

# Un service public pour comprendre (tout) le monde

---

Christopher Baldelli - juillet 2020

The bottom of the page features several white decorative lines. A single thin line curves upwards from the left towards the right. Below it, there are two parallel horizontal lines that span the width of the page.



## **INCARNER LE SERVICE PUBLIC** **5**

---

Un projet pour répondre à l'exigence de service public .....	6
Une diffusion qui associe antennes et numérique sans les opposer .....	6
Une offre éditoriale forte pour relégitimer France Télévisions .....	8
Un temps utile pour l'entreprise .....	8

## **1. BÂTIR UN PROJET ÉDITORIAL DE SERVICE PUBLIC** **9**

---

<b>1.1. Réinstaller le contenu et la créativité au coeur du service public</b> .....	9
<b>1.2. Des thématiques à réinvestir</b> .....	12
1.2.1. Culture : une présence renforcée .....	12
1.2.2. Éducation : de la découverte à l'ascenseur social .....	13
1.2.3. Environnement : des engagements concrets au service de l'urgence.....	14
1.2.4. Débat citoyen : installer une citoyenneté solidaire et éclairée .....	15
<b>1.3. Des genres privilégiés pour porter la modernité du service public</b> .....	16
1.3.1. Fiction et coproduction : libérer les énergies créatives et explorer tous les genres .....	16
1.3.2. Divertissement : aller chercher le public et exposer les talents .....	18
1.3.3. Documentaire : promouvoir la modernité du genre.....	19
1.3.4. Sport : une dynamique et une proximité à valoriser.....	20
1.3.5. Information : une offre de référence, rendre le monde intelligible .....	21

## 2. POUR UN DÉPASSEMENT DES CLIVAGES : UNE OFFRE UNIFIÉE ENTRE LINÉAIRE ET NUMÉRIQUE 25

---

<b>2.1. S’efforcer de toujours mieux représenter la société française</b> .....	26
2.1.1. Le vieillissement du public : une tendance à inverser .....	26
2.1.2. La nécessité de la proximité en métropole comme en Outre-mer .....	28
2.1.3. Poursuivre l’effort en faveur de la diversité .....	30
2.1.4. Les chaînes, une offre différenciée .....	31
<b>2.2. Faire du numérique une évidence, une stratégie à redéfinir</b> .....	33
2.2.1. Adopter une stratégie de marque et d’offre efficace et cohérente .....	34
2.2.2. Faire d’une plateforme « over the top » performante la priorité .....	35
2.2.3. Des contenus adaptés au linéaire comme au délinéarisé .....	36
2.2.3. De l’hyper-distribution à la distribution sélective .....	38

## 3. VERS UNE ENTREPRISE AGILE ET PERFORMANTE AU SERVICE DU CONTENU ET DES CITOYENS 41

---

<b>3.1. Ressources humaines, concilier efficacité et mobilisation des personnels</b> .....	41
3.1.1. Adapter l’organisation des antennes et des programmes .....	42
3.1.2. Conforter le rôle du management intermédiaire .....	44
3.1.3. Remotiver l’ensemble du personnel .....	45
<b>3.2. Donner la priorité aux contenus dans le respect de la trajectoire financière</b> .....	46
3.2.1. Des équilibres toujours fragiles obtenus au détriment de l’investissement dans les programmes .....	46
3.2.2. Une accentuation du déficit initial 2020 qui va peser sur l’équilibre économique de l’entreprise .....	47
3.2.3. Une méthode pour tenir la trajectoire 2022 .....	49
<b>3.3. Renforcer les synergies</b> .....	50
3.3.1. Aller au bout des initiatives existantes .....	50
3.3.2. Renforcer et multiplier les synergies internes .....	51
3.3.3. Développer les collaborations avec l’ensemble du service public .....	51
<b>CONCLUSION</b> .....	54

## INCARNER LE SERVICE PUBLIC

---

**En France, comme en Europe, la télévision publique est confrontée à des défis inédits.** L'intensification de la concurrence et la fragmentation des audiences remettent en cause sa raison d'être et ses modes de fonctionnement. Le développement des plateformes numériques de contenus comme Netflix, Amazon Prime Video ou Disney+, mais aussi des médias sociaux exclusivement tournés vers la vidéo, interroge en partie sa légitimité et son existence.

Il devient essentiel pour le service public de télévision, de répondre à un triple enjeu :

- **un enjeu de cohésion nationale et de reconstruction du lien social**, qui passe par un rajeunissement des audiences et une capacité à **rassembler de manière transgénérationnelle** ;
- **un enjeu de pertinence de l'offre proposée pour rester un média de référence** et majoritaire dans un univers de plus en plus complexe ;
- **un enjeu de créativité** tant dans les formats utilisés que dans la recherche de talents et de contenus innovants, et notamment dans les genres de la fiction et du documentaire, genres fortement investis par les plateformes.

**Si le service public n'apporte pas une réponse à ce triple défi, la question de sa légitimité se posera avec toujours plus d'acuité.** Et avec elle, celle de son mode de financement.

À cet égard, il est révélateur que le service public le plus emblématique d'Europe, la BBC, soit confronté à cette question : tirant parti du modèle d'abonnement volontaire des plateformes, le nouveau gouvernement britannique a en effet laissé entendre qu'il pourrait rendre optionnel le paiement de la redevance pour la BBC. La même question s'est posée en Suisse, où un référendum populaire sur le maintien de la redevance audiovisuelle a été organisé pour finalement, après de longs débats, en confirmer le principe. En France, le débat récurrent sur les modalités de financement du service public de télévision, tout comme sur la suppression annoncée de deux chaînes publiques, témoignent également s'il le fallait, de la nécessité de rebâtir une offre éditoriale forte, seule à même de le relégitimer.

**Si demain, en France, la contribution à l'audiovisuel public devenait optionnelle, combien de citoyens seraient prêts à payer pour l'offre proposée aujourd'hui ?** Se poser cette question permet d'interroger la finalité du projet éditorial de France Télévisions et d'envisager son nécessaire renouvellement. Bien que cette éventualité ne soit pas à l'ordre du jour dans notre pays, il importe que la ou le futur dirigeant de France Télévisions la garde en mémoire, comme l'exigence chaque jour renouvelée d'un service public spécifique et fier de sa valeur ajoutée dans un paysage audiovisuel mouvant.

## Un projet pour répondre à l'exigence de service public

---

**L'audiovisuel public est le service public le plus étroitement lié à l'intimité des Français** : le seul qui soit une proposition, dans un univers concurrentiel, et non une obligation ; le seul avec qui l'on soit en contact si régulièrement, quotidiennement ; le seul qui pénètre jusque dans les foyers. Regarder la télévision de service public est un choix. C'est une responsabilité majeure pour France Télévisions et l'audiovisuel public en général que de favoriser ce choix.

La mission de France Télévisions s'articule autour de différents objectifs :

- **elle doit accompagner chaque Français pour mieux appréhender le monde qui nous entoure** et mieux comprendre ses mutations technologiques, économiques, culturelles et sociales ;
- **elle doit être une référence** à l'heure où se multiplient les faits alternatifs et les *infox*, et où « l'infobésité » n'est pas toujours gage d'intelligibilité ;
- **tous nos concitoyens, quel que soit leur âge, leur genre, leur situation sociale, leurs origines, leurs convictions politiques ou leurs croyances, doivent pouvoir se retrouver au travers de la télévision publique.** Face à une société française de plus en plus éclatée et fracturée, face à « l'archipel français » analysé par le politologue Jérôme Fourquet, le service public audiovisuel joue un rôle plus que jamais essentiel pour **préserver et renforcer le lien social.**

**Si France Télévisions veut représenter l'ensemble des Français, elle doit parler de l'ensemble des Français et à l'ensemble des Français.** France Télévisions doit revendiquer cette responsabilité et cette différence : c'est à cette seule condition qu'elle deviendra un vecteur de reconquête de l'espace public.

**Maintenir un service public puissant en France est indispensable pour le lien social, pour la création, pour la qualité de l'information et pour notre souveraineté culturelle.** Mais pour continuer à être utile et légitime, France Télévisions doit réinventer son offre dans un paysage totalement transformé par le numérique et la concurrence internationale.

## Une diffusion qui associe antennes et numérique sans les opposer

---

**Il sera impossible de rassembler les publics en les cloisonnant. La télévision de demain n'est ni exclusivement celle du linéaire, ni exclusivement celle du numérique : au contraire, elle tire sa force de l'alliance des usages.** France Télévisions doit se construire avec le numérique et le linéaire, en utilisant le linéaire comme ressort du numérique, en se servant du numérique comme respiration et prolongement du linéaire.

