TF1 à l'heure de la transformation des médias : quelle stratégie ? INA Global, août 2016,

Maria Mercanti-Guérin

▶ **To cite this version:**

Maria Mercanti-Guérin. TF1 à l'heure de la transformation des médias : quelle stratégie ? INA Global, août 2016,. [0] INSTITUT NATIONAL DE L'AUDIOVISUEL. 2016. hal-02055052

HAL Id: hal-02055052
https://hal.science/hal-02055052

Submitted on 4 Mar 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Maria Mercanti-Guérin

TF1 à l'heure de la transformation digitale des médias : quelles stratégies ?

TF1 est le premier groupe privé de télévision gratuite en France. Il se définit comme « un groupe de communication intégré dont la vocation est d'informer et de divertir » (doc TF1). La puissance du groupe est, néanmoins, à relativiser. TF1 doit faire face à une masse considérable de bouleversements d'usage, de technologie mais aussi démographiques et économiques. Certains bouleversements sont directement dus au numérique. Se pose alors une question : la transformation numérique de TF1 va-t-elle assez loin, est-elle assez audacieuse et agile ? Corollaires à cette interrogation, les moyens financiers dont dispose la chaîne, ses alliances avec de nouveaux entrants, sa surface internationale sont autant de questions qui se posent de manière accrue.

Sommaire

La télévision, un média en pleine mutation et un objet interactif

Plus d'écrans que d'êtres humains sur la planète : l'océan rouge des chaînes télé

TF1, une situation contrastée

TF1 en voie de digitalisation

Conditions pour une transformation digitale réussie, le renforcement de son identité, la maîtrise de son positionnement et la fin des illusions

La télévision, un média en pleine mutation et un objet interactif

Ces questions se posent avec d'autant plus d'acuité que la télévision est un média en pleine mutation. La télévision numérique va s'imposer comme un écran différent de ce que des générations de spectateurs ont connu. Elle propose des services interactifs hybrides (dits HbbTV), des ponts entre la TNT et Internet via des portails interactifs, des surimpressions, des partages d'écrans, une liaison avec des écrans secondaires. L'accès à la télévision dite de rattrapage, les guides électroniques des programmes (GEP), le filtrage automatique de contenus sont autant de services destinés à fidéliser l'audience. Parallèlement, la télévision devient **sociale** et **mobile**. La télévision mobile personnelle (ou TMP) donne la possibilité d'accéder en mobilité à des services télévisuels diffusés par voie hertzienne terrestre. Quant à la télévision sociale, différents modes d'interaction avec les programmes permettent d'augmenter l'engagement avec les films, séries ou programmes de divertissement proposés. Les commentaires, les recommandations, les votes, la possibilité de participer ou d'interagir en temps réel avec les contenus sont autant de nouveaux usages destinés à rapprocher la télévision de ses consommateurs.

Quant à la bataille entre télévision payante et gratuite, le flou demeure sur le réel vainqueur. La lente chute des audiences des chaînes hertziennes se fait au profit des chaînes de la TNT gratuite. Pourtant, beaucoup de ces chaînes voient leur audience s'éroder. Seuls D8, BFM ou iTélé échappent à ce phénomène. Des acteurs payants comme Netflix, un des leaders de la SVOD (service de vidéo à la demande) et leurs algorithmes de recommandation extrêmement performants, ne peuvent faire oublier que, dans certains pays comme les Etats-Unis, le Cord Cutting (à savoir la tendance à réduire ses abonnements payants) est un signe que la télévision gratuite presqu'intégralement financée par la

publicité n'est pas morte. Néanmoins, cette télévision est inquiète pour son avenir. TF1 et M6 sont préoccupés par l'arrivée de groupes issus du Web. Les Facebook, Google ou Amazon sont au cœur du développement de nouvelles plateformes vidéo dont les contenus sont souvent générés par les utilisateurs eux-mêmes. Ces UGC (contenus générés par les utilisateurs) ne sont soumis à aucun coût de production ni à la règle de la chronologie des médias qui impose un écart entre la sortie d'un film en salle et sa diffusion sur d'autres supports.

