

Projet stratégique pour France Télévisions

Delphine Ernotte Cunci

mars 2015

Sommaire

1	Restaurer la confiance	6
1.1	Un projet stratégique : « Audace 2020 »	6
1.2	Un management dans et par le dialogue.....	7
1.3	Des patrons de chaîne responsables de leur exploitation.....	9
1.4	Une direction resserrée, paritaire et collégiale	10
1.5	La maîtrise des coûts, notamment de siège	11
2	Réinventer l'offre.....	13
2.1	Innover pour rajeunir	13
2.2	Des chaînes généralistes identifiées : France 2, chaîne du flux ; France 3, chaîne du patrimoine et des territoires	16
2.3	Un bouquet complémentaire cohérent : la jeunesse à France 4, la connaissance sur France 5, l'outre-mer sur France Ô.....	18
2.4	Les nouveaux usages numériques au cœur de l'offre	19
2.5	Le nouveau modèle économique de diffuseur	20
3	Réaffirmer le service public	22
3.1	Un pacte de refondation avec la production française	22
3.2	Le qualimat autant que l'audimat.....	24
3.3	Reflet de la France, une télévision de toutes les cultures	25
3.4	Une télévision citoyenne : exemplarité, transparence et participation du public	26
3.5	La chaîne publique et numérique de l'information, pour passer de l'émotion à la compréhension	27
4	Conclusion.....	29
5	Annexe : curriculum vitae	30

A Paris, le 24 mars 2015

Mesdames et Messieurs les membres du Collège,

Par le présent courrier, permettez-moi de vous faire part de ma candidature à la Présidence de France Télévisions.

Incarnation de la force d'action et de la portée symbolique de la nécessaire transformation du service public, France Télévisions doit répondre à de grands enjeux et nourrit un ambitieux dessein face aux évolutions sociales et technologiques de notre société.

Télévision publique, pour tous les publics, elle peut, au-delà de sa vocation à **réunir** autour d'événements majeurs ou de grands programmes de nombreux téléspectateurs, contribuer à créer un sentiment et une fierté d'appartenance à **l'unité nationale**. En témoignant à titre d'exemple les grandes compétitions sportives durant lesquelles le pays retient son souffle, le silence se fait dans les rues : plus que jamais, tout le monde se sent Français.

France Télévisions, à travers la qualité de ses programmes qui suscitent intérêt et émotion, est **un passeur fort** entre plusieurs mondes : entre le citoyen et ses communautés, entre l'éducation et les jeunes, entre les savoirs et le grand-public. L'**accessibilité** des programmes, populaires sans être simplistes ou pointus sans être obscurs, constitue l'un de ces enjeux majeurs.

France Télévisions, c'est aussi une entreprise qui fait face à de nombreux défis.

Celui en premier lieu de s'adapter au **numérique**, à la **mondialisation du marché des contenus**, à **l'éclatement des usages** qui bousculent les frontières physiques et technologiques autrefois circonscrites à un téléspectateur regardant en famille un programme français sur le poste de télévision. Outre l'introduction de six nouvelles chaînes gratuites, c'est l'arrivée d'acteurs étrangers dans notre paysage audiovisuel : Netflix en précurseur, Amazon en

embuscade, Google non loin derrière. Avec Internet, la barrière technologique de la diffusion ne nous protège plus. Cette révolution oblige à **repenser la façon de produire les programmes** et le **modèle économique** des chaînes hertziennes jusqu'à l'organisation même des équipes qui les conçoivent et les diffusent.

L'entreprise dont je suis directrice exécutive, Orange France, est au cœur même de cette révolution : notre métier est notamment de **toujours mieux connecter les foyers**, en les équipant en télévisions et objets connectés, en terminaux mobiles toujours plus puissants. C'est aussi une entreprise qui a su se transformer malgré des contraintes économiques, concurrentielles et sociales fortes.

France Télévisions traverse aujourd'hui des difficultés similaires, sociales et managériales, qui ralentissent et mettent en péril son équilibre et ses nécessaires transformations. Ce sont des difficultés que j'ai déjà appréhendées et que je sais pouvoir dépasser. Les dépasser, c'est faire preuve en permanence **d'innovation et de créativité** dans tous les domaines, que ce soit ceux de la programmation, de la technique, de l'organisation ou de la finance. Innover, c'est innover collectivement, car réformer France Télévisions, c'est l'engagement, la responsabilité et le défi de chacun et de tous. Ces multiples contraintes auxquelles France Télévisions est soumise sont autant d'occasions de la transformer en une **entreprise moderne, du 21^{ème} siècle**.

Le cercle vertueux de la transformation et du changement repose sur trois dimensions essentielles qui posent les fondements même de ce projet :

- disposer d'un diagnostic certes, mais d'un diagnostic **partagé** par le plus grand nombre ;
- mettre **toute** l'entreprise en **mouvement**, par l'action, rapidement mais de façon **harmonieuse et cohérente** ;
- dire et porter **une vision** de ce que doit être une entreprise de service public audiovisuel au 21^{ème} siècle et présenter ce que l'on va faire et comment l'on mènera cette transformation.

Ce cercle vertueux du changement est **exigeant**, exigeant pour tous et pour toutes les « parties prenantes ». Ce cercle vertueux est celui de la **responsabilité**, de tous et de chacun ; il réclame de la **confiance**. Et, pour moi, il impose de partager avec vous mes **convictions**.

Les **diagnostics** officiels et officieux, les analyses et études sur France Télévisions, ses maux, ses futurs défis, ses contraintes ne manquent pas. La question est donc moins, dans cette note,

de refaire un diagnostic de plus, subjectif, mais de vous exprimer, autour de trois sujets clés, la façon de le partager et de le dépasser.

J'ai donc choisi, dans le projet que je détaille dans la suite de ce document, de préciser ma vision des enjeux et mes partis-pris sur ces trois priorités que sont **le management de l'entreprise, la politique d'offre de programmes et le rôle de la télévision publique.**

1 Restaurer la confiance

France Télévisions est une entreprise qui doute. Elle s'interroge sur l'avenir de la télévision publique dans un paysage bouleversé par la multiplication des offres et la délinéarisation des usages. Elle redoute les limitations budgétaires de l'Etat imposées par le redressement des finances publiques. Elle s'inquiète d'un management à la fois trop centralisé dans quelques mains et trop dispersé dans nombre de chantiers.

La perte de confiance peut conduire à une crise sociale rampante dont le rapport du cabinet Technologia a souligné les prémisses. Elle débouche généralement aussi sur la démobilisation des uns face à la suractivité des autres et donc sur l'exacerbation des conflits internes. Un climat de défiance est source d'inefficacité et d'appauvrissement.

Restaurer la confiance sera le premier enjeu.

Restaurer la confiance prend du temps et nécessite à la fois détermination dans les objectifs et constance dans l'action. Voilà pourquoi il convient de donner rapidement des signes clairs sur la transformation du management de l'entreprise, autour de cinq idées simples : l'audace du projet stratégique pour 2020, le dialogue avec toutes les parties prenantes de l'entreprise, la responsabilisation des patrons de chaîne, la collégialité et la parité de l'équipe de direction et la maîtrise de la productivité et des coûts.

1.1 Un projet stratégique : « Audace 2020 »

Le rapport Schwartz a pointé les difficultés d'acceptation et de compréhension du projet d'entreprise unique par les salariés de France Télévisions. Le rapport Vacquin, de son côté, a souligné le manque de vision fédératrice de l'entreprise qui permettrait de concentrer les énergies autour d'un objectif partagé. Le projet stratégique doit permettre de construire ce destin commun, dans un processus d'élaboration qui fasse appel au travail collaboratif et à la prise en compte de tous les points de vue. C'est une première urgence dont l'horizon peut être fixé au premier semestre 2016.

Pourquoi j'entends nommer ce projet « Audace 2020 » ? D'une certaine façon, le mode opératoire est aussi important que le projet lui-même. En posant comme ambition la mission originelle du service public de la télévision, il s'agit de remobiliser l'ensemble des collaborateurs

de France Télévisions autour de leurs valeurs. Le projet doit respecter les identités de chacune des chaînes, tout en réaffirmant une mission commune et la cohérence d'un groupe de service public. De la sorte, il est aussi un levier pour montrer l'intérêt d'un bouquet plus cohérent des différentes chaînes, d'une mutualisation plus grande des moyens, d'une mobilisation plus soutenue en faveur de la création.

