

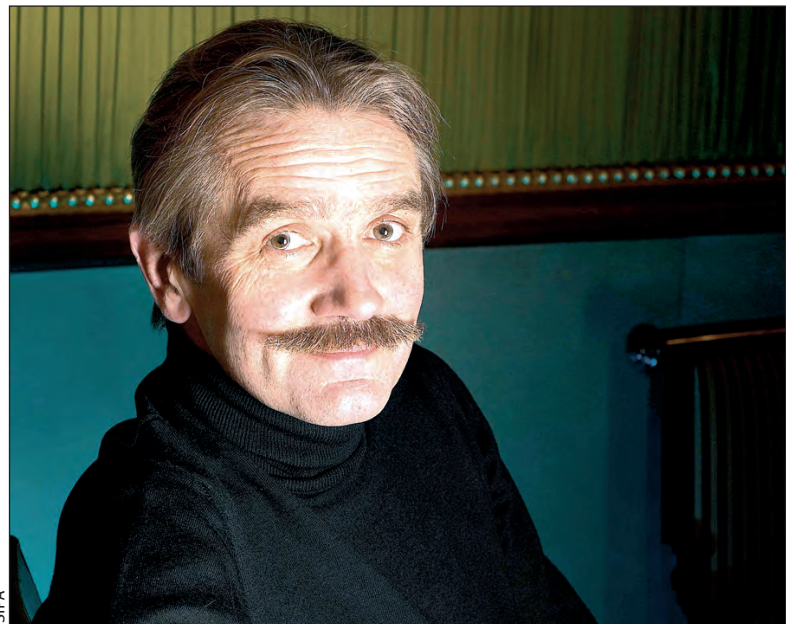
# Pouvoirs d'aujourd'hui

Economique, administratif, politique, social, judiciaire, intellectuel, spirituel, médiatique

## Pouvoir d'intimidation

### Bagarre audiovisuel

La fusion des diffuseurs payants CanalPlus et TPS pousse Frédéric Thiriez et la Ligue de football professionnel à envisager l'autoproduction des images du championnat de football professionnel de Ligue 1. Coup de bluff ou coup de maître ?



Comment faire en sorte que les images du football professionnel, dont il a la charge au nom des clubs, gardent leur niveau de revenus ?

Les sportifs parleraient de pression d'avant-match. De petites phrases et autres allusions adroitement distillées dans la presse, sur les ondes radio ou le petit écran pour déstabiliser l'adversaire. Les milieux du ballon rond en sont friands et leurs acteurs habitués. Que seraient un PSG-OM ou un Lyon-Saint-Etienne sans le piment des préliminaires ? Des enjeux sportifs aux enjeux économiques, il n'y a qu'un pas. Surtout dans le football où il n'est jamais trop tôt pour parler gros sous. Faire monter la pression plus de 9 mois avant un rendez-vous confine toutefois à du jamais vu. C'est pourtant ce qu'est en train de faire Frédéric Thiriez, le président de la toute-puissante LFP, la Ligue de football professionnel. Fin politique endurci au milieu du terrain (vert), l'avocat au Conseil d'Etat et à la Cour de cassation négociera à la fin de l'année son produit football auprès des diffuseurs télé pour la période 2008 à 2011. Attribués pour une durée de 3 ans, ces droits avaient été acquis à l'époque par le groupe CanalPlus pour 1,8 milliard d'euros en décembre, soit 600 millions annuellement. Un record et aussi un haut fait, ce cinquantenaire étant habitué à l'excellence depuis un

bac mention très bien et une troisième place à sa sortie de l'ENA en passant

#### CanalPlus a-t-il plus besoin du football que le football de CanalPlus ?

par Sciences-Po et la fac de droit. Seulement voilà. Le paysage médiatique n'est plus le même. Le féru d'alpinisme Thiriez s'attaque cette fois-ci à la montagne d'euros par la face nord. Et il le sait. A difficulté accrue, entraînement démultiplié. Les difficultés en question ? Elles sont le résultat de la fusion entre les deux diffuseurs payants CanalPlus et TPS, effective depuis janvier 2007. Une logique industrielle qui sonne la fin de l'âge d'or pour la bataille des contenus. Le monopole laissant supposer une baisse des prix pour les industries de l'entertainment comme le cinéma ou le sport, et notamment sa discipline reine, le football. Une mauvaise nouvelle pour le président de la Ligue, dont le mandat prendra fin en 2008. Comment faire en sorte que les images du football professionnel, dont il a la charge au nom des clubs, gardent leur niveau de revenus ? Autrement dit, le football fran-