**L'offre des programmes du service public, et plus largement de l'ensemble des groupes audiovisuels en France et en Europe, demeure principalement suivie sur les chaînes de télévision dans le cadre de la diffusion linéaire.** La marque France Télévisions, bien identifiée sur le linéaire, doit rester le point d'ancrage de son exploitation numérique, elle doit être unifiée et mieux exploitée, ses chaînes

parfaitement identifiées et ses programmes déclinés sur le maximum de supports, sans exclusive. De ce point de vue, la création de plateformes numériques dédiées à des publics particuliers, aux identités décorréées de celle de France Télévisions, sonne comme un constat d'échec auquel il faut remédier.

Même s'agissant d'un contexte particulier, la période de crise sanitaire que nous venons de traverser a montré que l'intérêt du public pour l'offre linéaire des chaînes était préservé, et que des choix de programmes ambitieux pouvaient rendre ce public plus nombreux, voire faire revenir un public plus jeune à la « télévision traditionnelle ». Pendant la cinquième semaine de confinement, les 15-24 ans ont consacré en moyenne 40 minutes de plus aux chaînes de télévision linéaires (+55 %) contre seulement 9 minutes de plus (+25 %) à d'autres usages de la télévision (SVOD, jeux vidéo, etc.). Cette évolution perdure d'ailleurs après le confinement, même si elle est, par nature, plus limitée. Ainsi la durée d'écoute grimpe d'une vingtaine de minutes au début du mois de juin par rapport à la même période en 2019, et on note également une augmentation de la durée d'écoute moyenne des 15-24 ans.

Ces évolutions méritent d'être soulignées, car nous avons trop tendance à oublier que les pratiques sont toujours plus complexes et résilientes que les discours dominants. **L'histoire entre la télévision et les jeunes générations n'est pas nécessairement terminée.**

**Observons d'ailleurs que sur les réseaux sociaux, une certaine linéarité des contenus organise à nouveau les usages.** Les artistes donnent rendez-vous à leur communauté pour découvrir une performance en direct. Certains studios ont décidé, avec succès, de diffuser une partie de leur catalogue lors de rendez-vous hebdomadaires plutôt qu'en le rendant disponible en ligne à tout moment. Plus structurellement encore, les plateformes et réseaux sociaux, notamment Youtube et Facebook, qui avaient déjà fait la part belle aux directs, ont ajouté une fonctionnalité « Première » dont le but est de diffuser un contenu à un horaire précis en donnant rendez-vous aux utilisateurs. **Il s'agit ni plus ni moins pour ces plateformes que de recréer une linéarité de la diffusion, linéarité qui est au coeur de l'activité de la télévision.**

Tous ces constats recourent une tendance simple, profonde et structurante : le besoin de se retrouver et de communier. Les pratiques hyper-individualisées, tout comme la période de crise que nous venons de vivre, ont fait ressurgir la nécessité de partager, si ce n'est au même endroit du moins au même moment, le temps d'une expérience collective. Ces rendez-vous, qu'ils soient physiques ou virtuels, constituent le nouveau défi des industries de contenus. De ce point de vue, la télévision possède des atouts certains à faire valoir.

Bien entendu, la croissance des plateformes de contenus va se poursuivre, et l'effort porté sur le numérique par France Télévisions est nécessaire et doit permettre de se hisser au niveau des plus hauts standards du secteur. Mais apporter une réponse forte et pertinente sur les chaînes de télévisions « classiques » doit permettre de mieux penser et préparer l'action numérique du groupe.

**L'avenir de France Télévisions ne consiste pas à choisir entre diffusion linéaire et numérique mais à construire une offre éditoriale capable de rayonner sur l'ensemble des vecteurs de diffusion, seule à même de justifier en profondeur l'exercice et la mission de service public.**

## Une offre éditoriale forte pour relégitimer France Télévisions

**Au regard de l'offre du service public télévisuel aujourd'hui, j'ai la conviction qu'il faut, dans les années à venir, faire évoluer en profondeur l'offre éditoriale de France Télévisions en proposant «des programmes pour comprendre (tout) le monde», des programmes réellement utiles et différenciants. En un mot, un virage éditorial est nécessaire.**

Il est indispensable de renouveler l'offre éditoriale en faisant émerger de nouvelles émissions incarnant les missions du service public, des marques fortes, identifiables, et capables de vivre sur les antennes comme en dehors. La reprise d'émissions passées comme *Les Enfants de la télé*, *Surprise sur prise!*, ou *Intervilles*, ne peut contribuer à relégitimer France Télévisions aux yeux des citoyens.

Et si la période de la crise sanitaire a conduit à une inflexion bienvenue vers plus de programmes de service public sur certaines cases de programmation, à l'instar des programmes éducatifs, des films de patrimoine (au risque de frôler dans les choix de programmation la « *de Funès lassitude*»), et d'une programmation hebdomadaire pour le spectacle vivant et notamment le théâtre, ces choix devront être confirmés et renouvelés.

L'offre éditoriale doit avoir à cœur de s'adresser à tous les Français, quel que soit leur âge, leur milieu social, leurs croyances ou leurs convictions politiques et rassembler les citoyens plutôt que de prendre le risque de donner une représentation faussée de la société, que ce soit par un excès de fictions policières autour de meurtres et d'atmosphères anxiogènes, ou de magazines d'information, majoritairement d'investigation, cherchant systématiquement la faille des systèmes.

**Je souhaite doter France Télévisions d'une offre de programmes forte, innovante, utile et de service public. De cette créativité et de son utilité dépendent sa capacité à rassembler et sa légitimité.**

Quatre grandes thématiques doivent être plus présentes sur le service public. Culture, éducation, environnement et débat citoyen sont des lieux d'incarnation naturels de ces missions. Le renouvellement passera également en priorité par certains genres : fiction et coproductions internationales, documentaire et information sous toutes ses formes.

## Un temps utile pour l'entreprise

**L'entreprise est fragilisée aujourd'hui dans son équilibre financier comme social. La remobilisation de toutes les énergies au service d'un projet éditorial clair et d'un système de responsabilités bien définies sera déterminante pour l'avenir de France Télévisions.**

**La situation financière est préoccupante.** Partant d'un déficit en 2020 budgété à -25 M€, la crise sanitaire conduira, selon les prévisions de l'entreprise présentées lors du conseil d'administration du 10 juin 2020, à un doublement du déficit structurel à -51 M€. Les hypothèses prises sur les ressources publicitaires à ce stade semblent optimistes et un résultat d'exploitation négatif de l'ordre de -70 à -80 M€ ne semble pas exclu. Cette nouvelle situation de gestion est de nature à faire peser des risques sur la trésorerie de l'entreprise (+78,5 M€ fin 2019) et sur les moyens financiers disponibles.

**L'entreprise est également fragilisée d'un point de vue humain, social et managérial.** Au cours des dernières années, les changements répétés de dirigeants sur des responsabilités importantes n'ont sans doute pas facilité un bon management de l'entreprise, avec ce qu'il faut de continuité dans l'action. Bien sûr, la question de la continuité se pose toujours légitimement à chaque changement



de gouvernance. Et bien entendu des évolutions seront nécessaires, afin de rendre l'entreprise plus agile et plus performante. **Mais il faudra jouer sur la continuité tout en apportant le changement. Je considère inutile pour un nouveau dirigeant de perdre son énergie et son temps, dans des réorganisations d'ampleur ou par la mise à l'arrêt systématique de l'ensemble des actions en cours.**

**Mon expérience du secteur me permet d'assurer cette continuité en préservant l'intégrité du service public et de ses équipes,** auxquelles il ne s'agit pas d'imposer des ruptures brutales, comme cela a été trop souvent le cas par le passé.

Ceci suppose de ne pas se tromper sur le choix de l'équipe de direction : d'abord dans la composition de celle-ci entre profils confirmés et nouvelles compétences ; ensuite dans sa stabilité et sa capacité à être pleinement au travail dans les années à venir.

Dans le secteur des médias où la temporalité ne cesse de s'accélérer sous l'effet des ruptures technologiques et des changements d'habitudes de consommation, les mois perdus ne se rattrapent guère et les années équivalent au temps d'une révolution ou presque. Pour prendre conscience de cette vitesse exponentielle, il n'est qu'à songer à l'ascension fulgurante des plateformes de diffusion, qui n'épousaient que des usages largement minoritaires sur le marché français il y a à peine deux ou trois ans.

