



FAIRE LA DIFFÉRENCE. ●

Candidature
à la Présidence
de France Télévisions :
Projet stratégique

Par Serge Schick

Le 10 juillet 2020

« Pour déchiffrer la vie, pour apprécier l'origine et la puissance des événements, les faits ont un langage puissant, irrésistible, incorruptible. »

« Je ne vous demande qu'une seule chose, c'est d'avoir les yeux grands ouverts. »

Albert Kahn

Avant-propos

Comment élaborer un projet d'envergure, portant sur les cinq prochaines années, alors qu'une crise sans précédent a altéré notre manière de vivre ? Quel peut être le fondement d'une candidature posée dans une période d'incertitude économique et de changements majeurs ?

L'écosystème audiovisuel est en effet atteint. Si certains tournages ont repris et si des mesures de soutien à la production ont complété les mesures de chômage partiel, le tissu créatif audiovisuel est durement frappé. Entre la fermeture des salles de cinéma qui aura duré près de 3 mois, qui alimentent en temps normal le financement du Centre du Cinéma et de l'Image animée, et la forte baisse des recettes publicitaires, la situation économique actuelle du secteur est très tendue, sans possibilités de rattrapage pour l'année qui s'écoule. 2021 sera également impacté. Le service public audiovisuel sera lui aussi atteint et soumis à de fortes contraintes financières.

La crise a pourtant conforté mes convictions : en rassemblant chaque jour plusieurs millions de téléspectateurs grâce à une offre éditoriale remaniée, la télévision publique a joué au cours des quatre derniers mois un rôle fédérateur essentiel, plus important qu'en temps normal, alors que nos concitoyens rencontraient, en raison du confinement, des difficultés de toute nature. Conseils et informations pratiques, débats, programmes de vulgarisation et d'éducation, spectacle vivant aux heures de grande écoute... **Pendant la crise, la télévision publique a montré ce qu'elle devrait être par tous les temps, informative, culturelle, curieuse et divertissante, ouverte sur la société, ses citoyens et ses initiatives.**

Avant d'entrer dans le vif du projet, je souhaitais adresser comme citoyen et comme professionnel, de sincères remerciements.

Mes pensées se tournent d'abord vers celles et ceux qui œuvrent chaque jour pour la santé publique.

Elles se tournent vers les équipes de Radio France, de France Télévisions, de France Médias Monde, de l'Institut National de l'Audiovisuel, de TV5 Monde et de ARTE qui ont su accomplir leur mission de médias publics avec courage, détermination et inventivité, en continuant d'alerter, d'informer, de cultiver, de divertir le public.

Elles se tournent vers les équipes de direction de ces entreprises, qui affrontent, bien souvent à distance, avec courage et détermination, cette crise sans précédent.

L'ensemble des collaborateurs mérite un hommage admiratif. A tous ceux, dont je fais partie, qui étaient convaincus de l'importance du service public audiovisuel, à tous ceux qui pouvaient éprouver quelque doute à propos de son utilité, ils ont donné une preuve irréfutable de sa nécessité.

France Télévisions... Dans cinq ans

—◆ **Quel sera le monde dans 5 ans ? Quel sera le contexte d'évolution des médias, du monde numérique, de la télévision publique ?**

Des débats passionnants ont fleuri et se font jour à propos « du monde d'après ou du monde de demain », autour de questions structurantes. Quelle sera l'ampleur du choc économique et social ? Y aura-t-il un impact durable de la crise sanitaire sur le moral des Français, leur psychologie, leurs attitudes familiales et sociales, leurs choix éthiques, leurs comportements de consommation ? Seront-ils plus ouverts ou plus fermés à la nécessaire évolution de la planète ? Quel rôle les médias seront-ils appelés à jouer alors que, plus que jamais, les citoyens auront besoin d'informations fiables, dans un monde en proie au doute, mais aussi d'évasion et de découverte, pour échapper à l'angoisse, à la fatigue et au stress ? Avec quelle mission spécifique pour les médias publics ?

Sur certains plans, des tendances se dessinent : une mondialisation écornée, avec une aspiration plus grande pour « le local » ; la quasi fusion des valeurs d'écologie et de santé publique; une vision revue et corrigée de la mobilité, qui se soldera par des voyages et des trajets moins fréquents ; des changements profonds dans le fonctionnement des entreprises, avec un travail à distance en nette croissance et l'essor correspondant des outils de communication numérique ; des usages « archéo-médiatiques » et « néo-médiatiques confortés », avec, d'un côté, le retour en force des offres linéaires, et de l'autre, la croissance d'offres à la demande promues par les opérateurs de télévision mais aussi par les musées, les collectivités, l'ensemble des acteurs du spectacle vivant.

—◆ **Dans 5 ans, la société française sera sans doute plus convergente... Et plus contradictoire !**

Dans la lignée des évolutions récentes, des mouvements de fond, souvent progressistes, vont accentuer ses mutations. Une place renforcée pour les femmes, tant dans la vie économique que dans l'espace culturel, avec une égalité des genres poussée par les générations actives ; une acceptation plus accentuée des différences de mœurs et de comportements ; une vision revendiquée d'une société moins gaspilleuse de moyens et plus soucieuse de cohabitation entre l'Homme et les autres espèces animales ; une pression collective supplémentaire sur les femmes et hommes politiques, pour que les engagements théoriques et juridiques, en matière environnementale, soient suivis de mesures probantes... Selon toute vraisemblance, oui, ces mouvements vont engager la société française dans une dynamique commune.

—◆ **Le projet républicain sera-t-il toujours gravé dans le marbre dans 5 ans ?**

Probablement oui, sans doute. Mais les lignes de faille qui fragmentent le corps social continueront de le fragiliser¹.

Un premier clivage sépare une population privilégiée, « élitisée », ultra urbaine, bénéficiaire de la mondialisation, adepte du changement, confiante dans l'avenir et les institutions, et une population plus importante en nombre, économiquement

¹ Jérôme Fourquet. L'archipel français - Editions du Seuil – 2019.

fragilisée, rurale ou péri-urbaine, en perte de repères, que le futur inquiète et dont la défiance vis-vis des institutions et des médias qui les représentent, continue de prospérer.

Un deuxième clivage oppose une population jeune, adepte de la pure gratuité ou l'achat à la demande, dont la structuration culturelle en matière d'information et de divertissement aura été accomplie par l'intermédiaire de YouTube et des réseaux sociaux, et une population plus âgée dont les comportements, même influencés par les générations montantes, resteront « encadrés » par les médias classiques, vecteurs de référence.

Pour chaque clivage, deux France différentes, distantes, parfois opposées, qu'il faudra bien, un jour, pouvoir réconcilier.

—→ **Dans 5 ans, quelle évolution pour l'offre « télévisuelle » ?**

Elle devra composer avec la rareté « du temps de cerveau disponible » de nos contemporains, objet de luttes sans merci pour la captation de l'attention, ressource de plus en plus sollicitée. Ceci n'est pas de la science-fiction : l'Institut Médiamétrie a démontré que le nombre de contacts des français avec les médias et loisirs numériques a progressé de 13% multiplié en 10 ans², avec un rôle accru des supports connectés qui dominent désormais la consommation des plus jeunes. L'information constitue le meilleur exemple actuel de ce paysage chamboulé, où l'existence même des médias traditionnels est remise en question par la prolifération d'une offre d'infos souvent indistincte, dépendant des algorithmes des agrégateurs. Dans 5 ans, entre fausses nouvelles et informations crédibles, entre alertes, push et enquêtes au long cours, entre informations à dimension mondiale et « news » à portée locale, le temps de cerveau disponible des femmes et des hommes informés sera sollicité comme jamais auparavant.

L'offre télévisuelle sera plus largement distribuée et plus accessible qu'elle ne l'est aujourd'hui. Les modalités de diffusion de la télévision, de la vidéo et de l'image seront plus performantes, avec un réseau de distribution hertzien TNT modernisé, un réseau télécom où la 5G aura émergé et des réseaux IP que la fibre optique aura reboostés. Plus de débit, plus de potentialités pour des offres de contenus présentes sur tous les supports. Elle fera **une place nettement plus importante aux plateformes de vidéo à la demande payantes et gratuites.** Dans 5 ans, il n'y aura pas un Netflix, mais peut-être deux ou trois Netflix, qui pèseront autant que TF1 dans l'audience de la télévision³. Ces plateformes imposeront les canevas narratifs de leurs fictions originales, l'étendue de leur catalogue, l'universalité de leur distribution. Il n'existera qu'un YouTube, mais avec une puissance sans doute décuplée : la plate-forme aura atteint toutes les catégories d'âge et toutes les classes sociales. Le paysage audiovisuel français, en partie mondialisé, constituera une petite partie d'une sphère numérique opérant à l'échelle planétaire !

² Médiamétrie. Média in Life – 2019.

³ Estimation fondée sur les audiences actuelles de Netflix.

—◆ **Dans 5 ans, une révolution sans précédent aura également impacté les modèles économiques des acteurs audiovisuels nationaux.**

Tandis que les groupes de télévision payante devront faire face à l'offre des opérateurs de vidéo à la demande au catalogue exclusif, profond et bon marché, les acteurs de la télévision dont le modèle repose sur la publicité continueront de voir leur modèle ébranlé par la croissance des ressources liées aux datas de Google, YouTube et Facebook. Ceci n'est pas non plus de la science-fiction : au cours de la dernière décennie, grâce au soutien massif des fonds d'investissements, les budgets des géants de la technologie se sont accrus de manière exponentielle, quand les moyens des groupes commerciaux et des services publics audiovisuels se sont amoindris⁴. Pour la première fois, en 2019, les ressources publicitaires de Google, YouTube et Facebook ont dépassé au niveau mondial celles des plus grands groupes audiovisuels⁵. **Dans 5 ans, le séisme économique aura atteint un niveau de magnitude encore supérieur.** La presse écrite existera-t-elle encore ? Les acteurs audiovisuels commerciaux parviendront-ils à conserver leur indépendance, ou auront-ils été rachetés par les géants de la tech ?

Cette description brève et incomplète du monde qui nous attend permet d'identifier les défis sociétal, éditorial, industriel et managérial qui attendent la télévision publique, à laquelle doit répondre une ambition stratégique d'envergure. France Télévisions devra rassembler une société prise entre des tendances contradictoires, et proposer une offre unique, visiblement différente des opérateurs commerciaux, prouvant son utilité dans son paysage concurrentiel. Le groupe devra consolider sa place en France et se développer à l'international pour répondre aux exigences de la mondialisation. France Télévisions devra devenir une entreprise de référence, à la gouvernance et au management adaptés à cette époque de grand bouleversement.

La télévision publique, si importante pour la représentation collective de la société, si structurante dans sa capacité à inventer du commun, constitue l'ossature, le cœur et le poumon du secteur audiovisuel en France. Il nous appartient collectivement de repenser son rôle. De développer son empreinte et d'affermir sa mission en tenant compte des conséquences de la crise actuelle, mais en sachant aussi les dépasser.

⁴ Union Européenne de Radiodiffusion. European Media Conglomerates – Septembre 2018. Internet & Tech Giants – Octobre 2018.

⁵ Source Kantar Média - Février 2020.

Gageons que dans 5 ans, France Télévisions aura réussi :

- A **incarner, sur les écrans et en son sein, toute la diversité de la société française.** Afin de mieux la représenter. Pour mieux la rassembler et accroître la confiance que les citoyens lui accorderont.
- A **différencier et à singulariser sa ligne éditoriale.** Les identités des chaînes auront été clarifiées. L'architecture des marques hertziennes et numériques aura été repensée pour plus de cohérence, afin de renouveler publics et audiences.
- A **conforter sa place de premier acteur de l'audiovisuel** en France. Avec une place consolidée sur le plan national, le groupe sera devenu un véritable acteur international en matière de production et de distribution pour jouer pleinement son rôle d'inspirateur et de soutien de la création audiovisuelle. Il sera au cœur de synergies de projet avec les entreprises de l'audiovisuel public, au bénéfice de chacune d'entre elles.
- A **devenir dans son univers une entreprise audiovisuelle de référence,** en ayant adapté sa gouvernance aux enjeux stratégiques et proposé aux collaborateurs un nouvel esprit d'entreprise.

Sommaire

| | |
|---|----|
| I. France Télévisions incarnera, sur les écrans et en son sein, toute la diversité de la société française | 10 |
| Renforcer l’expression de la diversité dans l’offre de programmes | 11 |
| ▶ Assurer pleinement les missions d’expression du pluralisme des opinions et des idées... mais aussi des héros qui incarnent la réalité de la société | 11 |
| ▶ France Télévisions doit entrer en conversation avec la société | 13 |
| ▶ Monitorer et analyser la réalité des thèmes, des sujets, des angles et des formats traités par les antennes | 14 |
| En miroir, ériger la diversité comme valeur cardinale de la politique interne de l’entreprise | 15 |
| ▶ Manager la diversité à l’occasion de la mise en œuvre de l’accord de « Rupture Conventionnelle Collective » lancée de mai 2019 | 15 |
| ▶ Diversifier la composition des rédactions | 16 |
| ▶ Favoriser et développer la culture d’inclusion et d’infusion | 17 |
| | |
| II. France Télévisions différenciera et singularisera sa ligne éditoriale | 18 |
| Penser une offre éditoriale globale, avec des identités de chaînes clarifiées et une pleine intégration des marques hertziennes et numériques | 20 |
| ▶ Renforcer la complémentarité des marques, singulariser le rôle et l’identité de chaque chaîne | 20 |
| France 2, la plus généraliste, la plus ouverte des offres télévisuelles | 21 |
| France 3, une offre globale hertzienne et numérique centrée sur la proximité | 22 |
| France 5, chaîne familiale centrée sur l’éducation et la découverte | 23 |
| France 4, offre télévisuelle originale entièrement consacrée aux adolescents et jeunes adultes | 24 |
| France Ô, vitrine ultra-marine | 24 |
| France info : véritable chaîne d’information en continu | 25 |
| france.tv : à chacun sa télévision publique | 26 |
| ▶ Revitaliser les marques, exprimer plus fortement auprès des publics leur singularité | 26 |
| Intégrer les marques hertziennes et les marques numériques | 27 |
| ▶ Adopter une stratégie de distribution adaptée sur pour conquérir de nouveaux publics et mieux satisfaire les publics traditionnels | 28 |
| ▶ Retrouver des tranches de programmation plus identifiantes de la mission de service public | 29 |
| ▶ Réaffirmer l’identité de service public sur les grands genres télévisuels | 29 |
| L’information | 29 |
| La fiction | 31 |
| Le divertissement | 32 |
| Le documentaire | 33 |
| L’animation | 34 |
| Le sport | 34 |
| Le cinéma | 35 |
| La musique classique, le spectacle vivant, le livre et la littérature | 36 |

| | |
|---|----|
| III. France Télévisions confortera sa place de premier acteur de l'audiovisuel | 37 |
| La trajectoire financière, trame de fond de l'évolution industrielle de France Télévisions | 37 |
| ▶ L'impact de la crise sanitaire sur la trajectoire financière | 37 |
| ▶ Une réflexion nécessaire sur le financement et les marges de manœuvres en termes de recettes | 38 |
| Renforcer France Télévisions dans l'écosystème audiovisuel et numérique | 39 |
| ▶ La consolidation du rôle de France Télévisions dans l'écosystème national | 39 |
| ▶ Un big bang de la stratégie de développement international | 41 |
| Développer les coopérations entre les médias de l'audiovisuel public | 42 |
| ▶ Le renforcement de la coopération entre France 3 et France Bleu | 43 |
| ▶ France Info, pôle d'information en continu du service public audiovisuel | 43 |
| ▶ Créer un pôle d'activités autour de la musique classique et du spectacle vivant | 43 |
| ▶ Le renforcement des coopérations dans le domaine de la « culture » | 44 |
| ▶ Développer et diversifier formats et coproductions à partir des marques des acteurs de l'audiovisuel public, pour élargir leur empreinte et leurs audiences | 44 |
| ▶ Le renforcement des coopérations visant le public jeune | 45 |
| | |
| IV. France Télévisions s'imposera dans son univers comme une entreprise audiovisuelle de référence | 46 |
| Adapter la gouvernance et le management aux enjeux du projet stratégique | 48 |
| ▶ Comment renforcer la diversité dans l'entreprise et dans le top management ? | 48 |
| ▶ Comment mieux intégrer le monde linéaire et le monde digital ? | 48 |
| ▶ Comment renforcer la prise en compte des aspirations des publics ? | 49 |
| ▶ Comment mieux travailler avec les entreprises de l'audiovisuel public pour faire avancer les synergies ? | 49 |
| Un nouvel état d'esprit d'entreprise fondé sur le consentement et la responsabilité | 50 |
| ▶ Comment utiliser les méthodes et les outils 3.0 tout en développant une culture d'entreprise partagée ? | 50 |
| ▶ Comment renforcer l'esprit d'innovation et la culture « entrepreneuriale » ? | 52 |
| ▶ Comment renforcer l'efficacité de la prise de décision ? | 53 |
| ▶ Comment assurer une meilleure gestion des carrières par la mobilité et par la formation ? | 54 |
| ▶ Comment améliorer le dialogue social ? | 55 |
| ▶ Comment améliorer la relation avec l'Etat ? | 56 |
| CV | 58 |
| Le projet en synthèse | 60 |

I. **France Télévisions incarnera, sur les écrans et en son sein, toute la diversité de la société française**
Afin de mieux la représenter, pour mieux la rassembler et accroître la confiance que les citoyens lui accorderont.

La diversité, qui constitue une mission légale pour le service public audiovisuel, est multiforme. Elle peut renvoyer à la diversité des visages sur les antennes, à la diversité des thèmes et des sujets d'information traités – corollaire de l'exigence de pluralisme – ou à la diversité des genres, des angles, des images et des formats télévisuels, sans laquelle la mission historique de la télévision publique - éduquer, cultiver, distraire - ne peut pas être accomplie.

Sur certains pans de la diversité, les progrès ont certes été nombreux. Sous l'égide et le regard attentif du Conseil Supérieur de l'Audiovisuel, qui publie chaque année le baromètre de la diversité, les femmes sont désormais mieux représentées sur les antennes⁶. France Télévisions a adopté des engagements structurants pour lutter contre le sexisme, les discriminations et pour une meilleure exposition des LGBT. La gouvernance de la diversité a évolué, en étant placée sous la responsabilité directe de la Présidence de l'entreprise.

Rien n'est jamais acquis, comme vient de le montrer l'étude réalisée par la députée Céline Calvez à propos de la représentation des femmes pendant la crise du Coronavirus, la vigilance s'impose, le mouvement doit être accéléré mais le train d'une progression durable est bien parti. Le chemin est désormais tracé qui doit conduire à une plus forte représentation des femmes sur les antennes, non pas seulement comme témoins, mais comme expertes.

Si des progrès ont été réalisés dans l'exposition des minorités, beaucoup reste à faire pour que le corps social soit plus fidèlement représenté. Jeunes, personnes en situation de précarité ou de handicap, milieux périurbains et ruraux demeurent ainsi largement sous-représentés. Malgré les efforts déployés, la situation n'est pas satisfaisante.

