

PROJET STRATÉGIQUE POUR FRANCE TÉLÉVISIONS

Jean-Paul Philippot

Juillet 2020

TABLE DES MATIERES

I. UNE DÉMARCHE HOLISTIQUE ET CULTURELLE

- I.1. Une réflexion stratégique basée sur la conviction de l'importance des missions du service public audiovisuel et de son rôle singulier au sein de la société française
- I.2. Acteur de la société démocratique
- I.3. Acteur de la création et de la diversité culturelles
- I.4. Média de service public, acteur économique
- I.5. La place de France Télévisions dans l'espace audiovisuel francophone
- I.6. Un projet stratégique global

II. UNE STRATÉGIE ÉDITORIALE AFFIRMÉE

- II.1. Etre source fiable et indépendante d'information pour tous les publics
- II.2. La culture sous toutes ses formes
- II.3. Accompagner une société qui se transforme
- II.4. La diversité comme valeur partagée
- II.5. Etre proches et impliqués
- II.6. L'innovation et la création numérique

III. LES PUBLICS AU CŒUR DU PROJET

- III.1. La société change, les usages de consommation audiovisuelle se transforment
- III.2. Une offre non linéaire renforcée et plus lisible
- III.3. Un bouquet de chaînes linéaires plus complémentaires
- III.4. La définition plus précise et plus volontariste du territoire propre de chaque chaîne
- III.5. La création d'une offre exclusivement numérique à destination des générations « Z » et « alpha »
- III.6. L'évolution vers le média global

IV. UNE ORGANISATION QUI S'ADAPTE AUX ENJEUX

- IV.1 Le devoir de transformation
- IV.2. Agir sur le style de leadership et de management interne
- IV.3. Devenir une entreprise apprenante
- IV.4. La création d'un pôle d'expertise numérique
- IV.5. Le développement d'un pôle de collecte, d'analyse et d'utilisation des données
- IV.6. La production interne

V. FRANCE TÉLÉVISIONS, ACTEUR D'ÉCOSYSTEMES PLUS LARGES

VI. CAP 2024

Résumé exécutif

Les médias de service public sont des partenaires indispensables du modèle démocratique français et européen. Ils sont porteurs de valeurs et contribuent à la cohésion et aux liens sociaux au sein de la communauté nationale et territoriale. Ils sont moteurs et partenaires de la création, promoteurs, diffuseurs et ambassadeurs de la culture dans toutes les facettes de sa diversité. Ils sont les premiers contributeurs de la production indépendante et participent au développement de nombreux secteurs d'activités.

Leurs rôles et leur place dans la société leur confèrent des responsabilités éditoriales fortes.

La révolution numérique bouleverse le paradigme du paysage médiatique historique. Cet espace change de dimension, les acteurs en deviennent globaux, la chaîne de valeur se transforme.

Le·La citoyen·ne découvre et s'approprie de nouveaux usages, de nouveaux formats, de nouvelles formes de partage, de nouveaux accès aux contenus audiovisuels et d'information. Les consommations audiovisuelles augmentent et se fragmentent. Et il faut bien constater que les médias historiques n'atteignent plus l'ensemble de la société.

Le service public a un devoir d'adaptation et de mutation pour accompagner la société qui change, partager ses valeurs avec toutes et tous, remplir ses missions dans un monde hybride, linéaire et non linéaire, physique et virtuel.

Mon projet stratégique a pour ambition d'exprimer avec force des priorités éditoriales qui renforcent et distinguent France Télévisions, de les adresser à tous les publics, dans la diversité de leurs usages médiatiques et enfin d'adapter l'organisation de l'entreprise à ces priorités et à ces nouvelles réalités.

Ce projet ne se concrétisera et ne se pérennisera qu'en prenant appui sur une démarche participative engageant l'ensemble des collaborateurs·trices du groupe autour d'une vision partagée et d'une culture d'entreprise apprenante. Ce sera la ligne managériale de mon mandat.

Les priorités éditoriales de mon projet sont :

- l'information, son indépendance et la confiance que les citoyens·nes lui accordent ;
- la culture, dans sa diversité, pour tous·tes, sous toutes ses formes ;
- les sciences, le développement durable, la santé, enjeux d'un monde et d'une société qui changent ;
- la diversité comme valeur et marqueur de qualité et de respect ;
- la proximité comme réalité éditoriale, sociale et territoriale ;
- l'innovation, la créativité et l'audace comme stimulant et les écritures numériques comme nouveau champ d'investissement.

L'investissement dans la création audiovisuelle continuera à être un puissant moteur et sera maintenu sous de multiples formes, du cinéma à la fiction, du documentaire à l'animation.

Pour faire vivre nos priorités éditoriales et partager nos valeurs, renforcer, préserver voire retrouver le lien avec tous les publics, il convient d'accélérer et d'approfondir une approche différenciée par type de public et par type d'usages, mais aussi de réorienter progressivement les ressources et les équipes et d'augmenter significativement les investissements pour un développement des offres numériques de France Télévisions.

Détenteurs du patrimoine et du savoir-faire, les collaboratrices et collaborateurs de France Télévisions sont les acteurs de la transformation de l'entreprise.

La culture interne doit évoluer vers un management simplifié, participatif et une délégation plus forte de l'initiative et des responsabilités. Des formations à la culture numérique, à l'évolution des compétences, à la gestion participative et par projets seront accélérées, avec pour ambition de doubler le volume annuel de formations.

Je serai intransigeant contre toutes les formes de harcèlement, de discrimination et de racisme, en interne ainsi que dans les relations avec le public. Nos valeurs d'égalité, de respect et de diversité s'appliqueront dans tous les actes et à tous les étages de l'entreprise. Je souhaite que nos antennes soient le reflet de la société française dans toute sa diversité.

J'inscrirai la parité comme règle dans les organes décisionnels de l'entreprise. Je mettrai en place des procédures transparentes de sélection.

Continuer à faire de France Télévisions l'acteur média français de référence dans la prochaine décennie impose des inflexions rapides de l'organisation et de ses priorités opérationnelles et d'investissement.

Mon projet comporte la création d'un pôle d'expertise numérique de taille significative rassemblant les compétences technologiques et de production nécessaires à la mutation éditoriale du groupe, ainsi qu'un pôle dédié à la récolte et à l'utilisation des données. Cœur des modèles de diffusion et d'éditorialisation numériques, les données constituent un enjeu majeur dont le service public ne peut être éloigné. Je souhaite créer un environnement sécurisé et une utilisation éthique et transparente des données relatives aux utilisateurs des plateformes de France Télévisions, et j'aimerais ouvrir avec nos partenaires des médias publics français un chantier d'harmonisation des données associées à nos contenus et d'utilisation partagée des données de qualification de nos usagers. Nous pourrions ainsi créer un espace numérique extrêmement riche et diversifié, dotés d'outils de recommandation protégeant les valeurs éditoriales du service public, très simple d'accès et répondant aux critères éthiques, de découverte et de sécurité les plus élevés.

Les modes de travail et de communication dans l'entreprise sont en mutation rapide, et la crise sanitaire accélère ces changements. Je souhaite pérenniser et généraliser au sein de France Télévisions les bonnes pratiques et les usages appliqués ces derniers mois. Ils doivent nous permettre d'accélérer la délégation responsable et l'agilité de l'organisation. Ils rendent également possible une décentralisation plus

résolue de l'entreprise tout en assurant la cohérence de ses politiques et son efficacité opérationnelle.

La crise sanitaire, l'évolution économique de même que la nécessité d'investir dans la numérisation du groupe et de ses productions imposent l'exigence d'efficacité opérationnelle et la priorisation dans l'utilisation des ressources. Après une période d'inventaire, j'établirai une trajectoire financière du groupe à cinq ans devant permettre sa stabilité tout en investissant dans sa nécessaire mutation.

