et souvent de grande taille) devient alors plus faible.

Mais, on peut penser que, dans un second temps, la situation se rééquilibrera au profit du groupe public et que la menace exercée par ses fournisseurs s'atténuera avec le temps : de nombreuses petites chaînes de télévision n'auront pas suffisamment de moyens financiers pour répondre aux exigences des producteurs et des annonceurs, obligeant ainsi ceux-ci à se retourner vers de grandes sociétés comme France Télévisions (« Le gâteau publicitaire grossit bien moins vite que le nombre de convives », précise M. Urvoy dans l'article d'*Ouest France* du 31 mars 2005). Le lancement de la TNT ne présente donc pas seulement des risques pour France Télévisions. Il peut même être source d'opportunités pour cette entreprise.

II. Les opportunités offertes à France Télévisions par la TNT

Grâce à la TNT, de nouvelles fréquences de diffusion peuvent être attribuées aux chaînes qui répondent à l'appel à candidatures lancé par le CSA, les chaînes publiques disposant d'ailleurs d'une priorité d'accès. France Télévisions a donc la chance de pouvoir assurer la diffusion de ses chaînes historiques par voie numérique (cf. document 1). Mais l'entreprise peut aussi profiter de la TNT pour lancer de nouvelles chaînes et mieux répondre aux attentes des téléspectateurs dont la consommation télévisuelle ne cesse d'ailleurs d'augmenter depuis dix ans, comme le révèle le directeur marketing de France Télévisions, qui souligne qu'en 2004, cette consommation a été supérieure à celle de 1994 de 25 minutes (cf. document 6). Le groupe public peut ainsi améliorer son offre de programmes en développant la complémentarité entre les chaînes et engager des partenariats avec des entreprises privées afin de mettre en commun certaines ressources et compétences. La TNT offre la chance à France Télévisions de pouvoir lancer une chaîne pour les jeunes actifs de 25 à 49 ans (France 4), une autre pour les enfants (Gulli, en partenariat avec le groupe Lagardère) et une autre consacrée exclusivement à l'information (CFII, en collaboration avec TF1) (cf. documents 3, 4 et 5).

Le comportement des Français face à la télévision renforce cette opportunité offerte à France Télévisions par le lancement de la TNT. En effet, ceux-ci veulent une « autre » télévision et veulent donc avoir accès à de nombreuses chaînes pour pouvoir faire un choix éclairé. Par ailleurs, le fait que quatre foyers sur dix soient équipés d'au moins deux postes de télévision constitue un élément favorable au développement de la TNT et donc représente une chance pour France Télévisions qui pourra ainsi accroître son audience (cf. document 6).

Enfin, il faut noter que le lancement de la TNT a permis l'entrée sur le marché de la diffusion des images de deux entreprises (Antalis et Towercast) venues contester le quasi-monopole de TDF. Cette situation peut bénéficier à France Télévisions, qui peut ainsi mettre en concurrence les diffuseurs et choisir (par exemple en fonction du service ou du prix proposé) un diffuseur différent pour chacun de ses sites, comme l'ont déjà fait certaines chaînes (cf. document 10).

Conclusion

La TNT constitue un nouveau défi pour France Télévisions. Si son lancement risque de menacer l'entreprise publique, il peut aussi être porteur d'opportunités pour elle.

L'analyse des forces et des faiblesses de France Télévisions en matière de ressources et de compétences permettrait de compléter ce diagnostic externe, d'évaluer la situation stratégique de l'entreprise et de mettre en évidence le (ou les) avantage(s) concurrentiel(s) dont elle peut disposer avec le lancement de la TNT.