Plus d'écrans que d'êtres humains sur la planète : l'océan rouge des chaînes télé

Accenture dans un rapport intitulé « The disrupted strike back » et consacré aux médias décrit un monde passé de l'agressivité commerciale à un univers d'alliances, de partenariats et de nouveaux business modèles. Pourtant, la place des chaînes de télévision est problématique dans ce nouveau panorama fondé sur la délinéarisation des audiences, le recours aux Big Data et la chasse aux contenus. L'Internet protocol (IP) a permis l'installation de nouveaux entrants dans toute la chaîne de valeur et, notamment, les infrastructures et les contenus. Ces entrants utilisent la vidéo, créent leurs propres programmes ou achètent les droits de milliers de séries et de films pour générer de nouvelles sources de revenus qui vont de la maîtrise des devices (Apple), à la distribution (Amazon). Des agrégateurs comme Play TV regroupent l'ensemble de la télévision gratuite sur Internet.

Accenture s'appuie sur une série de chiffres qui montrent l'ampleur et la vitesse d'installation des écrans (mobiles, phablettes, tablettes, ordinateurs, téléviseurs connectés…). Cette multiplication des écrans suit les usages du consommateur qui regarde en ligne quantité de programmes sur des supports divers et à tout moment. Qualifiées de consommation Atawad (any time, anywhere, any device), ces pratiques tuent les anciens modèles de média-planning et complexifient les mesures d'audience et la notion même de day-part. La fin du très rentable Prime Time oblige à réimaginer les grilles de programme, les tarifs et à utiliser des modèles sophistiqués de suivi du parcours du consommateur, un parcours cross-device. En un mot, le concept même de télévision gratuite est menacé par le recours croissant à des contenus toujours plus nombreux pour un gâteau publicitaire qui n'est pas extensible et qui suscite de nombreuses manœuvres d'évitement de la part des auditeurs.

Le marché apparaît donc comme particulièrement atomisé. Le tableau suivant synthétise les types de nouveaux entrants portés par le numérique.

Tableau 1 : les nouveaux entrants du marché de la télévision (adapté de « Bringing TV to Life (Issue IV): The Disrupt
to survive », Accenture, 2014

Types d'acteurs	Distributeurs de contenus sur Internet, utilisateurs de services par contournement (ou OTT/ over the top service)	Superplateformes ou portails du Web	Acteurs des télécoms	Constructeurs mobile	Distributeurs et grands du e-commerce	Producteurs de contenu, détenteurs de droits	Co de dé de op
Illustration	Netflix	Google / YouTube	BT Sport, Orange TV	Samsung, Apple	Amazon	NBA	Ap co
Points forts	Maîtrise de la donnée, producteur de contenu, échelle internationale.	Maîtrise de la donnée, business model fondé sur la publicité, puissantes audiences, échelle internationale.	Présence sur tous les segments, Live, Replay, VOD. Présence sur tous les devices et tout type de diffusion (xDSL, fibre, satellite). Souplesse des abonnements (bouquets payants,	Plateformes de services et de loisirs. Innovateurs associant systèmes d'exploitation (tvOS), modes d'interaction avec les consommateurs, applications servicielles etc. Acteurs à la croisée du monde de	Promoteurs de vidéos à la demande avec des services comme Amazon Prime qui propose des milliers de séries et films dont certains produits par Amazon.	Acteurs de secteurs générant d'énormes droits télévisuels (sport essentiellement). Position de désintermédiation via la création de leurs propres chaines (exemple, NBA TV) qui leur permettent de s'affranchir du poids des diffuseurs.	Ou de l'i de

			chaînes à péage). Portés par l'extension d'Internet.	l'Internet, de la téléphonie mobile et de la télévision.			

Face à ce panorama d'un marché éclaté et ultra-concurrentiel, que peut faire TF1 pour réussir sa transformation digitale dans un contexte économique difficile ?

TF1, une situation contrastée

En 2010, le chiffre d'affaires du groupe TF1 s'élevait à 2,6 milliards d'euros. Il est en 2015 de 2 milliards d'euros. Son résultat net en 2010 atteignait 229 millions d'euros. Il n'est plus que de 103 millions en 2015. Parallèlement, le coût de grille de la chaîne n'a cessé de progresser. Ce coût inclut, notamment, les droits sportifs. En 2012, il s'élevait à 935 millions d'euros. En 2015, il a atteint les 956 millions d'euros. Quant aux recettes publicitaires, elles subissent une légère baisse (1,575 milliards en 2014/ 1,554 milliards en 2015). Cette baisse suit la relative stagnation des audiences sur certaine cibles (21,5% de part d'audience chez les 25-49 ans soit -1% par rapport à 2014) .