Dans un monde global et connecté, le futur de France Télévisions se conçoit en termes de coopération et d'interrelations. Je souhaite renforcer les réflexions entre médias publics français sur nos convergences stratégiques et nos collaborations opérationnelles. Je poursuivrai le projet Salto avec nos confrères privés, et je l'inscrirai dans une complémentarité claire avec le développement de l'offre propre à France Télévisions et aux médias publics. Je clarifierai les collaborations avec les plateformes de tiers, avec pour finalité l'élargissement de l'audience de nos propres plateformes. Je soutiendrai les initiatives d'offre numérique européenne.

Plus largement, l'avenir de France Télévisions réside dans sa participation à des projets avec d'autres acteurs économiques et sociaux français, dans le domaine des technologies, de la culture, de l'éducation et de la formation, du tourisme et du patrimoine, de la santé... J'ouvrirai les actions et la stratégie du groupe à ces écosystèmes au niveau national et régional.

Enfin, il n'est pas concevable de penser le futur de France Télévisions hors de la dimension francophone et européenne. Par sa taille, et par ses investissements, France Télévisions porte, plus que d'autres, la responsabilité d'une contribution active au rayonnement de la langue française et à la vitalité de la francophonie. Comme groupe européen majeur, nous devons œuvrer à l'international tant à la consolidation des collaborations entre opérateurs publics, qu'au rayonnement de la création et de la culture françaises.

Les Jeux Olympiques de Paris seront l'occasion de marquer la modernité, la singularité et la mobilisation de l'ensemble de France Télévisions, autour du projet Cap24.

L'ambition de mon projet est portée par la conviction forte que la société a besoin du sens et des valeurs du service public audiovisuel, par la confiance dans le patrimoine de France Télévisions, et dans ses collaborateurs·trices, mais également par la force d'une expérience de près de 20 ans des profondes mutations du secteur audiovisuel public européen et de la transformation de médias radio/TV en un ensemble multi média performant.

I. UNE DÉMARCHE HOLISTIQUE ET CULTURELLE

La stratégie d'un groupe audiovisuel de l'importance et de la taille de France Télévisions ne peut être le fruit d'une démarche individuelle.

Elle sera construite sur un socle de valeurs intangibles. Elle visera à réaliser les missions du service public dans un futur incertain et en constante mutation et à en partager les valeurs avec l'ensemble des citoyennes et citoyens. Elle s'appuiera pour cela sur les collaboratrices et collaborateurs, les partenaires externes, un cadre réglementaire et financier.

La stratégie à 5 ans du groupe France Télévisions sera le résultat d'une démarche participative en interne, et de partenariats avec les autres opérateurs publics français.

I.1. Une réflexion stratégique basée sur la conviction de l'importance des missions du service public audiovisuel et de son rôle singulier au sein de la société française

Les plans d'action, transformations, investissements, priorités et inflexions éditoriales n'ont de sens que s'ils servent les missions et portent les valeurs de service public pour les faire vivre dans une société qui traverse une mutation profonde génératrice de fractures, favorisant l'émergence de modèles économiques nouveaux et en recherche de sens.

Au fil d'une carrière professionnelle dédiée au média de service public belge francophone et d'une présidence de dix ans auprès de l'Union européenne des médias publics, ma conviction s'est renforcée : pour servir les valeurs et les missions de service public, nous avons l'obligation de nous transformer et de viser l'excellence opérationnelle.

Le monde de l'audiovisuel est multiple, polymorphe, local encore et pourtant toujours plus global. Il est animé de nombreux intervenants qui fondent son pluralisme, sa diversité et sa richesse. La contribution des médias de service public y est unique comme promoteur de la démocratie, de la création et de la diversité culturelles, et comme partie prenante aux évolutions du modèle économique tel que nous le connaissons encore.

I.2. Acteur de la société démocratique

Les médias de service public font partie intégrante du modèle démocratique européen, fondé sur la liberté d'expression, le pluralisme du débat public, la diversité culturelle, l'ouverture au monde, et l'émancipation individuelle.

Au travers de ses programmes d'information, de sa politique éditoriale, de ses investissements en production et des collaborations internationales qu'il tisse, le service public audiovisuel doit contribuer activement à promouvoir un modèle démocratique dont les citoyens sont les acteurs informés, éveillés, curieux et critiques.

Ce rôle singulier dans l'espace audiovisuel implique pour le service public l'exercice vigilant et volontariste de ses responsabilités.

Restaurer, renforcer, mériter la confiance dans l'information s'impose comme une priorité.

Les mutations technologiques, économiques et sociétales forcent les médias publics à se transformer et à démontrer leur capacité à décrypter l'information, à la mettre en perspective, à éviter la propagation de rumeurs et de fausses nouvelles, à fédérer l'ensemble de la société, que ce soit celles et ceux pour qui la télévision, la radio et la presse écrite restent les premières sources d'information ou d'éveil, ou les autres, qui ont partiellement ou complètement adopté des usages audiovisuels numériques.

I.3. Acteur de la création et de la diversité culturelles

La consommation de contenus audiovisuels n'a jamais été aussi élevée qu'aujourd'hui. Les outils numériques deviennent pour beaucoup les lieux des relations sociales, du partage des idées et de la découverte.

La concentration des opérateurs globaux est plus importante que jamais, et leur pouvoir économique, immense. Ils accélèrent la dépendance culturelle et la standardisation des œuvres.

Dans ce contexte, le service public audiovisuel a un rôle déterminant à jouer en tant que principal producteur national de contenus originaux, vitrine des créateurs locaux, mais aussi ambassadeur des cultures locales à l'international et dans l'univers numérique.

Le français, langue et véhicule culturel, porteur de valeurs humanistes, existera dans l'espace numérique s'il est promu de manière déterminée comme langue de créations et de productions originales, d'échanges et de débats.

L'investissement dans la création et la production de contenus originaux et locaux, la circulation des œuvres, le développement de plateformes numériques francophones puissantes et reconnues, et la promotion des artistes et opérateurs culturels français seront déterminants pour le rayonnement de la culture française et le développement de l'espace francophone.

Au-delà de la promotion artistique et culturelle, les valeurs d'ouverture et de diversité, socle fertile d'une création originale, imposent un service public qui investit et qui ose.

I.4. Média de service public, acteur économique

Les médias de service public sont des contributeurs aux échanges économiques internationaux, mais sont aussi des ambassadeurs culturels et d'influence.

En Europe, le pays qui a très certainement le plus développé cette mission est la Grande-Bretagne, fixant à la BBC des objectifs de rayonnement culturel et politique dépassant largement les missions classiques d'opérateur public audiovisuel national.

Par son investissement dans la création audiovisuelle, le service public est un levier important de l'économie et de la création de valeur.

De plus, seul le service public audiovisuel garantit un ancrage culturel et économique de la production indépendante sur le territoire national.

Le développement des nouvelles plateformes numériques est le fruit d'un intense travail de recherche et développement, et le berceau de la création d'une multitude de nouvelles sociétés. A cet égard, le service public audiovisuel peut se révéler comme un puissant levier et un accélérateur d'innovation, par sa capacité d'investissement d'une part, mais aussi par son effet de vitrine et son rôle d'ambassadeur d'autre part.

Plus largement, le service public audiovisuel peut être partie prenante des nouveaux écosystèmes qui naissent de la révolution numérique, en leur donnant des opportunités de renforcement propre, et œuvrer à une économie en réseaux.

Par son engagement éditorial, il doit aussi contribuer à renforcer l'attrait pour les sciences, l'innovation et les technologies et tout mettre en œuvre pour ne pas abandonner celles et ceux qui sont déboussolés par la révolution numérique.

Enfin, dans une économie mondialisée, où les grands centres urbains constituent de plus en plus des pôles d'attractivité masquant la réalité et l'hétérogénéité des territoires nationaux, seul le service public audiovisuel peut soutenir la cohésion nationale, servir de promoteur des singularités et des dynamismes locaux, et contribuer au renforcement des pôles d'innovation et d'activité des régions.