La diversité renvoie plus globalement au rôle de représentation des médias en général et de la télévision publique en particulier. Les antennes hertziennes et numériques de France Télévisions incarnent-elles suffisamment la société dans sa diversité, ses tendances, ses initiatives, ses composantes socio-culturelles ? Les différentes catégories de la population, selon leurs caractéristiques démographiques ou socio-culturelles, s'y retrouvent-elles véritablement ?

La question est essentielle tant il existe un lien très étroit entre la perception de la diversité par les citoyens, le niveau de « proximité » ressenti et le niveau de confiance que ceux-ci vont accorder aux médias. Or, celle-ci diminue. Alors même que quantitativement, la diversité,

⁶ Conseil Supérieur de l'Audiovisuel. Baromètre de la diversité 2019.

à l'écran, a progressé, le niveau de confiance, a lui décru⁷. Un sentiment de décalage inquiétant a vu le jour, entre la vision de la société diffusée par les médias, privés ou publics, et la perception éprouvée par des citoyens qui, à tort ou en raison, s'en estiment éloignés. Les médias sont pris à témoin, parfois même, à parti. Les manifestations des gilets jaunes à l'automne 2018 et à l'hiver 2019 n'ont pas seulement exprimé des comportements inédits et agressifs. Ils ont révélé la méfiance d'une partie minoritaire de la population entre « ce que disent et montrent les médias », et la réalité, vécue ou perçue.

A travers les éditions et magazines d'information, à travers les héros et séries de fiction, France Télévisions se doit de représenter avec le maximum de justesse la société française. Pour que les citoyens se reconnaissent en elle, pour qu'elle soit proche d'eux, de leurs aspirations, de leurs préoccupations. La société elle-même revendique plus fortement qu'il y a dix ans sa diversité, par la vigueur de la vie associative, l'engagement des nouvelles générations, les possibilités ouvertes par les réseaux sociaux.

Pour raffermir le lien entre la télévision publiques et ses publics, le rapport de proximité entre celles et ceux qui regardent la télévision et celles et ceux qui la fabriquent doit donc s'intensifier. Je suis convaincu que France Télévisions doit s'appuyer sur l'aspiration profonde, exprimée de plus en plus fortement par toutes les composantes de la société française, qui semble dire « montrez-nous tels que nous sommes ! Avec nos défauts mais aussi avec nos qualités. Dans l'expression de nos problèmes, mais également dans celle de nos réussites ».

Embrasser cette diversité, c'est lier de manière indissociable la diversité des antennes et la diversité de l'entreprise France Télévisions. C'est être animé par une double volonté :

- Œuvrer pour que les antennes hertziennes et numériques incarnent la société dans toutes ses composantes.
- Faire de la diversité une valeur cardinale de la politique interne de l'entreprise.

Renforcer l'expression de la diversité dans l'offre de programmes

► Assurer pleinement les missions d'expression du pluralisme des opinions et des idées... mais aussi des héros qui incarnent la réalité de la société

Cette mission est essentielle pour le service public audiovisuel. Elle conditionne et guide son activité de média d'information et d'éditeur de programmes. Mon projet, c'est bien sûr de continuer à promouvoir le pluralisme des opinions et des idées. Je reprendrai bien volontiers

⁷ Union Européenne de Radiodiffusion. Trust in Media – Février 2020.

le slogan de France Culture, « l'esprit d'ouverture » qui devrait être celui de l'ensemble de l'audiovisuel public, et donc de France Télévisions ! Il est indispensable que cet esprit « réfléchissant » de la société irrigue la ligne éditoriale de l'ensemble des antennes.

En matière d'information, une priorité doit être de lutter contre les préjugés et les idées reçues. Pour quelles raisons a-t-il fallu la crise sanitaire pour que l'on parle plus fortement du rôle essentiel des aides-soignantes, souvent originaires d'Afrique Subsaharienne, ou de la formidable ascension, devenue visible, des médecins d'origine Maghrébine ? Sans occulter les difficultés réelles du département, pour quelles raisons la Seine Saint-Denis ne devrait-elle apparaître sur les écrans qu'au travers des faits divers liés à la drogue, des événements de grand banditisme ou de terrorisme, alors que par ailleurs, le tissu économique du département est dynamique, avec un large vivier de sociétés et d'entreprises solidaires ? Pour quelles raisons les victoires de Donald Trump ou du Brexit ont-elles semblé si surprenantes, si improbables, alors qu'un faisceau concordant d'études et de sondages indiquait leur vraisemblance ?

Préjugés et a priori conditionnent une représentation incomplète de la réalité. **L'esprit d'ouverture, c'est de proposer une information juste, équilibrée, hiérarchisée, proportionnée, qui sait traiter les bonnes comme les mauvaises nouvelles,** et sait aller à l'encontre des points de vue établis ou courants de pensée à la mode. Montrer, au journal télévisé de 20h, que des entreprises réussissent en Seine Saint-Denis, c'est rendre compte au plus grand nombre de la diversité de la société française et renvoyer, aux habitants de ce département, une image plus fidèle de ce qu'ils sont. Montrer que les vagues successives d'immigration s'intègrent au corps social et sont essentielles à son fonctionnement, dans le domaine de la santé, de l'éducation ou de l'informatique, c'est donner de la société une représentation différente des raccourcis qui conduisent à penser qu'immigration = problème. Faire comprendre au grand public que le candidat Trump a toutes les chances de gagner, que le Brexit est susceptible d'avoir lieu, c'est lutter contre les idées reçues.

La nature de l'actualité, c'est ce qui fait « événement ». Ce qui fait « événement » ne ressort pas seulement du registre dramatique. Il faut aussi développer une vision positive de la société, développée par le mouvement du journalisme de solution.

Comment expliquer l'extraordinaire succès de la série **Capitaine Marleau**, sur France 3, qui réunit plusieurs millions de téléspectateurs à chaque diffusion ? A son ancrage local très probablement, mais aussi à l'expression de préoccupations de son héroïne et des personnages secondaires qui rejoignent celles des Français. A l'autre bout du spectre de la fiction, comment expliquer les audiences et le buzz réalisées par la série Skam, sinon par une proximité accentuée avec les aspirations du public ?

Ces réussites rappellent que les héroïnes et héros de fiction ont aussi, au-delà de l'intrigue ou du caractère romanesque véhiculé par l'histoire, un rôle fondamental de représentation sociale. Hier « L'Instit », aujourd'hui, « capitaine Marleau : grâce aux audiences réalisées par les séries, la fiction, nationale ou locale, est susceptible de produire des personnages emblématiques, des héros inspirés de la réalité sociale dans lesquels le public va se projeter, voire, s'identifier. Le pluralisme doit être aussi celui de ses héros récurrents qui, par la magie de l'écriture, vont exprimer des aspirations structurantes pour la société. Il est donc nécessaire

de s'interroger de manière constante : à travers l'offre incroyablement dense de fictions, la diversité de la société est-elle suffisamment représentée :

- Par leur âge, leur sexe, leur milieu social, leur activité, leur histoire, les héros et personnages récurrents expriment-ils leur époque ? Y-a-t-il d'autres Capitaine Marleau, d'âge et de milieux différents, à inventer ?
- La production de fiction aurait-elle laissé de côté des thématiques sociales émergentes ou structurantes ? Sur quelles inquiétudes ou espérances sociales la création peut-elle se fonder ? Est-elle suffisamment inspirée par des tendances nouvelles ?

Autant de questions qui doivent focaliser l'attention pour que l'esprit d'ouverture sur la diversité de la société s'applique à la fiction comme à l'information.

► France Télévisions doit entrer en conversation avec la société

Chaque entreprise a ses tropismes, ses modes de fonctionnement et sa culture. Chaque jour, France Télévisions reçoit sur ses antennes quantité d'invités et d'experts de qualité, ainsi que des images issues de reportages qui viennent des quatre coins du monde. Cette ouverture n'empêche pas « la bulle médiatique » de se refermer par effet de déformation. Le déploiement des réseaux sociaux professionnels comme Twitter a probablement accéléré le phénomène, en favorisant le brouhaha de conversations qui conduisent les professionnels de l'audiovisuel et les journalistes à se recentrer... Sur eux-mêmes.

Pour prendre, constamment, le pouls de la société et s'inspirer de ses tendances, pour répondre au besoin de contact et d'échanges que les jeunes générations ne cessent d'exprimer, il est plus que jamais nécessaire de s'inspirer de la réalité du terrain, qui est celle des publics, grâce au développement d'une pluralité de moyens immersifs :

- **Les études, sondages, baromètres, consultations citoyennes**, indispensables pour comprendre les tendances sociales aussi bien que pour mesurer la perception des téléspectateurs. **La consultation citoyenne #matélémaradiodemain, menée à la fin 2018**, que j'ai eu la chance d'initier à Radio France en partageant cette initiative avec France Télévisions, a eu le mérite de souligner, outre l'intérêt pour la télévision et la radio publiques, les désirs et attentes de 127 000 répondants. Plus d'indépendance. Plus d'information. Plus de culture. Plus d'éducation aux médias. Mais aussi une meilleure prise en compte de leurs centres d'intérêt : en creux, plus de proximité avec leur propre situation.
- **Les usages des téléspectateurs doivent être davantage observés.** Les téléspectateurs ne sont pas seulement des consommateurs de contenus, ils sont des usagers. Leur façon de consommer, leur humeur lorsqu'ils consomment, leurs environnements, sont autant de critères d'observation à considérer pour leur proposer une offre au plus près de leurs besoins et usages réels. Pourquoi certains contenus sont-ils préférés en mobilité ? Quelles fonctionnalités du replay sont le plus en accord avec une consommation tardive, sur téléphone, dans son lit ? Comment penser l'interface de franceinfo.fr pour tous les usages et tous les usagers ? Comment penser l'accessibilité sur les contenus numériques ? Pour faire de France Télévisions un média pour tous, pensés pour tous, il faudra dépasser les études qualitatives et

quantitatives pour entrer dans l'analyse du parcours, des irritations, voire des sensations des téléspectateurs, via des immersions au plus près des usagers. Ces nouvelles approches d'observation des usagers, issue des méthodes d'UX design, d'anthropologie ou de sociologie, permettront d'une part de créer une offre au plus près des besoins, et d'autre part d'identifier les signaux faibles qui feront les services de demain.

- **Les rencontres informelles entre France Télévisions avec le public.** L'explication de la mécanique de l'information et les processus de fonctionnement d'une rédaction éveillent l'attention du public. Les forums et débats organisés sur le pouce dans la foulée des émissions enregistrées en public, en mars 2019, se sont montrés extrêmement utiles pour enrichir une conversation informelle mais néanmoins fructueuse avec le public, dans une logique de proximité.
- **L'analyse des signaux « faibles », des tendances émergentes.** Une observation fine des réseaux sociaux est nécessaire pour analyser les courants traversant la société.
- **Les moyens réservés au médiateur et à la médiation doivent être augmentés et diversifiés.** Il est fondamental de répondre avec soin et exactitude aux questions et interrogations de plus en plus nombreuses posées par les téléspectateurs, qui sont à la fois citoyens, usagers et demandeurs d'explications et précisions sur l'information et les programmes.
- **La pratique « des répondeurs »,** aujourd'hui multiformes, textuels ou vidéos, qui exprime autant de réactions à l'antenne doit être encouragée et développée. Bien modérée, elle enrichit utilement les débats.
- **Le lien avec les centres de recherche des universités, qui explorent la société et ses tendances,** devra être renforcé pour inspirer les équipes de production mais aussi l'équipe de direction. Pour répondre à la question du traitement de la diversité, des thématiques sociales, il me semble que le rassemblement régulier de sociologues, psychologues, historiens et écrivains, visant à établir les tendances et thèmes traversant la société et à se demander, si l'on n'a rien laissé « sous le radar », serait très utile.

Ausculter, prendre le pouls de la société, de la diversité de ses composantes, cocréer et coconstruire sont des actions de longue haleine, demandant de la persévérance. C'est une priorité de gouvernance et de fonctionnement si l'on veut rapprocher de manière significative France Télévisions de ses publics.

► **Monitorer et analyser la réalité des thèmes, des sujets, des angles et des formats traités par les antennes**

La diversité des sujets traités par les journaux télévisés, les fictions, les magazines ou les documentaires est une des composantes du pluralisme éditorial. **Le pluralisme, c'est aussi la diversité des approches éditoriales, des angles et des formats traitant d'un même sujet :** la richesse de la télévision publique, c'est en effet de pouvoir traiter un même événement par des formats éditoriaux complémentaires : seule la pluralité d'écriture et des traitements permet de « cerner » un sujet de manière complète.

Etre capable d'analyser les contenus diffusés sur les antennes devrait être simple : or, c'est bien souvent un casse-tête. Combien de fois a-t-on traité de la question de l'intégration de telle minorité ? Comment en-a-t-on parlé ? Grâce à quel type de format, un sujet, un zoom, un magazine, un documentaire, une fiction ?

Pour « mesurer » la réalité de la diversité de ses antennes, pour pouvoir en rendre compte, France Télévisions peut s'appuyer sur le développement de ses propres outils de monitoring. Mais France Télévisions devrait collaborer plus fortement avec les laboratoires de recherche universitaire, qui ont développé des méthodes d'analyse spécialisées, ainsi qu'avec l'Institut National de l'Audiovisuel. Par sa mission de dépôt légal et ses programmes de recherche, celui-ci a également mis en place des outils appropriés pour analyser le nombre, la diversité et la chronologie de sujets d'actualité traités par les antennes hertziennes ou numériques. **Il ne s'agit pas de tout traiter et de tout analyser, tâche impossible, mais de déterminer, sur certains sujets d'information particulièrement importants, la diversité des formats éditoriaux qui ont été mis en œuvre pour rendre compte de l'événement d'actualité.**

En miroir, ériger la diversité comme valeur cardinale de la politique interne de l'entreprise

Incarner la société dans toutes ses composantes sans un accroissement parallèle de la diversité interne suffisante est une tâche... impossible. Si l'entreprise elle-même est bloquée dans son évolution par des silos liés aux métiers ou aux clivages générationnels, elle n'a aucune chance, comme média de service public, de représenter avec justesse l'ensemble de la société.

France Télévisions a entrepris de relever le gant, avec des engagements concrétisés par l'obtention des labels délivrés par l'AFNOR sur la diversité et l'égalité professionnelle, ainsi que par la signature de l'accord LGBT. Le groupe affiche des intentions élevées pour une meilleure prise en compte de l'égalité hommes/femmes et du handicap dans les rémunérations et les carrières, en installant des outils de monitoring permettant de mesurer les résultats dans le temps. Mais il faut aller au-delà.

► Manager la diversité à l'occasion de la mise en œuvre accord de « Rupture Conventionnelle Collective » de mai 2019

La « rupture conventionnelle collective » qui prévoit le départ de 2000 salariés et le recrutement de près 1000 collaborateurs à horizon 2022, aura des impacts puissants sur l'entreprise, au-delà même du choc social qu'elle introduira.

La signature de cet accord par la direction et par les syndicats en mai 2019, introduit une responsabilité nouvelle pour l'entreprise, tant dans sa politique de recrutement que dans ses leviers de management. Plus que jamais, l'objectif de diversité devra être une priorité : dans le champ des compétences nécessaires, avec l'apport, certes, de profils spécifiques pour

mener la transformation numérique, mais aussi dans les champs de l'âge, du genre, de l'origine sociale et géographique, de la pluralité des cursus de formation des personnes recrutées.

Ce plan, qui prévoit le départ de 20% effectifs actuels, ne peut pas se permettre d'échouer : il faut qu'en contrepartie des efforts demandés, le corps social soit convaincu que le renouvellement des compétences sera bien assuré, et que la prise en compte d'une diversité accentuée des profils socio-démographiques et socio-culturels sera effective, avec des « KPI » appropriés.

Rechercher la diversité, c'est aussi l'introduire dans la politique de management. Il est sain que chaque manager, dans le recrutement et le fonctionnement de ses équipes, incarne la diversité la recherche de diversité et la fasse vivre. Je suis favorable au fait d'intégrer la diversité de l'équipe dont il a la responsabilité comme un indicateur de son action. Cela constituerait un facteur d'accélération très positif.

► Diversifier la composition des rédactions

Dans ses analyses de la défiance vis-à-vis de l'information, le Reuters Institute a considéré que l'une des principales raisons tenait dans le « monolithisme », réel ou perçu, des rédactions, considérées comme une caste par une partie de la population. Juste ou injuste, cette appréciation doit être prise en considération : sans représentation plus fidèle de la société, sans introduction supplémentaire de diversité dans les rédactions, la défiance sera identique ou aura empiré dans 5 ans.

Cette ambition ne pourra être atteinte que si la structure des rédactions de France Télévisions évolue. La question du recrutement socio-culturel des journalistes n'est pas nouvelle mais elle est devenue plus aigüe. **Les rédactions doivent s'enrichir de compétences nouvelles, sachant décrypter les événements et tendances du 93, comme ceux et celles qui animent la Silicon Valley.**

Il s'agit de lutter contre des décennies d'habitude dans le recrutement et la formation des collaborateurs, choisis, le plus souvent, au sein des mêmes écoles et instituts :

- Le choix des écoles de journalisme, mais aussi des écoles techniques, doit être plus diversifié, notamment sur le plan géographique.
- Des accords doivent être trouvés pour que les profils recrutés au sein de ces écoles soient plus diversifiés.
- Des passerelles de formation doivent être mises en place pour que des experts, dans la vie civile, puissent intégrer France Télévisions... Comme journalistes. Le journalisme est un métier, mais doit-on nécessairement commencer et achever sa carrière comme journaliste ? Pourquoi ne pas sélectionner des experts de la société civile désireux de se former au journalisme, dès lors que leurs compétences et leurs aptitudes sont démontrées en économie, dans les domaines de l'environnement ou bien de la santé ? Il ne s'agit pas d'appauvrir le métier de journaliste, mais au contraire de l'enrichir plus largement aux expériences et expertises métiers provenant de la société civile. Une réflexion de recrutement et de formation doit être engagée pour que cette ouverture puisse être opérée de manière réaliste, avec efficacité.

► Favoriser et développer la culture d'inclusion et d'infusion

Les médias « historiques » confrontés aux chocs technologiques vivent l'opposition parfois brutale entre les compétences métier et les compétences digitales. Outre les changements de méthodes et d'outils de travail, les métiers de production, éditoriaux et techniques font face à l'irruption de profils experts en numérique, de génération différente, parfois ignorants du média et de ses contenus.

Ayant vécu comme manager ce type de choc à plusieurs reprises, de l'essor d'Internet dans les années 2000 à l'évolution rapide des usages numériques dans les années 2010, jusqu'à la croissance exponentielle des réseaux sociaux, **je suis convaincu que seule la culture d'inclusion ou « d'infusion », peut conduire à une meilleure efficacité collective.**

L'une des raisons principales du succès des offres numériques de Radio France est d'avoir maintenu dans les chaînes les équipes numériques. Le succès numérique de quotidiens ou magazines célèbres comme Le Guardian ou le New York Times est d'avoir installé des pôles de compétence numérique au sein même des rédactions. Réunir, dans un même lieu, des profils très divers, avec l'envie de se projeter dans un projet commun constitue une condition nécessaire de réussite.

Outre le partage et la proximité de lieux, la culture d'infusion nécessite le partage d'expériences et de connaissances, l'instauration de moments privilégiés et spécifiques de « vis ma vie », de moments de conversation collective instaurés avec régularité.