**Ma détermination et ma capacité à réformer dans la continuité, tout en m'inscrivant dans le cadrage économique et financier donné par l'actionnaire, seront un gage pour la direction de l'entreprise et ses salariés, au service des contenus et des citoyens. L'urgence est claire, il me paraît indispensable d'apporter une agilité à l'entreprise qui est en permanence confrontée à une concurrence nationale et internationale, et de communiquer aux personnels et au management de France Télévisions une stratégie durable pour l'entreprise, des responsabilités mieux définies et de l'envie pour exercer ces métiers magnifiques et si utiles.**

# 1. BÂTIR UN PROJET ÉDITORIAL DE SERVICE PUBLIC

---

**Au moment où la société française semble fragilisée sous l'effet combiné de la mondialisation, du communautarisme et du repli identitaire, en même temps qu'elle aspire à davantage d'information, de proximité et de reconnaissance, on ne peut plus se contenter d'incantation exhortant à renforcer le lien social.** Une telle évolution nécessite de mettre davantage d'impartialité dans l'information, davantage de territoires dans la fiction ou encore davantage de diversité sociale dans les documentaires.

**Le service public audiovisuel doit permettre de prendre le pouls de notre société et d'agir comme une *agora*, un lieu privilégié du dialogue.** Pour cela, il doit s'adapter à l'évolution progressive des usages et des consommations des publics : dé-linéarisation, segmentation et personnalisation des offres, importance des médias sociaux. Il s'agit d'intégrer cette nouvelle modalité dans les stratégies éditoriales en s'appuyant sur tous les supports pour atteindre un objectif essentiel : le public. En répondant à une double nécessité : celle de garder le lien avec le public et celle de repenser avec agilité sa relation avec lui.

**J'entends consacrer l'essentiel de mon énergie et de mon action à une nouvelle offre éditoriale, qui soit à même de répondre à ces questions et de conférer tout son sens à la notion de service public,** par sa qualité, sa différence, sa créativité et sa capacité à nous rassembler dans notre diversité.

**Pour y parvenir, des choix forts doivent être faits. Il faut effectuer un véritable virage éditorial de service public.** Ce projet se concentre sur les genres de programmes et les thématiques sur lesquelles doivent se porter le plus d'innovation et d'orientations créatives.

## 1.1. Réinstaller le contenu et la créativité au cœur du service public

---

**La clé de la réussite dans le monde où règne la concurrence accrue du numérique, c'est d'abord la créativité, la qualité et la force des contenus. En un mot, les contenus d'abord, «*programs first!*».**

France Télévisions, au cours des dernières années, a-t-elle bien compris ce mantra, en a-t-elle fait sa priorité ? En a-t-elle signé sa réussite ? Quelles nouvelles émissions fortes ont été lancées et sont devenues des références du service public ?

Ainsi, ont successivement été relancées au cours des dernières années, *Les Enfants de la télé*, une marque qui a vécu ses belles années sur TF1, et demain *Intervilles* ou encore *Surprise sur prise!*. Ces

émissions ne sont pas directement porteuses de sens pour le service public ni gages de créativité. Aucune ne s'est d'ailleurs révélée un franc succès au vu des faibles audiences rencontrées. **Ce n'est pas avec la télévision d'hier que l'on invente les programmes d'aujourd'hui et de demain.**

**Cinq ans, six chaînes nationales, trente grilles de rentrée, autant d'opportunités.** Pour refaire des programmes la priorité de France Télévisions, il incombe de miser sur des initiatives ambitieuses, une dynamique de création et des savoir-faire adaptés à l'écosystème médiatique du XXI<sup>e</sup> siècle. Place doit être davantage laissée à l'innovation pour faire émerger des programmes réguliers et forts sur les antennes de France Télévisions.

**Un premier constat : l'innovation ne peut être restreinte aux programmes conçus pour le numérique.** Elle doit également être présente sur les antennes linéaires qui concentrent l'essentiel de l'audience.

**Second constat : pour innover, il faut prendre des risques et accepter l'échec.** C'est le rôle d'un management stimulant et bienveillant de favoriser la prise de risque et l'innovation. Dans l'essence même des métiers d'édition et de diffusion se trouve la nécessaire prise de risque, qui est saine pour l'entreprise et gage de renouvellement pour le public. Celle-ci ne doit pas être cantonnée à l'offre numérique, mais doit au contraire infuser de manière transversale le linéaire et le délinéarisé. L'existence même d'une télévision de service public, et son mode de financement spécifique, doivent garantir cette prise de risque.

L'innovation, la prise de risque sont d'autant plus possible sur le service public, qu'à la différence des chaînes privées, l'essentiel des ressources ne provient pas de la publicité. Ceci confère une marge de manœuvre et de liberté différente. C'est un atout, il faut l'utiliser; c'est "une ardente obligation" et j'entends en faire profiter France Télévisions.

Mais il faut sans doute aller plus loin et réserver certaines cases de programmation à des contenus innovants afin de renforcer la qualité et la spécificité du service public. **Pour soutenir la création française et européenne, je souhaite engager la suppression des programmes de séries nord-américaines en première partie de soirée.** La suppression de séries parfois peu originales en soirée constituerait une rupture bienvenue pour renforcer la spécificité du service public par rapport aux chaînes privées. Cela permettrait de créer des espaces nouveaux pour l'innovation, de programmes français et européens, quel que soit le genre (fiction, divertissement, magazines, etc.).

Tout au long de ma vie professionnelle en tant que dirigeant de médias, j'ai attaché la plus grande importance à la ligne éditoriale, qui définit les contenus. Que ce soit à France 2, à la tête des chaînes numériques de M6, puis à RTL, RTL2 et Fun Radio, j'ai régulièrement renouvelé en profondeur les offres existantes de ces chaînes et radios afin d'en maintenir la cohérence et l'attractivité.

**Par de telles initiatives, et en restaurant la primauté accordée aux contenus et à la créativité, je gage que le public reconnaîtra la différenciation positive de l'offre publique, et que le service audiovisuel public en sortira relégitimé. Parmi l'ensemble des chantiers qui devront être menés en matière de programmes, certains sont prioritaires.**

---

<sup>1</sup> C'est d'ores et déjà ce qu'ont compris les dirigeants des grandes plateformes américaines, à l'instar de Kevin A. Mayer, président de la division *Direct To Consumer & International* de Disney : « *Je crois que le consommateur qui cherche à avoir des contenus de qualité ira les trouver où qu'ils soient, quel que soit le support qui le diffuse. C'est pourquoi le plus important c'est d'avoir des programmes puissants dans la bataille qui s'annonce. Nous ne pouvons pas savoir ce que l'avenir nous réserve, les modes de consommation peuvent évoluer, mais la clef reste d'avoir de grands contenus qui resteront incontournables.* »

## 1.2. Des thématiques à réinvestir

### 1.2.1 Culture : une présence renforcée

**L'émergence et l'adoption rapides de nouveaux usages n'ont fait que confirmer une intuition profonde : la création est le principal enjeu de différenciation pour le secteur audiovisuel. Les contenus sont la clé de la valeur éditoriale, sociale et économique des entreprises du secteur.** La culture et la création, sous toutes leurs formes, doivent être réaffirmées sur les antennes de France Télévisions et dans tous ses programmes.

La culture est un levier naturel d'émancipation, de lien social et de proximité, un outil de promotion des talents comme de rayonnement de la France, dans ses territoires et au-delà des frontières, que le service public doit contribuer à promouvoir.

**La mission de France Télévisions au regard de la culture est double. Elle consiste à la fois à jouer le rôle d'éclaireur et de promoteur, tout en cherchant à faire apprécier toutes sortes de création grâce à des rendez-vous réguliers accessibles au grand public.** Il s'agit d'organiser la rencontre, de donner à voir autant que de donner envie, d'adapter son offre pour faire naître une demande. France Télévisions a un rôle à jouer pour aider à organiser le cheminement culturel et mettre en lumière la création sous toutes ses formes.

**Dans ce domaine, l'absence d'initiatives éditoriales fortes ces dernières années est pourtant particulièrement criante.** Aucun nouveau concept d'émission culturelle emblématique ne s'est installé durablement à l'antenne. *Stupéfiant!* a disparu sans être remplacé, *Le Grand Échiquier* est une belle émission qui reprend un concept des années glorieuses du service public, et *Passage des arts* a succédé à *Entrée libre*.