I.5. La place de France Télévisions dans l'espace audiovisuel francophone

France Télévisions occupe une place tout-à-fait unique dans le paysage audiovisuel français.

- Premier soutien de la création cinématographique et audiovisuelle française, France Télévisions représente plus de 50 % des montants totaux investis dans le secteur audiovisuel en France.
- Première rédaction d'information, France Télévisions produit la plus large offre d'information française et francophone.
- Avec des revenus de plus de trois milliards d'euros en 2018, France Télévisions est, avec l'ARD et la BCC, l'un des trois groupes publics membres du top 10 des plus grands groupes audiovisuels actifs en Europe.
- Avec un peu moins de dix mille collaborateurs permanents, le groupe France Télévisions constitue le plus large et le plus diversifié des centres de compétences dans les métiers de l'audiovisuel et du journalisme en France et dans l'espace francophone.
- En France métropolitaine, par sa couverture nationale et ses ancrages régionaux, et grâce à son réseau Outre-Mer, France Télévisions est, avec

Radio France, le média dont les réseaux sont les plus largement distribués sur les territoires et les plus ancrés localement.

- Avec ses chaînes de télévision linéaires, son réseau multiplateforme ultramarin et ses offres numériques, France Télévisions est le média qui a la plus large couverture de la population française.

Compte tenu de sa taille et de son rôle singulier, France Télévisions a été au cœur des grands enjeux et débats qui ont traversé le monde audiovisuel ces dernières années. Compte tenu de sa place au sein du système audiovisuel français, il est, plus que tout autre, impacté par les profondes mutations du secteur sur le plan national, européen et international.

Cette réalité a conduit à une succession de réformes assortie d'une évolution permanente mais parfois discontinue de son offre, son organisation et ses structures.

France Télévisions porte aussi une responsabilité particulière dans le rayonnement français et francophone.

J'ai la volonté d'établir des collaborations structurelles avec l'ensemble des médias publics français, de renforcer les partenariats francophones et d'investir plus résolument le champ des projets européens en matière de médias

De la capacité du groupe, de ses cadres et de ses équipes à poursuivre, réévaluer et probablement accélérer sa transformation, va dépendre sa capacité à exercer ses missions et à faire vivre ses valeurs de service public au bénéfice d'une société française qui se transforme profondément, dans un espace audiovisuel en plein bouleversement.

Ma contribution stratégique prend en considération le groupe France Télévisions dans son ensemble, sa capacité de se transformer sur les plans éditorial, technologique, organisationnel mais avant tout humain.

I.6. Un projet stratégique global

Cette approche sera holistique. Elle s'attachera à :

- la valorisation de l'héritage éditorial, professionnel, humain et de confiance avec les partenaires, les citoyennes et citoyens français ;
- la gestion du présent en poursuivant les nombreux chantiers en cours de manière déterminée et si possible accélérée, pour ne pas créer de rupture ou de choc inutile ;
- la conception du futur de l'entreprise, afin de tracer la voie pour faire vivre les valeurs et accomplir les missions assignées à France Télévisions dans un contexte et un monde qui seront profondément différents dans cinq ans, avec la volonté d'imprimer une transformation pérenne avec celles et ceux qui incarnent ces valeurs et missions

Transformer un corps social aussi large et diversifié que France Télévisions est une entreprise de longue haleine, qui doit s'appuyer sur une structure de managers formés et engagés, et sur un dialogue social constructif permanent.

Le rythme de la transformation est la conséquence de l'urgence à évoluer pour s'adapter à la modification des usages et aux bouleversements du paysage médiatique. Ce rythme de transformation dépendra aussi de la capacité de l'entreprise à concilier le processus de transformation avec les nécessités de formation, d'évolution des compétences, le temps nécessaire aux investissements et les réalités du quotidien.

Mon projet sera décliné pour l'été 2021 en Projet Global d'Entreprise pour la période 2021 à 2025.

La crise sanitaire que nous vivons actuellement constitue un extraordinaire accélérateur des transformations sociales et sociétales.

Dans leurs rapports aux médias, les citoyennes et citoyens ont manifesté avec force :

- la nécessité d'une information fiable, indépendante, qui explique, décrypte et investigate ;
- la nécessité de médias nationaux qui rassemblent et qui contribuent à la solidarité et à la cohésion sociale ;
- la nécessité de la culture comme ciment, expression des identités, source d'inspiration et d'espoir pour le futur ;
- la confiance et les attentes vis-à-vis des médias publics.

Cette crise sanitaire a également ébranlé le rapport historique entretenu avec le lieu de travail, les processus, les outils et les méthodes de production. C'est un accélérateur majeur dans la transformation numérique de nos organisations. Une récente enquête menée au sein des équipes de France Télévisions en atteste : une responsabilisation plus importante et plus large des équipes, un contact plus régulier avec les managers, une dématérialisation accélérée des processus de travail ont créé les conditions d'une adaptation rapide aux changements et d'une agilité accrue à gérer les difficultés.

Le bouleversement des grilles et les conditions sanitaires imposées à la production ont débouché sur une créativité renforcée des équipes, sur une adhésion plus large à l'utilisation d'outils et de processus de travail décentralisés, partagés, dématérialisés et sur une interaction plus grande entre équipes et familles professionnelles.

La capacité collective à rencontrer les attentes des citoyennes et citoyens, à assurer la continuité des missions et à innover débouche aujourd'hui sur une fierté partagée des équipes et des cadres, mais également et surtout sur l'expression plus forte d'un besoin de sens.

En cela, cette crise sanitaire, terrible pour la population et l'économie, effroyable pour le monde de la culture, constitue également, et sans doute paradoxalement une réelle opportunité pour une philosophie nouvelle de travail et une approche revue de la gestion au service des citoyennes, des citoyens et de la collectivité.

II. UNE STRATÉGIE ÉDITORIALE AFFIRMÉE

Mon projet stratégique est éditorial dans ses priorités, global dans sa finalité.

La ligne éditoriale de France Télévisions n'appartient pas à une personne en particulier, mais est le fruit d'un travail collaboratif basé sur la connaissance et le professionnalisme des équipes, le dialogue avec les publics, le cadre réglementaire, le Contrat d'objectifs et de moyens, ainsi que sur les contraintes économiques.

La ligne éditoriale de France Télévisions doit couvrir l'ensemble des thématiques, de l'information au divertissement, de la découverte et du savoir au sport et à la culture.

Cette ligne éditoriale doit adapter ses formats à l'évolution des plateformes sur lesquelles les contenus audiovisuels produits ou commandés par le groupe sont appelés à être diffusés pour rencontrer tous les publics.

J'identifie six priorités éditoriales qui constituent la colonne vertébrale de mon projet.

II.1. Etre source fiable et indépendante d'information pour tous les publics

La dernière étude sur la confiance dans les médias réalisée par le Reuters Institute de l'Université d'Oxford et publiée en juin 2020 interpelle dès lors qu'elle attribue à la France un des taux de confiance les plus bas en Europe dans les médias d'information. Parmi eux, avec un score relativement bas, la confiance la plus élevée est attribuée à la presse quotidienne régionale, à France Info et à l'information de France Télévisions.

Un autre baromètre propre au marché français, dans le cadre de l'évaluation des performances de France Télévisions en 2018, lui attribue également un score bas et en baisse. Il met aussi en évidence une confiance plus forte dans l'information régionale que dans l'information nationale.

L'information est au cœur de la mission de service public et constitue indiscutablement une des clés d'une démocratie active.