La mise en place de cursus de formation décloisonnant et enjambant la logique des métiers est indispensable. S'il est logique que les cursus de formation servent l'évolution des compétences dans des logiques métiers, il faut aussi que des cursus permettent aux managers et aux collaborateurs de métiers différents de se rencontrer, de partager une culture, des valeurs et des pratiques communes : « d'infuser » ensemble. Dans le pire des cas, ils auront appris à mieux se connaître. Dans le meilleur des cas, ils se seront forgé une identité de groupe, essentielle pour l'avenir de l'entreprise.

La culture d'infusion est le corollaire nécessaire de la mise en place de la culture de la diversité. C'est ainsi que l'on pourra rassembler le corps social au lieu de le cloisonner ou de le fragmenter.

II. France Télévisions différenciera et singularisera sa ligne éditoriale.

Les identités des chaînes seront clarifiées. L'architecture des marques hertziennes et numériques sera repensée pour plus de cohérence, afin de renouveler publics et audiences.

A quoi reconnaît-on le succès de l'audiovisuel public et de France Télévisions plus particulièrement ? La question mérite d'être posée. Trop souvent, l'on limite en effet le succès du service public à la seule audience et à l'indicateur de la part de marché. Pour apprécier le succès ou l'échec, il faut en revenir à une lecture de bons sens des objectifs de la mission de service public audiovisuel :

- **France Télévisions doit être populaire.** Si les chaînes venaient à ne pas toucher le plus grand nombre, la télévision publique perdrait une partie de sa légitimité. Elle doit tenter d'atteindre tous les types de publics, quand bien même, pour des raisons d'évolutions socio-culturelles et de modifications d'usages, la tâche est ardue pour convaincre les plus jeunes. Mais l'objectif demeure primordial. Sans renouvellement de générations de public, il ne peut y avoir d'avenir pour un média public.
- **France Télévisions doit proposer des programmes de qualité, innover dans ses programmes, renouveler ses modes de narration, faire émerger de nouveaux talents,** alors que la commodité consiste à utiliser de bonnes vieilles recettes pour réunir le maximum de téléspectateurs. En ce sens, l'offre doit être manifestement différente de l'offre des opérateurs privés et être perçue comme telle par le public.
- Par son offre d'information, de magazines et de documentaires, **France Télévisions doit favoriser la découverte, la connaissance, l'éducation, et ainsi contribuer à la genèse d'un socle culturel accessible à tous.** Dans les grands domaines, comme l'environnement, la santé, la vie politique et économique, mais aussi dans des disciplines culturelles ou artistiques qui ne réunissent pas forcément le plus grand nombre de téléspectateurs.

Une fois ces critères précisés, il est plus facile de tirer un bilan constructif et de fixer des perspectives d'avenir.

- **L'offre de France Télévisions est-elle populaire ? A l'évidence oui. Les chaînes ont-elles suffisamment renouvelé leur public ? Manifestement, non.**

Le rapport du Conseil Supérieur de l'Audiovisuel portant sur l'activité de France Télévisions de 2015 à 2019 (7) indique que le bilan du groupe, en termes d'audiences, est satisfaisant. France Télévisions touche chaque semaine plus de 3 français sur 4, soit 45 millions de personnes, pour 28% de part d'audience. Mais la qualité de ce bilan est atténuée par l'indicateur lui-même, la part d'audience sur la population âgée de 4 ans et plus, qui masque, grâce aux bons résultats enregistrés sur les plus âgés, une véritable faiblesse sur les plus jeunes. Alors que les individus âgés de plus de 50 ans représentent 40% de la population, ils représentent les trois quarts de l'audience de France

Télévisions. De surcroît, l'âge moyen des téléspectateurs de France 2, de France 3 et de France 5, qui oscille autour de 60 ans, est significativement supérieur à ceux de TF1 ou de M6, chaînes commerciales comparables du paysage audiovisuel.

- **L'offre de France Télévisions est-elle manifestement différente de l'offre des télévisions commerciales ? Sa proposition est-elle perçue comme singulière et originale par le public ? Insuffisamment.**

Il y a une forme de paradoxe. Par la diversité des genres télévisuels, grâce à l'information, aux magazines et aux documentaires, l'offre de programmes de France Télévisions se démarque certes de celles des offres commerciales. Mais la perception de la différence des chaînes du service public apparaît moins clairement, notamment lorsqu'on compare cette différence à celle de Radio France, qui opère pourtant dans un univers concurrentiel au moins aussi compétitif. Les antennes de France Télévisions, notamment dans des genres comme le divertissement, ne présentent pas de différence significative avec le secteur privé. Les valeurs de créativité, d'innovation et d'inventivité devraient être beaucoup plus poussées.

- **France Télévisions favorise-t-elle la connaissance et l'éclosion d'une culture partagée, susceptible de rassembler le public ? Forge-t-elle l'esprit critique de chacun ? L'offre aide-t-elle à mieux comprendre notre époque ? Oui et non.** Par la diversité des genres télévisuels, par la proposition de débats aux heures de grande écoute, France Télévisions manifeste un savoir-faire formidable pour fédérer le public. **Mais certains domaines éditoriaux, pourtant emblématiques du service public, demeurent des parents pauvres de la programmation.** Diffuser un opéra, une pièce de théâtre, un ballet ou une émission littéraire capable de réunir un million de téléspectateurs, cela représente peu, en quantité, pour un vecteur de masse comme la télévision, mais beaucoup pour la discipline concernée. La période de crise que nous avons vécue et celle de l'été, qui ont conduit les antennes de France Télévisions à diffuser plus de théâtre, de spectacle vivant ou de musique classique, ont montré qu'il était possible de faire mieux. C'est ce régime de croisière qui devrait servir de fil conducteur tout au long de l'année. **La télévision publique est un média formidable destiné au plus grand nombre, qui permet de faire connaître et de décrocher les arts et la culture. La musique, le spectacle, le livre, la vie culturelle doivent trouver une place plus large sur les antennes hertziennes et numériques.**

L'ambition de France Télévisions doit être de renforcer de manière significative sa différence et de tout mettre en œuvre pour renouveler ses publics. Elle n'est pas irréalisable : de l'autre côté de la Seine, en 5 ans, alors même que le média radio a vieilli et a perdu des auditeurs, Radio France a conquis des auditeurs supplémentaires en battant sur ses records d'audience et en gagnant plus d'un million d'auditeurs de moins de 35 ans. La radio publique a atteint une part d'audience comparable à celle de France Télévisions, avec une offre éditoriale dont la différence n'est pas contestée. En Belgique, les chaînes de la RTBF ont réussi le même tour de force, en devenant leader en audience tout en se distinguant nettement des chaînes de la concurrence.

Penser une offre éditoriale globale, avec des identités de chaînes clarifiées et une pleine intégration des marques hertziennes et numériques

Pour que la singularité des chaînes de France Télévisions soit renforcée, pour que celles-ci marquent leur différence avec les chaînes commerciales et les acteurs numériques, un travail de fond portant sur la définition de leur identité, de leurs lignes éditoriales, de leurs publics visés, de leur déploiement numérique et de leur communication, devra être lancé. Il s'agit d'un chantier prioritaire : il faut déterminer pour chaque chaîne, une promesse unique déclinée sur les ondes mais aussi sur le digital, afin de proposer une gamme de chaînes plus complémentaires susceptible de différencier l'offre publique et de renouveler les publics.

► Renforcer la complémentarité des marques, singulariser le rôle et l'identité de chaque chaîne

Quelle pourrait être la gamme de chaînes sinon idéale, du moins souhaitée pour France Télévisions ?

Lorsque l'on prend du recul et que l'on observe la réalité hors de nos frontières, on constate que les meilleures offres sont constituées d'une chaîne généraliste nationale, proposant l'ensemble des genres télévisuels et s'adressant au plus grand nombre, d'un réseau de programmes locaux, d'une chaîne thématique à dominante culturelle, identifiée service public, d'une chaîne dédiée au renouvellement des publics visant les jeunes adultes, soit en hertzien, soit en digital. Dans certains pays, l'offre est agrémentée d'une chaîne d'information en continu tandis que dans d'autres, une offre éducative est intégrée à l'une des chaînes existantes ou proposée en diffusion digitale. La plupart du temps, l'offre télévisuelle est rassemblée dans une plateforme ou Player qui rassemble l'ensemble de l'offre linéaire et à la demande.

Depuis la création de France info TV, l'offre de France Télévisions est assez comparable dans sa structure à cette gamme complète. Le groupe doit composer avec la disparition évoquée de France Ô et de France 4. En termes de ligne éditoriale globale mais aussi de publics visés, cette dernière disparition, si elle est avérée, pose évidemment question, dans la mesure où France 4 avait eu pour objectif, ces dernières années, de toucher un public plus jeune que ses consœurs. Cette suppression est manifestement incohérente, de surcroît, avec la politique des groupes publics en Europe qui rassemble au contraire leurs forces pour renouveler leurs audiences à travers une offre dédiée. Les dirigeants de la BBC ont maintes fois regretté la disparition de BBC 3 du spectre hertzien, arrivée de manière trop précoce, selon leurs dires, au regard de l'évolution des usages. Si un arbitrage devait être opéré, ma position serait de conserver France 4, avec une identité et un positionnement délibérément jeunes adultes.



France 2, la plus généraliste, la plus ouverte des offres télévisuelles

France 2 doit être en prise directe avec la société française, la République et son projet.

Chaîne du débat, de l'échange continu d'idées, de la recherche des nouvelles tendances, elle doit devenir la chaîne du paysage audiovisuel qui représente au mieux la société française, en contribuant, jour après jour, à l'élaboration d'un projet audiovisuel ouvert et stimulant pour le public.

France 2, dans ses formats audiovisuels, doit être la plus généraliste de toutes les chaînes hertziennes. Elle doit innover dans la forme dans le domaine de l'information, de la fiction et du divertissement. Elle doit aussi faire une place réelle aux thématiques sociales majeures ou émergentes.

Le débat, largement traité sur la chaîne de manière événementielle en première partie de soirée, souvent avec succès, mérite une place quotidienne récurrente plus forte. Plusieurs options sont possibles, mais pourquoi ne pas ouvrir une plage de débat d'actualité avant le journal de 20h ?

Les magazines de société, les émissions culturelles doivent porter la différenciation. Ces programmes doivent imprimer leur identité sur les thématiques de l'intégration, de l'environnement et de la planète, de la consommation, des nouvelles technologies, de la culture. Ils devraient être plus clairement programmés en deuxième ou troisième partie de soirée et être susceptibles d'atteindre des publics plus jeunes avec une distribution numérique adaptée.

Les formats du divertissement doivent être en partie revus. Dominé par les jeux de connaissance et de savoir, le genre devrait être renouvelé pour atteindre un public plus jeune. Pourquoi ne pas proposer une place récurrente pour les jeux d'aventure et de découverte ? France 2 n'a-t-elle pas inventé La Course autour du Monde ? Pourquoi ne pas devenir plus offensif dans le domaine des « contests », en proposant des thèmes de concours à partir de disciplines plus variées, pas seulement intellectuelles ou sportives, mais aussi culinaires, humoristiques ou entrepreneuriales ? Le concours, les challenges, c'est aussi faire appel aux talents de la république.

France 2 doit également donner à la pop culture d'aujourd'hui, aux arts visuels, au cinéma, aux séries, à la bande-dessinée, une place beaucoup plus marquée. Là encore, pour affirmer sa ligne éditoriale plus originale et renouveler son public.

Chaîne la plus importante de l'offre, France 2 doit contribuer à faire émerger de nouvelles personnalités pour incarner le renouveau de ses programmes.

De l'autre côté de la Seine, une chaîne radiophonique illustre la réussite d'un projet comparable. Cette chaîne, c'est France Inter. En 5 ans, grâce à une identité clairement définie de chaîne grand public ouverte sur la société et ses différences, véritable « tête chercheuse » de nouveaux talents, de tendances naissantes et nouveaux terrains radiophoniques, la chaîne est devenue la première chaîne du paysage. Elle est aussi la plus innovante dans ses formats et

très active pour la disséminer dans la sphère numérique. Elle a ainsi conquis près de 500 000 auditeurs de moins de 35 ans. **Je souhaite, je veux, pour France 2, le même avenir, la même réussite.**

france•3

France 3, une offre globale hertzienne et numérique centrée sur la proximité

France 3, c'est bien sûr la chaîne de la proximité. Ma conviction est que sa mission doit s'orienter, toute entière, autour de cette valeur cardinale, à la fois géographique, psychologique et affective, qui permet de développer le lien avec les habitants de nos territoires. Je suis convaincu que la régionalisation, accélérée ces dernières années, peut aller jusqu'au bout de ses ambitions, dans une épure économique raisonnable si elle est établie en partenariat étroit avec France Bleu.

On ne fait pas de la proximité avec une longue vue, il faut donc pouvoir se rapprocher au maximum de son public en proportionnant les moyens de production de la chaîne aux tranches de programmation, à leurs enjeux d'audience. La grille doit donc évoluer en ce sens :

- **Le matin, on le sait, c'est avant tout l'heure de la radio.** France 3 et France Bleu ont entrepris de se rapprocher pour créer ensemble des matinales communes, avec pour objectif, à terme, en 2022, de proposer autant de matinales communes que de stations de France Bleu. Pour France 3, l'intérêt est de localiser l'offre télévisuelle, de lui donner plus de proximité. Pour France Bleu, ce développement aurait pu constituer une situation à risque, dans la mesure où la matinale constitue son prime time. En réalité, comme les équipes de la radio donnent le tempo de la matinale, la collaboration pour France Bleu s'avère bénéfique, tant sur le plan éditorial que sur le plan des audiences, de nouveaux « téléspectateurs Internauts » découvrant ainsi l'offre de la radio. Le projet actuel qui conduit à France 3 à s'appuyer sur le maillage et les compétences uniques du réseau France Bleu, pour proposer, à terme, 44 programmes matinales différentes, est donc un bon projet. A terme, pourquoi ne pas proroger cette coopération jusqu'à la fin de matinée, France Bleu atteignant des audiences significatives jusqu'à 12 h ?
- **L'heure du déjeuner devient ensuite un enjeu d'audience télévisuel plus structurant : logiquement la chaîne, en mobilisant ses moyens de production, pourrait construire une offre régionale différenciée,** avec une forte présence de l'information. Elle pourrait prolonger cette régionalisation au cours de l'après-midi avec un appui plus marqué des magazines et de formats de divertissement.
- **Le soir, après les éditions d'information, la chaîne valorisera les différents territoires** sur le plan national, grâce à la fiction, aux magazines ou aux documentaires. Ce processus est en route, il fonctionne, il est nécessaire de le pérenniser **dans une logique qui associe patrimoine et « vivant régional ».** France 3 doit faire éclore les initiatives économiques et culturelles, grâce à de grands événements associant les régions.

L'évolution de l'antenne hertzienne doit s'enrichir d'une offre numérique de plein exercice

- Sur le numérique, la situation est aujourd'hui éclatée, avec un site et une application France 3, et un site et une application France Bleu, tandis que le site franceinfo absorbe les nouvelles locales de France 3. **Je suis convaincu que l'offre numérique de France 3 et de France Bleu doit constituer une offre unique de plein exercice, afin d'être pleinement identifiée comme le vecteur unique d'une offre de proximité.** Cette offre numérique permettra non seulement de rassembler l'offre d'informations locales – au lieu de la dissoudre dans une proposition internationale et nationale - mais également d'agréger toute l'offre de services, d'agenda économique et culturel et de programmes des deux opérateurs, constituant ainsi une plateforme unique imbattable. La proximité en effet, ce n'est pas un sous-ensemble, mais un tout : l'assemblage de l'information, des services pratiques, des initiatives économiques et de la culture au profit des territoires. L'offre numérique doit être au diapason de cette ambition.

france.5

France 5, chaîne familiale centrée sur l'éducation et la découverte

France 5 connaît un paradoxe : tandis que des émissions comme C dans l'Air ou C'est à Vous ont réussi en tant que programmes, l'identification du rôle et de la mission de la chaîne s'est amoindrie. Ses fondements éducatifs ont été oubliés ou déportés sur le digital, tandis que l'offre documentaire, très comparable à celle de France 3, s'est étendue. Idem pour l'offre de magazines : il faut redonner à France 5 une mission plus nette et plus identifiée.

France 5 doit se transformer en chaîne familiale centrée sur l'éducation, la culture et la découverte, stimulant l'écoute conjointe des enfants, des parents et des grands-parents. Au sein de l'offre de télévision publique, il est essentielle qu'une chaîne soit spécifiquement dépositaire du lien générationnel. Cette chaîne, cela doit être France 5.

Selon les tranches de programmation, la chaîne devra privilégier les programmes de stocks : films et séries d'animations, documentaires de découverte consacrés à la planète, à la vie animale et à la science, films fédérateurs, séries à partager en famille. Elle devra réduire la proportion de magazines d'actualité et de société, apanage principal de France 2.

En numérique, la chaîne devra travailler spécifiquement sur des programmes éducatifs labellisés France 5, avec les partenaires de l'audiovisuel public, l'Institut National de l'Audiovisuel particulièrement, en coopération avec l'Education nationale.

france•4

France 4, offre télévisuelle originale entièrement consacrée aux adolescents et jeunes adultes

France 4 doit être consacrée aux adolescents et jeunes adultes « les 13 à 24 ans », public sous-représenté dans la structure d’auditoire du groupe. En s’inspirant de leur vie, de leurs centres d’intérêts, de leurs aspirations, de leurs modes de vie et des tendances émergentes, en travaillant de nouveaux modes narratifs, la chaîne trouvera sa place. En linéaire, une colonne vertébrale cohérente, explorant quatre territoires éditoriaux principaux, articulera sa proposition. En numérique, des offres verticales plus nourries primo-diffusées ou proposées en replay affirmeront son existence :

- **Le terrain éducatif**, constitué de programmes ad hoc de révision programmés selon les moments adaptés du calendrier, également disponible en numérique.
- **Le terrain sportif**, consacré aux disciplines et pratiques sportives les plus en phase avec le public : les sports populaires comme le football et le basket, ou les sports plus émergents, comme les sports de glisse ou l’escalade. Les multiples facettes du eSport, en passe de devenir un phénomène de société, devront faire l’objet de développement télévisuels.
- **Le terrain de la fiction**, télévisuelle et cinématographique, genre essentiel pour atteindre le public visé avec une offre originale et adaptée. Science-fiction, fantastique, « heroic fantasy » mais aussi fiction documentaire, sur les thèmes environnementaux : autant de genres à programmer. Pour garantir un approvisionnement de qualité, la coopération avec les services publics européens, concernés par les mêmes problématiques et objectifs de renouvellement des publics, sera encouragée. A l’instar de Skam, les formats devront être en proximité avec les aspirations du public.
- **Le terrain de la musique et du spectacle vivant.** Je propose que les coopérations avec Mouv’ dans le domaine du hip hop et du stand up soient fortement poussés, en faisant une large place à la découverte de nouveaux talents.

france•Ô

France Ô, vitrine ultra-marine

Dans l’optique de la suppression de France Ô comme chaîne nationale, le pôle a revu ses objectifs et son organisation, pour créer davantage de rapprochement des chaînes télévisuelles et radiophoniques dédiées aux régions d’Outre-Mer, et créer une banque de programmes permettant un approvisionnement commun. **Le pacte de visibilité devant garantir une exposition aux sujets d’Outre-Mer et thématiques ultra-marines sur les antennes nationales.** Ce dernier point est bien évidemment essentiel : à l’instar du dispositif à mettre en place pour la mesure de la diversité, cette visibilité doit être régulièrement évaluée tant il n’est pas question qu’une partie du territoire ne soit pas représentée à sa juste mesure.