Néanmoins, TF1 reste la première chaîne de télévision française avec 27,7% de part d'audience groupe. Le groupe TF1 est, en effet, constitué de 4 chaînes en clair (TF1, TMC, NT1 et HD1). La chaîne d'information LCI complète l'offre et devrait trouver un regain de croissance grâce à son intégration à la TNT gratuite depuis 2016. Enfin, TF1 a su développer une offre thématique originale avec TV Breizh, Histoire, Ushuaïa et Serieclub (détenue à 50 %).

La stratégie de TF1 a adopté deux axes : la diversification de ses revenus (1) et la déclinaison digitale de ses activités historiques (2) (Mercanti-Guérin, 2008). Diversification et digitalisation sont étroitement imbriquées. **Ils suivent les tendances de la vidéo en ligne, du second écran et de la télévision sociale.**

La diversification de ses activités va de la production de contenus (avec la prise de participation majoritaire dans Newen, groupe de production et de distribution) au télé-achat, licences, jeux de sociétés, production musicale et de spectacles, etc.

La digitalisation s'accompagne d'une présence sur le Web de l'ensemble des chaînes mais également une extension du métier de revendeur d'espace de la régie à Internet. Cette dernière commercialise les espaces publicitaires du site Metronews.fr, des Indés Radios et d'autres sites.

Mais la digitalisation de TF1 passe surtout par un effort fait autour de la lisibilité de ses offres et la volonté de leur donner un caractère innovant.

TF1, en voie de digitalisation

La lisibilité de TF1 en digital repose sur **la marque MyTF1** qui regroupe les 4 principales chaînes du groupe sur le site http://www.tf1.fr/. 1500 heures de programmes chaque mois sont visionnés en replay (télévision de rattrapage ou en direct). Le visionnage se veut totalement responsive (adaptable à tous les formats d'écran), mobile et très ergonomique (mini-players vidéo, reprise de lecture possible après chaque changement d'écran, application sur Iphone, Android et Windows Phone, disponibilité des programmes sur IPTV ou sur console Xbox…). MyTF1 est représentative de **la télévision numérique enrichie et responsive.** Ainsi, les compétitions sportives peuvent être visionnées tout en accédant à des statistiques de jeu, différentes caméras donnant des perspectives et des angles de vue renforçant l'immersion du spectateur dans le match (dispositif dit multicam). Les programmes peuvent aussi bien être visionnés sur tablettes ou sur mobile. Par ailleurs, TF1 se positionne comme le 5ème groupe sur le segment de l'audience vidéo sur ordinateur. Selon Médiamétrie, rien qu'en avril 2016, 35 millions d'individus ont regardé au moins une vidéo sur Internet depuis leur ordinateur, soit 3 internautes sur 4 (75,4%). Sur ce secteur très lucratif, MyTF1 se classe 5ème (avec 4 396 000 visiteurs uniques par mois)

derrière des leaders comme Google, DailyMotion ou Facebook mais également derrière le concurrent direct France Télévisions.

MyTF1 est une plateforme dont l'ergonomie permet de mettre en avant les programmes phare de la chaîne mais aussi d'affirmer sa place sur le marché très lucratif du replay (télévision de rattrapage). Plus de 1500 heures de replay sont visionnés et génèrent un chiffre d'affaires comptabilisé dans la société e-TF1, structure créée pour regrouper les activités digitales du groupe. En 2015, e-TF1 dégageait un chiffre d'affaires de 103, 6 millions d'euros grâce, notamment, à la publicité. e-TF1 se lance également dans la diversification des activités digitales à destination de certaines cibles :

1. Sur les cibles à forte appétence numérique avec une offre premium de contenus 100 % digitaux (XTRA) composés de web-séries, productions digitales, séries vintage...
2. Sur la cible jeunesse avec l'offre de vidéo jeunesse par abonnement TFou MAX intégrée dans des offres de télévision payante ou en commercialisation directe.