Discipline culturelle la mieux partagée, la musique a largement disparu des premières parties de soirée du samedi sur France 2 au profit de formats qui ne rencontrent pas le succès espéré (moins de 10% de parts d'audience en janvier 2020). Outre le fait de redonner sa place à la musique en première partie de soirée, et notamment à la chanson française qui fait partie intégrante de notre patrimoine, d'autres formats peuvent être développés. Ainsi peut-on imaginer des formats courts, équivalents à *D'art d'art!* sur France Télévisions ou *Tracké*, podcast de Deezer, sur le patrimoine que représente la chanson francophone, y compris dans ses créations les plus récentes, avec comme clés de lecture les aspects artistiques aussi bien qu'historiques, sociaux, etc.

**Quant aux émissions littéraires, le changement de jour de programmation pour la très belle émission *La Grande Librairie* s'est traduit par un net affaiblissement en termes de part d'audience. France Télévisions ne joue plus suffisamment le rôle pédagogique et prescripteur qu'elle doit avoir.**

Tel est d'ailleurs le point de vue des principaux éditeurs français, qui déploraient ainsi dans une tribune collective publiée dans *Le Monde*<sup>2</sup>, « que les livres aient perdu du terrain, singulièrement au sein des chaînes publiques avec la déprogrammation de plusieurs émissions (*Dans quelle éta-gère, Livres & Vous, Entrée libre, Un livre un jour, etc.*). »

---

<sup>2</sup> *Le livre doit revenir à la maison*, Tribune collective, Le Monde, 12 novembre 2019

Outre le fait de redonner une meilleure exposition à cette «belle vitrine» qu'est *La Grande Librairie*, il faut amener de nouveaux formats. Utilisons également notre riche patrimoine littéraire pour créer des œuvres de fiction adaptées des grandes pages de la littérature française. **Le service public doit impérativement retrouver le «chemin des livres et de la culture.»**

**Il faut également redonner au spectacle vivant, aux retransmissions de spectacles dramatiques, lyriques et chorégraphiques, une place plus lisible sur l'ensemble des chaînes publiques.** Le CSA note aujourd'hui une « offre peu mise en valeur » en raison d'une très forte concentration sur une seule chaîne, France 4, qui a diffusé plus de 54,6% du volume de spectacle vivant retransmis par France Télévisions en 2018, part qui atteint près de 70% en ce qui concerne les diffusions aux heures de grande écoute. Aucune œuvre lyrique ou chorégraphique n'a bénéficié d'une diffusion en première partie de soirée en 2018<sup>3</sup>. La disparition programmée de France 4 interdirait de continuer à faire de cette chaîne le supplétif de cette stratégie. A contrario, le maintien de France 4 ouvrirait l'opportunité de mieux mettre en valeur le spectacle vivant. Il s'agit dès lors de repenser et certainement «ré-éditorialiser» le spectacle vivant sur les chaînes de France Télévisions.

Une initiative intéressante a été prise à l'occasion de la période de confinement avec l'installation sur une chaîne d'une case hebdomadaire en première partie de soirée consacrée au théâtre et au spectacle vivant. **J'entends pérenniser cette exposition et installer durablement le spectacle vivant de façon hebdomadaire en première partie de soirée sur les antennes du groupe.**

Dans le champ du cinéma, de nouvelles possibilités vont exister avec l'augmentation du nombre de jours autorisés. **Il convient d'utiliser cette nouvelle latitude pour créer un nouveau rendez-vous, en première partie de soirée, consacré au cinéma patrimonial sur les antennes de France Télévisions.**

Quant au ciné-club, menacé à plusieurs reprises de disparition au cours des dernières années, il faut bien sûr maintenir son principe, c'est-à-dire une case de diffusion éditorialisée, pour répondre à la richesse du patrimoine cinématographique toujours grandissant.

**Enfin, j'entends installer une émission culturelle quotidienne ouverte à toutes les disciplines, à destination du grand public, qui donne envie de lire, d'aller au spectacle, au cinéma, de comprendre ou de participer à la vie culturelle.** Offre que l'on ne retrouve plus aujourd'hui sur le service public, alors que par exemple RTL, propose chaque jour avec *Laissez-vous tenter* une telle émission, qui réunit plus d'un million et demi d'auditeurs.

### 1.2.2. Éducation : de la découverte à l'ascenseur social

Utiliser la puissance d'un média comme France Télévisions au profit d'une mission comme l'éducation, c'est réellement faire acte de service public. Dans un monde d'écrans, France Télévisions doit utiliser sa force pour accompagner les efforts de tous ceux qui ont la charge de transmettre, de former et d'éduquer.

**Le succès d'émissions comme *Secrets d'Histoire* ou *Des Racines et des ailes* a démontré l'attachement des Français aux thématiques historiques, patrimoniales et géographiques qui renvoient à notre imaginaire collectif.** Il faut maintenant les développer et capitaliser sur ces marques chères aux téléspectateurs.

---

<sup>3</sup> Avis motivé sur les résultats de la société France Télévisions 2015-2019, Février 2020, CSA.

**De même la fiction doit être mobilisée pour refaire de grandes œuvres de fiction historiques** revenant sur des moments glorieux ou sombres de notre Histoire à destination pédagogique pour les jeunes générations.

**En matière d'éducation aux médias et à l'information**, l'offre numérique du groupe s'est renforcée au cours des dernières années, mais sur le linéaire il n'existe aucune émission régulière et bien identifiée pour faire vivre cette mission, manque qu'il s'agira en priorité de combler.

**La science est également un vecteur puissant de décryptage du monde et de diffusion de la connaissance.** France Télévisions a une tradition d'émissions ludo-pédagogiques dans ce domaine, auxquelles il est permis de donner une nouvelle ambition. La récente crise que nous venons de traverser montre s'il en est besoin, que la visibilité de la science dans les médias ne doit pas être seulement circonstancielle. A l'instar du succès des *Capsules de déconfiné* lancées durant la crise sanitaire par une figure du service public, Jamy Gourmaud, et qui totalisent déjà plus de 8 millions de vues. Le public consulté dans des études qualitatives<sup>4</sup> place en priorité, après l'histoire, la science et l'écologie comme devant être davantage présentes à l'écran. France Télévisions devra renouer avec la vulgarisation scientifique qui, à côté de l'enrichissement des connaissances, apparaît comme une nécessité démocratique d'informer les citoyens de l'avancée des recherches, de leurs conséquences, de leurs objectifs afin que chacun puisse participer aux débats qu'ils entraînent. Là où la BCC propose à ses téléspectateurs près de 10 émissions scientifiques, l'offre de France Télévisions dans ce domaine reste faible. Il faut la renforcer en lançant de nouveaux magazines scientifiques.

**Lumni apporte bien, en numérique, des contenus au service de l'Éducation Nationale, et c'est essentiel. Mais sur les antennes, d'autres initiatives sont envisageables.** La question de la formation professionnelle, de l'évolution dans son métier ou de la réorientation professionnelle sont aujourd'hui des sujets qui intéressent les citoyens. Dans ce cadre, France Télévisions figure parmi les ressources susceptibles d'accompagner les Français.

**Une émission consacrée à l'entrepreneuriat répondrait à l'une des principales mutations de notre société et épouserait les aspirations de nombreux spectateurs.** Des millions de Français veulent lancer leur entreprise mais ne savent pas comment s'y prendre. Pourquoi ne pas s'inspirer de l'excellente émission *La Maison France 5* pour mettre au point un programme dédié aux entrepreneurs de tout âge, de toute origine géographique et de tous secteurs ?

**Plus généralement, au quotidien, peuvent se recréer des moments de partage autour de l'éducation.** Il s'agit d'innover autour de programmes fédérateurs. À l'heure des outils numériques, il est permis d'imaginer des formes efficaces et pertinentes de programmes faisant appel à la collaboration, l'interactivité et la participation de toute la famille et de tous les Français.

### 1.2.3. Environnement : des engagements concrets au service de l'urgence

La problématique du réchauffement climatique et de ses conséquences environnementales tout comme la prise de conscience de la nécessité d'agir de façon « éco-responsable » sont au cœur de l'actualité quotidienne des Français comme des Européens et l'une des préoccupations majeures des nouvelles générations.

---

<sup>4</sup> Étude « *Ma télé demain* », France Télévisions/ipsos

**France Télévisions peut apporter sa contribution en apportant aux Français une information claire et de qualité, des clés utiles pour comprendre les effets de ce phénomène mondial et les guider dans leurs choix de conduite individuelle.**

Une émission régulière, et non à la fréquence épisodique, sera lancée sur les problématiques environnementales, afin d'apporter sans militantisme des éclairages objectifs et scientifiques sur ces questions.