France Télévisions dispose de la plus large rédaction de France. Elle dispose de nombreuses plateformes propres ou exploitées en collaboration avec les partenaires publics français ou francophones pour partager le plus largement possible et sous les formats les plus divers l'information à toutes les citoyennes et tous les citoyens. L'information est et restera également la vitrine des valeurs, du savoir-faire et de l'ambition du groupe.

Les citoyennes et les citoyens sont en droit d'attendre du service public une information diversifiée, locale, régionale, nationale, européenne et internationale. Nos rédactions ont le devoir de délivrer une information pluraliste et indépendante, une information qui dépasse la narration des faits, donne la place au décryptage, à l'explication, qui crée des forums modernes et adaptés au débat sur toutes les problématiques qui traversent la société, qui équilibre les moyens entre l'information

réactive, rapide, continue et le temps long propice à la compréhension et à la confrontation des idées.

Un média de service public se doit aussi de se distinguer par les ressources en quantité et qualité qu'il alloue à un journalisme d'investigation, à la vérification des faits et au décryptage des fausses nouvelles

La restauration de la confiance est une ambition forte mais au long cours qui engage tant la qualité de l'information, que sa perception par le public.

Je travaillerai dans le respect de l'indépendance rédactionnelle avec l'ensemble des forces et des ressources journalistiques du groupe France Télévisions, pour adopter une posture déontologique rigoureuse mais humble, pour faire preuve de pédagogie sur les choix éditoriaux et de transparence sur les débats internes qui doivent traverser les rédactions, pour corriger lorsque l'erreur est établie.

Le travail sur le fond est essentiel mais ne peut occulter l'évolution des formats d'écriture et celle des plateformes de diffusion.

Il conviendra, dès lors que le cadre financier et de ressources humaines est contraint, d'optimiser les processus, de maximiser les synergies internes, et de moderniser les formats et les écritures de manière à diffuser et partager l'information sous toutes ses formes, sur toutes les plateformes et à destination de tous les publics.

Je mettrai en place des indicateurs qualitatifs et quantitatifs pour évaluer la mise en œuvre de ces chantiers.

Cette ambition éditoriale doit également conduire à une collaboration renforcée avec Radio France et France Médias Monde, dans le respect des spécificités de chacun, et se prolonger (à l'instar de la voie tracée par la presse écrite) de collaborations internationales avec les rédactions des principaux médias publics européens et francophones.

Au XXI^e siècle, c'est par le travail en réseau que l'on pourra couvrir de façon professionnelle et indépendante les grands enjeux du monde, et également mener à bien les investigations complexes et de longue haleine sur les questions, les structures et les enjeux de taille globale.

Les citoyennes et les citoyens sont, les audiences en attestent, demandeurs également, et parfois avant tout, d'une information couvrant les réalités locales sur les plans socioéconomique, politique, culturel, sportif ou sociétal. France Télévisions dispose, de par ses antennes et ses implantations régionales, d'un maillage étroit. Celui dont Radio France dispose, au travers de ses antennes et décrochages de France Bleu, est plus serré encore.

Néanmoins, les acteurs de terrain et la presse quotidienne régionale regrettent une trop grande distance entre les activités de France Télévisions en régions et les réalités locales et régionales. Des initiatives ont été prises ces dernières années pour

développer des synergies et une offre conjointe commune à Radio France et France Télévisions.

Par mon expérience, j'en mesure le potentiel considérable, mais aussi les défis. Je souhaite, en intelligence avec nos partenaires, renforcer et accélérer ces rapprochements.

Ces dernières années, les rédactions de France Télévisions se sont progressivement rapprochées et beaucoup mieux coordonnées. Ce chemin difficile et délicat constitue une base acquise et solide pour de nouvelles ambitions fondées sur une capacité très large de production d'information et sur la volonté de partager et de diffuser cette information sur le plus grand nombre possible de plateformes dans des formats adaptés à chacune d'elles. Il ne s'agit pas d'une révolution, mais d'une évolution nécessaire à soutenir notre ambition d'être acteur d'une démocratie active et plurielle.

II.2. La culture sous toutes ses formes

La création, la diffusion, la promotion des cultures constituent le second pilier éditorial d'un média de service public.

France Télévisions investit, diffuse et promeut largement la culture. Il s'agit dès lors de poursuivre et d'intensifier ses politiques dans quatre axes :

- Renforcement des liens et des collaborations entre les opérateurs audiovisuels publics français, Radio France et Arte prioritairement, afin de développer des démarches éditoriales mieux coordonnées, et de viser des renforcements mutuels au travers de coproductions et de promotions croisées des initiatives et programmes. A court terme, création de programmes spécifiques pour soutenir la relance, et la réouverture des secteurs culturels.
- Développement de la création et de la diffusion culturelles dans l'espace numérique. Cette politique s'appuiera notamment sur le développement de la création numérique, le soutien des initiatives innovantes mêlant et associant les acteurs culturels et des acteurs des industries créatives numériques. Ce développement se matérialisera par un investissement accru dans l'achat et la coproduction de contenus culturels prioritairement conçus et produits pour une diffusion non linéaire.
- Approche globale de l'offre culturelle propre à l'audiovisuel public, par des synergies étroites entre France Télévisions et Radio France et des collaborations fortes avec Arte et l'INA. Le redéploiement de l'offre culturelle numérique sera articulé sur un plan éditorial avec l'offre linéaire pour assurer sa dans les émissions et sur les chaînes linéaires de France Télévisions.
- Augmentation des collaborations culturelles et de la couverture des événements culturels tant au plan local et régional, à travers notamment les antennes de France 3, qu'au niveau national, avec l'ambition de dépasser les objectifs de couverture d'événements culturels tels que prévus actuellement.

Au-delà du pôle public français, notre politique éditoriale dans le domaine culturel s'accompagnera de partenariats et de collaborations renforcés aux niveaux francophone, européen et international. Dans ce contexte, TV5 et sa plateforme TV5MondePlus constitueront des partenaires privilégiés. Le renforcement des collaborations et du rayonnement culturel se fera également vers et avec les artistes et producteurs méditerranéens et de l'Afrique francophone.

II.3. Accompagner une société qui se transforme

La politique éditoriale de France Télévisions doit intégrer les grands changements et transformations de la société française. Dans ce contexte, je souhaite lancer rapidement une réflexion sur la couverture éditoriale et l'accompagnement des grandes questions et transformations sociales dans cette première moitié du XXI^e siècle. Cette réflexion portera notamment sur les sciences et la recherche, sur le développement soutenable et sur les questions de santé.

Ces trois thématiques reviennent fréquemment parmi les préoccupations d'un public confronté aux effets de la globalisation, au bouleversement numérique, à la transformation des métiers. La crise sanitaire et ses conséquences rendent plus urgent encore ce travail éditorial.

Le traitement éditorial de ces sujets fera l'objet de réflexions interdisciplinaires au sein des équipes de l'entreprise, mais également avec le monde scientifique et les créateurs et producteurs indépendants. Comme pour les autres priorités éditoriales, toutes les formes de création et toutes les plateformes linéaires et non linéaires peuvent être mobilisées pour renforcer le rôle de France Télévisions dans ces débats, avec pour ambition de partager ces réflexions et ces questions avec tous les publics, dans leur diversité d'usage et de préoccupation.

France Télévisions a une responsabilité particulière dans l'éducation aux médias, à l'apprentissage des nouveaux outils, à la réduction des risques de nouvelles fractures numériques pour les plus jeunes comme pour les âgés.

De nombreuses initiatives sont déjà prises, des exemples étrangers doivent nous inspirer, et ma volonté est d'amplifier nos investissements pour être un référent et une aide pour chacun-une.

II.4. La diversité comme valeur partagée

La diversité est et restera étroitement liée au succès et à la qualité des politiques éditoriales de France Télévisions.