TF1 s'efforce d'adopter l'esprit digital, celui du partage, de l'interactivité et de la proximité avec son audience. Les contenus MyTF1 peuvent être partagés sur les réseaux sociaux. TF1 s'impose, peu à peu, comme une télévision sociale. L'ensemble des dispositifs, des chaînes et des grands évènements disposent d'un relai important sur Google Plus, Twitter ou Instagram. Une ligne éditoriale précise est définie pour chaque émissions phare comme « The Voice » ou « Koh-Lanta ». Par ailleurs, Twitter semble être le réseau social privilégié par TF1. Du teasing des émissions au lancement d'hashtags dédiés, de l'utilisation de la publicité (Twitter Cards) au produit Twitter Amplify qui permet de diffuser des vidéos en temps réel, les programmes sont désormais conçus pour s'adapter au second écran et susciter le plus d'interactivité possible. Dernière innovation, la synchronisation des opérations digitales avec l'antenne. Les internautes peuvent jouer en temps réel comme les invités des plateaux aux programmes proposés. Appelé Play Along, cet outil est complété par les vidéos d'internautes qui se filment en train de danser pendant des programmes musicaux, vidéos incrustées à l'écran et commentées. Autre technique plus ancienne, le transmédia (Phillips, 2012) est toujours d'actualité pour des séries à succès comme « Clem ». « Clem » vit en dehors de la télévision par l'activation d'outils comme le blog de « Clem », une présence sur Instagram ou des tutoriels YouTube de maquillage (diffusés sur MYTF1 et la plateforme digitale de la marque Sephora). Chats en direct, choix de la robe de l'héroïne, cette implication des fans dans la rédaction même de l'histoire est qualifiée par la chaîne d'interactivité d'influence et lui a permis de remporter le prix de la meilleure stratégie sociale média.

En effet, cette bataille de l'engagement influe sur les contenus. Preuve en est, le succès du journal « Focus ». « Focus » est un journal télévisé de 2 minutes qui reprend les thématiques les plus partagées sur les réseaux sociaux. Les résultats sont extrêmement encourageants (143 000 vidéos vues en moyenne par numéro et 5 millions en cumulé).

Cette digitalisation des contenus s'accompagne aussi de partenariats destinés à renforcer l'image de TF1 dans le numérique. TF1 est partenaire de la classe sans note « la colo numérique » avec Microsoft. TF1 s'est rapprochée de Paris&Co et de l'école de l'expertise informatique Epitech pour créer un incubateur de jeunes entreprises innovantes sur le thème « nouveaux produits, nouveaux services ». Ces domaines de recherche prendront en compte les nouveaux usages, le replay, l'immersion 360°, les multi-caméras, les formats courts…

Le digital a également poussé TF1 à défendre ses productions et lutter contre le piratage. En 2009, TF1 a décidé d'intégrer la technologie de génération d'empreintes numériques (dites Signature). Cette

technologie développée par l'INA permet de protéger ses contenus d'une utilisation par des tiers comme les grandes plateformes vidéo.

Mais c'est dans le domaine publicitaire que la transformation numérique de TF1 est réellement stratégique. TF1 pratique la publicité comportementale (adaptée à la navigation de l'internaute). Dans ce cadre, le groupe a signé la charte IAB Europe des bonnes pratiques publicitaires. Il s'impose, peu à peu, dans le segment très convoité de la publicité programmatique. Il détient 24,7% de « La Place Media », une place de marché phare qui vend en RTB (real time bidding pour enchère en temps réel) de l'espace publicitaire Premium (Mercanti-Guérin, 2016). Plus récemment, TF1 Publicité a lancé l' « Adswitching ». L' « Adswitching » se définit comme « une technologie inédite de décrochage publicitaire digital. Ce dispositif permet de substituer sur mobile, tablette et PC les spots du flux linéaire TV par des spots digitaux 100%, interactifs et cliquables ». L'«Ad Switching » offre la possibilité de créer une expérience publicitaire différente entre les écrans TV et mobile, notamment. Elle contextualise l'annonce en temps réel, fait de l géolocalisation, enrichit la publicité en intégrant selfies, commentaires, paris sportifs.