**Il s'agit aussi de mettre en valeur toutes les actions concrètes** (initiatives locales d'économie circulaire, circuits courts alimentaires, opérations tri ou recyclage, etc.) afin de ne pas évoquer l'environnement seulement sous son angle anxiogène (décryptage scientifique du réchauffement climatique et de ses effets), mais en valorisant les initiatives positives.

**Je m'engage plus globalement à renouveler en profondeur l'approche éditoriale de France Télévisions afin de tenir compte de l'enjeu environnemental sur tous les supports et toutes les formes d'expression** : magazines, journaux d'information, émissions spéciales, documentaires, formats courts, etc.

**S'engagera parallèlement une réflexion liée à des moyens de production innovants qui veillent au respect de la planète.** Les projets de programmes intégrant des normes de production raisonnées, des normes d'éco-tournage et des compensations carbone seront expérimentés et bénéficieront d'un accueil privilégié au sein des directions de contenus.

#### 1.2.4. Débat citoyen : installer une citoyenneté solidaire et éclairée

**Le débat qui instruit et enrichit est trop souvent absent des antennes du service public de télévision** alors même qu'il fait partie intégrante de son rôle et de ses missions. Sa profusion extrême, souvent caricaturale et outrancière, sur les chaînes privées d'information en continu rend souhaitable le débat qui élève sur les antennes publiques. Face aux mirages de l'immédiateté, aux emballlements médiatiques et à la surabondance des informations, il revient au service public d'aider le citoyen à prendre de la hauteur et du recul. Là encore, le France Télévisions peut et doit exprimer sa différence en étant un lieu d'échanges intelligent faisant place à la nuance et à la complexité, la condition de l'accès à cette dernière étant la pédagogie. Il en va de l'équilibre de notre société et de sa capacité à dialoguer.

**Il faut redonner au service public une émission de débat où peuvent s'exprimer tous les points de vue y compris ceux qui n'ont jamais la parole, que l'on appelle parfois «les invisibles». Il ne s'agit pas de créer un lieu de confrontation mais un lieu d'échange.**

**De tels lieux de débat doivent aussi trouver une place plus affirmée sur *franceinfo* : mais aussi sur les antennes régionales de France 3,** et pas seulement, comme c'est principalement le cas actuellement, durant les seules périodes électorales. Les enjeux locaux ou territoriaux sont porteurs de préoccupations plus quotidiennes mais non moins pertinentes pour le citoyen qui attend de sa télévision de proximité qu'elle lui donne davantage la parole.

**La conviction se nourrit de l'éducation, du débat. Cela permet d'éviter les plus grands périls.** Comme l'écrivait Stefan Zweig *«l'opinion c'est la masse, la conviction c'est l'homme. Et toute la tragédie de*

*ce temps tient ainsi en une phrase : les opinions ont vaincu les convictions.*<sup>5</sup> » C'est précisément cet écueil qu'il convient aujourd'hui de conjurer.

## 1.3. Des genres privilégiés pour porter la modernité du service public

### 1.3.1. Fiction et coproduction : libérer les énergies créatives et explorer tous les genres

#### Diversifier l'offre de fiction et renforcer le sens

**Pour tous les genres relevant de la création audiovisuelle, le groupe public doit veiller au renouvellement des écritures et des formats, dans un souci de différenciation de son offre par rapport aux chaînes privées.**

La fiction est un formidable outil, en fonction des thèmes retenus et de leur traitement, pour conforter le lien social, pour faire réfléchir sur la société dans laquelle nous vivons, sur ses enjeux essentiels, et bien sûr aussi, pour revisiter notre Histoire et rappeler - ou pour les plus jeunes apprendre - ce qui nous lie et ce qui demeure constitutif de notre identité collective. Aborder les problématiques de société dans toute leur diversité et leur variété est le rôle fondamental du service public, là où les chaînes privées ont tendance à privilégier celles qui intéressent leurs cibles commerciales.

**La fiction sur France Télévisions compte un certain nombre de réussites sur lesquelles il faut capitaliser.** Elle repose sur une grande qualité éditoriale et elle rencontre un large succès public. Dans ce domaine, il faut non pas rebâtir, mais plutôt apporter des évolutions claires en prenant davantage en compte la diversité que permet le genre.

Si la fiction française enregistre de bonnes performances sur France Télévisions, elle a, comme l'indique le CSA, « *peiné à se diversifier, le genre policier restant prédominant. [Celui-ci] laisse trop peu de place à des propositions plus originales et innovantes et ne permet pas de marquer une réelle différence avec l'offre des chaînes privées.*<sup>6</sup> »

**Au-delà du genre policier, qui par ailleurs peut véhiculer une atmosphère anxiogène à l'heure où la France a davantage besoin de respiration et d'optimisme, il faut accentuer la diversité et l'utilité de la fiction sur les antennes de France Télévisions.**

L'analyse des grilles de programmes européennes montre que les séries nationales proposées par les chaînes historiques obtiennent des performances globalement en hausse, mais qu'elles s'accompagnent d'une hausse de l'âge de leur public.

En France, la série *Capitaine Marleau* est archétypale de cette tendance : leader toutes chaînes confondues à chaque épisode, mais avec une moyenne d'âge de 65 ans. Sans nul doute, il faut continuer à produire et diffuser ces séries emblématiques, mais il ne faut pas renoncer à toucher

<sup>5</sup> Stefan Zweig, *Seuls les vivants créent le monde*, Robert Laffont, 2018.

<sup>6</sup> Avis motivé sur les résultats de la société France Télévisions 2015-2019, Février 2020, CSA.



d'autres publics. La production du feuilleton quotidien diffusé sur France 2, *Un si grand soleil*, n'a pas répondu à cette intention de rajeunissement et de renouvellement de l'audience avec un âge moyen de 61 ans et une orientation policière de ce feuilleton qui n'a pas permis le traitement de sujets de société. **D'autres voies méritent donc d'être explorées pour donner à la fiction de France Télévisions toute l'ampleur et le sens que l'on est en droit d'attendre du service public.**

Le modèle européen est de ce point de vue inspirant. Les séries nordiques, belges, espagnoles et anglaises se sont engagées dans un double mouvement : une créativité hors normes combinée à une forte originalité des scénarios et des mises en scène qui leur offrent un rayonnement international et les transforment en un instrument du « *soft power* » européen. En France, Canal Plus et Arte concentrent une part significative des séries de fiction marquantes par leur originalité. France Télévisions a de nombreuses séries de fiction de qualité et à succès sur ses antennes, mais leur image est moins prégnante, moins originale. **Cette situation doit évoluer. France Télévisions, sur tous ses supports, doit pouvoir rivaliser de créativité avec les productions des plateformes et de certaines chaînes françaises ou de l'audiovisuel public européen.**

**C'est une question cruciale pour tous les acteurs de notre fiction nationale, et c'est au service public de s'engager dans une vraie prise de risque, dans un pari ambitieux auquel seront associés auteurs, réalisateurs, producteurs, distributeurs, etc.** Cela suppose un choix de diversité et d'expression artistique. Il existe un imaginaire fécond chez nos auteurs ; il est primordial de leur donner l'occasion de l'exprimer au travers d'œuvres sérielles singulières et originales dont l'univers reflète toutes les dimensions de notre société contemporaine, et dont l'écriture soit plus en phase avec les aspirations de tous les publics.

**Pour une offre de fiction plus diversifiée, il est nécessaire de :**

- **lancer des fictions à destination des adolescents, y compris sur le linéaire.** Aujourd'hui ces fictions, quand elles sont commandées, sont quasi-exclusivement dédiées au non-linéaire ;
- **donner à voir davantage de fictions sociétales** permettant de mettre en perspective ou de mieux exposer des questions de société ;
- **relancer et multiplier les genres actuellement en déshérence** de l'offre de France Télévisions : la comédie, la comédie romantique, le biopic, le fantastique, la science-fiction, la saga, les grandes affaires du monde, etc. ;
- **aller vers des séries de fiction feuilletonnante plus ambitieuses** et plus originales ;  
créer des fictions courtes, genre qui permet l'audace et l'adhésion d'un public plus jeune habitué aux formats diffusés sur Internet et en mobilité ;
- **travailler sur un projet de série d'été**, genre dont le service public a été pionnier ;
- **relancer une offre ambitieuse de fictions historiques et/ou littéraires prestigieuses** qui ont quasiment disparu des antennes publiques alors même qu'elles contribuaient fortement à leur identité.