Le plan stratégique sera donc élaboré dans le cadre des assises de l'entreprise, organisées selon un processus décentralisé. Il intégrera un volet sur l'avenir professionnel de l'ensemble des collaborateurs qui devra être débattu voire, pour certains aspects, négocié avec les organisations syndicales. Cette réflexion sera délibérément décentralisée au plus près des différentes structures du groupe et plus particulièrement dans les régions de métropole et d'outre-mer. Elle ouvrira un dialogue sur les métiers, les statuts et l'organisation du travail avec pour objectif de comprendre les dysfonctionnements actuels et d'élaborer conjointement des solutions. Les conclusions de cette réflexion devront permettre de refonder un pacte social adapté aux besoins de l'entreprise et des salariés.

Plus globalement, « Audace 2020 » a pour but d'éclairer le chemin cohérent et harmonieux de la mutation du groupe. L'avenir de France Télévisions se joue dans les quelques années qui viennent autour d'un dilemme simple : l'adaptation ou l'affaiblissement. Soit la télévision publique française saura faire les investissements et les restructurations nécessaires pour faire face au nouveau paysage de la diffusion de programmes audiovisuels, via Internet notamment, soit elle risque de devoir réduire sa voilure face aux chaînes privées et aux nouveaux opérateurs du secteur. En expliquant mieux les efforts demandés à tous pour bâtir le futur, la démarche de projet stratégique vise à mettre en mots et en actions l'enjeu de la transformation.

1.2 Un management dans et par le dialogue

Il n'y a pas d'autre solution aux risques sociaux pointés par le rapport Vacquin que le dialogue. Encore faut-il l'organiser et l'objectiver. France Télévisions est aujourd'hui prisonnière de compromis successifs avec les organisations syndicales ayant abouti à une organisation discutable des délégations et des responsabilités dans le travail. Est-il normal qu'une partie des salariés (le réseau outre-mer et région), pour des raisons incompréhensibles, soit directement rattachée à la Présidence ? Est-il normal que le pilotage de France 3 soit à double commande entre le national et les régions ? Est-il normal que les progrès enregistrés grâce à la nouvelle convention collective, signée en 2013, n'aient pas débouché sur un vaste plan de formation et d'adaptation aux nouveaux enjeux professionnels de la télévision publique ?

Ma priorité sera donc la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Conformément à la loi, il s'agit d'asseoir le dialogue social à partir de données objectives, de partager sans tabou l'évolution nécessaire et l'accompagnement des salariés de l'entreprise. La démarche associera directement les organisations syndicales afin de permettre un échange transparent. L'une des clefs pour restaurer la confiance interne est en effet de sortir d'un « mille-feuilles » statutaire et managérial en simplifiant l'échelle des responsabilités et en structurant la valorisation des compétences.

A cet égard, la révolution numérique bouleverse la hiérarchie des talents et les méthodes de travail. L'évolution des métiers doit être au cœur de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. La ligne directrice est évidemment la capacité à faire travailler ensemble différentes équipes en privilégiant les liens horizontaux aux liens verticaux, en substituant aussi souvent que possible la démarche de projet collectif à celle d'exécution individuelle. La carrière des collaborateurs de France Télévisions devra désormais être construite non seulement sur la base des statuts reconnus par la convention collective mais aussi sur la base des initiatives reconnues par le management.

Plus précisément, il paraît souhaitable que l'université France Télévisions réoriente ses activités et ses programmes autour de deux axes. Le premier est la transformation numérique et ses conséquences sur les modes de travail. C'est une question qui, dans l'ensemble des médias, concerne particulièrement les métiers de l'information. Le deuxième axe est la formation individualisée des salariés du groupe. Un effort particulier doit être conduit dans les années qui viennent pour permettre à chacun(e) de pouvoir compléter et diversifier sa formation.

La question du management des ressources humaines est une question centrale pour mener à bien un objectif global de formation et d'adaptation aux nouveaux métiers de diffuseurs de programmes sur les réseaux hertziens et en ligne. Depuis longtemps, les grandes entreprises ont renoncé à une vision centralisatrice de la gestion des compétences et des carrières au profit d'une approche la plus décentralisée possible, au contact des unités de travail. La motivation des salariés et la productivité du travail sont directement proportionnels à l'attention portée aux réalités du terrain.

Aussi j'opterai pour une réorganisation de la Direction des Ressources Humaines donnant la priorité aux responsables de proximité. L'ensemble des managers des différentes organisations du groupe France Télévisions devra être épaulé par des responsables en charge des ressources humaines. Ces derniers devront être présents quotidiennement, physiquement et professionnellement aux côtés des salariés de telle sorte à gérer un dialogue permanent. Les crises et conflits sociaux sont le plus souvent le fruit de dysfonctionnements à la fois de la ligne managériale et de la fonction ressources humaines, qui ne parvient pas à jouer son rôle de contrepoids, d'alerte ou de correction quand surgissent des motifs légitimes de malaise interne.

1.3 Des patrons de chaîne responsables de leur exploitation

Le sociologue François Dupuis estime que l'organisation matricielle, qui consiste à donner aux managers des responsabilités à la fois opérationnelles et transversales, « rend fou ». France Télévisions n'est peut-être pas « folle » mais, à l'évidence, le mélange des genres n'est pas de nature à optimiser l'efficacité. Le responsable de l'information, en charge d'un vaste programme déjà bien avancé de mutualisation des ressources, peut-il en même temps gérer sérieusement la deuxième chaîne française de télévision ? Le responsable des programmes pour l'ensemble du groupe peut-il, en même temps, développer le rayonnement d'une chaîne particulièrement exigeante en matière d'audience ? A contrario, la responsable de France 3 peut-elle penser l'avenir de la troisième chaîne française de télévision sans avoir, en même temps, le pilotage des délégations régionales qui en est un vecteur structurant ?

Le management ne souffre aucun écart à une règle simple : la responsabilité. Aussi je modifierai l'organisation de France Télévisions en associant la direction des chaînes à des objectifs à la fois éditoriaux et économiques. Ce pilotage exige de véritables comptes d'exploitation, chaîne par chaîne, comme cela existe pour n'importe quelle division dans n'importe quelle grande entreprise. Les responsables de chaînes, qui gèreront leur grille et leurs moyens propres, rendront logiquement des comptes à la Présidence, dans le respect de la stratégie du groupe et de son plan d'affaires. Ils seront de véritables « patrons » d'unités de productions, avec tous les droits et devoirs que cela suppose.

Pour aider les responsables de chaînes à atteindre leurs objectifs, il est impératif de mettre à leur disposition deux directions transversales : la stratégie et les programmes, d'une part, l'information, d'autre part. La direction de la stratégie des programmes aura pour objet de mieux coordonner l'activité des chaînes. Très concrètement, elle devra animer la réflexion des responsables de chaînes et de leurs équipes de programmes pour partager et travailler ensemble les contenus. C'est ce collectif qui doit être garant de la qualité et de l'innovation. Cette direction portera également un budget de création dévolu aux nouveaux formats et à l'innovation. Enfin et c'est un point essentiel, le directeur de la stratégie aura la responsabilité de l'alignement éditorial des différentes chaînes ainsi que des projets éditoriaux globaux.

La direction de l'information, de son côté, poursuivra la démarche fédératrice autour d'une équipe unique de journalistes, intégrant y compris les équipes du numérique. Son directeur(trice) sera donc responsable de l'ensemble des ressources humaines pour produire l'information et notamment celle des journaux télévisés sur l'ensemble des chaînes et celle de la plate-forme numérique FranceTV info. Il contribuera également, avec ses équipes, à la qualité

des magazines et émissions d'information intégrés dans les grilles des programmes. France Télévisions doit disposer ainsi d'une force de frappe hors du commun pour remplir une mission essentielle du service public.

1.4 Une direction resserrée, paritaire et collégiale

La nouvelle équipe de direction de France Télévisions doit être resserrée autour d'une douzaine de managers choisis en respectant trois principes : une place centrale aux hommes et aux femmes de programmes, un juste équilibre entre les candidatures internes et externes, une mixité réelle, en veillant à ne pas cantonner les femmes aux postes fonctionnels. La période de tuilage prévue par le Conseil est l'occasion, sans perdre un instant, de préparer la constitution de cette nouvelle équipe dont la caractéristique doit notamment être la capacité à travailler de manière collégiale.