France Télévisions a développé ces dernières années des politiques actives en matière de promotion et de renforcement de la diversité et de l'égalité dans ses structures, dans ses équipes de direction, mais également et surtout sur ses antennes. Ces initiatives sont reconnues et seront poursuivies et renforcées de façon volontariste dans une approche globale et inclusive. Le projet 50/50 initié par la BBC, des initiatives scandinaves, belges ou néerlandaises, et de manière plus large, les meilleures pratiques des services publics européens seront partagées et utilisées comme stimulus au renforcement d'une politique globale et intégrée de diversité, à l'antenne et dans les équipes de France Télévisions.

Je souhaite que les antennes et les programmes reflètent, de manière transversale, la société française dans la richesse de toute sa diversité et toutes ses composantes. J'assurerai une stricte transparence sur les progrès et les résultats de nos politiques.

II.5. Etre proches et impliqués

Malgré plus de 40 % de son personnel implanté en régions métropolitaines avec 24 antennes régionales, France Télévisions est insuffisamment reconnu comme acteur audiovisuel de référence aux niveaux local et régional.

Ce paradoxe n'est lié ni aux moyens investis, ni à l'importance que la couverture de l'actualité économique, sociale, culturelle ou sportive à l'échelle locale et régionale revêt pour les citoyennes et les citoyens et pour l'ensemble des acteurs locaux.

La vie locale est centrale dans le quotidien de chacun-e, et la cohésion nationale se construit concrètement sur sa stimulation, sa valorisation et sa reconnaissance. Les patrimoines – historique, culturel, artistique, littéraire – sont un ciment du vivre ensemble et un facteur de dynamisme et de développement des collectivités et économies locales.

L'évolution des audiences, linéaires et non linéaires, notamment pendant la crise sanitaire, atteste de cette importance. Les techniques de production et de transmission légères rendent aujourd'hui possibles des modes de production souples et extrêmement décentralisés. Les plateformes numériques permettent la diffusion et la recommandation de ces contenus dans leur diversité et donc leur richesse.

J'accorderai une priorité au renforcement de la couverture éditoriale territoriale, locale et régionale, en lien avec les acteurs locaux et la presse quotidienne régionale.

Des initiatives récentes comme NoA et les rapprochements avec les éditions locales de France Bleu constituent des terrains d'expérimentation riches. Il faut, à l'horizon de cinq ans, une généralisation sur l'ensemble du territoire de ces initiatives de collaboration et de renforcement.

Une politique de proximité ne peut se concevoir également sans intégrer à cette stratégie de rapprochement et de contribution les neuf stations du réseau Outre-mer La 1^{ère}.

Cela se construira tant sur base de délégations éditoriales, que sur la contribution des ressources et des contenus locaux aux éditions nationales de France Télévisions.

L'organisation et/ou la couverture de grands événements en direct contribuent aussi à se rapprocher des publics. Ils contribuent toujours à l'attrait et la spécificité du média linéaire, ils sont porteurs d'émotions partagées et de cohésion sociale. Ils doivent être développés par le groupe.

II.6. L'innovation et la création numérique

Le soutien à la création audiovisuelle est une priorité historique de France Télévisions. Le groupe offre un espace privilégié à la création, notamment audiovisuelle, et lui alloue une part significative de son chiffre d'affaires.

La création originale est stratégique du futur de France Télévisions. Investir dans la création sous toutes ses formes, le cinéma, la fiction, les séries, le documentaire, l'animation est essentiel pour se démarquer dans l'univers numérique et faire rayonner la culture et les artistes et le savoir-faire français.

Ces dernières années, plusieurs accords interprofessionnels ont progressivement actualisé et modernisé le cadre et la portée de ces relations. Il est bien sûr nécessaire de poursuivre en ce sens.

Je souhaite, dans le même esprit de concertation, imprimer un accent plus fort à l'innovation et l'audace dans les écritures et les formats, et réserver une part progressivement plus importante à la création dans des formats dédiés prioritairement à une diffusion numérique.

Je souhaite ainsi reconnaître et encourager le dynamisme et la créativité des producteurs indépendants comme des équipes internes, et exprimer concrètement la volonté de France Télévisions d'inscrire sa politique éditoriale tant dans la sphère linéaire que dans la sphère non linéaire, et de s'adresser à un public plus jeune, principalement numérique.

Il est prématuré de fixer des objectifs quantitatifs : ils devront en effet être déterminés avec les équipes éditoriales de France Télévisions, en concertation avec le secteur de la production indépendante.

La créativité et l'audace ne doivent pas être l'apanage d'un genre ou d'un format, ni être vues comme réservées à la production numérique. J'ambitionne d'en faire un marqueur de la singularité et de la modernité de France Télévisions, en France et en Europe.

Je veux stimuler et soutenir l'audace et la création dans les programmes linéaires également, et en particulier dans les programmes à destination d'un public large, dans les genres du divertissement notamment. Le paysage audiovisuel européen et français est formaté autour de quelques concepts très largement déclinés, et d'émissions historiques. J'estime que c'est le rôle de France Télévisions de stimuler la créativité des producteurs indépendants et des créatifs internes pour moderniser ce genre nécessaire de l'offre télévisuelle. Je prendrai des initiatives destinées à stimuler les idées innovantes.

Enfin, l'innovation et la créativité passent par un encouragement et un soutien à l'audace dans les équipes éditoriales, à la mise en place de lieux de co-création entre équipes internes et externes et à une agilité plus grande dans les lignes décisionnelles.

J'accorderai une attention spécifique à libérer les énergies créatives, et à adapter l'organisation pour soutenir la prise de risque et raccourcir les lignes et délais de décision.

III. LES PUBLICS AU CŒUR DU PROJET

III.1. La société change, les usages de consommation audiovisuelle se transforment

Il n'est pas utile de rappeler la mutation profonde dans les usages médiatiques des Français-es. De multiples analyses documentent ces mouvements, depuis plusieurs années.

Les audiences des chaînes linéaires de France Télévisions subissent cette évolution et, si ces dernières années, elles se redressent en parts relatives, le nombre de téléspectateurs présents quotidiennement diminue lui régulièrement, tandis que leur âge moyen augmente et que la durée d'écoute, en particulier chez les plus jeunes, se réduit.

La télévision en général, et les chaînes de France Télévisions en particulier, restent des acteurs essentiels du paysage audiovisuel, mais force est de constater qu'elles ne s'adressent plus de manière régulière à l'ensemble de la population française.

Ce constat se vérifie, avec une certaine nuance, sur l'ensemble des marchés européens et pour la toute grande majorité des médias de service public.

De manière plus préoccupante, les audiences des chaînes dédiées à l'information, à l'enfance et la jeunesse et à la connaissance, trois domaines prioritaires de la politique éditoriale de France Télévisions, réalisent des audiences en-deçà de leurs ambitions légitimes.

Dans le même temps, les plateformes et usages numériques progressent régulièrement. La consommation audiovisuelle numérique n'est plus limitée à une partie de la population, mais concerne toutes et tous les Français-es. Les publics ne se limitent plus à un mode de consommation, à une plateforme ou à un format ; ils ont des habitudes et utilisent des plateformes diverses, en fonction de leur âge, des lieux, des sujets et des moments.

Le monopole de la télévision linéaire dans les usages de consommation audiovisuelle du public s'est terminé avec le XXe siècle. Mais la télévision reste un acteur majeur et essentiel. Le regain d'audience durant la crise sanitaire atteste de son rôle, de son importance et de sa résilience.

La question n'est donc pas de substituer à la politique de diffusion linéaire de chaînes de télévision une stratégie de diffusion non linéaire, mais bien de construire une politique qui, à moyen terme, reposera à la fois sur une offre linéaire et sur de multiples offres non linéaires.

Je placerai le public, dans la pluralité de ses attentes, de ses usages et de ses comportements, au centre du modèle éditorial et d'entreprise.

Il convient, à l'instar des approches scandinave et belge, de construire les offres de programmes et de choisir les plateformes et les formats de diffusion en fonction des habitudes, des motivations et des générations.