En matière d'exposition des réalités ultra-marines, il est préférable de pousser le pacte de visibilité sur les antennes de France Télévisions et de développer l'offre numérique par zone géographique qui peut aisément être personnalisée par les utilisateurs. Je pense par ailleurs que les différents territoires ultra-marins auraient beaucoup à gagner à envisager des coproductions avec les zones limitrophes des pays voisins qui connaissent bien souvent des problématiques politiques, environnementales ou climatologiques comparables. Je pense notamment à la Guyane et à la Réunion.

franceinfo:

France info : véritable chaîne d'information en continu

En créant, avec France Info, une plateforme globale d'information en septembre 2016, les acteurs de l'audiovisuel public ont accompli une grande performance : une marque unique d'information en continu. Son succès numérique est salué par tous, en France comme à l'étranger : elle constitue l'une des toutes premières en France. La radio a connu un regain et une redynamisation de ses audiences. Et une chaîne de télévision a été créée, qui permet de nourrir l'offre vidéo de la plateforme.

Force est de constater, à l'issue de près de 4 ans de fonctionnement, que la chaîne de télévision n'a pas trouvé ses marques, avec une part d'audience dépassant à peine les 0,5%. Au cours de la période de confinement, tandis que ses consœurs obtenaient des scores plus élevés qu'à l'habitude, la chaîne a obtenu des audiences à peine supérieures à la moyenne.

Contribuant à l'élaboration de l'offre globale France Info, **il est temps que la chaîne revienne aux fondamentaux d'une chaîne d'information en continu : fiabilité bien évidemment, valeur qu'elle véhicule aujourd'hui, mais également anticipation, réactivité, intensité, production d'expertises dans la temporalité de l'information « rapide ».** Le véritable défi que la chaîne doit relever n'est pas de fabriquer une chaîne d'infos hors-jeu, qui évolue souvent à contre-temps, sans trouver le bon rythme. Il est temps de proposer une véritable chaîne d'information qui permet d'éclairer l'information, mais dans le bon tempo. Il est frappant de constater que les tranches horaires de la chaîne qui fonctionnent le mieux à l'heure actuelle sont celles qui sont produites par la radio France Info, qui officie sur le bon rythme depuis sa création.

Pour réussir, la chaîne peut s'appuyer le métier d'agence, l'édition de l'information rapide, qui sert à nourrir les flashes des éditions, le site web et l'application, mais aussi les alertes ou informations figurant dans les bandeaux déroulants auxquels sont familiarisés les amateurs des chaînes d'info. L'agence, c'est tout le métier de France Info !

Elle doit également s'appuyer plus fortement sur les ressources et expertises journalistiques de France Télévisions, mais aussi de Radio France, de France Médias Monde qui n'ont pas d'équivalent. Nourrir l'information en temps réel par un enrichissement d'expertises venues des partenaires de l'audiovisuel public constituera un facteur de différenciation très important.

france.tv

france.tv : à chacun sa télévision publique

Rassemblant la plus grande partie des programmes diffusés par les chaînes, la plateforme france.tv de vidéo à la demande doit permettre aux utilisateurs de personnaliser leurs choix. Dans son ergonomie, dans ses fonctionnalités, elle est sobre et relativement efficace. Pour qu'elle joue pleinement son rôle et permette à chacun de se fabriquer sa propre télévision publique, deux dimensions importantes manquent à l'appel, qu'il est nécessaire de développer :

- **Le fonctionnement en mode connecté et l'amélioration du parcours utilisateur**

L'identification des utilisateurs sous forme de « sign in » est facultative pour les utilisateurs, contrairement à la pratique de la BBC qui le rend obligatoire pour profiter du service. Cette absence est handicapante pour la connaissance du public. Le recueil de qualification et l'émergence de fonctions d'alertes et de préférences pourraient être améliorés, avec, en point de mire, l'amélioration du service rendu au public, notamment au public jeune.

- **La prise en compte de la communauté des téléspectateurs**

La plateforme n'est que descendante. Il est nécessaire de développer la présence des avis, des recommandations, des commentaires en live, en somme des fonctionnalités partage. **Si france.tv n'a pas vocation à devenir un réseau social, elle doit encourager la communauté de ceux qui aiment France Télévisions à s'élargir et à se verticaliser,** selon les thèmes de préférence des utilisateurs. Il est intéressant de s'inspirer de modèles comme Slack ou Discord qui organisent des espaces de conversation par thème.

► Revitaliser les marques, exprimer plus fortement auprès des publics leur singularité

France Télévisions s'est construite en tant que groupe, et c'est tant mieux. Mais le groupe doit servir l'originalité de ses composantes, et non les réduire comme peau de chagrin.

Le travail de singularisation éditoriale des offres des différentes chaînes devra s'accompagner d'un important travail de revitalisation de leur image. J'avais été par le passé l'un des premiers à croire en la nouvelle marque France Télévisions, pour mieux faire connaître l'offre de la télévision publique. La communication massive et logique, sur la plateforme france.tv, a renforcé cette perception. **Il est temps de redonner du sens à chaque marque, avec une promesse unique déclinée sur tous les supports.** La télévision est certes, avant tout, un marché de programmes. Mais les chaînes ne doivent pas être désincarnées, elles doivent au contraire véhiculer une identité beaucoup plus claire pour que le public s'y retrouve, y compris dans le domaine numérique. France 2, France 3 ou France 5 demeurent des marques historiques, des piliers sur lesquels s'appuyer, des chaînes éditrices de programmes dont l'identité propre doit être à nouveau promue.

► Intégrer les marques hertziennes et les marques numériques

L'offre de France Télévisions est actuellement scindée en deux, entre une offre de chaînes linéaires aux marques vieillissantes, insuffisamment identifiées, et une offre de marques numériques nouvellement créées mais globalement peu puissantes. D'un côté donc, France 2, France 3, France 4, France 5 et France O ; de l'autre, la plateforme globale France.tv, les plateformes Okoo pour les enfants, Slash pour les adolescents et jeunes adultes et Lumni sur le thème éducatif.

Même si des aménagements ont vu le jour fin décembre 2019, cette scission pose problème en termes de cohérence de marque, mais aussi en termes de renouvellement de publics et de circulation entre les audiences :

- Elle a tendance à confiner les chaînes hertziennes sur leur territoire et publics traditionnels, sans optimiser les apports de publics nouveaux adeptes des plateformes numériques, qui pourraient apporter des audiences complémentaires en cas de présence sur les antennes.
- Elle ne permet aux plateformes numériques de bénéficier des synergies avec les antennes linéaires, au-delà de la seule autopromotion.

Il est nécessaire de penser « globalement le développement linéaire et délinéarisé au niveau de chaque marque chaîne, et donc de pousser l'intégration entre chaînes hertziennes et les marques/plateformes numériques. Pour renouveler le public des canaux hertziens en fonction de leur territoire et leurs audiences visées. Pour permettre aux plateformes numériques de bénéficier de l'effet de puissance des chaînes hertziennes qui reste considérable, y compris auprès des publics les plus jeunes.

Une fois clarifié le positionnement global de chaque chaîne, un bloc de programmes labellisé par la marque de chaque plateforme devra être diffusé en substitution des blocs programmes existants, en rapport avec le positionnement des chaînes :

- Okoo devrait être la marque d'animation pour les enfants, et être programmée sur France 5, chaîne porteuse d'identité pour l'ensemble de la famille.
- Slash devrait être la marque adolescents/jeunes adultes et être programmé sur France 4 en cas de maintien de la chaîne, ou à défaut sur France 2.
- Lumni devrait être programmé sur France 4 pour l'offre éducative jeunes adultes et sur France 5 pour l'offre éducative visant les enfants.

Il s'agit donc de mettre en place un système de marques et de relais intégrés entre chaînes linéaires et plateformes numériques, qui, au lieu d'opposer « ancien monde » et nouveau monde », contribuent à les rassembler, à renouveler l'offre et l'audience globale de France Télévisions.

► Adopter une stratégie de distribution adaptée sur pour conquérir de nouveaux publics... Et mieux satisfaire conserver les publics traditionnels

La conquête de nouveaux publics, le renouvellement des audiences nécessitent une stratégie de distribution adaptée qui privilégie les plateformes propriétaires du groupe, notamment pour garder le lien avec les utilisateurs par la collection de données et être susceptibles de leur proposer une offre personnalisée en mode connecté.

Plus globalement, la stratégie de distribution doit servir le visionnage linéaire, qui représente environ 90% du volume de consommation et est apprécié par le public « traditionnel » de la télévision. Et la consommation à la demande, appréciée par les plus jeunes et les plus urbains, qui constitue les 10% restant.

En complément de la stratégie justifiée de croissance des plateformes propriétaires, il est aussi indispensable que les programmes soient promus sur les plateformes et réseaux sociaux adaptés, en adoptant une politique de teasing systématique selon les publics visés. YouTube occupe une place centrale dans l'univers de la vidéo, avec une structure d'auditoire de plus en plus large, la moitié de la population française visionnant, chaque mois, de la vidéo sur la plateforme : s'il est difficile de « faire avec YouTube », il est aussi impossible de « faire sans », sauf à vouloir se couper des nouveaux publics que l'on recherche ! Il faut donc adopter une stratégie à maille fine, mettre le curseur au bon endroit entre présence purement promotionnelle et présence de quelques numéros ou épisodes, visant à stimuler leur notoriété et attiser la venue de ces nouveaux « téléspectateurs » sur France.tv.

Il n'y a pas que YouTube. Instagram se développe fortement sur les 25-49 ans. Snapchat ou Twitch offrent un profil plus jeune... Autant dire que la stratégie de distribution des chaînes et de leurs programmes les plus emblématiques doit s'adapter en fonction des publics visés, mais également des moyens techniques et humains que demandent ces plateformes pour bénéficier d'une exposition suffisante sans perdre la propriété de ces contenus.

La présence numérique ne se résume pas à la « platformisation » ou au « teasing » : **c'est aussi un enjeu de production de programmes originaux**, à faire partager par et sur les réseaux sociaux, afin d'étendre leur empreinte numérique. Il est nécessaire que ces nouveaux programmes se démarquent par leur objectif de renouvellement de public à partir des bonnes « marques mères ». **France 2 doit engager ses propres programmes originaux et les « signer » dans la sphère digitale. Idem pour France 3, France 4 France 5 ou France Ô.**

En matière de distribution, il faut aussi servir les publics existants, les fidèles, ceux qui continuent massivement de regarder les programmes sur leur téléviseur sans abonnement à une offre haut débit. Ce public qui s'acquitte de la redevance doit bénéficier des meilleures conditions d'image et de son. La télévision numérique terrestre doit donc être modernisée, pour donner accès aux meilleurs standards avec l'ultra haute définition et l'introduction de fonctions d'interactivité. Il est donc nécessaire que France Télévisions contribue à la modernisation du réseau, en poussant les expérimentations en accord avec le calendrier de développement du Conseil Supérieur de l'Audiovisuel.

► Retrouver des tranches de programmation plus identifiantes de la mission de service public

Pour renforcer la différence éditoriale et élargir cette perception par les téléspectateurs, un travail de redéfinition de marqueurs de distinction doit être réalisé.

Le démarrage tardif des heures de programmation des premières parties de soirée, désormais au-delà de 21h, ne rend pas la tâche facile pour une programmation accessible des deuxièmes et troisièmes parties de soirée, qui se trouvent reléguées à des heures de diffusion encore plus tardives. L'empilement des programmes courts financés par les annonceurs entre la fin du journal et le démarrage de la soirée, constitue pour les téléspectateurs un véritable pensum qu'il convient d'arrêter.

Il est nécessaire que les 2^{ème} partie et 3^{ème} partie de soirée, qui peuvent par ailleurs se retrouver exposées « anywhere, anytime » sur France.tv, y compris en primo-diffusion, identifient de manière beaucoup plus forte l'offre de service public, avec des offres récurrentes de magazines et de documentaires complémentaires entre les différentes chaînes.

On sait le rôle identifiant qu'ont pu jouer, en 2^{ème} et 3^{ème} partie de soirée, des magazines hebdomadaires comme Complément d'Enquête, Faites entrer l'accusé, le Cercle de Minuit ou Ce soir ou jamais. Quels sont ces marqueurs aujourd'hui ? Il faut relancer la réflexion pour que des tranches de programmation qui rassemblent un nombre important téléspectateurs et qui identifient plus fortement la différence de France Télévisions.

► Réaffirmer l'identité de service public sur les grands genres télévisuels

Information, fiction, divertissement, sport, documentaire... les grands genres télévisuels structurent l'offre éditoriale de France Télévisions avec constance. Comment accentuer leur différence ?

L'information

L'information reste et demeurera plus que jamais la mission première de France Télévisions.

Non seulement parce que le groupe lui consacre ¼ de son coût de grille et une bonne partie de sa puissance de travail. Non seulement parce que les publics, dans l'expression de leurs aspirations, sont fortement demandeurs d'une information rigoureuse, fiable et sérieuse. **Mais parce que la société, qui évolue entre le trop plein des mêmes informations démultipliées, et le trop peu d'informations véritablement apprenantes, en a profondément besoin.**

Ce besoin s'exprime encore plus fortement que par le passé. Il est rassurant de constater que la plupart des études réalisées en Europe, notamment sous l'égide de l'Union Européenne de Radiodiffusion, montre que l'information délivrée par les services publics audiovisuels est considérée comme plus fiable que l'information délivrée par les opérateurs privés et les réseaux sociaux. Il est également rassurant d'observer, à travers les résultats de la consultation

#matélémaradiodemain, que les français étaient en attente d'une vision à fidèle à la tradition de l'information du service public télévisuel, mais aussi profondément renouvelée.

La première priorité, c'est incontestablement la fiabilité et la crédibilité des informations délivrées. Sur ce plan, France Télévisions, comme l'ensemble des médias de l'audiovisuel public, a pris des mesures énergiques, en s'inspirant notamment des travaux d'analyse et de recherche du Reuters Institute, pour tenter de restaurer la confiance que les citoyens accordent aux médias publics. Les fonctions de vérification de l'information ont notamment été renforcées et étendues à l'offre numérique. Mais pour proposer aux téléspectateurs des repères clairs, il ne faut pas brouiller les codes de l'information. Celle-ci doit être produite par les journalistes dans des formats dont c'est l'objet social, et non dans des formats « hybrides » qui mélangent les codes entre information et divertissement. **Je suis donc favorable au fait d'arrêter les programmes « d'infotainment » sur les antennes de France Télévisions.**

Je pense par ailleurs que plus que jamais, les journaux télévisés aux heures de grande écoute doivent demeurer une priorité absolue, et de bénéficier des moyens adéquats. Depuis Paris ou les grandes agglomérations fortement connectées, les gens surinformés ignorent que pour une partie importante de la population, ces journaux continuent de constituer des points d'entrée majeurs, parfois uniques, d'information. Les équipes des éditions du journal de 20h de France 2 qui, depuis plus de 10 ans, ont réussi à renouveler en profondeur son contenu, en racontant l'histoire de l'actualité du jour et en différenciant cette édition de celle de TF1, ont accompli une prouesse. La production d'une information de qualité, délivrée pour le plus grand nombre, vérifiée et enrichie par toute la diversité d'angles et de formats, est essentielle : il ne peut y avoir une information du pauvre, nourri par un journal télévisé sans relief, et une information du riche, vivant des push des offres numériques d'information, des magazines et des documentaires. **L'information la plus regardée par le plus grand nombre doit être la meilleure, tout simplement.** Les chaînes publiques doivent donc poursuivre leur entreprise d'innovation et d'audace télévisuelle pour amplifier la différence, face à TF1 notamment, qui s'est largement inspiré des efforts de France 2, pour faire évoluer son journal du soir.

Dans son rapport, le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel salue les efforts entrepris par France Télévisions pour renforcer l'investigation. Avec raison. **L'investigation, c'est la preuve de l'indépendance du service public.** Des émissions comme Envoyé Spécial ou Complément d'Enquête ont renforcé l'action du groupe public en ce domaine. Deux nuances méritent cependant d'être apportées :

- Sur le plan industriel, il y a un paradoxe à avoir externalisé l'investigation vers des sociétés de production externes, alors que la rédaction de France Télévisions peut s'appuyer sur un vivier de compétences très important. Il s'agit d'un contre-sens.
- Sur le plan éditorial, certaines enquêtes sont souvent réalisées à charge, selon des canons journalistiques contestables.

Il faut donc aller plus loin et réinternaliser l'investigation. **Les moyens internes doivent être renforcés avec la création d'une cellule ou département qui lui sera dédié.** Il faut pouvoir mener et décliner les grandes enquêtes sur l'ensemble des supports d'information du groupe, du 20h aux magazines, de Télé Matin aux réseaux sociaux. Je suis frappé par le succès de la création d'une telle cellule à Radio France, qui œuvre avec des moyens pourtant trop limités.

Pour que l'information produite par France Télévisions irrigue le paysage de l'information, l'investigation doit irriguer le processus d'information de France Télévisions en s'appuyant sur les forces de la rédaction.

Autre priorité indispensable pour nourrir et faire la différence, la nécessité de renforcer l'expertise dans des domaines thématiques clefs de l'information. Dans les domaines traditionnellement généreux en production d'experts comme la politique, les affaires sociales ou les affaires judiciaires, mais aussi dans des domaines plus spécialisés qui deviennent essentiels à une bonne explication et compréhension du monde. On pense naturellement à l'environnement, qui, entre climatologie, consommation ou énergie, recouvre des domaines de plus en plus variés. Mais aussi à des secteurs clefs comme la santé ou les nouvelles technologies, qui modèlent notre évolution. **Je suis favorable au fait de renforcer, au sein de la rédaction, des pôles thématiques experts couvrant les antennes TV et digitales, avec des incarnations appropriées.** A l'occasion du traitement de la crise sanitaire récente, on ne peut que regretter l'absence de figure emblématique de la rédaction capable de porter aux yeux de tous l'expertise « santé » de la rédaction sur les antennes de France Télévisions.

La fiction

Comme l'a écrit Robert Mac Kee, l'un des scripts docteurs les plus célèbres de notre époque, la fiction, c'est une métaphore de la vie. Le recours à l'imagination, l'emploi du mode fictionnel permettent d'embrasser les préoccupations et aspirations qui nous animent, dans des registres aussi variés que la tragédie, le romantisme ou l'humour.

La fiction télévisuelle, c'est l'histoire même de la télévision. Dramatiques, feuilletons, sagas et séries ont jalonné son existence. De Vidocq à Chapeau Melon et Bottes de Cuir, en passant par Dallas, La Marche de Radzetski, Plus Belle La Vie, Games of Thrones, The Wire, The Deuce ou Friends : rares sont les personnes qui ne citeront pas une série culte, selon les générations.

Comment le groupe France Télévisions peut-il conserver et surtout promouvoir sa place dans un univers bousculé, on l'a vu, par des acteurs aux moyens illimités comme NETFLIX, Amazon Prime ou HBO, comme par des Youtubeurs ? Le budget de France Télévisions consacré à la fiction est considérable : plus de 1 milliard d'euros entre 2015 et 2018, près de 250 millions par an.