Dès mon entrée en fonction, je nommerai une équipe strictement paritaire. Celle-ci, composée de quatorze membres comprendra, outre la Présidence, les cinq directions de chaînes, les deux directions transversales (stratégie et programmes, information) auxquelles s'ajouteront six directions fonctionnelles : commerciale, technique et système d'information, financière, ressources humaines, communication et secrétariat général. La Direction Commerciale aura notamment la tutelle de la régie publicitaire, de FranceTV Distribution et de la MFP. Le Secrétariat Général veillera particulièrement à rétablir un climat de confiance avec l'ensemble des tutelles. La Direction Technique et du Système d'Information pilotera la filière interne de production et instruira le dossier majeur de libération des fréquences 700Mh au profit des opérateurs de télécommunications, à l'horizon 2018.

Un(e) Président(e) ne peut travailler sans une équipe de direction qui lui soit fidèle et complémentaire. Il (elle) doit même s'attacher à s'entourer des meilleurs dans chaque domaine. Mais le recrutement nécessite des choix et des arbitrages qu'il serait vain de définir en amont du choix souverain du Conseil. **Je n'ai pas souhaité me prononcer sur un casting défini à l'avance, qui limiterait singulièrement l'éventail des candidats et ma responsabilité lors de la prise de fonction.** Certains candidats sont susceptibles de se déclarer à partir de la nomination du Président(e), à commencer par les candidats internes.

C'est la raison pour laquelle je fais acte de candidature sans affichage d'un quelconque « ticket ». En revanche, je choisirai comme responsables des cinq chaînes des hommes et des femmes indiscutables quant à leur connaissance et leur savoir-faire des contenus audiovisuels.

De la même façon, je choisirai un(e) directeur(trice) de la stratégie dont l'expérience, notamment dans la télévision publique, sera garante d'une efficacité et d'une synergie immédiate avec les « patrons » de chaîne. Par ailleurs j'opterai pour un directeur(trice) de l'information dont les qualités à la fois éditoriales et organisationnelles auront été reconnues dans le passé.

S'agissant de la « collégialité » de l'équipe de direction, elle devra se traduire par une solidarité sans faille dans les choix structurants indispensables à la restauration de la confiance. Elle sera répliquée au niveau de chaque chaîne dont les responsables auront particulièrement pour mission d'assurer, sur un mode collectif, l'animation et la cohérence des décisions. La feuille de route de chacun(e) sera déterminée par les enjeux quantitatifs et qualitatifs issus du contrat d'objectifs et de moyens avec l'Etat, qui constitueront des intangibles. Une instance spécifique de gouvernance, sur le modèle d'un comité d'engagements, devra autoriser les dépenses, au-delà d'un certain montant, pour les achats de programmes et droits sportifs.

1.5 La maîtrise des coûts, notamment de siège

Les différents rapports, études et réflexions produits par la puissance publique, les délégations parlementaires et le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel, mettent à jour la fragilité financière de France Télévisions. Si la Direction Commerciale aura pour mission de dégager de nouvelles recettes « privées », celles-ci n'arriveront qu'à moyen terme. Le premier temps est donc celui des économies pour conserver l'équilibre budgétaire.

Par ailleurs, le budget présenté pour 2015 repose sur des hypothèses de recettes publicitaires qui sont sujettes à caution, compte-tenu des prévisions des organismes professionnels portant sur le montant global d'investissements des annonceurs. De façon générale, l'effet de ciseau provoqué par la stagnation, voire la baisse, des subventions publiques et des ressources commerciales d'un côté et la progression continue des charges, liées notamment aux effets de carrière du personnel, oblige à remettre à plat immédiatement le budget 2015 avant même de repenser le modèle économique du groupe. D'autant qu'il ne paraît pas envisageable, dans l'immédiat, d'assouplir les règles concernant les écrans publicitaires après 20h.

Dès mon entrée en fonction, je procéderai à l'élaboration d'un budget rectificatif 2015, dont l'essentiel portera sur les coûts de structure. Tout effort budgétaire doit être bien accepté et justement réparti. C'est pourquoi, dans un premier temps, la maîtrise des dépenses ciblera prioritairement les frais de siège. Une direction plus recentrée et mieux réorganisée doit être

moins coûteuse pour l'entreprise. La mise sous contrôle des frais de conseil et des frais généraux se doublera d'un blocage immédiat des embauches et d'une rationalisation des missions et, par conséquent, des charges externes.

Dès mon entrée en fonction, je ferai également en sorte de mieux rentabiliser l'outil de production de France Télévisions. Pour ce faire, il est indispensable d'augmenter la charge de travail de cet outil. En se plaçant délibérément au niveau des prix du marché, sans pour autant pratiquer des tarifs prédateurs, l'offre doit inciter les producteurs à l'utiliser au niveau maximum de ses capacités. Il appartiendra alors à la filière de production de mieux maîtriser ses coûts et de ne pas faire supporter aux chaînes des surcoûts indus.

De façon plus générale, la question des charges de personnel doit être affrontée avec détermination et responsabilité. Le taux de collaborateurs non permanents est de 15,4%. Le taux d'encadrement est très élevé. Afin d'éviter tout départ contraint et de chercher des solutions négociées, il est indispensable d'agir sur trois leviers : le non-remplacement des départs, une politique de mobilité et de formation et la modération salariale. Le contrôle des embauches et l'encadrement du recours à des personnels non permanents doivent aller de pair avec un effort massif de formation pour améliorer la productivité globale et répondre aux besoins de l'activité. A titre d'exemple, les délégations régionales ont des effectifs importants mais manquent singulièrement de collaborateurs aguerris sur le numérique. Quant à la masse salariale elle doit évoluer sur la base d'un traitement équitable et d'une gestion différenciée en fonction des niveaux de salaires.

Enfin, les achats méritent une rationalisation pouvant déboucher sur des économies substantielles. S'agissant des coûts hors grille, des pistes sont à étudier en bonne intelligence avec les partenaires publics de France Télévisions - Radio France et l'INA, notamment – cela concerne les études, la formation et plus globalement les achats techniques. Quant aux coûts de grille, il appartiendra aux responsables de chaînes de les contenir dans le cadre d'un management fondé sur des objectifs partagés. Chaque chaîne devra être en mesure de les piloter en conformité avec les objectifs annuels du groupe. L'amélioration des programmes ne rime pas nécessairement avec l'augmentation des moyens.

2 Réinventer l'offre

Le rapport Schwartz a tracé les orientations souhaitées par l'Etat pour France Télévisions. Celles-ci se déclinent autour de trois missions fondamentales : comprendre, rayonner, participer. Elles constituent la ligne directrice du mandat de la future Présidence. Elles se distinguent d'une seule logique d'audience qui guide les chaînes privées. Le bouquet des chaînes publiques vise à capter tous les publics, dans leur diversité, en considérant que les 65 millions de Français, par leur contribution à la redevance publique, sont en droit d'être traités comme 65 millions d'abonnés.

Les études indiquent que les Français reconnaissent volontiers la spécificité de leur télévision publique. Ils lui accordent un brevet global de qualité, d'autant plus marqué depuis la disparition de la publicité sur les antennes après 20h. Pour autant, France Télévisions reste un bouquet de chaînes dont les audiences se caractérisent par un niveau d'âge supérieur à la moyenne des téléspectateurs et dont les programmes ne parviennent pas toujours à convaincre par leur originalité ou par leur innovation. Preuve doit être faite que le service public télévisuel propose davantage qu'un divertissement.

Réinventer l'offre sera mon deuxième enjeu.

L'audience et la qualité ne sont pas antinomiques, au contraire. Afin de redéfinir sa singularité, il convient de redonner à France Télévisions le sens de la cohérence et le goût du risque. En repositionnant clairement ses différentes chaînes à destination de tous les publics, d'une part et en redevenant un fer de lance de l'innovation dans les programmes, d'autre part, la télévision publique a pour ambition de conquérir de nouveaux publics, à commencer par les jeunes qui se détournent de l'usage de l'antenne au motif que celle-ci ne correspond pas à leurs attentes. La télévision pour tous n'est pas un simple slogan, c'est une démarche continue qui ne souffre aucun relâchement.