çais vaut-il toujours 600 millions de droits télé par an ? Pas évident, et Frédéric Thiriez le sait bien. S'il ne veut surtout pas en parler, il ne s'avoue pas pour autant vaincu. A la tentation de CanalPlus, partenaire historique du football et dernier diffuseur payant en lice, de faire baisser la facture, le président de la Ligue répond par l'anticipation. Le patron de la LNF songe en effet à redéfinir la stratégie de production des images des joutes de la fine fleur de football français. L'idée ? Garder la main sur la fabrication du produit et confier uniquement la distribution à un prestataire extérieur. Une piste évoquée dès 2004 dans un rapport commandé par la Ligue à Michèle Cotta (éditorialiste au *Nouvel Economiste*), et qui permettrait *in fine* à l'association de mieux contrôler les images des compétitions qu'elle organise. Ce que fait d'ailleurs l'UEFA ou la FIFA. Une approche qui aurait l'avantage pour la LFP d'élargir la liste de ses clients potentiels comme les si-

tes Web et les opérateurs de téléphonie mobile en quête de contenu de sport pour doper leur audience. Moyennant un investissement somme toute raisonnable ou l'appel à un sous-traitant spécialisé dans la production déléguée, la Ligue pourrait leur fournir un produit adapté à leurs besoins. Et ce service de production d'images pour d'autres médias que la télévision, CanalPlus n'est pas forcément le mieux placé pour le rendre. Voilà la conviction de Frédéric Thiriez. Cette logique l'emportera-t-elle ? Les négociations avec CanalPlus promettent d'être serrées. Avec d'un côté, une option prix fort où rien ne bouge et une autre, du prix bas, dans laquelle la Ligue prend ses distances. CanalPlus a-t-il plus besoin du football que le football de CanalPlus ? Réponse dans quelques mois.

edouard.laugier@nouveleconomiste.fr

## Mercato

### La bonne fée des palaces

Après avoir redressé le Crillon, Franka Holtmann s'attaque au Meurice, dernier palace parisien en attente d'une "étincelle".

"On vous récupérera un jour" lui avait prédit François Delahaye - directeur du groupe Dorchester Collection - il y a 4 ans alors qu'elle s'appretait à quitter le poste de numéro 2 du Plaza Athénée pour la direction du Crillon. Bien vu. Moins de trois ans plus tard, Franka Holtmann est de retour au sein du groupe. Au Meurice cette fois ; encore un monument de l'hôtellerie de luxe parisienne en mal de renouveau. Un hasard ? Difficile à croire. Car à 50 ans, sa nouvelle directrice a déjà plus d'un sauvetage à son actif. Arrivée d'Allemagne à 23 ans, diplômée d'hôtellerie en poche, elle fait ses classes au Méridien Etoile puis au Westminster avant de changer de braquet en 1995 en devenant directrice commerciale du Ritz. Elle y reste 5 ans. Lorsque, en 2000, elle quitte la place Vendôme pour l'avenue Montaigne et le Plaza Athénée, l'hôtel caracolait en tête de classement avec un taux d'occupation de 74 % contre 36 % en décembre 1995. Le temps de s'initier à l'opérationnel et, trois ans plus tard, Anne-Claire Taittinger lui propose la direction du rival, le Crillon, alors bon dernier des six palaces parisiens avec 48 % de taux d'occupation. En deux ans et demi, elle bouscule les équipes en place, actionne ses réseaux, multiplie les par-



"Je ne crois pas qu'un directeur seul puisse faire grand-chose. Je crois au travail d'équipe."

tenariats avec des marques comme Vogue, Cartier et Dior afin d'attirer un peu de paillettes parmi les costumes gris et de "réanimer un produit devenu trop institutionnel". La formule paye. Lorsque, au printemps 2005, François Delahaye l'appelle au chevet du Meurice - qui végète en dépit de 90 millions de dollars investis dans deux ans de travaux -, le Crillon est remonté en 4<sup>e</sup> position. Reste à répéter l'opération quelques centaines de mètres plus bas, avenue de Rivoli... "Sur le plan architectural, le Meurice est un hôtel en parfaite santé, diagnostique Franka Holtmann, mais pendant des années il a trop joué la carte de la discrétion, les clients de palaces veulent une reconnaissance."