Tout simplement, en commençant par prolonger le formidable travail d'adaptation que l'ensemble de la filière a entrepris, pour renouveler la fiction. Ecoles de cinéma et d'audiovisuel, sociétés d'auteurs, producteurs, distributeurs : la filière prise dans son ensemble a réussi à produire des succès dans l'ensemble des genres, avec des réussites sur les antennes de France Télévisions dans le domaine du feuilleton quotidien (Un si grand soleil), des séries historiques (Versailles), ou policières (Capitaine Marleau), ou bien des comédies (Dix pour Cent).

Il faut également agir pour promouvoir une plus grande diversité dans la production des différents genres de fiction, mais également une plus grande diversité au sein des genres eux-mêmes. On sait que le genre policier domine la production et la diffusion de fiction de France Télévisions. Je crois qu'il ne faut pas juger trop durement cette prédominance, parce

qu'il en est de même en littérature et parce que le genre policier, au-delà de l'intrigue, illustre des réalités sociales incroyablement diverses. Il faut aussi se méfier des catégorisations trop draconiennes, les feuilletons quotidiens tournant eux-mêmes aux polars. Mais en effet, il faut éviter que France Télévisions devienne « le plus grand commissariat de France ».

Il est également nécessaire de pousser l'audace narrative un cran plus loin, et ne pas craindre de créer des séries typées ou ciblées, en étant tétanisé par des échecs d'audience éventuels sur l'indicateur de la part de marché 4 ans et plus. D'une part parce que ces fictions, notamment les séries, peuvent être programmées sur la bonne chaîne au bon moment pour rencontrer leur public. D'autre part, parce qu'elles connaissent, au-delà de la diffusion hertzienne, une vie numérique par le replay ou leur exposition temporaire sur des plateformes externes. Enfin parce que la trame narrative de ces fictions sert aussi d'exposition à la diversité. Au-delà de leur qualité intrinsèque, le succès international des séries Netflix ou HBO s'explique par leurs angles « pointus » : l'univers de la pop (« Vinyl »), du Bronx (The Get Down) ou de communautés religieuses (« Unorthodox »). La description d'un milieu culturel spécifique permet aussi d'accéder à une dimension universelle.

Le divertissement

Existence même, place dans les grilles, formats à éviter ou à développer : le genre divertissement fait toujours l'objet de débats. Alors même qu'il figure au rang des missions historiques de France Télévisions, on trouve toujours des contempteurs pour énoncer que la télévision publique ne doit pas divertir. Mais qu'on le supprime, que les audiences diminuent, alors d'autres voix s'élèvent pour dire que la télévision publique ne touche plus assez de téléspectateurs, ne sait plus distraire ou ne fait plus rire, et que l'on doit réduire ses moyens !

Au même titre que l'information et la fiction, le divertissement est essentiel pour la télévision publique. France Télévisions s'est efforcée d'en donner une lecture très orientée sur les jeux de connaissance, avec un refus des formats de télé réalité enfermant des candidats dans des espaces clos. D'autres chemins ont été interdits aboutissant, parfois, à de véritables contresens. La BBC a connu un énorme succès avec The Voice, forme héritière des télé ou radio crochets. M6 s'est emparé de Pékin Express, héritier de la Course Autour du Monde. Tandis que France Télévisions est resté sur le quai.

Le divertissement en télévision, comme la musique en radio, a un mérite : attirer des publics plus jeunes. Dans un contexte où il est indispensable, pour France Télévisions, de renouveler ses audiences, la question du renouvellement des formats de divertissement est donc clairement posée. Sur la place, nombreux sont les producteurs qui pourraient aider France Télévisions à réfléchir au renouvellement des formats, à concevoir des « contests » et émissions de performances passionnantes, à redonner aux formats d'aventure une vie nouvelle, à s'emparer de la sphère numérique, pour rajeunir les audiences. Cette réflexion doit être une priorité.

Le documentaire

Le documentaire est le genre le plus identitaire du service public audiovisuel : France Télévisions est historiquement, et de très loin, le premier partenaire de la production documentaire en France, son premier financier et son premier diffuseur. Ce n'est pas par hasard, puisque le documentaire est une manière d'expliquer le monde et d'en partager la connaissance.

Il est très important que le rôle de France Télévisions dans l'expression documentaire soit maintenu et renforcé, au moment crucial où l'arrivée des plateformes internationales risque de perturber les choix éditoriaux en imposant aux productions qu'elles financeront des limitations à la fois thématiques et géographiques. Or les producteurs documentaires français proposent un regard sur le reste du monde, une analyse des mutations en cours sur tous les grands sujets de l'heure : économie, écologie, développement, diversité, société. C'est **cette lecture plurielle et ouverte de notre siècle et de notre univers que nous devons préserver en permanence.** Le rôle du service public est à cet égard irremplaçable.

Aujourd'hui, cette mine de connaissances, d'intelligence et de découvertes que constitue la production documentaire portée par France Télévisions est insuffisamment exploitée : les centaines de documentaires produits en régions ne sont pas suffisamment diffusés, et font l'objet de trop peu de communication, même dans la presse « programmes », où ils ne sont souvent même pas signalés. Or ce **sont souvent des pépites qui restent ainsi ensevelies et invisibles** dans l'offre pléthorique des chaînes. De même, leur reprise délinéarisée en « replay » n'est que rarement proposée, et sans support éditorial puissant jusqu'à aujourd'hui, malgré les promesses réitérées...

Il manque une stratégie de marketing des programmes qui intègre de manière native à la fois les premières diffusions linéaires et la visibilité numérique, afin de démultiplier les publics, et de débusquer toutes les « niches » qui restent aujourd'hui ignorantes de ce qu'elles auraient pu trouver dans cette offre. Il y a plusieurs manières d'entrer dans un documentaire, et l'éditorialisation de l'offre numérique doit permettre de croiser le chemin de tous ceux qu'un même programme pourrait fédérer.

C'est encore plus le cas pour la production ultramarine, qui peut en outre servir de fer de lance à l'exportation dans les pays voisins et à la coproduction avec les télévisions d'un même bassin géographique. Les initiatives dans ce domaine sont extrêmement prometteuses, comme on le voit pour RFO Réunion avec l'Afrique du Sud. Aujourd'hui la plus grande frontière française est avec le Brésil : RFO Guyane devrait coproduire avec les puissantes télévisions brésiliennes sur toutes les thématiques partagées, comme l'avenir de la forêt amazonienne, les ressources naturelles, le développement durable, la lutte contre le réchauffement climatique, mais aussi les cultures amérindiennes, la faune, la biodiversité...

Dans tous ces domaines, France Télévisions peut s'appuyer sur la richesse du tissu de producteurs documentaires français, au national comme dans toutes les régions, hexagonales ou ultramarines, afin de donner un nouvel élan aux exportations de programmes et aux coproductions documentaires, avec une ambition renouvelée d'ouverture et de diversité, ainsi que d'inventivité éditoriale, en termes de traitement comme en termes de formats. Les

marchés internationaux sont en recherche de documentaires de qualité, et attentifs au regard original porté par nos auteurs. **C'est un véritable défi qui est lancé aujourd'hui à la télévision publique, et qui porte loin, en matière de souveraineté culturelle et d'affirmation des valeurs de notre pays pour l'avenir. Le comprendre, c'est se donner l'obligation de le relever.**

L'animation

L'animation est aussi l'un des points forts de la production française, puisque nous avons la chance d'être un des « grands pays » de l'animation dans le monde, avec des studios pointus, et des professionnels de grand talent, dans tous les genres, et dans toutes les techniques, 2D, 3D, stop-motion.

France Télévisions est aujourd'hui l'un des principaux diffuseurs de ce genre en France, surtout en direction des enfants, avec la plateforme numérique Okoo et l'offre de France 4. Cet engagement fort doit bien évidemment être maintenu, à la fois en diffusion linéaire et en numérique, quel que soit le sort finalement réservé à France 4. **Mais il faut que France Télévisions travaille mieux sa singularité de service public** : en matière d'écriture, en matière de recherche visuelle et graphique, en matière de thématiques et de messages offerts. La diversité des attentes de la population française d'aujourd'hui doit être mieux servie, d'autant plus que la télévision publique peut s'appuyer sur une multiplicité de producteurs et d'auteurs, particulièrement jeunes et créatifs, et de toutes origines.

Au-delà de ce qui est offert à la jeunesse, et qui peut être enrichi par rapport à l'offre des chaînes commerciales, France Télévisions a aussi une responsabilité dans le développement de l'animation pour adolescents et adultes, notamment sur le non-linéaire, pour lequel ce type de programmes peut constituer un atout différenciant - ces publics étant par excellence ceux qui se tournent vers les offres délinéarisées.

Dans l'univers de la bande-dessinée, le roman graphique connaît un succès exceptionnel. Le cinéma s'en est emparé. France Télévisions doit être à son tour l'inventeur des séries d'une animation ouverte à tous :

- Il faut faire place à la diversité des formats, varier les inspirations et les techniques d'animation, accueillir plus fréquemment le long métrage d'animation. Cette logique a été bien comprise par les plateformes numériques internationales qui profitent des programmes d'animation ado-adultes pour renforcer leurs parts de marché.
- **France Télévisions a les moyens d'être aujourd'hui le premier partenaire du développement de l'animation pour les adolescents et les jeunes adultes, elle y trouvera aussi le moyen de rajeunir et d'élargir son audience sur des segments de public qu'elle doit aujourd'hui reconquérir.**

Le sport

Le sport constitue l'un des genres éditoriaux déterminants pour France Télévisions. Historiquement, l'un de ses points forts, qui lui permet de rassembler l'ensemble des catégories de la population. Les Jeux Olympiques, les grands événements annuels comme le Tour de France ou Roland-Garros, les compétitions récurrentes comme la Coupe de la Ligue demeurent

des points d’ancrage très importants de la proposition de la télévision publique. Le Coronavirus a bouleversé le calendrier 2019 : l’on voit bien à quel point l’absence de ces rendez-vous télévisuels en juin et en juillet manque aux français.

Le sport, c’est aussi pour l’ensemble des équipes de France Télévisions la meilleure manière de démontrer un savoir-faire artistique et technique envié par l’ensemble des diffuseurs dans le monde : les retransmissions du Tour de France et de Roland-Garros suscitent l’admiration de tous.

Il est essentiel :

- D’être au cœur des grands événements, en se plaçant dès aujourd’hui dans la perspective des Jeux Olympiques 2024, pour lesquels France Télévisions a acquis les droits d’exploitation.
- De prolonger l’engouement autour du sport féminin, qui a prouvé son attractivité.
- De soutenir, à travers les magazines, les disciplines sportives qui s’allient le mieux aux exigences environnementales : le vélo, la marche, la course.
- D’être moteur des sports émergents qui touchent les adolescents et les jeunes adultes.
- De promouvoir des fêtes ou d’événements sportifs célébrant le sport amateur, les disciplines exercées par les personnes atteintes de handicaps.

Il faut moderniser le travail entrepris depuis plus d’un demi-siècle :

- En renouvelant la rédaction des sports par une féminisation accentuée, en intégrant plus de diversité socio-culturelle dans sa composition.
- En adaptant la narration des commentaires, qui doit se départir de réflexes grégaires.
- En innovant sans cesse dans les techniques de réalisation.

Le cinéma

La place du cinéma doit aujourd’hui être repensée. On l’a vu pendant le confinement, le cinéma constitue toujours une attente importante de la part des publics de la télévision. Mais quel cinéma, et à quel moment ?

Une véritable réflexion doit être engagée, en dialogue avec les professionnels du cinéma, pour comprendre quel type d’exposition peut répondre aux attentes du public et contribuer à donner un cinéma une nouvelle visibilité sur les antennes de France Télévisions. Autant une diffusion « premium » sur les chaînes payantes spécialisées dans le cinéma constitue un des ressorts de la vitalité du cinéma français, autant une diffusion ciblée et éditorialisée de films français relativement récents peut doter d’une seconde vie un certain nombre d’œuvres, et compléter l’offre présente en premières parties de soirée.

Il est nécessaire de réinterroger la place du cinéma sur les antennes de la télévision publique, de lui redonner ses lettres de noblesse, face à des chaînes thématiques spécialisées qui exploitent à l’envi les mêmes catalogues vite usés. La force du cinéma français, c’est un cinéma d’auteurs unique au monde, des films d’art-et-essai qui brillent dans les festivals tout autour de la terre, un très grand nombre de réalisateurs qui proposent année après année des scénarios originaux, des thématiques originales...

C'est sur cette ressource prolifique, plus de 350 films par an en moyenne ces dernières années, que la télévision publique peut réinventer une mise en valeur du 7eme art -non pas réservée à une élite, mais adressée à tous.

La musique classique, le spectacle vivant, le livre et la littérature

Rengaine bien connue des professionnels : le spectacle vivant, les concerts de musique classique, les ballets, les opéras, les émissions culturelles ne font pas recette en termes d'audience sur les 4 ans et plus, critère issu du marché publicitaire qui a imposé sa loi... à la télévision publique. Que la diffusion d'un opéra comme Don Giovanni en prime time réalise 2 ou 3 % de part d'audience : le lendemain matin, dans les couloirs de France Télévisions, ou bien au sein des émissions de décryptage des médias, le bilan est sans appel. C'est oublier que rassembler, autour de Don Giovanni, 1 ou 2 millions de téléspectateurs, c'est beaucoup plus que la fréquentation annuelle de l'Opéra de Paris, ceci à l'occasion d'une diffusion unique ! Ou que parler du premier livre d'un auteur prometteur, c'est aussi répondre aux aspirations d'un public en attente de culture.

La place du spectacle vivant, des arts visuels, de la musique classique, n'est pas au niveau attendu. 17 millions d'euros sur un budget de programmes de près de 450 millions d'euros consacrés à la création, c'est notoirement insuffisant. La place de ces disciplines doit être considérablement renforcée, à la fois dans l'offre linéaire et dans l'offre à la demande. **Il faudra reproduire en période « normale » l'exposition du genre en période de confinement ou au cours de cet été. Il sera également nécessaire de renforcer la place du livre et de la littérature, aujourd'hui réduite à une portion congrue.**

iii. **France Télévisions confortera sa place de premier acteur de l’audiovisuel**

Avec une place consolidée sur le plan national, le groupe sera devenu un véritable acteur international en matière de production et de distribution. Il sera au cœur de synergies de projet avec les entreprises de l’audiovisuel public, au bénéfice de chacune d’entre elle.

La trajectoire financière, trame de fond de l’évolution industrielle de France Télévisions

► **L’impact de la crise sanitaire sur la trajectoire financière**

France Télévisions, c’est environ 3 milliards d’euros de chiffre d’affaires, dont un peu de 2,6 milliards de redevance publique (contribution à l’audiovisuel public) et un peu plus de 350 millions d’euros de ressources propres. Sur 5 ans, durée du mandat, 15 milliards d’euros sont donc en jeu pour que la télévision publique atteigne les objectifs de son projet stratégique.

En 2015, une étude réalisée par le cabinet E & Y⁸ à la demande des professionnels avait pu démontrer l’importance économique du secteur audiovisuel et culturel, en termes d’emplois et de création de valeur ajoutée. Alors que l’on avait tendance à considérer que le secteur était un coût admissible, l’étude avait démontré que le secteur culturel et audiovisuel faisait partie des grands ensembles économiques, au même rang ou presque, que l’automobile. De son côté, l’Union Européenne de Radiodiffusion a montré au plan européen que les services publics audiovisuels étaient tout aussi essentiels, en termes économiques, dans leur contribution à la société, que dans leur rôle dans le maintien du pluralisme démocratique. Et que leurs dépenses, en matière de création audiovisuelle, devaient être considérées comme des investissements bénéficiant à l’intérêt collectif.

Les effets récents du Coronavirus viennent de rappeler le rôle essentiel des médias de service public sur le plan économique et social. Ils constituent autant de terres de stabilité dans un océan audiovisuel et numérique chamboulé, à court terme, par la crise, et à moyen terme, par les transformations. Les opérateurs des médias audiovisuels privés ont préparé et annoncé des plans de repli, parfois sans précédent. Ils ont demandé la mise en place de mesures d’urgence, en appelant l’Etat à faciliter leur financement publicitaire, avec l’ouverture de secteurs jusqu’alors interdits et la mise en place de crédits d’impôts sur la création. La revendication de

⁸ Étude France Créative / Ernst & Young, 2e Panorama de l’économie de la culture et de la création en France, octobre 2015

l'arrêt de la publicité sur les chaînes publiques, télévisuelles ou radiophoniques, a atteint l'apogée de leurs revendications.

Avant la crise du Coronavirus, la trajectoire financière retenue par l'actionnaire pour France Télévisions, faisait état d'importantes réductions budgétaires : 160 millions d'euros de 2018 à 2022⁹, avec une baisse de la contribution à l'audiovisuel public, des économies à générer sur la masse salariale et les dépenses de fonctionnement non liées aux programmes. A l'heure où ces lignes sont écrites, il semble que cette trajectoire est maintenue.

On peut comprendre que l'Etat, anticipant pour les années à venir la compensation de l'effort budgétaire acquitté en 2020, soit exigeant dans l'attribution et l'allocation des deniers publics. Il semble tout aussi raisonnable de considérer que la situation en 2020 n'est pas celle de 2018 ou de 2019. L'on sait que la trajectoire 2020 ne sera pas tenue en raison de la hausse des dépenses pour pallier les effets de la crise sanitaire, notamment auprès des acteurs de la filière, et de recettes à la baisse en raison du manque à gagner publicitaire (15 à 20% du chiffre d'affaires de Radio France Publicité, selon les estimations). Les acteurs du marché anticipent également une baisse des revenus publicitaires en 2021 : certains secteurs importants comme le domaine aérien ou le tourisme seront encore nettement impactés par la crise.

► Une réflexion nécessaire sur le financement et les marges de manœuvres en termes de recettes

Au-delà des rectificatifs budgétaires 2020, la réflexion sur le mode de financement doit être relancée dès la rentrée de septembre, pour que France Télévisions puisse se projeter dans le futur avec la visibilité nécessaire, et que l'on aboutisse à « un new deal » sur le financement. Il faut trouver un juste équilibre entre les économies à réaliser et les marges de manœuvre supplémentaires qui peuvent être dégagées du côté des recettes. Il est nécessaire notamment :

- **De déterminer, si oui ou non, l'universalité de la redevance doit être étendue à la possession des supports électroniques permettant le visionnage de la télévision et de la vidéo au-delà du seul téléviseur.** Cette évolution correspondrait à l'évolution des usages et permettrait d'augmenter l'assiette de la contribution à l'audiovisuel sans alourdir la fiscalité sur celles et ceux qui s'en acquittent déjà. Cette mesure serait saine à l'évidence, en inscrivant le financement de France Télévisions dans le présent et le futur des usages. Selon le degré de l'universalité retenue, on peut estimer que 80 à 150 millions d'euros supplémentaires pourraient être dégagés chaque année, soit pour France Télévisions, un gain potentiel de 45 à 84 millions d'euros par an. Cette réflexion n'est pas optionnelle : la suppression totale de la taxe d'habitation au 1er janvier 2023 rendra indispensable de redéfinir les modalités du financement spécifique de l'audiovisuel public.
- **De réfléchir sans tabou à l'évolution du régime de la publicité sur les chaînes de France Télévisions.** Autant il me semble impensable de réintroduire la publicité autour des programmes enfants, autant il me semble nécessaire de mettre en place des dispositifs plus incitatifs pour la publicité visant des produits « propres » ou

⁹ Annonces du gouvernement, juillet 2018.