2.1 Innover pour rajeunir

La tyrannie ou la routine du « 4 ans et + », instrument de mesure d'audience partagé par l'ensemble des diffuseurs, a une vertu mais aussi un vice de forme. Ce thermomètre commun autorise les comparaisons globales d'audience entre les différentes chaînes et donc les parts de marché des uns et des autres, programme par programme, heure par heure. C'est un outil très

utile pour les régies publicitaires. Mais il présente l'inconvénient d'une approche indifférenciée des publics, considérés comme un tout. Les réflexes de conservatisme, fondés sur la base de ce critère, conduisent nécessairement à reproduire des programmations supposées en phase avec les résultats précédents.

Autrement dit, par effet d'habitude et de prudence, la télévision publique fabrique mécaniquement des programmes pour « seniors ». D'autant plus que la moyenne d'âge des téléspectateurs des chaînes publiques est sensiblement plus élevée que celle du paysage audiovisuel dans son ensemble. Chiffres inquiétants : en 2013, la part des 65 ans et + dans l'audience est de 25,6%¹ pour les chaînes hertziennes, de 41,5% pour France 2, de 50% pour France 3, de 45,4% pour France 5. Seule France 4, qui cible les enfants et les jeunes, échappe à ce vieillissement.

Le rajeunissement de l'audience de France Télévisions constituera un objectif fondamental de ma présidence. J'entends non seulement agir sur les contenus des programmes et leur adéquation avec les attentes de publics plus jeunes que la moyenne, mais aussi faire du groupe public une plate-forme de référence pour tous les contenus « jeunesse » sur tous les supports, numériques notamment. Dans un premier temps, le bouquet de chaînes de la télévision publique doit retrouver une audience conforme, dans sa diversité d'âge, à celle des autres chaînes, avec un effort tout particulièrement marqué sur les 35-49 ans.

Le principal axe de travail pour y parvenir consiste à mettre l'accent sur l'innovation et une certaine prise de risque. Trop longtemps, le service public a voulu rester le garant d'une certaine marque de fabrique confortable. Des programmes se sont installés et ont rencontré un certain succès. Mais cette logique a pu brider de nouvelles formes d'écriture télévisuelle. Dans le domaine de la fiction ou des émissions de flux, la concurrence internationale est soutenue. Les contenus se sont sophistiqués et s'adaptent à l'ère du numérique. Les grands groupes privés ont commencé à relever le défi de la nouveauté.

Pour créer une offre nouvelle, audacieuse et moderne, **France Télévisions doit créer de nouveaux rendez-vous rassembleurs.** Tous les programmes sont concernés :

- Le divertissement doit s'adapter à tous les publics et réinventer ses codes. Les émissions de flux qui y sont consacrées doivent être renouvelées. Tous les publics doivent pouvoir rire ensemble.
- L'entreprise doit aussi être **à la pointe dans la création de nouvelles fictions.** Les séries sont bien sûr, un enjeu décisif face à une offre européenne et internationale d'une très grande richesse. Mais, les films peuvent aussi y participer. Il faut renouveler les programmes proposés en termes de thèmes, de narration et de cible.

1 *Bilan quadriennal des résultats de la société France Télévision, CSA, décembre 2014*

- Au-delà du succès du Journal Télévisé, c'est **l'information qui doit elle aussi trouver des formes nouvelles**, sur le modèle de présentation et en créant de nouveaux types de rendez-vous. Un succès, comme celui de Des Paroles et des Actes, appelle à en inventer d'autres.
- **La culture à la télévision est un moyen de rassembler, d'éduquer** et de faire connaître des programmes novateurs. Elle ne doit pas être vécue simplement comme la conformité à une obligation. Il faut pour cela repenser la manière de la présenter et inventer de nouveaux formats.
- Le sport doit conserver sa vocation rassembleuse : les sports grand public et **les grands évènements sportifs continueront à trouver leur place** et d'autres pratiques sportives populaires mais peu diffusées seront programmées.

La « recherche et développement » est restée faible au sein de France Télévisions. Dans la période récente, une prise de conscience a conduit à développer les Nouvelles Ecritures et à y consacrer une part des programmes de France 4. Mais l'innovation et le risque ne doivent pas être cantonnés à un secteur ou à une chaîne. Au contraire, il s'avère nécessaire d'investir dans les processus d'écriture et de développement en y consacrant au moins 5 % des budgets de programmes. L'expérimentation est aujourd'hui trop concentrée sur certaines plages horaires qui ne sont pas les plus favorables et mériterait d'être étendue à d'autres moments, en deuxième partie de soirée notamment.

Pour parvenir à innover, France Télévisions doit transformer son processus de création. Il faut passer par une généralisation du pilote dans le domaine de la fiction, afin d'avoir une meilleure appréhension des programmes. Cela passe aussi par la création d'un service transversal de recherche pour accueillir des propositions de concepts et de scénarii innovants avec des moyens spécifiques pour tester ces nouvelles écritures. Par ailleurs, il est prioritaire de raccourcir les délais de création. Il est aujourd'hui courant qu'une idée originale mette de trois à quatre ans pour être portée à l'écran .

2.2 Des chaînes généralistes identifiées : France 2, chaîne du flux ; France 3, chaîne du patrimoine et des territoires

La force du groupe France Télévisions est de disposer de deux grandes chaînes généralistes. C'est une position unique, semblable à ce qui existe en Angleterre et en Allemagne. Mais elle n'est pas sans inconvénient à partir du moment où, sur une série de sujets, les deux programmes peuvent être conduits à se faire concurrence. D'où l'impérieuse nécessité de mieux penser la spécificité de chacun d'eux afin d'élargir au maximum le potentiel d'audience cumulée de la télévision publique.

Mon premier chantier « programmes » concernera le positionnement respectif de France 2 et de France 3, en distinguant clairement France 2, chaîne du flux et France 3, chaîne du patrimoine et des territoires. Cette option ne saurait être mise en œuvre de manière brutale et caricaturale. Mais, dès ma prise de fonction, mission sera donnée à la Direction de la Stratégie et des Programmes de réfléchir aux conséquences d'un tel choix sur la répartition des financements découlant des obligations de soutien à la fiction et au cinéma. En termes d'investissements, la dominante est d'un côté l'événementiel – sportif notamment – sur France 2, de l'autre la création – audiovisuelle ou cinématographique – sur France 3.

La nécessité d'une réforme en profondeur de France 3 a été soulignée, notamment par le rapport Brucy. Je partage ce constat. Je considère que **la meilleure identification de France 3 passe par un repositionnement nécessaire de France 2.** On ne peut considérer le bouquet généraliste que dans son ensemble.

France 2 a vocation naturelle à devenir la chaîne leader de la télévision française : populaire, positive et de qualité. Toutes les études sur les nouveaux usages de la télévision convergent dans le même sens. Le direct événementiel, qu'il s'agisse de sport, de divertissement ou d'information, constitue le pivot du rassemblement d'une audience mixte et intergénérationnelle. Dès lors, le métier de diffuseur cherchant à maximiser ses parts de marché consiste à concevoir une grille dont les références, au niveau du grand public, sont assises sur la notion d'événement. D'une certaine façon, avec « Danse avec les Stars » ou « The Voice », la chaîne privée TF1 réussit à capter, dans sa première partie de soirée le samedi, un public non seulement nombreux mais sensiblement plus jeune que la moyenne.

Pour retrouver une audience plus diverse, France 2 doit être capable de retrouver de l'audace et de prendre des risques. Une chaîne grand public et généraliste ne doit pas signifier une chaîne uniquement basée sur des habitudes et des traditions. La chaîne doit être à la pointe du renouveau de la fiction française, de la programmation de nouvelles émissions et de l'organisation de nouveaux rendez-vous.

Au fond, à l'heure où la multiplicité des écrans crée les conditions d'une consommation individuelle de la télévision, la mission de France 2 est notamment de répondre à un souhait encore fortement ancré dans le public : voir ensemble. Cela passe par une programmation événementielle dont l'objectif est de créer les conditions de l'échange et de la discussion, du plaisir partagé, de l'enthousiasme collectif et d'une forte présence sur tous les réseaux sociaux. Voir ensemble c'est aussi embarquer les écrans secondaires et notamment les smartphones à portée de main, comme un mode d'enrichissement de la diffusion principale. Cette approche collective et interactive peut concerner tous les contenus événementiels, pas seulement divertissants ou sportifs. Le spectacle vivant de qualité notamment, sous réserve d'une approche non élitiste, fait évidemment partie des enjeux de France 2.