Par ailleurs, TF1 se projette dans l'avenir avec un réel effort de prise en compte des Big Data dans ses argumentaires commerciaux. Le groupe travaille avec Ekimetrics (un des leaders du marché du modeling et du Big Data en France et en Europe) sur le retour sur investissement de chaque levier marketing. Cette prise en compte de la donnée se retrouve dans le packaging de ses offres publicitaires. Avec son outil One Data, TF1 Publicité peut mesurer les effets de chaque spot sur le trafic des sites internet et le relier au trafic en magasin. Avec sa solution Custom Data, la régie affine sa connaissance des profils des visiteurs Web des marques qui souscrivent à ses offres commerciales. Custom Data est développé en partenariat avec l'institut d'études Kantar World Panel.

Conditions pour une transformation digitale réussie, le renforcement de son identité, la maîtrise de son positionnement et la fin des illusions

TF1 est une marque de télévision. Elle doit se fixer l'objectif de devenir, à court terme, **une marque digitale.** Une réflexion doit s'imposer autour de la cohérence de sa diversification. Quelle marque mettre en avant dans les années à venir : TF1 (marque ancienne et historique), e-TF1 (structure de regroupement de ses activités digitales), MYTF1 (qui a le potentiel de notoriété pour rajeunir et accélérer le changement d'univers de TF1).

Quant à son positionnement, il est transverse à l'ensemble de la chaîne de valeur de l'industrie du divertissement. TF1 est présent sur la création de contenus (production et monétisation de droits), l'agrégation de ces contenus (aussi bien sur le Web qu'en télévision), la publicité et la distribution sur tout device (en BtoB, BtoC, sur seconds écrans…). TF1 migre peu à peu vers l'IPTV (pour protocole Internet) afin de proposer des offres hybrides complémentaires à sa chaîne TV traditionnelle. Ceci implique une vision délinéarisée de ses programmes et des services de plus en plus interactifs.

Néanmoins, le miroir aux alouettes du numérique n'est jamais très loin. La recherche de la rentabilité est difficile sur le segment des vidéos payantes (notamment sur mobile) et tout n'est pas déclinable sur de petits écrans. Quelques chiffres et faits soulignés par Accenture :

- 12% des consommateurs à peine sont prêts à passer plus de temps à regarder de la vidéo sur mobile.
- 5% déclarent pouvoir regarder des films ou des séries sur leur mobile.
- La publicité dévaloriserait fortement la valeur d'une vidéo.

Dès lors, la transformation digitale doit se faire par une série de tests essais – erreurs. Elle doit permettre pour TF1 :

De faire des économies en termes de programmes en adoptant une architecture horizontale de services et d'infrastructures communs. Les silos (publicité, digital, chaînes) doivent être cassés au profit d'une organisation agile et d'une philosophie de productions légères et peu coûteuses.

De prendre en compte les retours consommateurs de manière continue. Ces retours ne sont pas uniquement mesurables par Médiamétrie et l'estimation de l'audience mais par la capacité d'engagement des différentes cibles au travers, notamment, des réseaux sociaux.

De tester de nouveaux business modèles et de nouvelles monétisations des offres et modes de déclenchement des transactions entre le consommateur et les contenus (souscriptions à faible coût, cartes de fidélité par type de programme plutôt que par chaîne etc.)

De devenir une organisation orientée données. De ce fait, l'investissement de TF1 dans les données massives devient primordial et représente un actif important. Les données doivent être envisagées sous l'angle du parcours média du consommateur (customer journey) (Richardson, 2010) et captées en cross-chaines, cross-devices, cross-programmes. Ces données transverses doivent être générées quel que soit le mode d'interaction.

De construire des architectures IT agiles et intégrées. Il faut, pour cela, investir dans des compétences métier comme développeurs soft-ware, architectes et urbanistes SI…

Références

Mercanti-Guérin M. (2008), TF1 tout faire pour rester n°1, *atelier organisé par le CNAM Paris, l'Université d'Angers et la CCMP, CNAM*, Paris, 20 mars.

Mercanti-Guérin M. (2016), *Publicité Digitale*, Editions Dunod, en collaboration avec Michèle Vincent, juin 2016.

Phillips, Andrea. *A creator's guide to transmedia storytelling: How to captivate and engage audiences across multiple platforms*. McGraw Hill Professional, 2012.

Richardson, Adam. "Using customer journey maps to improve customer experience." *Harv Bus Rev* 15 (2010).