## **Faire le choix résolu d'une offre française et européenne de coproduction**

France Télévisions a décidé un très ambitieux et très coûteux programme de production ou de coproduction de « fictions internationales ». **Les exemples de réussite de tels projets sont rares, ceux d'échecs nombreux.**

On peut d'ailleurs observer que des groupes fortement créatifs en fiction comme Canal Plus ou Arte, recourent peu à des coproductions internationales lorsqu'il s'agit de lancer une nouvelle série. On note également que, dans ce domaine, Netflix produit des fictions américaines à vocation internationale,

mais ses fictions locales (par pays) ne sont pas des coproductions internationales et ont pour vocation de toucher les marchés domestiques concernés. Cela n'empêche pas parfois qu'un produit purement local, tel que *La Casa de Papel*, produit en Espagne sans qu'il s'agisse pour autant d'une coproduction européenne, puisse ensuite intéresser un public international. Le singulier peut toucher à l'universel, la recherche forcenée de l'universel perd souvent l'authenticité du singulier.

**Le programme de fictions internationales lancé par France Télévisions, par son ampleur, pose question.** Première fiction internationale d'une série de sept projets coproduits dans le cadre de l'Alliance (structure de coproduction regroupant France Télévisions, la RAI et la ZDF), la série *Mirage* n'a pas rencontré le succès espéré et a vu ses audiences s'éroder au fur et à mesure de sa diffusion, pour finir à 10% de PDA, soit un niveau très inférieur à la moyenne de la chaîne. Il s'agissait une nouvelle fois d'une intrigue de type *thriller*, se déroulant non pas en Europe mais au Moyen-Orient, tournée en anglais et doublée, renforçant encore le caractère « hors-sol » et le manque d'identité de cette coproduction. On peut s'interroger sur cette stratégie qui n'a permis de réunir ni le public, ni le sens nécessaire au service public.

**Les coproductions européennes que doit mener France Télévisions devraient plutôt traiter de sujets contemporains ou historiques communs à l'Europe,** comme par exemple la montée contemporaine des régimes « autoritaires » et anti-européens, ou encore la résurgence dans plusieurs pays européens de l'antisémitisme. La coproduction peut aussi permettre de remettre la fiction « en costume » sur les antennes de France Télévisions pour mieux comprendre les grands traits de notre histoire commune. La langue française ne doit pas non plus systématiquement être abandonnée au profit de l'anglais. Quand TF1 produit *Le Bazar de la Charité* avec Netflix, la langue française est choisie. Un tel programme éclairant sur un événement historique français aurait pu être diffusé sur France Télévisions. En d'autres termes, en fonction de l'intérêt du projet, **il ne faut pas s'interdire de travailler, dans le respect des engagements pris dans le cadre du lancement de Salto, avec les plateformes les plus créatives, comme Netflix, Amazon Prime Video ou HBO Max.**

Plutôt que de se réduire à un objectif quantitatif de coproductions européennes, on devrait d'abord parler de mise en valeur des fictions européennes, comme Arte l'a remarquablement fait, en ayant fait découvrir par exemple aux Français la série *Borgen* produite et tournée au Danemark, ce que France Télévisions vient seulement de faire récemment avec la diffusion de la série *L'Amie prodigieuse*. C'est ainsi que se nourrit aussi le partage d'un « imaginaire commun. »

Fiction et coproductions françaises et européennes, dans des formats variés, doivent être plus que jamais au cœur de l'offre éditoriale du service public.

**La suppression de la fiction américaine en première partie de soirée aura pour vocation naturelle de donner plus de place à la fiction française et aux coproductions européennes sur France Télévisions.**

### 1.3.2. Divertissement : aller chercher le public et exposer les talents

Il peut s'entendre que, pour répondre à un besoin de présence nécessaire auprès de tous les publics et pour son équilibre économique, France Télévisions a besoin à certaines heures, comme on le dit parfois trivialement, de « faire de l'audience. »

Les nouvelles émissions d'après-midi de France 2 rencontrent, pour certaines, un succès d'audience, mais n'apportent guère de sens au regard des missions du service public. Par ailleurs, le genre des programmes de jeu, qui a naturellement sa place sur le service public, semble aujourd'hui hypertrophié avec la présence de 8 jeux quotidiens et 10 cases de diffusion sur France 2 et France 3. **La recherche**

et l'innovation doivent être soutenues avec pour but de marquer la différence du service public, en ayant de la considération pour les formats de jeux et de divertissement émanant d'entreprises créatives françaises.

**L'objectif du divertissement pour les grandes chaînes publiques consiste à fédérer un public large, mais aussi à exposer des talents.** Le divertissement peut être le lieu d'accueil des artistes, dans toute leur diversité et leurs pratiques, reflétant la société française : chanteurs, humoristes, comédiens, artistes de cirque, danseurs, réalisateurs, créateurs de toutes sortes et de tous horizons. La grande soirée du samedi de France 2, qui en était historiquement le vecteur, a subi depuis de fortes baisses d'audience et ne remplit plus la mission de service public qui était la sienne. Pour la première fois de son histoire, la part d'audience de cette case est passée sous la moyenne globale de la chaîne<sup>7</sup>.

Il s'agit d'élargir la réflexion au-delà de cette programmation traditionnelle et de réinventer les moyens de donner à ces talents l'occasion d'exprimer leur créativité dans un cadre qui corresponde à leur univers artistique pour aborder des formes différentes de mises en scène ou de réalisation des émissions qui leur sont consacrées.

**Ainsi par exemple pour la chanson francophone, je souhaite étudier, en partenariat avec TV5 Monde, Radio France et les autres services publics francophones, le lancement d'une émission dédiée à tous les genres de chanson francophone du monde qui serait diffusée à la fois à la télévision, à la radio et sur internet.**

### 1.3.3. Documentaire : promouvoir la modernité du genre

Actuellement, l'offre documentaire demeure conséquente, contribuant à l'identité du service public ; elle est en outre appréciée, ainsi qu'en témoignent les études qualitatives menées par France Télévisions.

**Mais cet atout du service public est menacé.** Si le documentaire forge aujourd'hui l'image d'une chaîne comme France 5, le rapatriement des programmes jeunesse de France 4 sur cette antenne et l'arrêt de France Ô poseraient la question de son exposition, avec un risque de sur-stockage des documentaires qui n'auraient plus d'exposition suffisante par rapport aux droits acquis. France 5 représente aujourd'hui 46% de l'offre de documentaires de France Télévisions et France Ô près de 19% avec 1 700 heures annuelles.

**Le documentaire représente une opportunité pour le service public dans un moment de renouvellement du genre.** Avec l'arrivée des plateformes qui ont investi ce genre après avoir misé sur la fiction, celui-ci connaît un renouveau certain et intéresse un public de plus en plus large. Il présente par ailleurs un double avantage : appuyé sur la puissance d'évocation du réel, il reste moins coûteux et moins long que le développement de la fiction.

Au départ essentiellement concentrées sur les documentaires d'investigation - *The Great Hack* sur l'affaire Cambridge Analytica ou bien encore *Icare* dévoilant les coulisses du dopage russe aux Jeux Olympiques, tous deux produits et diffusés par Netflix -, les plateformes dépoussièrent aujourd'hui jusqu'au documentaire animalier en passant par les séries culinaires, à l'instar de *Chef's Table*, produit par Netflix et décliné en France, format exigeant qui a pourtant su séduire un nouveau public. Le genre *true crime* est également une voie d'exploration (*The Keepers*, Grégory) avec une narration sur

---

<sup>7</sup>Moyenne janvier 2020 inférieure à 10% de part d'audience (Médiamétrie).

plusieurs épisodes renouant avec les techniques d'écriture du feuilleton de faits divers qui fidélisent les publics comme dans la presse écrite du XIXe siècle.

**Et si la fiction est un marché mondial largement dominé par les acteurs américains, celui du documentaire est encore à conquérir**, malgré la présence d'acteurs historiques comme la BBC et quelques autres services publics européens reconnus pour la qualité de leurs documentaires. Stratégie initialement largement dominée par des productions américaines, à l'instar des exemples évoqués ci-dessus, les plateformes multiplient aujourd'hui les projets avec des auteurs et producteurs européens et français.