France 3 a vocation à consolider sa position de chaîne du patrimoine et des territoires. Ce recentrage de positionnement sur ses atouts naturels est la meilleure manière de faire face au doute d'une chaîne dont l'identité et l'organisation sont souvent perçues comme complexes. Sa spécificité liée à la puissance de son réseau territorial et aux décrochages locaux doit être mise à profit de manière cohérente, en privilégiant les programmes de proximité répondant aux attentes des téléspectateurs. L'antenne nationale de son côté doit continuer d'affirmer sa couleur patrimoniale, au travers de l'ensemble de ses genres de programmes, depuis les jeux à vocation culturelle jusqu'aux documentaires à caractère historique.

Pour rendre sa cohérence et une ambition à France 3, je commencerai par rétablir une unité de commandement entre le National et les Régions. La reconnaissance de son travail sur l'information, et notamment celui de France 3 Régions, doit être pris comme une valeur ajoutée. De la même manière que la PQR a permis une mise en valeur de l'actualité, accompagnée de décrochages, une place beaucoup plus importante doit être donnée à l'actualité locale. Cela concerne les services de proximité, les actualités culturelles. Il faudrait pour cela se concentrer sur la puissance de France Régions et de ses 3400 salariés. C'est pourquoi je propose que **France 3 et France 3 Régions soient enfin assemblés au sein d'une même chaîne.**

Dévolue au rôle de chaîne des régions, celle-ci reste marquée par un important prisme jacobin. C'est pourquoi, il me paraît nécessaire d'inverser la pyramide des priorités. **L'actualité nationale doit devenir complémentaire par rapport aux actualités régionales.** Se tourner vers l'actualité, c'est aussi mettre en perspective les actualités culturelles. C'est une chaîne qui doit sortir de la dictature de l'urgence pour redonner sa place à la maîtrise des rythmes et des temps, à la mise en perspective des événements et à leur explication.

La grille des programmes doit connaître dès lors une évolution significative. Il apparaît nécessaire d'accroître le nombre de décrochages locaux et de multiplier les décrochages événementiels, qui connaissent un important succès d'audience. La grille des programmes doit être nourrie de programmes financés par la chaîne avec une forte connotation régionale. Les

matinales d'animation, qui connaissent une érosion de leur audience, doivent être progressivement transférées sur France 4, à l'exception sans doute des périodes de vacances et des fins de semaine.

La nouvelle carte des régions offre une opportunité forte de redéfinir la structure de la chaîne. Il faut renforcer l'identité de chaque région, mais aussi bâtir des rédactions solides au niveau régional. **Il doit être envisagé de déconcentrer des unités de production dans des antennes régionales**, particulièrement créatives .

2.3 Un bouquet complémentaire cohérent : la jeunesse à France 4, la connaissance sur France 5, l'outre-mer sur France Ô

Comme dans tous les groupes européens, France Télévisions doit renforcer les identités du bouquet complémentaire. Les rapports soulignent cette double cohérence, une audience plus diverse et plus large passe par une offre généraliste clairement identifiée et un bouquet complémentaire adapté à des publics spécifiques.

France 4 doit devenir la référence pour la jeunesse. Ce recentrage a d'ores et déjà été entrepris. Le public des moins de 15 ans doit désormais être considéré comme la tâche exclusive de France 4. Il s'agit d'offrir aux parents l'assurance d'une chaîne accessible à toute heure de la journée aux enfants. En se concentrant sur ce public spécifique, la chaîne pourra devenir la référence face à l'offre TNT, tout en étant une garantie de qualité. C'est aussi sur cette chaîne que doivent être rapatriés les programmes proposés sur d'autres chaînes du bouquet, notamment la matinale d'animation de France 3. France Télévisions dispose déjà largement des ressources nécessaires. La qualité de ses programmes jeunesse est reconnue. C'est une opportunité pour construire une plateforme numérique autour des marques fortes Ludo et Zouzous et en partenariat avec d'autres acteurs de jeux ou de livres pour enfants. Un réseau social pourrait être structuré autour de France 4. Une place plus importante doit être accordée au transmédia (des programmes complémentaires d'un écran à l'autre). L'heure de disponibilité des 10-15 ans, c'est à dire 18h-19h et 20h15-21h, peut-être l'occasion de laisser une place au débat. Un rendez-vous quotidien pour traiter de l'actualité sous un angle adapté à la jeunesse, dans la suite des innovations de presse, du type de « Mon Quotidien », doit être exploré. En soirée, France 4 devrait pouvoir rediffuser les programmes familiaux, notamment les comédies, présentées en première diffusion sur France 2 ou France 3. La condition stricte de ces rediffusions est leur parfaite adéquation à l'identité et à la mission de la chaîne jeunesse. Les programmes d'innovation ne doivent plus être le domaine réservé d'une chaîne, mais au contraire être disponibles sur toutes les chaînes. Il n'est donc pas nécessaire que la chaîne

dispose de plages horaires dévolues aux nouvelles écritures. Enfin, le rire et l'humour doivent trouver leur place sur France 4, elle doit être aussi une chaîne divertissante.

France 5 doit demeurer la chaîne des savoirs, de la connaissance, de l'éducation. La chaîne est aujourd'hui reconnue pour cette identité. Il faut s'appuyer sur ce succès pour aller un cran plus loin. Deux directions doivent être étudiées. La première amélioration de l'offre possible est celle du numérique. Une plateforme Internet doit permettre de prolonger les documents disponibles à l'antenne. Une offre complémentaire et cumulative doit être mise à disposition du public. Il s'agit aussi d'offrir aux publics, les ressources allant au-delà du seul documentaire ou émission : des références, un flux permettant de ne pas rendre la connaissance uniquement statique. Par ailleurs, sans renier son identité, la chaîne doit étudier la place qu'elle accorde au divertissement. La BBC a fait la preuve que le savoir peut-être un divertissement. Des programmes de fiction peuvent parvenir à mettre en perspective ou mieux exposer des problématiques de société. Ainsi, la fiction doit pouvoir trouver sa place à l'antenne, telle que *La Loi*, sur l'avortement. Cela serait aussi une manière pour la chaîne de mieux exploiter sa première partie de soirée.

France Ô doit rester la chaîne des ultra-marins. Il est nécessaire de maintenir une chaîne aux programmes exigeants et adaptés à toutes les régions ultramarines. Pour renforcer la qualité de ses programmes, une meilleure articulation avec les supports radio doit être réfléchi. Je souhaite mettre en place un plan stratégique pour l'Outre-mer et les ultra-marins. **Le réseau Outremer Premières doit poursuivre son développement.** Les parts d'audience sont extrêmement fortes, notamment en ce qui concerne l'information. Il faut amplifier ce succès.

2.4 Les nouveaux usages numériques au cœur de l'offre

Le premier enjeu à venir de la télévision est celui du second écran. Le numérique ce n'est pas que le web. C'est de plus en plus le mobile, la tablette et toujours la télévision connectée. Il faut concevoir l'offre numérique en même temps sur tous ces supports et y retrouver une même ergonomie. La télévision de rattrapage se déroule en grande partie sur des ordinateurs et à 25% sur des appareils mobiles. Cette mutation des usages appelle une transformation de l'offre.

L'ergonomie est clef. Afin de créer une passerelle directe avec les usagers, une nouvelle plateforme numérique, basée sur un algorithme de recommandation doit rendre la télévision

de rattrapage plus accessible, sur le modèle de Netflix par exemple. Il y a en la matière beaucoup de progrès à faire. Il faut mettre les sites au standard du marché.

La dimension éditoriale numérique doit devenir centrale. Le recours au numérique ne doit pas être considéré comme accessoire, mais il doit devenir une des dimensions de l'offre de la télévision publique. Cela exige de ne pas lui assigner le seul rôle de la télévision de rattrapage. **C'est d'abord par le numérique que peut se constituer un rapport nouveau entre la télévision publique et les jeunes.** Il s'agit de se doter d'une pépinière de talents, de dénicher les créateurs, disposant déjà d'une reconnaissance sur les réseaux sociaux et le web, et de chercher à les adapter ensuite à l'antenne en pastilles. **Cela peut aussi concerner la création de marques ou d'univers numériques.** Avant de diffuser une fiction nouvelle à l'antenne, il peut-être pertinent de créer son identification sur le web et de familiariser l'audience avec un nouvel univers ; cela s'applique également aux émissions de flux.