« neutres » pour l’environnement, autant il faut réfléchir la réintroduction de la publicitaire classique entre 20h et 21h. A titre d’illustration, on peut estimer que la diffusion d’un écran publicitaire de durée moyenne (3 à 4 minutes) entre 20h30 et 20h45 rapporterait, en net, environ 50 millions d’euros au groupe, avec un temps d’antenne occupé largement inférieur aux 20 ou 25 minutes de programmes courts diffusés sur France 2 au cours de la demi-heure. Le gain net serait substantiel sans altération du confort d’écoute, et sans risque de déstabilisation du marché.

- **De profiter de l’évolution prochaine de la régulation.** Sous la pression française, associant gouvernement, sociétés d’auteurs et éditeurs, des avancées significatives sur la reconnaissance du droit d’auteur et des droits voisins ont été obtenues, même si les régimes fiscaux des plateformes demeurent des facteurs importants de déséquilibre. Quelle que soit la forme juridique retenue, la transposition de la directive SMA et le projet du gouvernement d’imposer aux plateformes comme Netflix consacrer 25% de son chiffre d’affaires à la création permettra de rééquilibrer la situation. La question est de connaître l’affectation de cette taxe.
- **De prolonger et enrichir l’expérience de la filiale de France.tv Studio,** dont le rôle dans la production pour les antennes du groupe s’est élargi. Si son activité continue de croître, en associant les producteurs privés, la génération de recettes propres pourra s’affirmer fortement, en bonne intelligence avec les acteurs audiovisuels.
- **D’être plus créatif et dynamique dans la création des ressources propres.** Trop souvent, la réflexion sur leur génération intervient en aval du processus de création et de production, alors qu’il devrait intervenir en amont, au moment où se définissent l’ambition du développement des programmes et la répartition des droits d’exploitation. Pour les programmes phares existants qui structurent la grille, une revue de marques en bonne et due forme sera nécessaire. L’objectif étant afin de travailler efficacement sur une plateforme ambitieuse de développement de ressources.

Renforcer France Télévisions dans l’écosystème audiovisuel et numérique par une stratégie internationale ambitieuse

► La consolidation du rôle de France Télévisions dans l’écosystème national

Au-delà des moyens de production propre, ce sont chaque année, près de 450 millions d’euros qui sont investis par France Télévisions dans la production patrimoniale. En 2018, avec plus de 265 millions investis dans la fiction, 60 millions dans le cinéma, 94 millions dans le documentaire, 28 millions dans l’animation, 17 millions dans le spectacle vivant, France Télévisions constitue l’ossature, le cœur et le poumon de l’écosystème audiovisuel français.

De manière indirecte, c'est aussi l'ensemble des industries techniques qui sont concernées par la politique de commande du groupe public : selon le groupe, cela représente 25 000 personnes et 1,1 milliard d'euros à l'échelle de la branche audiovisuelle. Au-delà des chiffres, c'est tout un vivier riche d'auteurs et de créateurs, de sociétés de production et de prestataires qui s'appuie sur France Télévisions pour exercer une activité de création toujours fragile, quand bien même certains acteurs se sont dotés d'une taille et d'une envergure qui les protège mieux que d'autres.

Ce soutien, essentiel et vital, oblige France Télévisions. Vis-à-vis de l'actionnaire, qui lui attribue ces moyens dans le but d'exercer ses missions avec efficacité. Vis-à-vis du tissu industriel audiovisuel qui attend une redistribution équitable et productive de la manne destinée à la création. Dans un contexte de crise économique probable, qui va aiguïser les tensions entre les acteurs du secteur, au moins jusqu'en 2021, Il sera essentiel de veiller au maintien de justes équilibres dans l'emploi et l'exploitation de ces moyens qui doivent relever autant de l'investissement - capitaliser sur des droits d'exploitation pluriannuels récurrents - que du fonctionnement - nourrir les grilles linéaires et non linéaires, dans un exercice budgétaire donné. Ces équilibres devront être trouvés :

- **Dans la politique de commande, entre des producteurs audiovisuels puissants qui se sont structurés fortement (Banijay, Newen ou plus récemment Mediawan) et réalisent une partie importante de leur activité à l'international, et des producteurs de taille plus modeste** qui génèrent un tissu de production dynamique et créatif, sans lequel France Télévisions perdrait en créativité et en agilité. Il convient donc d'être extrêmement vigilant en la matière et de faire en sorte que cet équilibre précaire soit respecté, en tenant compte des évolutions de la structuration du marché de la production.
- **Dans la maîtrise des droits de propriété intellectuelle, entre les droits d'exploitation pour le diffuseur,** indispensables pour générer des revenus significatifs en matière de diversification et de recettes commerciales, **et les producteurs eux-mêmes,** qui concourent à conférer une véritable valeur ajoutée aux programmes produits. Pour France Télévisions, il s'agit d'acquiescer ces droits, à hauteur de ses niveaux d'investissement dans les projets, pour que les recettes d'exploitation secondaires de distribution progressent de manière significative, notamment au niveau international. Il faut dans le sens inverse que les producteurs s'y retrouvent. Il semble qu'à l'heure actuelle personne ne soit véritablement satisfait. Les recettes et la marge de France Télévisions Distribution demeurent modestes au regard des sommes investies par le groupe public, tandis que les producteurs, notamment de taille modeste, considèrent que les recettes d'exploitation secondaire réalisées en distribution, auprès des plateformes de SVOD ou sur le marché international auprès des autres diffuseurs, sont insuffisantes.

La recherche de ces équilibres et de la consolidation du rôle de France Télévisions dans son écosystème nécessite :

- **De poursuivre et d'amplifier la stratégie d'engagement pluriannuelle de France Télévisions dans les différents genres de programmes,** qui sont essentiels pour

pérenniser l'activité du tissu de production et entretenir la relation de confiance avec les syndicats de producteurs de et les producteurs eux-mêmes. Au-delà des engagements en tant que tel dans le documentaire ou l'animation, pour ne citer qu'eux, l'ambition éditoriale du groupe et de chaque chaîne devra également être partagée. Les programmes numériques natifs à destination des plateformes propriétaires de France Télévisions mais aussi des carrefours d'audience comme Instagram, Snapchat ou Twitch devront également être évoqués.

- **De travailler de concert avec le Centre National du Cinéma et de l'Image Animée** pour adapter les mécanismes d'aide aux besoins de la profession et à l'évolution des audiences et des usages.
- **De renforcer l'éthique et la transparence dans l'engagement des commandes de production.** S'il faut maintenir la capacité de France Télévisions à entretenir une politique de lien direct avec les producteurs pour mettre à l'antenne des programmes à fort potentiel, il est absolument nécessaire de travailler sous mode d'appels à projets pour les programmes récurrents emblématiques, hebdomadaires ou quotidiens. Le mode d'appels à projet a pour intérêt de rédiger des notes d'intention claires à destination des producteurs, prenant en compte les attentes des téléspectateurs et les intentions du groupe, des indicateurs de choix et une procédure calendaire clarifiée.
- **De mettre en place des sessions ou journées de création de programmes** par genres, illustrant des thématiques éditoriales spécifiques, ouvertes aux nouveaux talents, auteurs et scénaristes, dès lors qu'elles sont portées par des producteurs. Il faut ouvrir la réflexion éditoriale à 180°, en demandant aux créateurs de penser hertzien mais aussi numérique, linéaire mais aussi à la demande, d'encourager le lien entre les deux.

► Un big bang de la stratégie de développement international

Avec la création de Salto, en association avec les groupes TF1 et M6, France Télévisions entend consolider sa position industrielle en proposant une plateforme de SVOD payante à destination du public.

Sans connaissance précise des objectifs de la plateforme, de la nature de l'accord et de son plan d'affaires, il est impossible de se prononcer sur le bien-fondé de ce projet, réalisé sans Canal +, acteur principal de la télévision payante en France. On connaît la difficulté d'atteindre l'équilibre d'exploitation pour les plateformes de SVOD payantes, y compris les plus ambitieuses et les plus « américaines » d'entre elles, pourtant propulsées par un endettement de niveau pharaonique.

Je pense que le combat ne se situe plus sur le plan national, et que Salto constitue une réponse datée et partielle au problème posé. Il est paradoxal de rester à l'écart de la mondialisation et de ne pas profiter des opportunités de développement international qui s'ouvrent en la matière.

- **Il est nécessaire, tout d'abord, d'amplifier les coproductions internationales, notamment avec autres les médias de service public, francophones et européens tout particulièrement.**

C'est se donner plus de moyens de réussite avec une assise financière beaucoup plus large, dont profiteront les producteurs embarqués dans les projets. De manière peu

compréhensible, leur nombre demeure étrangement faible alors que le marché et les usages ne cessent au contraire de s'internationaliser. Au-delà des discussions bilatérales, des cadres de discussion existent : ils ne demandent qu'à être mobilisés plus fortement, avec l'association des MFP d'une part (Médias Francophones Publics) et l'Union Européenne de Diffusion d'autre part.

- **Il est essentiel de développer un projet de plateforme européenne de SVOD de premier plan.**

Imaginons un instant que sur une plateforme donnée « les abonnés » aient accès aux meilleures fictions et aux meilleurs documentaires produits par France Télévisions, la BBC, la RAI, la RTVE, la ZDF, la RTBF, la RTS... Si l'on additionne les moyens que l'ensemble de ces opérateurs attribuent aux programmes de stocks, alors l'on se rapproche des budgets Netflix ! La technologie permet désormais de sous-titrer l'ensemble des œuvres avec beaucoup plus de facilité (le prochain player développé par la SSR le démontrera à la rentrée 2020). **Je propose que France Télévisions entame dès la rentrée de septembre 2020, dans le cadre de l'Union européenne de Radiodiffusion, avec les parties intéressées, une réflexion approfondie, définissant l'ambition éditoriale, les audiences visées et le plan d'affaires d'une plateforme de SVOD internationale portée par les diffuseurs publics.**

Développer les coopérations entre les médias de l'audiovisuel public

Le projet de création de la holding France Médias paraît avoir été ajourné. Faut-il pour autant ralentir les coopérations engagées et ne pas en envisager et mettre en œuvre de nouveaux axes de collaboration ? Je suis persuadé du contraire.

Avec 56% du produit de la contribution à l'audiovisuel public, France Télévisions est l'acteur le plus puissant de l'audiovisuel public français. Les coopérations avec les autres acteurs de l'audiovisuel public doivent-elles pour autant partir des priorités du groupe et les placer à son profit ? Cette crainte a été exprimée par les autres acteurs de l'audiovisuel public : voir les moyens, mais aussi l'énergie disponible, engloutis par cet acteur « mastodonte ». France Médias Monde redoute que les moyens consacrés à l'information internationale soient en diminution en cas de holding commune. Peur circulant à Radio France : que France Bleu se transforme en variable d'ajustement de France 3 pour opérer sa régionalisation.

Je suis convaincu que les coopérations doivent être réalisées dans un esprit d'équité, sans hégémonisme, au bénéfice de chaque acteur de l'audiovisuel public. Ces coopérations sont indispensables pour mieux assurer les missions de service public qu'ils ont en commun et mieux employer la ressource publique qui se raréfie.

Je suis bien placé pour dire à quel point la radio et l'audio peuvent jouer à merveille une partition créative et pleine de sens, avec leurs propres usages, différents de ceux de la télévision et de la vidéo. Je suis tout à fait certain que jamais la mise en place d'une rédaction unique, « mastodonte », entre France Télévisions, Radio France et France Médias Monde ne sera

efficace pour mieux servir les publics. Quand bien même certains points de coopération peuvent être améliorés, je ne vois pas comment les éditeurs pourraient gérer eux-mêmes le dépôt légal de leur archives et leur exploitation commerciale, objet social de l'Institut national de l'audiovisuel. Mais je demeure persuadé qu'il est possible de rendre un meilleur service au public qui s'acquitte de la redevance en employant de manière synergique certains de leurs moyens.

► **Le renforcement de la coopération entre France 3 et France Bleu**

France 3 et France Bleu ont entrepris de se rapprocher pour créer ensemble des matinales communes, avec pour objectif, à terme, en 2022, de proposer autant de matinales communes que de stations de France Bleu. Pour France 3, l'intérêt est de localiser l'offre télévisuelle, de lui donner plus de proximité. Pour France Bleu, de rassembler de nouveaux « téléspectateurs Internauts » découvrant ainsi l'offre de la radio. Renforcer la coopération et la mise en commun de moyens est également une exigence dans le domaine du numérique.

Pour être efficace et agile, je suis partisan de mettre en place avec Radio France la mise en place d'une gouvernance spécifique, avec pour objectif de lancer l'offre numérique commune à horizon de 12 mois.

► **France info, pôle d'information en continu du service public audiovisuel**

France Info est désormais à la croisée des chemins. Doit-on se contenter de faire vivre ce projet comme il vit actuellement, dans un schéma de gouvernance complexe, mais qui fonctionne ? Ou doit-on aller plus loin ?

A l'issue de près de 4 ans de fonctionnement, un pas supplémentaire doit être franchi autour du métier principal de France Info : l'information en continu. Autant on aurait tort de considérer que France info doit englober toute l'information de France Télévisions et de Radio France, autant on aurait tort d'être timoré : France info doit devenir le pôle d'information en continu du service public audiovisuel.

Il est nécessaire, pour accomplir cette mue, de rassembler les équipes de l'agence et les équipes numériques qui éditent l'information rapide. Et il est nécessaire que France info, clairement positionné sur le terrain de l'information en continu soit placée sous l'autorité d'un unique responsable.

► **Créer un pôle d'activités autour de la musique classique et du spectacle vivant**

Renforcer la place de la musique classique, du spectacle vivant et des arts visuels dans l'offre de France Télévisions, qu'elle s'exprime par voie linéaire ou par voie de programmes délinéarisés, constitue l'une de mes priorités.

A l'heure où le secteur privé s'est fortement structuré avec la création d'un pôle composé de Radio Classique, de Mezzo et de Medici TV, il est temps que le service public s'appuie sur ses

forces ; que les formations musicales de Radio France soient beaucoup plus présentes dans la programmation des concerts programmés sur les antennes de France Télévisions, qui doivent progresser en nombre ; que de véritables coproductions audiovisuelles voient le jour ; qu'une offre numérique vidéo intègre l'offre de France Musique et celle France Télévisions, dans le domaine des concerts, mais aussi de la danse, en coopération avec ARTE.

Pour en faire plus et pour le faire mieux, je crois indispensable que soit constitué un pôle de compétences de référence dont l'objectif premier sera de définir un projet éditorial et artistique cohérent. La mise en place de ce pôle nécessitera la nomination d'un chef de file définissant ce projet. Je souhaite que France Télévisions et Radio France puissent désigner le responsable le plus reconnu et le plus compétent pour entamer la réflexion dès la rentrée 2020.

► **Le renforcement des coopérations dans le domaine de la « culture »**

La culture est un vaste domaine qui couvre des genres télévisuels et radiophoniques variés. Dans le domaine spécifique de la culture et du savoir, la création de l'offre numérique Culture Prime à laquelle concourt les entreprises de l'audiovisuel public a été probante, tant dans ses modes de production que de distribution. Dans les apports des partenaires, France Télévisions devrait être plus actif dans cette collaboration, tant dans la production que dans la promotion de cette offre nouvelle.

Les partenaires de l'audiovisuel public devraient également accentuer leur collaboration dans le domaine du livre. Radio France lui consacre, tant sur France Inter que sur France Culture, une place d'exception, avec des émissions spécifiques et des incarnations connues du grand public. Pourquoi ne réfléchiraient-ils pas ensemble à l'élaboration de projets éditoriaux audio et vidéo ?

Il reste aussi beaucoup à faire pour que les partenaires de l'audiovisuel public s'associent à l'occasion des expositions, festivals et salons de premier plan. Des coopérations efficaces fondées sur leurs forces respectives permettraient aux acteurs de l'audiovisuel public de devenir partenaires des événements les plus prisés.

► **Développer et diversifier formats et coproductions à partir des marques des acteurs de l'audiovisuel public, pour élargir leur empreinte et leurs audiences**

L'industrie télévisuelle est habituée aux formats. Ceux-ci sont constitutifs du marché audiovisuel national et international. Il existe également des formats en radio, qui ne bénéficient pas d'exploitation commerciale au sens strict, mais dont la structure narrative est aisément identifiable. Ces formats ont la particularité d'être portés par des marques connues, dans lesquelles les auditeurs ou les téléspectateurs ont confiance, et qui peuvent être déclinables, avec une réflexion éditoriale d'adaptation, dans d'autres univers. J'ai pu mettre en œuvre, à Radio France, une stratégie de diversification qui a porté des marques et contenus sonores dans d'autres univers, comme l'édition écrite, la presse, les événements dans les salles de cinéma. Cette démarche a permis d'étendre le périmètre de ces marques, de renouveler leurs audiences, de générer des ressources nouvelles.

Pourquoi La Grande Librairie ne deviendrait-elle pas un format audio ? Pourquoi Affaires Sensibles, diffusé sur France Inter ou Esprit Public, émission phare de France Culture, ne deviendraient-il pas des magazines documentaires ou des émissions de télévision ? Pourquoi France Télévisions et Radio France ne s’associeraient pas pour que le Hip Hop Symphonique, lancé par la chaîne Mouv’, ne devienne pas un format national puis international ?

Je crois que les collaborations de coproduction, sur des formats aux marques fortes entre France Télévisions et Radio France devraient s’intensifier dans les domaines de la culture, de la musique, de l’éducation aux médias, pour gagner en puissance, renouveler les publics, et générer des recettes supplémentaires aux bornes de l’audiovisuel public.

► **Le renforcement des coopérations visant le public jeune**

Les acteurs de l’audiovisuel public, Radio France et France Télévisions plus particulièrement, ont pour objectif commun de renouveler leur public, en l’élargissant et en le rajeunissant. La tâche est difficile tant la concurrence, multiforme, est rude. Pour y parvenir, il est logique de développer les synergies entre les deux groupes en s’appuyant sur leurs forces respectives, notamment en matière de puissance et de distribution. Dans cet esprit, il est logique de raisonner par type de public et par double exposition des programmes :

- Il serait logique que les programmes audio produits par Radio France visant les enfants soient également portés en numérique par la plateforme numérique Okoo, la télévision étant par définition le média des enfants, qui constituent un public cible nouveau pour Radio France.
- Réciproquement, les programmes vidéo produits par France Télévisions visant les adolescents et les jeunes adultes, les fictions par exemple, pourraient se trouver utilement portés par l’offre numérique de Mouv’, qui touche spécifiquement de public avec une offre musicale.
- On peut par ailleurs concevoir que des programmes « audio » et « audiovisuels » soient développés en commun, notamment sur le terrain éducatif et sur le terrain musical.

IV. **France Télévisions s'imposera dans son univers comme une entreprise audiovisuelle de référence**

en ayant adapté sa gouvernance aux enjeux stratégiques, en ayant développé un nouvel esprit d'entreprise et renouvelé ses modes managériaux.