Ce changement de paradigme est essentiel au maintien d'un lien fort avec chaque Français-se, dans l'ensemble des thématiques éditoriales.

C'est la légitimité même du service public qui en dépend.

Ce sera mon chantier prioritaire, et ses axes opérationnels précis seront arrêtés pour l'été 2021. Je me garderai, dans cette note stratégique, de présenter des solutions « clé sur porte ». Mon expérience me porte en effet à respecter la complexité et la nécessité de se concerter avec les équipes internes autour d'un projet structuré. Les priorités de travail sont :

III.2. Une offre non linéaire renforcée et plus lisible

L'offre numérique de France Télévisions est construite sur une ambiguïté. Si l'utilisation du nom de domaine « .TV » se conçoit d'un point de vue communication et de sémantique, il installe toujours, inconsciemment, les développements numériques de France Télévisions dans le prolongement d'une politique éditoriale linéaire.

Remettre à plat cette approche et construire en fonction des usages des publics, dans l'ensemble des thématiques éditoriales du groupe, une offre numérique conçue et produite en usage exclusivement non linéaire constitue le cœur du chantier de redéploiement.

Je souhaite augmenter progressivement les moyens du groupe dévolus à la production et aux diffusions numériques, et les porter à l'horizon 2025 à plus de 15 % des moyens et investissements globaux.

L'ambition est de développer l'offre de France Télévisions en intelligence et coopération étroite avec Radio France, France Médias Monde, l'INA et Arte pour offrir une plateforme de consultation de contenus audiovisuels à la demande (modèle OTT) et un nombre limité voire singulier d'applications qui permettent un accès, à la demande, à l'ensemble des contenus, selon les standards d'ergonomie et de recommandation les plus modernes et les mieux adaptés aux usages.

Il s'agira d'articuler cette offre avec des projets existants comme Salto, mais surtout et avant tout, avec la présence de contenus non linéaires de France Télévisions et de ses partenaires sur des plateformes faisant standard du marché (Youtube, Facebook, Instagram,...).

La stratégie de distribution doit privilégier le maintien ou le rétablissement d'un contact direct avec les publics, via les plateformes propres ou partagées avec les autres médias nationaux, et pousser ce contact direct jusqu'à l'interaction pour rester en prise directe avec les réalités et les attentes des publics.

La politique d'identification des usagers (SSO) se généralise parmi les groupes audiovisuels publics européens, à commencer par la BBC. Ce système d'identification doit être construit de telle sorte qu'il garantisse l'intégrité et la

confidentialité des données d'une part, et leur usage strict à des besoins éditoriaux et de services aux usagers du groupe d'autre part. La gouvernance du système intégrera un organe externe d'audit du processus et des usages, de manière à garantir de façon parfaitement transparente le respect des chartes d'utilisation des données récoltées.

Je suis favorable à une utilisation d'un identifiant commun pour accéder aux plateformes et services numériques de tous les médias publics français. Cela nécessitera évidemment concertation et mutualisation mais cela offrira aux utilisateurs un confort et une richesse de navigation inégalée dans un cadre disposant des normes de sécurité et d'éthique les plus élevés. Corollaire de la collecte des données, le stockage et la sécurité des bases de données devront être garantis. Dans ce domaine, la réflexion conjointe avec les autres médias publics est également opportune, mais nos solutions passeront par des collaborations stratégiques avec des opérateurs technologiques français extérieurs au groupe.

III.3. Un bouquet de chaînes linéaires plus complémentaires

Le premier chantier de la stratégie linéaire est celui d'une validation du nombre de chaînes nécessaires à la couverture de l'ensemble des missions éditoriales, et une définition plus précise du territoire de chacune.

Je souhaite questionner à court terme la décision d'arrêt des chaînes linéaires de France 4 et France Ô, et ce, pour plusieurs raisons :

- a) la fragmentation et la spécialisation des audiences des chaînes linéaires, fruit de la multiplication des canaux et des moyens de diffusion est une réalité. Il est donc aujourd'hui nécessaire de disposer de plusieurs chaînes pour s'adresser le plus largement possible à la population (notons à ce titre que France Télévisions est un des groupes médias audiovisuels publics qui dispose du moins de canaux de diffusion linéaire) ;
- b) la nécessité de maintenir à court terme des canaux thématiques s'adressant de manière intégrée et protégée aux enfants ou assurant une offre d'information 24h/24 ; l'évolution des usages et une stratégie éditoriale volontariste permettront une bascule à moyen terme vers des offres numériques dédiées.
- c) un risque réel de déperdition si la bascule d'une couverture linéaire vers une offre non linéaire se fait de manière précipitée et trop peu anticipée.

La réponse pourrait être différente pour les deux chaînes concernées, et évoluer dans le temps.

Les conséquences financières de ces choix devront être évaluées et seront assumées.

III.4. La définition plus précise et plus volontariste du territoire propre de chaque chaîne

Les chaînes linéaires superposent trop leurs publics.

C'est en particulier vrai dans le cas de France 2 et France 3 dont les auditoires sont aujourd'hui trop proches, les lignes éditoriales souvent en compétition les unes avec les autres, et dès lors moins à même d'offrir une couverture éclectique et variée de programmes et de contenus à un nombre plus large de téléspectateurs.

C'est aussi en partie le cas de France Info, dont les audiences sont en-deçà du niveau d'ambition et dont le rôle dans la contribution à la couverture de l'information par l'ensemble des chaînes linéaires du groupe mérite une clarification.

Ces clarifications seront établies pour la rentrée 2021. Elles conforteront les priorités éditoriales et intégreront les décisions prises en termes de nombre de chaînes.

III.5. La création d'une offre exclusivement numérique à destination des générations « Z » et « alpha »

Aujourd'hui, les jeunes enfants ont encore pour partie des habitudes de consommation linéaire, généralement sous l'influence de leurs parents, alors que les jeunes adolescents et les jeunes adultes vivent dans un monde purement numérique. C'est ce public qu'il faut capter pour initier des liens pérennes.

Leurs comportements culturels, sociaux, leurs centres d'intérêt et leurs attachements sont fondamentalement différents et cette évolution ne va pas s'arrêter.

Si France Télévisions, et plus largement, les médias publics français ne leur apportent pas une proposition éditoriale originale et adaptée, ils abandonneront définitivement tout lien de référence avec les médias publics et seront donc déconnectés définitivement de la production et des politiques éditoriales attachées aux missions de service public.

Il s'agit d'un des enjeux auxquels sont confrontés la plupart des médias publics en Europe.

Là encore il n'y a pas de réponse toute faite, mais plusieurs initiatives fondées sur une approche purement numérique et portée par des équipes issues de ces générations témoignent de notre capacité à construire des offres spécifiques à ces publics et de l'intérêt affirmé de ceux-ci pour des contenus éditorialisés par le service public.

Une initiative comme Slash constitue certainement les prémices d'une offre plus large, mais pour être attractive et pertinente, elle doit être significativement enrichie et diversifiée. Dans ce contexte, et vu l'importance de la musique et de l'audio dans l'univers culturel de cette génération, une collaboration éditoriale étroite avec Radio France sera souhaitable.

L'offre, pour être crédible, devra recouvrir l'ensemble des thématiques éditoriales du service public, de l'information à la culture, en passant par le divertissement, la fiction et le documentaire.

C'est sur cette plateforme en priorité que je souhaite également développer une offre d'e-gaming et d'e-sport.

III.6. L'évolution vers le média global

- Le réseau ultra-marin

Le réseau Outre-mer La 1^{ère} constitue un cas singulier et la démonstration, avec toutes ses spécificités historiques et géographiques, de l'intérêt et du potentiel d'un média défini tant sur une base audio et audio-vidéo linéaire, que sur un deuxième pilier numérique.