Il faut permettre une véritable interaction avec les téléspectateurs. **France Télévisions doit mettre en place une stratégie relationnelle avec ses usagers, s'appuyer sur les outils professionnels de la relation client.** Les habitudes d'un téléspectateur, ses goûts et ses affinités doivent permettre de lui fournir une offre numérique personnalisée. Ces nouvelles techniques sont essentielles pour accroître le lien avec chaque usager, accroître son attachement à ses chaînes publiques et instaurer un dialogue.

Enfin, en prenant exemple sur ce que les grands du numérique aux Etats-Unis proposent, il faut aller plus loin et **penser une offre numérique plus riche, qui n'est plus uniquement liée à l'antenne.** Le catalogue doit être complété en mettant notamment à disposition tous les épisodes d'une série ou en s'adaptant au rattrapage séquentiel.

2.5 Le nouveau modèle économique de diffuseur

Une offre nouvelle ne doit pas seulement concerner une transformation des contenus, mais aussi une adaptation à l'évolution des usages. C'est pourquoi, afin d'innover, France Télévisions doit repenser son modèle économique. Un programme ne doit plus être pensé uniquement en fonction de sa place dans la grille, mais aussi en fonction de ses usages à tout moment et dans

tous les contextes. Cette mutation n'est pas une contrainte, c'est une opportunité de nouveaux leviers de croissance pour l'entreprise.

La première voie à défricher est la monétisation de la seconde vie des contenus. Adapté à la télévision de rattrapage, il s'agit d'avoir une offre pour tous les publics et tous les rythmes de vie. **Le catalogue vaste en programmes pour la jeunesse est une première piste à explorer.** France Télévisions peut agir seule sur la VàD jeunesse, premier motif de visite sur Netflix ou Canalplay. Afin de bâtir **un catalogue indépendant dans les autres domaines**, deux pistes sont à envisager : un partenariat avec l'INA pour l'accès à certaines archives ou bien avec les autres chaînes gratuites pour une proposition commune. Le chiffre d'affaires de la VàD représente, en 2013, 240 millions d'euros soit un doublement par rapport à 2012. Il n'est pas absurde de viser une certaine part de marché pour France Télévisions en dépit de la contrainte actuelle des 42 mois de durée d'exclusivité de ses droits.

Par ailleurs, il faut appréhender les mutations du marché publicitaire. Les recettes de publicité traditionnelle ne vont pas augmenter car le marché publicitaire télévisuel est à la baisse pour deux raisons. En premier lieu l'abondance de chaînes gratuites, encore renforcée par l'arrivée de 6 nouvelles chaînes TNT, fragmente l'audience et donc les revenus publicitaires. Les diffuseurs historiques ont perdu 30 points de part d'audience entre 1989 et 2012 au profit des chaînes gratuites de la TNT². La seconde raison tient à la nature même de la publicité. Les annonceurs s'orientent grâce à l'analyse de données en temps réel sur les médias électroniques, vers une publicité beaucoup plus ciblée. Il y a donc un report inéluctable d'une part des versements aux médias traditionnels vers les médias digitaux. Le plus évident est de monétiser la **publicité sur les plateformes numériques** sans oublier le mobile.

Le secteur public dispose d'une opportunité exceptionnelle : **l'INA, Radio France et France Médias Monde sont autant de partenaires incontournables.** Ces entreprises sont confrontées aux mêmes enjeux. Sans s'orienter vers le modèle unique de la BBC, il est possible de définir ensemble des projets, de valoriser les contenus de chacun. Le numérique peut notamment être appréhendé autour de projets communs. Le développement du transmédia doit aussi nous amener à mieux coordonner des contenus radios et télévisuels.

2 *Source : les chiffres clés de l'audiovisuel français, édition du second semestre 2014, CSA*

3 Réaffirmer le service public

L'entreprise France Télévisions n'est pas seulement un groupe audiovisuel : elle est un relais de notre pays. C'est cette identité forte qui doit être mise au cœur de la mission de service public. Ni la nécessaire maîtrise des coûts, ni la compétition internationale, ne peuvent empiéter sur ce rôle de premier plan.

Reflet de la France, la télévision joue un rôle de représentation et d'identification de la nation. Il faut donner à voir la France rurale comme la France urbaine, la France de la jeunesse comme celle des personnes âgées, la France de tous les territoires, de toutes les origines. Il s'agit d'être un acteur du récit français, non pas dans l'addition de ses différences, mais dans sa singularité et son universalité.

Le rayonnement est au cœur de son action. Cela repose sur une plus grande articulation avec la force de frappe que constitue le groupe France Médias Monde. Mais il s'agit aussi de faire de notre pays un acteur sur la scène internationale, de la création, de l'innovation et de la libération des intelligences. Cela ne passe pas uniquement par ses programmes, l'entreprise doit aussi être un levier au service de grands desseins du pays comme par exemple une candidature à l'organisation des Jeux Olympiques ou de l'Exposition Universelle.

A l'image d'une démocratie moderne, elle doit jouer pleinement son rôle civique et affirmer ses valeurs. L'entreprise doit être le relais des débats, des contradictions et des initiatives qui traversent la société. Elle doit affirmer son exigence de qualité pour ses programmes et son obligation d'exemplarité dans sa conduite, notamment dans la gestion financière de l'entreprise. Le traitement de l'information en est le meilleur exemple : il doit assurer une pleine et entière liberté, être le lieu de l'esprit critique allié à une volonté de haute qualité.

3.1 Un pacte de refondation avec la production française

La production française est condamnée à se transformer face aux évolutions du marché. Alors que l'on assiste à une globalisation des œuvres et des ouvrages, l'arrivée en France et en Europe de grands acteurs venus des Etats Unis a été à la preuve de ce bouleversement. C'est le rôle de France Télévisions que d'être à la pointe de cette transformation, car elle représente à elle seule la moitié de la production audiovisuelle française.

Afin de s'adapter à la concurrence internationale et aux nouveaux usages, il s'agit de repenser le modèle de production. **C'est pourquoi j'engagerai un pacte de refondation avec les producteurs.** Ce contrat pour cinq ans, négocié avec l'ensemble des acteurs de la production, fixera des objectifs précis de part et d'autre. **Son enjeu sera de faire de l'audiovisuel français un champion à l'international.** Il s'articulera autour de trois piliers : la compétitivité, l'innovation et la qualité.

L'alliance entre la télévision publique et les producteurs est le seul moyen de préserver et de renforcer l'exception culturelle française. Le CSA, dans son rapport, relève l'amélioration de la qualité du dialogue des équipes de France Télévisions avec le monde de la création. Cet effort doit être poursuivi pour engager une véritable **relation partenariale avec les producteurs** dans le but de renforcer l'innovation et la création française.

Par cette alliance avec les producteurs, la télévision française doit devenir un acteur international reconnu. Cela passe par une politique volontariste de coproductions internationales, que celles-ci soient minoritaires ou majoritaires. En travaillant avec les acteurs étrangers, l'entreprise se donne les moyens d'accroître l'exigence de qualité, tout en maintenant des moyens financiers équivalents. Par ailleurs, **il faut pousser à la création de programmes exportables.** Selon le rapport Schwartz, la BBC et ITV tirent un quart de leurs revenus de la vente de programmes à l'étranger. On peut objecter qu'ils ont moins que d'autres la barrière de la langue mais que dire du succès de Borgen. Ceci ne peut se faire sans l'adhésion totale des producteurs et une refonte des modes de production évoquée plus bas.

La télévision publique doit aussi repenser son propre rôle. Elle ne doit pas être un simple diffuseur mais également un acteur de la production. Ce n'est pas à l'entreprise publique de déterminer son cadre réglementaire, mais une évolution de la législation, lui permettant de prendre des parts de coproduction, engendrerait davantage de responsabilité et d'implication dans la réalisation des œuvres.

Enfin, **il faut produire autrement.** Cela implique tout d'abord de produire plus vite, les délais sont aujourd'hui trop longs entre une idée et sa mise à l'antenne. Il s'agit aussi de mieux s'adapter aux formats internationaux, notamment en passant par des séries à 12 épisodes et en généralisant le recours au pilote.

3.2 Le qualimat autant que l'audimat

Ce serait une erreur que de considérer l'audience comme ne devant pas être un guide d'action pour France Télévisions : une télévision publique qui ne trouverait pas ses téléspectateurs faillirait à sa mission. Mais, la seule évaluation de la mission de service public ne peut pas reposer uniquement sur un critère d'audience et encore moins sur celui de l'audience globale, comme nous l'avons vu précédemment.