France Télévisions tient une place unique au sein de la société : à la fois fédérateur de tous les publics, reflet de la société d'aujourd'hui mais aussi redevable auprès d'elle de l'accomplissement de ses missions d'information, d'éducation et d'animation du débat démocratique. France Télévisions est également unique par sa capacité à irriguer la société de ses valeurs fondamentales d'indépendance, d'universalité, d'innovation, de fiabilité de l'information et de promotion de la diversité. Sa force : ses collaborateurs et l'ensemble des acteurs de l'écosystème audiovisuel avec lesquels France Télévisions qui eux-mêmes portent ces valeurs et sont empreints de ces engagements sociétaux.

Pour que France Télévisions puisse continuer à renforcer cette différence, son modèle social doit être promu à travers un projet d'entreprise et de ressources humaines qui favorisera le consentement et la responsabilité :

- Consentement des femmes et des hommes qui travaillent au sein ou avec France Télévisions, eux-mêmes citoyens et contribuables, conscients de l'utilité de leur mission, et dont l'exigence à l'égard de leur entreprise s'incarne dans l'excellence des programmes qu'ils proposent. Le consentement repose sur la réciprocité de l'engagement des collaborateurs de France Télévisions. Il les engage collectivement et individuellement et s'obtiendra à travers différents leviers : l'écoute, le respect, l'autonomie, l'équité, l'action collective.
- Responsabilité dans l'accomplissement de leur mission, générée par la fierté de contribuer aux succès collectifs pour lesquels ils auront manifesté leur adhésion individuelle.

C'est l'affirmation de ce consentement, alliée à la responsabilité, qui permettra de générer un esprit de co-construction et de coopération, indispensable pour favoriser l'innovation et la créativité qui constituent l'une des marques de fabrique de l'entreprise, et que le projet social continuera à encourager.

Consentement et responsabilité sont les conditions nécessaires pour intégrer efficacement et durablement la digitalisation des modes de travail à France Télévisions, à tous les niveaux de l'entreprise. Le projet social continuera à soutenir la transformation digitale pour faire de France Télévisions un « laboratoire d'expérimentation » pour l'ensemble de l'audiovisuel public : continuer à encourager le travail à distance, promouvoir la co-construction et les nouvelles formes de travail 3.0, permettre aux parties prenantes externes de s'insérer dans les environnements de France Télévisions, donner aux différents métiers les moyens, par les outils et la formation et la gestion prévisionnelle des compétences.

L'établissement de ce modèle social est d'autant plus important que France Télévisions est confronté à un environnement marqué :

- Par la période « post-covid », aux développements incertains.
- Par l'accord « la rupture conventionnelle collective » de mai 2019.
- Par la volonté d'amplifier la transformation digitale de l'entreprise, et les efforts d'adaptation qui devront être consentis.

Dans ce contexte, la formation et l'université d'entreprise auront à jouer un rôle central, dans l'accompagnement du changement et dans l'adoption des nouveaux outils et technologies. Elles favoriseront aussi l'appropriation de postures managériales reposant sur le consentement et la responsabilité, l'écoute, et la volonté de réussir en commun.

L'autre réalité est que France Télévisions vient de connaître une décennie de réorganisation.

Le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel précise dans son rapport que le cycle de cette réorganisation vient à peine de s'achever, « le groupe » étant devenu une entreprise unique, avec la mise en place d'une direction générale couvrant l'ensemble du spectre des programmes, une direction de l'information transversale enfin opérante, et de multiples adaptations des directions et des processus informatiques, logistiques, et financiers.

La mise en place fut complexe, énergivore et souvent vécue comme « technocratique », au détriment du temps nécessaire au partage de la réflexion stratégique et éditoriale. Autant dire que plus que jamais, toute évolution d'organisation devra être justifiée, partagée, expliquée et accompagnée.

Je sais par expérience qu'on ne comprend les objectifs et les modalités de réorganisation qu'en étant au plus près de la réalité de l'entreprise, les processus de gouvernance et modalités de fonctionnement étant au moins aussi importants que les organigrammes.

Ma position de Vice-Président du comité radio de l'UER ainsi que des relations bilatérales approfondies avec des services publics audiovisuels performants comme la RTBF, la RTS, la BBC ou Sverige Radio, m'ont permis d'observer deux modes d'organisation différents et innovants, le premier centré sur les publics/les vecteurs de distribution d'une part et les contenus d'autre part, opérant selon un mode de commande « clients -fournisseurs », le second centré sur les thématiques éditoriales principales, déclinées sur l'ensemble des vecteurs de diffusion.

L'on voit bien que chaque modèle n'est pas duplicable en tant que tel. **Il n'est pas raisonnable de procéder à des modifications structurelles tant que l'on n'a pas pris en compte l'effet de taille de l'entreprise considérée**, que l'on omet souvent de prendre en compte et qui est pourtant essentiel dans la mise en place des organisations. **Et tant que l'on n'a pas écouté de manière approfondie le management en fonction, les organisations représentatives du corps social et les collaborateurs eux-mêmes, et discuté des options possibles.**

A ce stade, j'évoquerai des propositions en ligne directe avec les propositions éditoriales, stratégiques et marketing de ce projet, avant de d'évoquer l'esprit d'entreprise qui doit guider France Télévisions.

Adapter la gouvernance et le management aux enjeux du projet stratégique

► Comment renforcer la diversité dans l'entreprise et dans le top management ?

L'une des lignes directrices de mon projet est de renforcer la diversité. Diversité sur les antennes, diversité de l'entreprise elle-même.

Pour avancer sur ce terrain fondamentalement important, je suis partisan de mettre en œuvre des indicateurs simples. A l'instar de ce qui prévaut au sein de la radio Suédoise Sverige Radio, je suis partisan :

- **De l'application de la règle 50/50**, voulant qu'à chaque niveau de management horizontal et qu'au sein de chaque département de l'entreprise, considérée de manière verticale, la parité femmes / hommes soit appliquée.
- **De l'égalité stricte des rémunérations** entre les femmes et les hommes à même niveau de responsabilité.
- **D'une représentation fidèle des composantes socio-culturelles au sein du management intermédiaire et au niveau du top management**, la production d'équipes monolithiques constituant un risque culturel, social et un souci réel en termes d'efficacité. L'on ne peut pas produire de statistiques en la matière mais, comme j'ai eu l'occasion de l'indiquer, la juste représentation de la diversité, selon le profil socio-culturel, l'habitat, l'âge, la formation initiale, etc. doit être un des outils d'évaluation des cadres. Il s'agit certes de la responsabilité de l'entreprise, d'une priorité de ressources humaines mais il s'agit aussi de leur responsabilité directe : faire en sorte qu'au sein de leur équipe, la diversité s'impose et soit vectrice de pluralisme de sensibilités.
- **D'une progression de la représentation des personnes handicapées**. Je suis très favorable au fait de proposer, en tenant compte de la nature des handicaps, aux personnes volontaires d'intervenir régulièrement sur les antennes, selon leurs compétences éditoriales, et de faire progresser leur rôle dans le tissu managérial. Le renforcement de leur visibilité, sur les antennes, créera un choc culturel qui retentira aussi à l'interne.

► Comment mieux intégrer le monde linéaire et le monde digital ?

Le projet propose de rassembler « monde linéaire » et « monde digital » en faisant remonter la réflexion éditoriale et marketing au sein des chaînes, en établissant une architecture de marque plus intégrée et plus cohérente, en établissant une culture d'infusion entre les équipes « chaînes » et les équipes numériques. Quelles traductions peut-on envisager en termes d'organisation, de gouvernance et de management ? Il est nécessaire :

- **De nommer, sous l'autorité de la direction générale des antennes et des programmes, une éditrice ou un éditeur en charge de l'application de la stratégie éditoriale et marketing de chaque chaîne, dans sa dimension hertzienne linéaire**

et dans sa dimension numérique délinéarisée. Cette editrice ou éditeur aura pour mission d'atteindre les objectifs éditoriaux, de renouvellement des publics et développement de la marque qu'il représente. Ce responsable travaillera en étroite collaboration avec la direction du numérique pour la distribution de ces contenus, afin d'identifier dès l'amont, les vecteurs et plateformes de diffusion de ces programmes.

- **D'intégrer, là où la configuration géographique le permet, les équipes numériques au sein des chaînes et des rédactions, pour favoriser la culture d'infusion.** Il sera nécessaire de réfléchir à l'organisation des espaces pour rendre possible cette évolution, déterminante pour que les deux mondes, hertzien et digital, communiquent véritablement pour aboutir à une culture partagée.

► **Comment renforcer la prise en compte des aspirations des publics ?**

Le renouvellement des publics et des audiences constitue un objectif clef du projet. De manière à l'opérer sur le plan managérial, il sera nécessaire de développer avec les cadres et les collaborateurs concernés une charte stratégique pour chaque marque.

- Chaque charte précisera leur mission, leur coloration éditoriale selon les genres, mais aussi les publics visés et les vecteurs de distribution privilégiés pour atteindre ces audiences.
- La production de ces documents de référence constituera un point d'appui pour redynamiser les identités et les missions des chaînes tout comme celle, plus globale, de France Télévisions.
- Le partage et la diffusion de ces chartes constituera un référentiel commun.
- La prise en compte des retours des publics est indispensable pour s'assurer de l'adéquation entre les chartes et les attentes des téléspectateurs.

► **Comment mieux travailler avec les entreprises de l'audiovisuel public pour faire avancer les synergies ?**

L'un des objectifs de ce projet est de faire avancer les synergies entre les entreprises de l'audiovisuel public. Comment avancer concrètement sur les projets sans mise en place de holding ? On peut en effet partir « d'en bas », au sens des projets. Mais il faut aussi garantir que ces projets soient mis en place, ce qui, à un moment donné ou à autre, nécessite des prises de décision organisationnelles demandant l'implication du top management :

- **Il est indispensable de pérenniser une gouvernance globale mensuelle, un comité des synergies** associant les Présidentes et Présidents des entreprises de l'audiovisuel public, en « responsabilisant » cette instance sur les objectifs à atteindre. Il faudra déterminer avec l'actionnaire les projets à pousser prioritairement et les étapes calendaires de développement. **L'un des moyens efficaces serait d'asseoir une partie de la rémunération variable des dirigeants sur l'atteinte de ces objectifs.**
- **Des comités par projet, avec une tête directrice responsabilisée sur les objectifs, pour éviter que les discussions tournent en rond sans avancement significatif.** Il sera de la responsabilité des Présidentes et Présidents de déterminer le(s) pilote(s)

du/des projets. On peut imaginer par exemple que la mise en place de synergies sur le public enfants soit pilotée par France Télévisions, qui occupe une place prédominante dans le domaine, tandis le « projet adolescent et jeunes adultes » soit piloté par Radio France, la musique étant à l'évidence un actif essentiel de la radio publique.

- **Un suivi de l'avancée des projets, avec des indicateurs de réussite partagés entre les partenaires.**
- **Une information régulière de chaque entreprise par les Présidentes et Présidents concernés, réalisée en commun,** à destination des cadres et des collaborateurs de chaque entreprise. Cette information est nécessaire pour que chacune d'entre elles s'approprie ces coopérations, et que soient limités, à défaut d'être éliminés, les fantasmes divers et variés.

Un nouvel état d'esprit d'entreprise fondé sur le consentement et la responsabilité

► Comment utiliser les méthodes et les outils 3.0 tout en développant une culture d'entreprise partagée ?

Au cours des évolutions survenues ces dernières années au sein de France Télévisions, ses salariés ont autant prouvé la force de la culture d'entreprise qu'ils partagent que leur capacité à intégrer les nouveaux usages, technologies et méthodes de travail pour faire évoluer leurs métiers.

Le consentement et la responsabilité, sur lesquels je propose de fonder mon projet social, sont les socles de nouvelles formes de travail collaboratives « 3.0 », créatrices de valeur. Face à la complexité, à l'infobésité et la prépondérance des datas, il s'agira de revisiter les circuits d'informations classiques pour encourager la confiance et l'autonomie, en pariant sur la capacité des équipes à s'organiser elles-mêmes pour partager les connaissances.

Je souhaite encourager à tous les niveaux la co-construction, qui permettra à chaque collaborateur de trouver sa place et d'être acteur à part entière des projets auxquels il participera. Cette nouvelle façon de travailler sera source d'innovation et accompagnera la culture d'infusion que je souhaite promouvoir, en favorisant l'agilité et la créativité, en stimulant la motivation et en suscitant l'envie de chacun à contribuer aux succès de l'entreprise. Elle pourra modifier les liens que les salariés nouent entre eux car elle incitera chacun(e) au respect et à l'écoute et en partageant la responsabilité.

De fait, l'organisation du travail se verra profondément modifiée et j'encouragerai la mise en place de modalités de travail permettant d'alterner travail à distance et présentiel sans provoquer de rupture entre ces deux fonctionnements en portant une attention particulière aux conditions de travail des salariés. La crise du Coronavirus a

démontré que les outils numériques étaient efficaces pour l'instauration de rendez-vous réguliers de partage d'information. On sait qu'à terme, ils sont susceptibles de générer d'importantes économies de fonctionnement, notamment au sein des réseaux comme France 3 ou comme France Ô. On a pu observer aussi que leur efficacité n'était pas avérée pour les travaux nécessitant le partage de la créativité. Et que leur emploi systématique était épuisant. Les collaborateurs ne sont pas des cyborgs : il faut donc trouver le bon équilibre.

L'encouragement du télétravail fera l'objet d'une négociation avec les partenaires sociaux dès la rentrée de septembre 2020, avec l'ambition d'aboutir à un accord dès la fin novembre. Cette négociation devra prendre en compte :

- La spécificité des différents métiers de l'entreprise : il existe en effet une grande variété de situations entre les directions concernées par la production et les directions transverses, qui exigent des traitements différenciés.
- L'équité entre les salariés : chacun doit pouvoir « s'y retrouver » et se sentir concerné par la mise en place du travail à distance.
- Les modes de planification des journées en présentiel et en télétravail, qui doivent permettre d'améliorer l'efficacité globale du travail accompli en conciliant rigueur et souplesse dans leur application.

Ce modèle collaboratif implique aussi de reconsidérer les codes du management :

- **En plaçant la responsabilité dans les mains de chaque membre de l'équipe, le manager de demain verra son rôle évoluer profondément.** Il ne lui reviendra plus de trouver toutes les solutions, mais de créer les conditions pour que celles-ci émanent de l'équipe et soient le fruit d'une construction collective.
- **Impulseur de projets plus que décisionnaire, le manager aura pour mission première de détecter les aptitudes de ses collaborateurs** et ainsi de favoriser leur développement professionnel. Lui-même pourra continuer à renforcer ses expertises métier, car l'autonomie de ses équipes lui en laissera davantage le temps.

La mise en place d'un tel modèle social nécessite un que chaque manager partage des repères, des postures communes, et le même sens des responsabilités.

- **Un accompagnement managérial intense**, permis par des formations spécifiques, devra être mis en place, en veillant à ce que ces formations favorisent les échanges de bonne-pratique et contribuent à infuser au sein de l'entreprise une culture de l'innovation. Il concernera le top management, mais également le management intermédiaire, au cœur des réalités opérationnelles, acteur du changement.
- **La mise en œuvre de ces méthodes managériales 3.0 accompagneront mon ambition de promouvoir la diversité.** Ainsi mon projet accorde une place prépondérante au management au féminin, afin de leur ouvrir davantage d'accès aux postes à responsabilité et de mettre durablement un terme au plafond de verre. A cet effet, le rôle de l'université d'entreprise sera déterminant.

► **Comment renforcer l'esprit d'innovation et la culture « entrepreneuriale » ?**

Un média qui n'innove pas est condamné à terme, à l'échec. L'histoire audiovisuelle est pavée d'exemples d'entreprises jugées florissantes, et qui ont disparu ou failli disparaître faute d'anticipation ou de vitesse d'adaptation. L'industrie du disque a ainsi failli ne jamais se remettre du choc numérique. Canal +, navire amiral français et européen de la télévision payante, surfant sur des marges confortables, a senti passer le vent du boulet avec l'irruption des plateformes de SVOD à « implantation » mondiale.

Il est donc nécessaire d'encourager l'innovation, sur le plan technologique, éditorial et marketing dans les processus de fonctionnement de l'entreprise :

- En partageant au maximum les informations de veille concurrentielle, avec les cadres et les collaborateurs, à l'occasion de séances dédiées, soit en mode présentiel, soit à distance, fabriquées par les experts maison.
- En sensibilisant le plus grand nombre aux innovations proposées dans le monde audiovisuel et numérique, par des séquences et projets d'innovation aux partenaires externes.
- En poursuivant l'organisation de concours d'accélération de l'innovation ouverts aux collaborateurs, en partenariat avec les partenaires de l'audiovisuel public, en France et à l'étranger, avec précision des modes de suivi et de financement adaptés pour les projets sélectionnés. Les Médias Francophones Publics fournissent un cadre opérationnel formidable pour travailler en commun sur ces projets.
- En ouvrant les champs de recherche et de développement de France Télévisions, notamment via les API, aux start-ups florissant dans le secteur.

La mise en œuvre des méthodes de travail 3.0 seront également vecteurs d'ouverture et d'innovation pour France Télévisions dans ses relations avec l'ensemble de ses parties prenantes externes. Les partenaires de l'audiovisuel public, les producteurs ou les prestataires, doivent trouver dans France Télévisions un partenaire central au sein de l'écosystème, pour favoriser les expérimentations et la création de valeur.

Il faut également favoriser le corollaire managérial de l'innovation : l'esprit d'entreprendre des collaborateurs.

L'esprit d'entreprendre, c'est la volonté de mener à bien les projets. C'est être responsabilisé sur des objectifs. C'est se sentir soutenu dans la volonté de changement, dans les moyens à mettre en place, pour y parvenir.

Pour que cet esprit essaime, il faut évidemment que la culture du mode projet, qui s'est beaucoup développée, poursuive sa route. Mais il faut aussi que les collaborateurs adhérant à cet état d'esprit soient justement récompensés de leurs efforts... Au lieu d'être pénalisés pour leurs prises d'initiatives qui dérangent, parfois, les modes de fonctionnement perpétués.

Il faut donc que la volonté d’entreprendre soit intégrée comme un plus dans l’évaluation des cadres et des collaborateurs :

- En précisant dans les entretiens annuels, la nature du projet, qui peut concerner, selon les compétences et le périmètre de responsabilité du collaborateur, un projet technologique, un projet éditorial ou un projet RSE.
- En inscrivant le projet comme un des indicateurs d’évaluation de son travail.
- En organisant la présentation du projet, une fois sur les rails ou mené à bien, pour favoriser l’exemplarité.

En stimulant la culture d’innovation et l’esprit d’entreprendre, France Télévisions affirmera sa capacité à jouer pleinement son rôle tant en interne qu’au sein de son écosystème.

► Comment renforcer l’efficacité de la prise de décision ?

France Télévisions est une entreprise qui emploie près de 10 000 collaborateurs, avec son siège à Paris, les directions régionales et implantations locales de France 3 en métropole, et le réseau France Ô, présent aux quatre coins de la planète. Autant dire que la taille, la structure et le maillage géographique de l’entreprise ne rendent pas évidente, a priori, l’efficacité de la prise de décision. Or, c’est pourtant une exigence. Sans efficacité suffisante de la prise de décision :

- Le niveau de confiance et d’implication des collaborateurs ne sera jamais au niveau attendu.
- L’image de l’entreprise, auprès de l’actionnaire, de l’autorité de régulation et des partenaires sera nécessairement altérée.