Je poursuivrai cette approche, en préservant ses spécificités éditoriales de proximité, de diversité culturelle et de continuité territoriale, en renforçant ses missions et sa place dans la perspective d'évolution de France Ô, mais aussi dans le cadre plus intégré de l'information et de ses contributions à l'ensemble des politiques éditoriales du groupe.

- Le rôle spécifique de France 3

Je souhaite explorer rapidement l'évolution de la chaîne, d'une part comme chaîne nationale contributive à la politique éditoriale linéaire du groupe et, d'autre part, comme média global local en collaboration avec Radio France et les acteurs locaux.

Les moyens alloués à France 3 constituent le premier investissement du groupe, la couverture est large et la contribution éditoriale et culturelle essentielle à France Télévisions. A côté de sa contribution à la richesse de l'offre nationale du groupe, le futur de France 3 est d'abord le développement d'une offre globale de proximité. Les initiatives comme NoA et les collaborations entre France Bleu et France 3 sont des laboratoires dont il convient de faire rapidement l'évaluation.

Je reste prudent compte tenu de la complexité et de l'hétérogénéité du dossier d'une part et du poids de l'histoire d'autre part. Je mettrai en place, sous forme de « projet », un groupe interne multidisciplinaire et transversal chargé de formuler, après évaluation, une stratégie et un calendrier de déploiement et de collaboration avec les acteurs publics, médias, culturels et économiques au niveau local.

Des modèles de développement et de collaboration sur un plan très décentralisé existent ailleurs en Europe et peuvent être une source d'inspiration. L'évolution rapide des technologies de production et de diffusion rend aujourd'hui possible, sur des bases légères et avec des investissements limités, des formes de production et de déploiement hier encore très difficilement concevables à l'échelle de l'ensemble du territoire.

Les ambitions exprimées d'augmentation significative du volume de production et d'information locales doivent être rencontrées à court terme et peuvent même certainement être amplifiées dans les domaines de la culture, du sport et des événements d'intérêt local ou régional.

IV. UNE ORGANISATION QUI S'ADAPTE AUX ENJEUX

IV.1. Le devoir de transformation

Le devoir de transformation de l'organisation est intrinsèquement lié au bouleversement du secteur des médias, et à la nécessité de remplir nos missions et de partager nos valeurs dans cet environnement en mutation très rapide.

Le groupe France Télévisions a connu plusieurs plans de changement ces dernières années. Il conviendra de mesurer la capacité de poursuivre ces transformations, de les approfondir et parfois sans doute de les réorienter.

Amener l'organisation à se transformer nécessite préalablement une clarification et une communication large sur la vision à moyen terme du groupe, sur son rôle dans la société et sur ses priorités éditoriales.

Je souhaite faire évoluer l'organisation du groupe de manière plus profonde :

- dans un modèle orienté public et multiplateforme ;
- autour de pôles éditoriaux linéaires et non linéaires
- pour rencontrer les besoins accrus de contenus numériques, dans des contraintes de moyens limités.

En l'absence de publication des résultats les plus récents et compte tenu de l'impact inévitable de la crise sanitaire sur le groupe, mais plus largement sur les finances publiques, j'avancerai prudemment dans l'analyse de la situation, en me réservant le temps d'une analyse détaillée de la situation et d'une concertation interne approfondie.

Plusieurs clarifications sont nécessaires, en préalable à tout plan d'actions, en ce qui concerne notamment :

- la situation financière générale, bilantaire et opérationnelle du groupe, et en particulier l'évolution de ses marges opérationnelles, hors événement exceptionnel (impact conjoncturel de la crise sanitaire, impact des accords sociaux, ...)
- les mesures déjà prises et leurs effets pour faire face à la réduction du financement public décidé et programmé ;
- les capacités de financement et les besoins en investissement technologique, de formation et d'accompagnement de la transformation ;
- les tendances structurelles d'évolution des recettes commerciales en linéaire et en non linéaire ; les performances et projets de diversification ;
- la situation des filiales du groupe en termes financier et d'activités ;
- le niveau d'exécution des plans de départs et de recrutements adoptés en 2019, l'état de la négociation sociale, l'évolution des compétences et des métiers ;
- les niveaux de stock des programmes et leur maturité ;

- les grands contrats sportifs, leur coût et leur terme ;
- le niveau de réalisation prévisionnel 2020 du COM.

IV.2. Agir sur le style de leadership et de management interne

Le raccourcissement des cycles de transformation, l'accueil et l'intégration des nouveaux profils et des nouvelles compétences (en particulier numérique) et la nécessaire pluridisciplinarité dans la gestion des projets, imposent un style et une culture de management modernes fondés sur un mode de gestion participatif, une délégation accrue et des circuits raccourcis de décision.

L'ampleur des chantiers et la taille du groupe imposent de dédier des équipes spécifiques au soutien et à l'accompagnement de la transformation et au suivi des projets.

Une communication transparente largement distribuée et permanente s'impose.

Je relève aussi que le taux d'encadrement semble plus élevé au sein du groupe France Télévisions que les moyennes traditionnelles. Bien que cela ne puisse se concevoir que sur une période longue, il conviendra, si l'on veut être agile, de procéder à une plus grande responsabilisation des cadres intermédiaires et à une réduction des échelons hiérarchiques.

IV.3. Devenir une entreprise apprenante

J'apporterai une attention prioritaire à la gestion des ressources humaines, et en particulier aux capacités et aux budgets alloués à la formation, avec des accents particuliers sur l'exercice d'un leadership participatif, sur l'accompagnement de la transformation et de la conduite de projets, sur l'évolution des compétences et sur le développement d'une culture numérique pour chacune et chacun.

Je développerai une politique de « tolérance zéro » en matière de respect et de lutte contre toutes les formes de harcèlement, et de discrimination en interne et vis-à-vis des personnalités visibles et exposées.

Je poursuivrai une politique de recrutement et de promotion visant à atteindre la parité femmes-hommes dans les équipes et le management

J'établirai des procédures de recrutement et de promotion transparentes et ouvertes pour les fonctions de management, des politiques de développement de carrières internes et, en concertation avec mes collègues, de mobilité entre médias publics.

En matière de ressources humaines toujours, au-delà des plans de départs et de recrutements qui constituent un enjeu sensible, l'évolution des pyramides d'âge au sein du groupe induit également un enjeu majeur en ce qui concerne le transfert de savoir et des opportunités en termes de recrutement de nouveaux profils et de gestion du volume de l'emploi.

La crise sanitaire a révélé de nouvelles pratiques et procédures de travail qu'il convient de pérenniser. La capacité de travailler à distance, y compris en groupe, et de produire « hors site », le développement de nouvelles formes de collaborations et

méthodes de travail, la délégation renforcée, l'autonomie accrue des collaborateurs·trices sont aujourd'hui acceptés et largement appréciés.

Il convient de pérenniser les meilleures pratiques explorées dans ce moment particulier.

Cette évolution des pratiques et cette généralisation de la dématérialisation des outils vont nous permettre d'envisager à moyen terme une décentralisation accrue des services aujourd'hui localisés au siège et une relocalisation de certains départements ailleurs sur le territoire national. Ce chantier n'est pas prioritaire mais devra être adressé de façon à permettre de synchroniser le développement des pôles d'expertise et de production numérique avec de nouvelles manières de travailler et une présence accrue du groupe France Télévisions sur l'ensemble du territoire (de nombreux exemples étrangers attestent de l'intérêt éditorial, économique et social d'une approche plus décentralisée).

L'évolution des processus et les investissements technologiques doivent se poursuivre, et probablement s'intensifier, pour accompagner les ambitions éditoriales et adopter des modes de production plus modernes, réactifs et efficaces, en cohérence avec les nouveaux standards de consommation. Ici aussi, le succès dépendra d'un décloisonnement rapide des disciplines, du rapprochement entre la grande tradition de qualité et de fiabilité du média public et des nouveaux outils qui ouvrent le champ du possible et raccourcissent les temporalités.