Il ne s'agit pas d'ignorer la nécessité d'indicateurs objectifs quant à la réussite de sa mission. C'est pourquoi, il faut donner aux patrons de chaînes et à leurs équipes un autre réflexe, celui de la qualité. Sinon seuls les programmes éprouvés, testés, ceux qui semblent le mieux garantir cette part de marché à court terme seront promus.

La notion d'audience instantanée doit donc évoluer. Elle doit intégrer la satisfaction des téléspectateurs, la réponse à ses missions de service public, mais elle doit aussi prendre en compte la question de l'attention. A l'ère du numérique et de la multiplication des écrans, il faut être en capacité de mesurer l'attention du téléspectateur. Il est nécessaire de prendre en compte la seconde vie des programmes et il faut y adjoindre des indicateurs de qualité perçue par le public en systématisant et contribuant à fixer une norme pour l'ensemble des télévisions hertziennes ou payantes. C'est déjà le cas aujourd'hui avec l'ajout des audiences de rattrapage et des enquêtes qualitatives sur les programmes en première partie de soirée.

Dès la première année, l'entreprise mettra en place un outil « Qualimat » quotidien basé sur les technologies numériques. Ces retours qualitatifs devront s'étendre à l'ensemble de la grille afin de ne pas être trop coûteux. Ce recueil des avis exprimés sur les terminaux connectés s'appuie sur des techniques qui s'industrialisent grâce aux progrès en intelligence des données et donc d'un coût nettement inférieur aux sondages classiques. Cette analyse quotidienne sera proposée aussi à l'ensemble des grandes chaînes françaises qui seront invitées à rejoindre ce panel. Un retour à J+3 devra aussi être effectué afin de sortir de l'immédiateté et de bénéficier du recul nécessaire. Ces outils devront bénéficier à l'ensemble des chaînes du groupe et donc être étendus à France 4 et à France 5. Enfin et c'est essentiel, au-delà du retour des téléspectateurs, il faut établir une grille d'analyse de qualité des programmes qui permettra de vérifier régulièrement que l'impératif d'augmentation de la qualité est vérifié.

La mesure quantitative de l'audience doit aussi évoluer. A l'heure du second écran généralisé et de la déperdition de l'attention, des outils plus fins basés sur les technologies numériques sont indispensables. Il s'agit de mieux cerner l'intérêt de chacun des téléspectateurs. Il faut aussi pouvoir affiner au niveau local et départemental la mesure de l'audience, afin de mieux

connecter chaque programme avec sa réalité territoriale. Pour cela, les outils de mesures liés aux box des différents opérateurs peuvent être de véritables moyens de capter l'audience.

3.3 Reflet de la France, une télévision de toutes les cultures

La diversité culturelle est aujourd'hui la grande absente de la télévision. La diversité sociale et ethnique est très faible à l'antenne et marginale dans l'encadrement. Tandis que les programmes culturels ont aussi tendance à s'homogénéiser, il y a un enjeu de première importance à faire de la télévision publique, le reflet de la France, tout en permettant aux citoyens d'avoir accès à toute la diversité de la société. La télévision publique ne doit pas être simplement celle du plus grand nombre. **C'est d'abord sur les grandes chaînes généralistes, que doit s'exprimer la diversité.**

La télévision publique doit être en pointe dans la lutte contre les discriminations liées au genre, à l'origine, à l'orientation sexuelle, à l'âge ou au handicap. Des pans entiers de la société française se trouvent aujourd'hui exclus de la télévision, soit par leur représentation à l'écran, soit par les stéréotypes véhiculés. Cela passe, bien entendu, par une plus juste représentation à l'écran mais aussi par une plus grande lutte contre les stéréotypes dans l'ensemble des programmes. Il faut transformer les images véhiculées par les fictions, les émissions. **Cette stratégie sera coordonnée par la création d'un Comité pour la Diversité des Programmes**, auprès de la présidence de France Télévisions, associant producteurs, experts et associations.

La diversité culturelle peut renforcer l'attractivité idéologique et économique de notre pays. Ainsi le développement via les outils numériques de Afronews avec le groupe TF1 atteste de la difficulté de l'audiovisuel public à s'emparer de ces enjeux. En s'appuyant sur la francophonie, France Télévisions peut être à la pointe. Il apparaît aussi nécessaire, sur le modèle de HBO Diversity, **d'organiser une filière de formation aux enjeux de la diversité.** La création, la fiction et l'élaboration des programmes doivent être conçues en étant ouvertes aux enjeux de la lutte contre les discriminations. Cette filière pourrait s'articuler avec l'évolution des filières de formation à l'audiovisuel, comme en atteste l'évolution de la réflexion de la FEMIS concernant l'écriture des séries.

Dans le même temps, **il est nécessaire de rendre les programmes culturels beaucoup plus populaires, de les faire partager au plus grand nombre de téléspectateurs possibles.** La première cible de ces programmes doit prendre en compte la volonté de rajeunissement de l'audience. Ce n'est pas une mission impossible. Le temps n'est pas si loin où de grandes émissions fédéraient tous les publics et étaient des lieux de débats sociaux et culturels. **Les**

rendez-vous culturels doivent pouvoir retrouver leur place à l'antenne à une heure normale, le soir et l'hiver et dans toutes leurs formes, ainsi que sur toutes les chaînes.

Cela passe notamment par **un meilleur ciblage des émissions**. Une plus grande distinction doit être faite entre les programmes : les émissions ayant des rubriques culturelles, les programmes à vocation culturelle, les magazines abordant le fait culturel. Il faut aussi distinguer les émissions liées à la connaissance et à la découverte, des programmes traditionnels consacrés aux Arts et Lettres. Chaque type de programme doit trouver sa place, un retour des émissions littéraires sur une chaîne généraliste apparaît nécessaire. **L'obligation devra être remplie par chaque chaîne en fonction de son identité propre** : à France 2, le flux, les nouveautés et l'audace ; à France 3, la culture de proximité, populaire ; à France 4, la culture pour la jeunesse ; à France 5, la culture alliée aux savoirs ; à France Ô, la culture des outre-mers.

Il faut renouveler la présentation, comme y invite le rapport consacré au sujet. Le spectacle vivant doit pouvoir trouver sa place, sous des formes nouvelles, notamment en exposant davantage le travail de création pour susciter l'intérêt et l'accès de publics nouveaux. Certaines captations d'œuvres intégrales, comme l'Opéra pour les Chorégies d'Orange, doivent être poursuivies : elle donne accès, à parfois plus d'un million de téléspectateurs, à des spectacles habituellement réservés à des initiés.

Pour parvenir à ses efforts, je chercherai à garantir le budget de la programmation culturelle. A l'instar de la BBC, qui a augmenté de 20% ses investissements dans ce domaine, France Télévisions doit être à l'offensive.

3.4 Une télévision citoyenne : exemplarité, transparence et participation du public

Une entreprise publique ne redresse pas la confiance à son égard, uniquement par son offre et ses programmes, mais aussi par son action. C'est pourquoi, France Télévisions se doit de remplir sa mission d'acteur de la citoyenneté aussi dans la conduite de l'entreprise.

L'ensemble des comptes et des dépenses doivent être accessibles, c'est la condition de la transparence. Les choix budgétaires et financiers doivent pouvoir être présentés, articulés et expliqués tant aux tutelles, aux membres du Conseil d'Administration, qu'aux salariés de l'entreprise et aux publics. Cette transparence ne doit pas s'appliquer uniquement à la Présidence mais à l'ensemble des décisions et des personnes. Il s'agit ainsi de responsabiliser

chaque dirigeant et aussi de rétablir la confiance par une plus grande transparence dans l'usage des deniers publics.

L'exemplarité doit conduire à **mettre en place une politique de prévention et de lutte contre les conflits d'intérêts**. Il ne me paraît pas ainsi de bonne politique d'empêcher le départ des collaborateurs de France Télévisions vers les sociétés de production. Une entreprise agile doit aussi être une entreprise capable de disposer de ressources humaines venant de tous les secteurs professionnels. Néanmoins, comme le suggère le rapport du CSA, l'information doit être donnée au Conseil d'Administration concernant les contrats passés entre l'entreprise et des producteurs, précédemment salariés de l'entreprise.