**Il s'agit de ne pas désinvestir ce champ, et de l'envisager comme un levier de rayonnement et de rajeunissement des publics**, en explorant de nouvelles formes narratives et sujets inédits et en soutenant la création et l'innovation pour éviter une captation de la valeur par les grandes plateformes. **Le documentaire doit affirmer sa place sur le service public : sur France 5 pour défendre l'identité de la chaîne, sur France 2 pour rassembler et sur France 3 pour accroître la compréhension des territoires dans leur diversité.**

**Le documentaire doit retrouver une place plus forte en première partie de soirée. Il doit aussi permettre à France Télévisions de commander des projets ayant une capacité d'exportation sur les marchés internationaux.**

#### 1.3.4. Sport : une dynamique et une proximité à valoriser

**Dans un paysage audiovisuel fragmenté et délinéarisé, la capacité du sport à rassembler de larges audiences représente, plus que jamais, une dimension importante pour un groupe audiovisuel de service public.** Par son aptitude unique à construire une mémoire collective et à rassembler tous les publics autour d'émotions partagées, le sport, qui est aussi un réel sujet de société, constitue à ce titre un enjeu stratégique pour France Télévisions.

Dans le respect de ses équilibres financiers, et nonobstant des marges de manœuvre réduites en raison d'événements majeurs à venir comme les Jeux Olympiques de 2022 et 2024, France Télévisions devra s'attacher notamment à préserver, dans la durée, les droits des événements qui font partie de « l'ADN sportif » du service public.

À cet égard, et dans un marché du sport de plus en plus mondialisé, France Télévisions pourra s'appuyer plus fortement sur le bras armé international que peut constituer l'Union européenne de radio-télévision (UER), en construisant une réelle alliance des services publics européens en vue de l'obtention des droits des Jeux olympiques 2026 et 2028 (pour ne pas se retrouver à la « fin de la chaîne de valeur » comme ce fut le cas, pour les Jeux olympiques 2022 et 2024, après l'accord conclu entre le CIO et Discovery).

Pionnière en matière de diffusion de sport féminin il y a quelques années, notamment grâce à la politique ambitieuse de développement qui avait été menée dans ce domaine entre 2010 et 2014, **France Télévisions doit aussi s'efforcer, après plusieurs opportunités manquées (équipe de France féminine de football, Championnat d'Europe féminin de football 2022), de conforter les droits qu'elle détient (XV de France Féminin notamment) et renouer dès que possible avec une dynamique ambitieuse** au fur et à mesure des opportunités qui se présenteront.

**À cette place accrue qui doit être donnée au sport féminin dans la programmation sportive du groupe, doit également s'ajouter une féminisation plus volontariste de l'incarnation du sport sur ses**

**antennes**, à l'image des choix forts qui avaient été initiés dès 2013 (par exemple à la présentation de *Stade 2*) et qui n'ont malheureusement pas été confirmés par la suite.

**Cette dynamique d'innovation et de diversité, France Télévisions doit également la relancer s'agissant de l'exposition de la pratique handisport**, dans un contexte où les droits des Jeux paralympiques d'été de Paris 2024 ne sont, contrairement à ceux des Jeux olympiques, pas encore négociés et où les Championnats du monde d'athlétisme handisport n'ont pas été diffusés en 2019 par le service public, qui les programmait pourtant sur ses antennes depuis 2013.

**Au-delà de l'offre sportive proposée sur ses antennes nationales, France Télévisions doit mieux mettre à profit le fabuleux outil que constitue le maillage de ses antennes régionales et ultramarines en matière de retransmissions sportives.** A l'image, par exemple, de ce qui avait été développé depuis près de quinze ans autour de la Pro D2 de rugby (dont les droits n'ont hélas pas été renouvelés), ou autour d'autres disciplines telles que le handball ou le basket-ball, France Télévisions dispose, grâce aux antennes régionales de France 3 et aux chaînes des Outre-mer 1ère, d'un réseau sans équivalent pour développer une réelle offre sportive de proximité, que ce soit en matière de retransmissions comme d'information sportive.

**Le sport doit également constituer l'un des piliers de l'offre numérique de France Télévisions.** France Télévisions a la chance, à travers *france.tv sport*, de disposer d'une marque reconnue, promue depuis de nombreuses années par les retransmissions sportives du groupe. Il faut aller plus loin et constituer, notamment pour les disciplines sportives en manque d'exposition, une véritable contre-proposition de service public face aux développements récents des géants du numérique (Roland Garros sera en partie diffusée sur Amazon Prime Video) ou des acteurs de la télévision sportive payante qui privilégient les contenus sportifs « premium », générateurs d'abonnement, au détriment de la diversité des disciplines. **Fidèle à sa vocation de « plus grand terrain de sport », France Télévisions doit s'assurer que le public ait accès à un large éventail de disciplines sportives, en linéaire comme en numérique.**

### 1.3.5. Information : une offre de référence, rendre le monde intelligible

**L'information de service public, indépendante des pouvoirs politiques et économiques, revêt plus que jamais une importance capitale pour la cohésion sociale de la nation**, la bonne compréhension des enjeux et la vie démocratique de notre pays. A l'heure des infox et de toutes les manipulations, elle doit absolument être fiable, vérifiée et équilibrée. C'est aussi une question de démocratie et de souveraineté. Il convient d'y donner la parole à tous, d'instaurer un débat sain et respectueux, sur des sujets qui intéressent et préoccupent tous les Français. L'information sur le service public devra mettre les territoires au cœur de ses éditions et de ses magazines, tout en traitant de l'international et de l'Europe de manière à comprendre le contexte global dans lequel se situent la France et les Français.

France Télévisions, grâce à l'étendue et la profondeur de son offre (journaux, magazines d'information, offre numérique, chaîne d'information) possède tous les atouts pour construire l'offre de référence de l'information en France, tant en termes de qualité que d'audience.

**En matière d'information, les efforts de la direction de France Télévisions au cours des dernières années semblent avoir porté essentiellement sur les questions de structure.** La fusion des rédactions prévue pour 2015, largement voulue, lancée et exécutée par Rémy Pflimlin et Thierry Thuillier, n'a été finalisée qu'en 2019.

**La nouvelle chaîne d'information a également été lancée : il s'agit d'un atout pour France Télévisions,** même si l'on ne peut que constater que son audience demeure limitée et son coût peu transparent. *franceinfo*: n'intéresse, depuis son lancement, qu'un public très restreint (avec seulement 0,5 point de part d'audience en 2019). Une absence de succès public et de progression aurait dû conduire à prendre de nouvelles initiatives. **Mon ambition sera, dès le départ, de se saisir de cet enjeu afin de faire progresser cet actif majeur pour la société.**

**Dans le domaine des magazines d'information, qui en cinq ans ont été peu renouvelés et voient leur audience régulièrement baisser, il est urgent de faire émerger de nouveaux concepts éditoriaux.** L'investigation demeure le genre très largement dominant. Pour intéressante qu'elle soit, cette orientation n'est ni novatrice ni suffisante. La frontière entre les différents magazines d'information et d'investigation - *Cash Investigation, Complément d'enquête, Cellule de crise, Pièces à conviction, Envoyé Spécial*, etc. - est floue, leurs lignes éditoriales enchevêtrées. Les qualités évidentes de ces programmes ne sont pas en cause, mais laissent le champ libre à d'autres domaines qui relèvent de l'information de service public et pour lesquels il faudra proposer de nouveaux projets. Cette absence de diversité ne permet pas suffisamment à France Télévisions de jouer son rôle d'éclairage et de compréhension que les magazines d'information doivent apporter. Ainsi, il n'y a aujourd'hui plus, par exemple, d'émission économique régulière, ni de magazines de grands reportages internationaux ou de société qui servent de miroir à la population et la représentent dans toutes ses spécificités. Ce déficit de représentation des Français alimente en partie la déconnexion tant décriée entre les « élites parisiennes » et le reste de la société française.

**France Télévisions et ses chaînes ont pour mission fondamentale de rendre intelligible le monde dans lequel nous vivons.** La consultation<sup>8</sup> menée par France Télévisions et Radio France sur le sujet a confirmé l'attrait de nos concitoyens pour l'information. Notons toutefois que malgré leur attrait pour l'investigation (43%), le décryptage (40%) représente une attente sensiblement aussi forte.

**J'entends répondre à ces exigences en lançant de nouvelles émissions d'information** sur les thématiques suivantes qui permettent d'éclairer le monde dans lequel nous vivons, qui informent plus qu'elles n'accusent :

- une émission sur l'environnement ;
- une émission sur l'économie ;
- une émission sur la géopolitique ;
- une émission scientifique ;
- une émission de décryptage et d'éducation à l'image à l'ère de l'infox.