Les rapports de la Cour des Comptes ou les rapports parlementaires ont souvent mis en avant la lourdeur présumée de la structure et les multiples strates de management, qui rendraient l’entreprise insuffisamment opérante. Cette opinion est aussi souvent exprimée en interne. Sans doute y-a-t-il une part de vérité dans cette affirmation, même si rien, dans les comparaisons internationales réalisées avec des pays de taille comparable, ne permet de démontrer que France Télévisions gaspillerait ses moyens. **Quoiqu’il en soit, l’efficacité doit être améliorée : c’est à cette condition que la cohésion de l’entreprise retrouvera une vigueur nouvelle.**

L’efficacité doit tout d’abord concerner le top management de l’entreprise, tant dans son organisation que son fonctionnement. Sur les fondements d’un audit spécifique, objectivant ou démentant « le trop plein » de strates managériales - les directions opérationnelles mentionnent souvent la multiplicité des couches de contrôle de leur action - ma vision est d’adopter une organisation en circuit court, qui épouse l’ambition de ce projet, avec la volonté de maintenir chaque organe de gouvernance dans son rôle spécifique :

- Une réunion du Conseil Présidence une fois par semaine.
- Un comité éditorial bimensuel, rassemblant la direction générale des programmes, les éditrices et éditeurs de chaîne, les directions d’unités de programmes, la direction de la stratégie des publics, tenu en alternance avec un comité de direction rassemblant les membres du comité éditorial et les directions supports essentiels (Ressources humaines, Finances, Production, etc.).
- Un comité spécifique France 3 mensuelle en visioconférence ou en délocalisation.

- Un comité spécifique France Ô trimestrielle en visioconférence ou en délocalisation.
- Un comité « diversité » mensuel, qui déterminera la stratégie et l'avancement du projet diversité, tant sur les antennes que dans l'entreprise.
- Un comité « distribution/développement/diversification » mensuel, qui déterminera la stratégie de distribution et de développement des marques de l'entreprise.
- Un comité mensuel « synergies de l'audiovisuel public », visant à analyser les tenants, aboutissements et avancements des coopérations citées précédemment.

Ma volonté est également de resserrer le lien avec le management intermédiaire, avec :

- Une réunion mensuelle avec les 100 cadres directeurs de l'entreprise, en alternance par visioconférence et en présentiel. Cette réunion doit être un lieu de débats et de discussion.
- Une réunion trimestrielle plus large avec les 400 cadres principaux de l'entreprise.
- Une réunion mensuelle d'échanges avec 10 à 15 managers de l'entreprise, visant à répondre, de manière informelle et confidentielle, à leurs interrogations.
- Des réunions régulières de debriefing et d'entraide sur les problèmes rencontrés entre managers, organisées par la Direction des Ressources Humaines.

Les principes de consentement et de responsabilité ne pourront être mis acceptés sans un lien intense avec les collaborateurs. Devront être mis en place ou renforcés :

- Une conversation mensuelle sous forme de vidéo avec ouverture préalable des questions, sous format anonyme, sur la stratégie de l'entreprise et avancement des projets.
- Des rencontres informelles sous forme de « cafés » avec présentations ou démonstrations, ouverts à tous, sur des thématiques précises d'audiences, d'usages, d'innovations, d'organisation du travail.
- Des remontées d'information issues des cellules spécifiques mises en place par l'entreprise, sur les questions de harcèlement particulièrement, qui demeure une préoccupation majeure.

► **Comment assurer une meilleure gestion des carrières par la mobilité et par la formation ?**

L'adhésion au projet stratégique, la mobilisation des collaborateurs passent par une gestion des carrières plus ouverte et plus motivante. Tandis que les silos entre les métiers, entre départements et entre « marques » de l'entreprise continuent de peser sur l'épanouissement professionnel des individus et sur l'efficacité collective, le lien entre les différentes générations de salariés se fait mal ou se fait peu. Il faut donc à la fois décloisonner la mobilité des carrières et bien évidemment former les collaborateurs en suivant la cartographie des emplois et de l'évolution des compétences définie par la GPEC. Il faut aussi prendre en compte les besoins fonctionnels de l'entreprise qui émergent parfois plus vite que les outils RH de planification des emplois.

- **L'obligation de procéder à l'entretien annuel** : c'est une base absolue de management qui doit concerner chaque collaborateur de l'entreprise. La réalisation de ces entretiens

doit incomber au manager, le refus éventuel des salariés devant être clairement consigné.

- **La réalisation de « people review » régulières**, qui permettent de détecter les nouveaux talents à potentiel, de faire évoluer les talents confirmés et d’inscrire les seniors dans des logiques de transition professionnelle adaptées. Il est frappant de constater que des revues de personnel optimisées, réalisées par la direction des ressources humaines avec l’implication des managers de haut niveau, favorisent considérablement la mobilité des carrières dans l’entreprise !
- **Le renforcement des « cohortes » managériales**. Faire en sorte que chaque année, 30 à 45 managers à potentiel, par groupe de 10 à 15, découvrent l’entreprise et son écosystème, à raison de 2 à 3 jours par mois, constitue le meilleur moyen de favoriser leur émergence, de créer un lien durable et de « dé-siloter » l’entreprise.
- **La mise en place de véritables tutorats**, pour favoriser le lien générationnel entre managers, organisant la relation entre des seniors qui souhaitent transmettre leurs savoir et expertise à des nouveaux talents désireux d’apprendre plus vite. Ces tutorats passeront par une réflexion sur le temps de travail et exigent la définition des modalités pratiques de réalisation.
- **Une réflexion sur des passerelles de carrière avec les sociétés de l’audiovisuel public, visant à favoriser la mobilité, devrait être engagée**. Ces passerelles pourraient être motivantes pour des collaborateurs. Certains métiers comme la direction de la production, certains secteurs comme le journalisme ou publicité pourraient se prêter à des expériences positives.

Transformation de l’entreprise, mise en place du projet stratégique, prise en compte du contexte post-COVID : autant d’exigences nécessitant de consacrer à la formation des collaborateurs une attention accrue et des moyens adaptés. En liaison étroite avec la Direction des Ressources Humaines, l’Université de France Télévisions doit occuper un rôle central dans le dispositif. Mais bien évidemment, elle ne peut ni ne doit administrer l’intégralité des types de formation. Ma conviction est qu’elle doit se concentrer :

- Sur les formations métiers, à la différence des formations bureautiques qui se trouvent aisément sur étagères, soit en présentiel, soit en ligne. Ces formations faisant appel aux experts de France Télévisions.
- Sur les cursus managériaux, qui demandent le développement d’un esprit d’équipe.
- Autour de projets outils structurants pour l’entreprise (SI RH ou SI Gestion).

De surcroit, il est indispensable de trouver le juste équilibre entre des formations dispensées à l’Université, regroupant les collaborateurs de France Télévisions, importantes pour stimuler l’esprit d’appartenance à l’entreprise, **et les formations réalisées à l’extérieur, avec** le concours de l’Institut National de l’Audiovisuel par exemple, avec des stagiaires d’autres entreprises audiovisuelles et numériques. Il est important en effet que les salariés de France Télévisions puissent comparer leur situation et leurs compétences avec des salariés venus d’univers différents, pour inspirer l’esprit d’ouverture.

► Comment améliorer le dialogue social ?

Evidence : le dialogue social doit se situer au cœur du projet d'entreprise. Evidence également : souvent chronophage pour tous, il n'est pas optimal dans sa pratique. Evidence enfin : l'on parle depuis deux décennies au moins de sa nécessaire « modernisation ». Personne ne sait précisément ce qui signifie le mot modernisation, mais chacun reconnaît qu'il s'agit d'une nécessité pour améliorer le travail collectif et gagner en efficacité.

Mon but, comme Président de France Télévisions, sera de faire en sorte que les partenaires sociaux :

- **Soient associés à la réflexion stratégique de l'entreprise**, à l'instar des autres catégories d'administrateurs, dans le cadre d'un comité stratégique issu du conseil d'administration réuni à cet effet.
- **Soient fortement impliqués dans le processus de transformation de l'entreprise.** L'organisation du travail à France Télévisions va être durablement impactée par l'application de l'accord de mai 2019 qui est essentiel puisqu'il guide l'évolution de l'entreprise jusqu'en 2022. Il devra vivre dans le temps. Nul doute que la commission de suivi jouera son rôle dans l'accompagnement des salariés qui ont fait et feront le choix de quitter l'entreprise, et dans le suivi des profils et compétences qui seront recrutés sur la période.

La question du type d'accord(s) portant sur l'évolution des emplois et des compétences se posera nécessairement. Ne disposant pas d'un niveau d'informations sur son application actuelle, je me bornerai à faire part de mon expérience : mieux vaut des accords précis sur l'évolution de tel ou tel métier, impacté par la transformation, plutôt qu'un accord global de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui met souvent des années avant d'être négocié, signé et appliqué... Et qui est parfois déjà caduque au moment de sa mise en œuvre.

Je pense indispensable par ailleurs de veiller à ce que chaque instance de gouvernance occupe bien la fonction qui lui est attribuée par la loi. Le Conseil Economique et Social n'a pas la même vocation que la CSSCT, et réciproquement. Alors même que la réforme sur les instances représentatives a clarifié leurs missions respectives, l'on assiste encore à une confusion des rôles. Il est également important que sur le plan géographique, la clarification demeure aussi nette que possible, entre les sujets qui ressortent du CSE « central » et ceux qui concernent les CSE géographiquement déterminés.

► Comment améliorer la relation avec l'Etat ?

Il s'agit d'un débat tout aussi récurrent. Comment améliorer la relation avec l'Etat actionnaire ? Il faut mettre en œuvre et respecter des règles de confiance :

- **La première règle de confiance est liée à la pérennité des ressources.** Je l'ai précisé dans ce projet : « un new deal » pluriannuel sur le financement est nécessaire pour tenir compte des conséquences du Coronavirus, de l'évolution des usages de la télévision et

de la vidéo, mais également de la collecte de la redevance, réalisée à l'occasion de la perception de la taxe d'habilitation, qui est amenée à disparaître.

- **La deuxième règle de confiance repose sur la transparence.** Je m'engage à ce que France Télévisions soit informée dans la plus grande clarté des tenants et aboutissants des décisions « impactantes », particulièrement des investissements lourds, souvent irréversibles. Ceci dans des délais qui permettent à l'actionnaire de réfléchir à ces décisions, en toute connaissance de cause, avec suffisamment d'antériorité.
- **La troisième règle de confiance est liée à la pratique de la gouvernance.** Il appartient à l'Etat de désigner les structures qui lui paraissent les plus à même de le représenter. La situation actuelle réunit le Ministère de la Culture, par l'intermédiaire de la direction générale des médias et des industries culturelles, la direction du budget, l'Agence des Participations de l'Etat et le Ministère des Outre-Mer. Sauf à multiplier les échanges entre l'entreprise et ces administrations sur des questions de détail, cette organisation « multipolaire » nécessite de placer la gouvernance « au bon niveau », à travailler sur les orientations stratégiques pluriannuelles et à leurs impacts financiers à moyen et long terme.

France Télévisions, comme Radio France, est un média de service public, opérant dans un champ concurrentiel de plus en plus exigeant. France Télévisions est également une entreprise publique, à la différence administration centrale. A l'Etat de jouer son rôle d'actionnaire avec l'attention et le recul nécessaires.

CV



J’ai eu la chance de bien connaître France Télévisions au cours de mes premières années de vie professionnelle. Pendant 7 ans, j’ai successivement mené à bien le plan stratégique du groupe et le développement de ses activités numériques, comme la plateforme Télévision Par Satellite et les chaînes thématiques *histoire* et Mezzo. Je n’ai cessé de collaborer avec France Télévisions au cours de ma carrière postérieure de consultant et d’entrepreneur, sur les questions de stratégie éditoriale, d’approche marketing, de développement numérique. Ces expériences m’ont permis d’apprécier la vitalité du groupe, ses capacités d’adaptation et de résilience, les compétences et l’enthousiasme de ses collaborateurs. L’accompagnement des autres médias publics francophones, comme la RTBF, la RTS et Radio Canada, dans leur transformation globale ou partielle, fut également une source inaltérable d’apprentissage et de comparaison.

En 2011, j’ai eu la chance de rejoindre l’Institut National de l’Audiovisuel comme directeur de l’enseignement supérieur, de la formation et de la recherche. Cette expérience m’a donné le goût des métiers audiovisuels et du management, avec une ouverture à 180° sur les questions de formation et une confirmation : l’importance de « l’humain » dans la mise en place des organisations.

Les 6 années passées à Radio France furent sans doute les plus denses et les plus riches. Le travail collaboratif avec les chaînes fut exceptionnel, avec des résultats historiques à la hauteur des ambitions, en termes d’audience comme de ressources propres. La vision stratégique qui a découlé de cette expérience imprègne le présent projet : importance des chaînes comme vaisseaux amiraux de la transformation, différenciation et singularité des propositions éditoriales, utilité pour le public, volonté d’innovation et d’intégration des tendances émergentes, éditoriales et technologiques. Être élu et représenter Radio France au Comité Radio de l’Union Européenne de Radiodiffusion m’a permis de confronter la réalité de l’entreprise aux enjeux et opportunités de l’ensemble des médias de service public.

La diversité de ces expériences m’a donc conduit à connaître des périodes de réussite. Mais aussi à vivre des temps de crise. Précédant ma nomination à l’Institut National de l’Audiovisuel, une pétition de défiance avait été signée par la majorité des salariés envers la direction. Il a fallu reconstruire le lien avec les collaborateurs en rebâtissant, de toutes pièces, une direction mal en point. A Radio France, il s’est agi de créer une activité nouvelle, liant la connaissance

des publics et le développement d'activités nouvelles, pour leur donner du sens et favoriser leur adoption par le corps social. Deux grèves majeures, la première en 2015, la deuxième, récente, en 2019, ont fortement perturbé l'entreprise et les activités opérationnelles dont j'avais la responsabilité. Je ne pensais pas vivre une troisième crise, sanitaire celle-là, plus dramatique que les précédentes. Avoir rencontré le succès confère de la confiance. Avoir connu des périodes de crise renforce le caractère autant que la motivation.

« Faire la différence ».

Ce programme est celui d'un homme de métier et de projet. En proposant au Conseil Supérieur de l'Audiovisuel cette candidature, mon ambition n'est pas d'occuper une fonction mais de l'habiter entièrement. Savoir « gérer » est une obligation mais ce qui fait avancer, ce qui passionne, c'est de donner une réalité à un projet porteur de signification et d'avenir pour l'entreprise, ses collaborateurs et ses publics, dans le domaine de la télévision qui fait vivre la création et la démocratie.

”

...

Le projet en synthèse

I. Rassembler la société française par une expression beaucoup plus poussée de sa diversité

De manière primordiale, la télévision publique doit savoir engager et rassembler la société. Mais les conditions de ce rassemblement ont changé. **La société française, qui n'a jamais été monolithique, revendique désormais sa diversité : il appartient à France Télévisions de la représenter avec la plus grande fidélité**, dans son offre d'information et de programmes, et en mobilisant et en renouvelant, en miroir, la diversité de talents et de compétences de ses collaborateurs.

Pour accroître la confiance de ses publics, France Télévisions doit donc entrer en conversation avec la société française. Je suis convaincu que si France Télévisions doit s'adapter à l'individualisation et à la personnalisation croissante des comportements, sous peine de divorcer avec une partie de son public, sa singularité demeure de produire des contenus utiles pour le plus grand nombre, de proposer des moments de communion, des débats et des échanges qui animent la collectivité.

II. Renforcer la différence de France Télévisions pour exister pleinement dans l'univers audiovisuel et numérique

Pour exister dans un monde aux contenus pléthoriques qui sollicitent les individus de manière permanente, **France Télévisions doit affirmer sa différence de manière plus forte et de façon plus convaincante. Seule l'affirmation de la différence continuera d'ancrer durablement sa légitimité. Les chaînes devront être mieux positionnées et plus complémentaires.** Il sera indispensable d'installer des marqueurs de programmation plus puissants, de renouveler les grands genres de programmes, d'accorder une place beaucoup plus importante pour la culture, les arts visuels, la musique et les spectacles.

Pour parvenir à renouveler ses publics, l'offre devra beaucoup mieux intégrer les marques linéaires et marques numériques. Au lieu d'être dissociées et de vivre dans des mondes à part, elles doivent s'enrichir mutuellement et proposer entre elles des relais d'audience. La distribution devra trouver le bon équilibre entre la présence de ses programmes sur ses propres plateformes, condition de la maîtrise de ses contenus et de la connaissance de ses audiences, et les plateformes tierces, condition nécessaire pour renouveler les publics.

III. Conforter la place de France Télévisions, premier acteur de l’audiovisuel en France

La trajectoire financière constitue la trame de l’évolution de France Télévisions comme acteur industriel. Pour pérenniser l’activité du groupe, il faudra trouver un juste équilibre entre les économies à réaliser et les marges de manœuvre supplémentaires qui peuvent être dégagées du côté des recettes, en préservant l’identité de service public : réflexion sur la redevance universelle, la publicité et développement des ressources propres.

France Télévisions constitue l’ossature, le cœur et le poumon de l’audiovisuel en France. Sa place dans l’écosystème devra être confortée en amplifiant sa stratégie d’engagement pluriannuelle auprès des producteurs dans les différents genres de programmes, et en renforçant l’éthique et la transparence dans l’engagement des commandes de production. **Son rôle national devra être complété par un big bang de la stratégie internationale,** en amplifiant les coproductions internationales, notamment avec les autres médias francophones et européens. **Le groupe devra envisager avec eux la création d’une offre européenne de vidéo à la demande, constituée de leurs meilleurs programmes, pour proposer une alternative attractive aux plateformes internationales comme Netflix.**

La création de la holding France Médias semble être ajournée. **Les coopérations déjà nouées doivent cependant être renforcées et d’autres partenariats nécessitent d’être déployés** dans les domaines de la musique et du spectacle vivant, de la culture, des formats audiovisuels, de de l’offre destinée au public jeune. Seule une gouvernance plus efficace permettra aux projets de se déployer dans l’intérêt de chacun des acteurs de l’audiovisuel public.

IV. S’imposer dans son univers comme une entreprise audiovisuelle de référence

La gouvernance de France Télévisions sera adaptée aux enjeux de son projet stratégique, avec des évolutions qui seront consacrées à l’amélioration de la diversité et une meilleure intégration entre le monde linéaire et le monde digital.

L’entreprise adoptera un projet social fondé sur le consentement et la responsabilité, en s’appuyant sur des modes de management et des outils 3.0, équilibrant le travail présentiel et le travail à distance. Elle renforcera l’esprit d’innovation et la culture « entrepreneuriale », l’efficacité de la prise de décision, une meilleure gestion des carrières par la mobilité et par la formation.

Le dialogue social sera amélioré en associant fortement les partenaires sociaux à la réflexion stratégique de l’entreprise et au processus de transformation de l’entreprise.

La relation avec l’Etat sera fondée sur un « new deal » pluriannuel portant sur le financement, la transparence de la gouvernance et l’adoption partagée d’orientations stratégiques à moyen et long terme.