Le public est un acteur à part entière de l'entreprise. Cela doit se ressentir dans les programmes, notamment par la multiplication d'émissions interactives, à l'instar de ce qu'a mis en place la radio publique ces dernières années. **Un service public doit aussi impliquer et faire participer ses usagers**. C'est pourquoi, je souhaite une meilleure représentation de ces derniers au sein de l'entreprise. Sur le modèle des associations de consommateurs, les représentants des usagers doivent être considérés comme des interlocuteurs à part entière. Le rôle du Médiateur de France Télévisions doit être renforcé et davantage valorisé. Enfin, pour lutter contre l'érosion de l'audience dans la jeunesse, **je souhaite la mise en place d'un Conseil des Jeunes**, formé de téléspectateurs, qui soit un guide pour l'orientation de la grille.

3.5 La chaîne publique et numérique de l'information, pour passer de l'émotion à la compréhension

L'information et sa qualité sont devenues des enjeux majeurs pour notre société. Dans un monde connecté à tous les niveaux, où une information chasse l'autre, avec le relais des réseaux sociaux et d'Internet, il est de la responsabilité éthique et morale de l'audiovisuel public de sortir de cette logique du buzz permanent pour garantir à l'audience une information de qualité. L'enjeu est de passer d'une logique d'information continue à un objectif d'information permanente. Celle-ci visera à sortir de la dictature de l'urgence, en maîtrisant mieux le rythme et en redonnant du sens au temps. A partir d'une exigence de haute qualité de l'information, il est possible de donner toute sa place à une chaîne de la compréhension. Cette chaîne ne sera pas similaire à l'offre existante, car elle visera autant l'information que sa mise en perspective.

Le projet d'information par le numérique est l'opportunité de faire émerger une chaîne de compréhension pour dépasser l'émotion. France Télévision a d'ores et déjà lancé un projet s'appuyant sur l'existant Francetvinfo dans le cadre du projet « Info 2015 » que je tiens à

poursuivre. L'information fait partie des missions premières de France Télévisions qu'elle assure avec ses moyens propres, ses journalistes. C'est à partir de ses ressources que France Télévisions doit innover.

L'entreprise dispose de partenaires incontournables pour y parvenir. **En s'alliant avec France Média Monde et Radio France, il est possible d'élaborer un projet unique de niveau international.** En s'articulant avec l'INA, elle est en mesure de disposer de ressources historiques pour mettre en perspective l'actualité. La question de sa diffusion à l'antenne se posera en étudiant plusieurs possibilités : réorientation d'un canal existant, priorité donnée à l'information dans la programmation d'une chaîne actuelle ou maintien d'un tout-numérique.

Après le temps de la réflexion et de l'analyse, le projet sera intégralement présenté au CSA avant la fin de l'année 2015 avec l'objectif, s'il venait à être validé, **d'une mise à l'antenne en septembre 2016.**

4 Conclusion

France Télévisions est à un moment charnière de son histoire. Entreprise publique reconnue pour son savoir-faire et sa qualité, elle doit faire face à de puissantes mutations. La mondialisation de la production et de l'accès aux programmes audiovisuels via les outils numériques renforce la nécessité d'une industrie française innovante et forte tandis que, dans le même temps, la baisse programmée des ressources publiques fragilise les équilibres financiers et sociaux de l'entreprise.

Beaucoup d'évolutions ont été accomplies ces dernières années mais elles laissent aujourd'hui un corps social inquiet et qui doute.

Il n'y a pas d'alternative à la réforme et au changement et ceux-ci ne s'accompliront que grâce à **une vision claire, cohérente et partagée de l'avenir de l'entreprise**. France Télévisions peut et doit devenir **un pôle d'excellence en Europe et dans le monde**.

C'est le sens que je souhaite donner à mon projet : **faire de la télévision publique, le premier lieu de l'innovation dans l'industrie audiovisuelle française**. Ancrée dans la société, la télévision est marquée par ses contradictions. Elle est confrontée à une méfiance croissante à l'égard des médias et à une désaffection progressive à l'égard des programmes traditionnels. Nous ne répondrons pas à l'attente du public par la poursuite des mêmes recettes et des mêmes schémas. C'est parce que nous ferons le choix de l'audace et de la prise de risque que nous parviendrons à retrouver le chemin de la confiance du public.

Je suis une dirigeante d'entreprise, avec une connaissance éprouvée du management depuis plus de vingt ans. Mon expérience est celle de l'adaptation d'un service public aux mutations contemporaines : l'ouverture à la concurrence et la révolution numérique. J'y ai appris qu'une transformation durable se construit grâce à la **confiance**, à la **cohérence dans l'action** et à la **responsabilisation** forte de la ligne managériale. C'est en associant l'ensemble des salariés, en améliorant l'agilité et la réactivité de l'entreprise, que nous parviendrons à redonner du sens au travail de chacun.

Nous pouvons dans cinq ans, à l'instar des autres pays européens, disposer en France d'**une offre de télévision publique moderne et créative, ouverte sur le monde et accessible à tous grâce à une entreprise publique réconciliée avec elle-même**.

C'est un grand défi, je souhaite y mettre toute mon énergie.

5 Annexe : curriculum vitae

Delphine Ernotte Cunci
Née le 28 juillet 1966 (48 ans)
Chevalier de l'Ordre National du Mérite
Chevalier de l'Ordre National de la Légion d'Honneur

Je suis diplômée de l'Ecole Centrale Paris (promotion 1989)

J'ai commencé ma vie active à ma sortie de l'école dans une filiale de France Télécom et j'ai ensuite rejoint la maison mère en 1993.

Depuis mars 2011, je suis **Directrice Générale Adjointe du Groupe Orange** et **Directrice Exécutive d'Orange France**, après en avoir été la Directrice adjointe pendant un an.

Ma mission première a été de rétablir un climat social serein dans Orange France notamment en réorganisant l'ensemble des activités de cette division qui compte 75000 personnes. J'ai créé de véritables pôles régionaux en métropole ainsi qu'aux Caraïbes, à la Réunion, en Guyane et à Saint Pierre et Miquelon, avec la pleine responsabilité de l'ensemble de l'activité. Le second enjeu a été de faire face à l'arrivée d'un quatrième opérateur mobile en France et d'adapter le modèle économique à cette nouvelle donne de marché. Enfin, le dernier enjeu a été de construire, avec l'ensemble des équipes de la France, le nouveau plan stratégique 2020.

Le chiffre d'affaires de l'entité que je dirige est de 19 milliards d'euros et les flux de trésorerie opérationnelle de 4 milliards d'euros.

Auparavant, j'ai occupé entre 2006 et 2010 différentes fonctions au siège d'Orange France, notamment **Directrice de la Communication externe et du sponsoring** au moment du passage de toutes les activités en France à la nouvelle marque Orange, puis, pendant un an, **Directrice Commerciale** et **Directrice Grand Public** avec la responsabilité de la politique commerciale et marketing en France pour les clients particuliers.

Entre 2004 et 2006, j'ai été nommée par Thierry Breton, alors Président de France Telecom, **Directrice Régionale Centre**. Avec, sous ma responsabilité, un effectif de 3800 personnes, j'avais en charge toutes les activités commerciales et techniques réalisées sur le territoire, la conduite du dialogue social ainsi que la représentation du Groupe auprès des principaux décideurs et responsables politiques de la région.

De 1999 à 2004, j'ai exercé différents métiers opérationnels à la Direction de Paris,

J'ai notamment été **Directrice Générale d'une filiale de distribution** avant de prendre la responsabilité des agences de Paris. La filiale était conçue comme un laboratoire de test : social pour le passage au 35H, managérial avec la transformation de l'organisation du travail des agences ou encore technique avec un nouveau système d'information. Ce laboratoire a conduit à l'extension de ces pratiques au reste du Groupe.

De 1993 à 1999, j'ai fait partie de l'équipe de calcul économique au sein de du Centre de Recherche de France Telecom (le CNET). J'ai eu notamment la responsabilité de modéliser le coût du réseau de l'opérateur et de calculer les charges d'interconnexion pour préparer l'ouverture du réseau à la concurrence.

De 1989 à 1993, j'ai eu la fonction d'analyste financier. J'ai réalisé les évaluations financières des sociétés de câbles et participé aux négociations d'acquisition par France Télécom. J'ai par ailleurs mis en place le contrôle de gestion de France Télécom Câble.

J'exerce également différents mandats :

Administratrice de **Suez Environnement**,

Présidente du Conseil d'Administration de **l'Ecole Nationale de la Photographie d'Arles**,

Membre du Conseil d'Administration de **l'Ecole Centrale Supélec**,

Membre du Conseil d'Administration du « **Cent-Quatre** ».