#### "Le Meurice a trop joué la carte de la discrétion; les clients de palaces veulent une reconnaissance."

seul puisse faire grand-chose. Je crois au travail d'équipe, lance-t-elle. Et pour redresser le Meurice, il était urgent que chacun sache faire preuve d'initiative, se sente concerné par les résultats ; que la synchronisation entre les différents services soit parfaite." Car elle en est convaincue : "Le potentiel de cet hôtel est considérable. Il suffit d'une étincelle pour le réveiller." Processus visiblement amorcé, le taux d'occupation étant passé de 58 % fin 2005 à 71,4 % un an plus tard - pour un Revpar de 476 euros en hausse de 173 euros... - et la direction misant sur 77 % pour la fin de l'année. A qui le tour ?

caroline.castets@nouveleconomiste.fr

## Pouvoir de restructuration

### La "Company doctor"

Président de "Dirigeants & Investisseurs", Alain Fribourg dirige une équipe d'associés qui prennent les manettes des entreprises en crise. 500 missions de sauvetage en 20 ans lui permettent de tirer les leçons de ce métier rare.

"Urgentiste" des affaires en difficulté ! Ce job, un grand classique de l'autre côté de l'Atlantique, est quasi inexistant en France. Seuls quelques managers pionniers font profiter de leur collection d'expériences des sociétés en fâcheuse posture, bien souvent pour le compte d'investissement... afin de réussir le retournement ! "C'est un métier encore rare, malgré la demande importante pour de bons spécialistes du redressement" glisse, fort de sa vingtaine d'années passées à développer cette activité, Alain Fribourg, président de "Dirigeants & Investisseurs". Ce recul - 500 missions et 150 man-

ats sociaux pour les 8 associés - lui permet de tirer les enseignements de ses interventions. Première leçon : "la solution aux difficultés est toujours

#### "La solution aux difficultés est toujours à l'intérieur de l'entreprise. Il suffit d'écouter les salariés, ils la connaissent le plus souvent très bien..."

à l'intérieur de l'entreprise. Il suffit d'écouter les salariés, ils la connaissent le plus souvent très bien..." observe ce "médecin" qui rechigne franchement à faire figurer des plans sociaux dans ses diagnostics. "Ils coûtent beaucoup trop cher à des sociétés au ta-

pis. Il faut donc imaginer d'autres solutions." Loin d'être de simples conseils, ses préconisations se transforment en action. Alors, il se relève

les manches afin de plonger dans l'opérationnel, sous ses multiples facettes - financières, commerciales, ressources humaines... "Un plan d'action détaillé définit nos différentes interventions qui peuvent durer de 6 à 18 mois", précise celui qui fait du ré-

gime minceur du BFR une priorité. "Financières ou humaines, les ressources sont le plus souvent à l'intérieur de l'entreprise", poursuit-il, particulièrement discret quand il s'agit d'évoquer les bénéficiaires de ses interventions. Même s'il raconte en détail la médecine qui a permis au Moulin Rouge de retrouver la rentabilité après des pertes se chiffant à 7 millions d'euros pour un chiffre d'affaires de 80. Le type même de grosses PME qui font le quotidien de ces gestionnaires de crise. "Nous avons en permanence une vingtaine de dossiers en chantier. Ils concernent des entreprises de 15 à 350 millions de chiffre d'affaires dont le quart nous sont transmis par des fonds d'investissement", explique ce fin connaisseur de la mécanique juridique des entreprises en difficulté et des meilleurs dispositifs pour faire descendre la pression des créanciers. Expert de ces techniques

sophistiquées, Alain Fribourg consacre également beaucoup de temps au couple "produit/marché". "L'expertise sectorielle est le plus souvent dans l'entreprise. En fait, nous agissons comme des pilotes qui facilitent l'entrée d'un cargo dans le port grâce à une bonne connaissance du chenal." Les récifs et hauts fonds des situations calamiteuses sont familiers à ce professionnel du redressement qui sait bien que le facteur psychologique est essentiel pour sortir du rouge. Aussi la mobilisation et le consensus autour de quelques points forts forment-ils l'essentiel des recommandations. "Les dirigeants ont rarement le temps d'écouter leurs salariés. Ils ont tort. Même les syndicalistes sont souvent très coopératifs lorsque les conditions d'un bon dialogue sont mises en place", affirme ce mandataire social intermittent.

patrick.arnoux@nouveleconomiste.fr