IV.4. La création d'un pôle d'expertise numérique

La constitution d'un pôle interne est cruciale. Il n'existe aujourd'hui aucun modèle où le développement et l'exploitation de plateformes numériques sont entièrement sous-traités.

Le développement de fonctions nouvelles est essentiel pour mieux mettre en valeur les contenus dans un environnement numérique encore insuffisamment régulé et excessivement régi par les plateformes globales (ex. référencement, encadrement de la production de nouveaux formats). Ces nouveaux profils peuvent être le levier de la montée en compétence numérique des métiers historiques, dont le savoir-faire éditorial et de production constituera plus que jamais la force de différenciation du média public, à côté d'une politique de recrutement externe pour enrichir et compléter les types de compétences.

La création et le développement d'outils de recommandations et d'algorithmes rencontrant des spécificités éditoriales du service public et renforçant les capacités de découverte et d'ouverture, seront des facteurs très distinctifs des pratiques du marché. Cela nous impose de maîtriser ces savoirs spécifiques.

Il est impératif de renforcer au sein du groupe un pôle d'expertise pluridisciplinaire de taille suffisante pour assurer les nécessaires développement, exploitation et maintenance des plateformes numériques d'une part, et pour développer des nouvelles pratiques de production et d'éditorialisation des contenus sur ces plateformes et supports d'autre part.

Cela requiert tant une évolution dans le socle des compétences des collaborateurs·trices du groupe, que le recrutement de nouvelles compétences par ailleurs. Cela ne se conçoit que dans une approche « d'entreprise apprenante », s'enrichissant de l'expérience des uns et de la vision nouvelle des autres, dans une approche collaborative et « orientée numérique ».

La mise en place de ce pôle sera une priorité du groupe dans les cinq prochaines années et constitue une opportunité pour développer de nouvelles collaborations avec les autres médias publics français. La création de cette masse critique de compétences, dans un contexte global de réduction d'effectifs, imposera une mise à plat des processus et la réallocation interne de ressources.

Le plan de recrutement et l'évolution démographique des cadres sont des leviers qui permettront d'atteindre cet objectif stratégique.

IV.5. Le développement d'un pôle de collecte, d'analyse et d'utilisation des données

L'univers numérique fonde sa singularité sur sa capacité à récolter, interpréter et utiliser des masses importantes de données. Créer, récolter, stocker, interpréter et utiliser des données nécessitent des compétences et des profils nouveaux et étrangers aux métiers historiques de l'audiovisuel.

Cela suppose aussi une approche intégrée, tant pour qualifier l'offre, que pour connaître et décrypter les comportements.

Cela requiert enfin la définition de processus nouveaux pour créer, unifier et enrichir les données associées à chaque contenu, pour identifier les utilisateurs et pour développer des stratégies de recommandation respectueuses des valeurs, des missions et des politiques éditoriales du service public.

C'est un nouveau champ qu'il faut certainement amplifier, pour être autonome par rapport aux acteurs clés du marché, et pour permettre l'usage de ces outils extrêmement puissants au bénéfice des politiques éditoriales du service public. Là encore, des opportunités de collaboration entre médias publics français existent et devront être explorées.

IV.6. La production interne

Contrairement à la large majorité des médias publics européens, France Télévisions a peu développé et valorisé la production interne de ses contenus, pour des raisons historiques et réglementaires.

L'évolution des médias impose la disposition de droits toujours plus large sur des catalogues de contenus toujours plus grands et plus diversifiés. Disposer de capacité de produire de façon efficiente et sur de multiples plateformes est stratégique.

Il est nécessaire de développer nos capacités de production interne. Il ne s'agit pas d'opposer un modèle interne à l'investissement et les collaborations avec les

producteurs indépendants, mais d'ajouter la valorisation des infrastructures et ressources internes à notre collaboration avec les producteurs indépendants.

L'accent doit ici aussi être mis sur le développement d'expertises numériques et de modèles légers de production. Il s'agit d'investir en compétence et outils dans les demandes du futur et dans des capacités agiles de réaction rapide, en ce compris dans des collaborations avec des tiers.

V. FRANCE TELEVISIONS, ACTEUR D'ÉCOSYSTEMES PLUS LARGES

La vision stratégique de France Télévisions ne peut être déconnectée de l'évolution de la société française, francophone et plus largement européenne.

Dans un monde économique et industriel fonctionnant de plus en plus en réseaux interconnectés, partageant des pratiques, des compétences ou des infrastructures, France Télévisions ne peut rester isolée dans un modèle intégré.

Acteur économique de la société française, France Télévisions ne peut se tenir à l'écart de l'évolution économique et des révolutions technologiques.

Le développement futur de France Télévisions doit s'inscrire dans des partenariats au sein d'écosystèmes auxquels il contribue et dont il s'enrichit. Je fais ici notamment référence au « scénario de symbiose » développé par CSA LAB lors d'exercices stratégiques, mais aussi aux pratiques innovantes des « grappes » technologiques. Cette évolution est d'abord culturelle et elle se déploiera en fonction des nécessités et des opportunités internes, mais également par une plus grande ouverture aux opportunités externes.

De nombreux écosystèmes peuvent être vertueux pour et par la collaboration de France Télévisions, j'en ai la conviction.

Le premier et le plus évident, le plus urgent aussi, est l'écosystème des médias publics français. J'inviterai mes collègues de Radio France, de France Médias Monde, de l'INA et d'Arte à systématiser une concertation régulière sur tous les projets et sujets d'intérêt commun, pour créer ensemble une communauté de pratiques.

Cet écosystème des médias publics doit s'élargir et se comprendre au niveau des médias francophones publics et de TV5. Il doit aussi se développer sur base des initiatives en cours avec les médias souhaitant associer des moyens autour de projets éditoriaux et de coproduction, et enfin s'étendre de façon plus large au niveau européen au travers de l'UER notamment.

Un deuxième écosystème s'impose naturellement, celui qui associe les producteurs indépendants, les industries créatives et les acteurs médiatiques nationaux et en particulier la presse écrite. SALTO constitue, à ce titre, un laboratoire ambitieux et un projet à prolonger.

De manière plus large, les collaborations avec le secteur des télécommunications s'imposent elles aussi afin de créer des socles d'acteurs nationaux puissants face aux compétiteurs globaux.

D'autres écosystèmes de la vie sociale et économique française doivent aussi être concertés, citons à titre d'exemples :

- l'écosystème de la culture, de la création et des événements culturels,
- l'écosystème du tourisme et de la valorisation des patrimoines,
- l'écosystème de la formation et de l'éducation.

Il y a par ailleurs un ensemble d'opportunités au niveau régional, autour de pôles de développement technologique, qui pourraient enrichir et soutenir nos trajets de transformation, et amplifier leur rayonnement.

VI. CAP 2024

On ne peut pas parler de vision stratégique à cinq ans pour France Télévisions sans avoir une attention tout à fait particulière pour l'année 2024 et les événements mondiaux que constitueront à Paris et en France les Jeux Olympiques. France Télévisions est détenteur exclusif des droits, et cela constitue une formidable opportunité. Mais plus largement, nous mobiliserons l'ensemble des plateformes linéaires et non linéaires pour en faire une vitrine éditoriale, culturelle, créative et technologique tout au long de l'année. L'horizon de temps permet de fixer ce rendez-vous comme marqueur du trajet de transformation stratégique de l'entreprise, mais également, dès maintenant, comme un événement mobilisateur de nouvelles pratiques et de nouvelles offres pour partager ces moments sur toutes les plateformes et pour tous les publics, et en faire une caisse de résonance aux niveaux national, européen et international.

La tâche sera ardue, et l'ambition est grande, mais « ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, mais parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles. »

SENEQUE