**Plus généralement, il est temps de redonner au service public de télévision, une grande émission de politique et de société** qui soit un moment de rassemblement en intéressant un public large. Les concepts successifs n'arrivent plus aujourd'hui à éveiller l'intérêt des téléspectateurs et suscitent l'incompréhension – ainsi de l'émission spéciale consacrée à la réforme des retraites, à chaud, le 5 décembre 2019, au premier jour de la grève. La télévision publique doit renouer avec des émissions régulières de première partie de soirée, posant des enjeux politiques, sociétaux et économiques, et laissant la parole s'exprimer dans la durée, en permettant au citoyen de forger son opinion grâce la pertinence des intervenants comme à la pédagogie des journalistes et à la profondeur des interventions. **Une telle émission, diffusée à une fréquence mensuelle, aura comme objectif et comme ambition d'être un événement à chaque occurrence, d'être le lieu où le débat se fait, et d'intéresser le grand public.**

---

<sup>8</sup> Consultation citoyenne en ligne *MaTéléMaRadioDemain*, menée avec l'institut Ipsos (2019).

**Sur l'Europe, on peut noter la récente naissance de Nous, les Européens sur France 3 qui a succédé à une autre émission sur l'Europe. En la matière, le retard à rattraper reste considérable : comme l'a relevé un collectif de députés européens, « trois Français sur quatre se déclarent mal informés sur les sujets européens, au dernier rang des Etats membres<sup>9</sup>. »** Constatant que le vote d'investiture d'Ursula von der Leyen, première femme à occuper le poste de présidente de la Commission européenne, « fut mentionné quelques secondes en juillet dernier dans le journal de 20h de France 2, évoquant des 'nouvelles de l'étranger », ces personnalités plaident pour une « *meilleure inclusion des thématiques européennes dans les médias français, à commencer par l'audiovisuel public*<sup>10</sup>. » Cette anecdote est malheureusement symptomatique de la place accordée trop souvent à l'Europe. Des efforts réguliers, dans les journaux quotidiens comme sur *franceinfo*., sont indispensables.

**La responsabilité du service public en matière d'information est immense : il doit être un lieu de réflexion intelligible pour tous, de débat apaisé, mais il doit également être le lieu de référence, le substrat d'une confiance retrouvée entre les Français et les médias.** Fin 2019, une quinzaine de grands médias de la presse écrite, de la télévision publique et privée, de la radio et du web ont lancé une plateforme collaborative ouverte au public pour cerner les attentes des citoyens à l'égard de l'information qu'ils délivrent. Plus de 32 000 personnes sont intervenues et parmi les conclusions de cette concertation, sont ressorties des demandes de transparence accrue dans le traitement de l'information et de ses sources, de systématisation du *fact checking* et d'une plus grande diversité des profils des journalistes reflétant la diversité de la population en âge, sexe, origine géographique. France Télévisions s'est engagée à répondre à ces attentes en mettant en œuvre des mesures visant à renforcer le lien de confiance entre le public et ses médias.

**Dès le début de mon mandat, je veillerai à ce que ces engagements soient tenus dans la durée et qu'à brève échéance, le groupe devienne le leader de l'éducation aux médias.** Pour être efficace dans sa lutte contre les *infox*, France Télévisions doit être en capacité de toucher tous les publics, y compris les plus jeunes et tous ceux qui ne croient plus dans une « parole officielle » discréditée, et qui s'informent sur des sites, des réseaux et des blogs, pour certains complotistes ou pilotés par des acteurs étrangers ou des groupuscules militants.

**Pour cela France Télévisions devra davantage s'appuyer sur les outils de détection des tendances (Google Trends, etc.) afin de comprendre les sujets qui intéressent les publics jeunes et de les aborder ensuite de manière moderne, dynamique et pédagogique,** en les déclinant en ligne de manière complémentaire, animés par des motions designers, illustrées par des monteurs et une infographie usant des codes graphiques les plus actuels, afin que la forme serve le fond. Cette démarche permet de toucher les *millennials* et de multiplier la pénétration d'une information fiable auprès de publics qui ont délaissé la télévision.

La crise sanitaire a une nouvelle fois témoigné de la puissance de diffusion des *infox*, particulièrement dans les moments sensibles pour les démocraties (élections, etc.), qui sont désormais victimes de façon récurrente de tentatives de déstabilisation par des « hacktivistes » et de campagnes de désinformation pilotées depuis l'étranger.

**Dans un monde d'hyperconsommation des contenus médiatiques à laquelle répondent des stratégies de production en flux tendus, la qualité de l'information et de son traitement est devenue un enjeu majeur de service public. France Télévisions doit fournir une offre de référence qui lutte contre les dangers des fausses informations et les risques de manipulations.**

---

<sup>9</sup> Eurobaromètre Standard 88.

<sup>10</sup> *Faisons entrer l'Union Européenne à la télévision*, Le Monde, 22 février 2020.

## Principales propositions et orientations

---

### Améliorer les actions existantes

- 1. Engager un virage éditorial vers plus de service public.** Dans ce cadre, proposer « des programmes pour comprendre (tout) le monde », des programmes réellement utiles et différenciants pour renforcer le lien social.
- 2. Remettre l'innovation au cœur de la décision éditoriale** et accepter la prise de risque inhérente au métier d'éditeur.
- 3. Installer une émission pluriculturelle quotidienne à destination du grand public,** qui donne envie de comprendre ou de participer à la vie culturelle.
- 4. Engager la suppression des programmes de séries nord-américaines en premières parties de soirée pour affirmer le rôle de soutien de France Télévisions à la création française.**
- 5. Installer durablement le spectacle vivant sur les antennes** de façon hebdomadaire en première partie de soirée.
- 6. Libérer les énergies créatives, renouveler les écritures, et explorer tous les genres de la fiction et relancer une offre ambitieuse de fictions historiques et/ou littéraires prestigieuses** qui contribuent fortement à l'identité des chaînes.
- 7. Ne pas s'interdire de lancer des coproductions avec les plateformes numériques de diffusion** les plus créatives.
- 8. Lancer une émission régulière sur les problématiques environnementales** ayant pour objectif d'apporter un éclairage scientifique et pédagogique sur ces questions.
- 9. Replacer au cœur des missions de service public le débat citoyen qui instruit et enrichit,** aussi bien sur les chaînes généralistes que sur *franceinfo*.
- 10. Enrichir fortement la diversité des magazines d'information** en lançant, à côté des magazines d'investigation, **des magazines qui contribuent à éclairer le monde** dans les thématiques suivantes : économie, géopolitique, environnement, sciences, décryptage et éducation à l'image à l'ère des *infox*.



## 2. POUR UN DÉPASSEMENT DES CLIVAGES : UNE OFFRE UNIFIÉE ENTRE LINÉAIRE ET NUMÉRIQUE

---

« Le public est au centre de tout ce que l'on diffuse », tels sont les mots inscrits en préliminaire de la charte de la BBC.

**Dans un univers de contenus fragmenté et mis à mal par les usages délinéarisés, il est crucial de porter un discours clair et des repères forts.** Hier, les chaînes offraient ce point de ralliement. A chaque média et à chaque antenne correspondait une unité technique et éditoriale. Aujourd'hui, les marques jouent un rôle majeur pour émerger et se démarquer dans le flot de contenus disponibles. Il est nécessaire de construire une vision globale et cohérente, adossée à un message clair et une marque reconnue, identifiable immédiatement par le public. On ne peut espérer rajeunir l'audience des chaînes de France Télévisions avec une multitude de plateformes possédant chacune leur marque.

**Le point de ralliement, linéaire ou délinéarisé, qu'on soit jeune ou plus âgé, c'est France Télévisions.** Sa force se situe dans la diversité de ses programmes. Nous ne devons pas avoir honte de cette belle marque de service public. **Sa notoriété est un atout, la rajeunir un défi à notre portée.** Pour rendre au service public la puissance de sa marque étendard, il est essentiel de penser en même temps tous les supports à la disposition du groupe, antennes comme plateformes numériques, en veillant à répartir les offres et à cumuler les audiences sur tous les médias.

À la différence des médias privés, l'ambition visée n'est pas d'atteindre une « audience économiquement utile » mais une « audience socialement légitime » en portant le plus largement possible les valeurs de service public, dans une société à la fois plus globale et plus numérique.

**Le maintien de France 4 à titre temporaire ou définitif envisagé par la Ministre de la Culture le 9 juillet 2020 pose la question de l'évolution de sa ligne éditoriale qui n'était pas satisfaisante avant la crise sanitaire. Les conséquences de cette décision devraient conduire à réexaminer la ligne éditoriale du bouquet de chaînes de France Télévisions et à bien harmoniser les missions principales de chaque antenne.**

- France 2, chaîne nationale, généraliste, grand public, du débat citoyen, du direct et de l'événement, du sport, de la création populaire.
- France 3, chaîne nationale, régionale et même locale, donnant la parole aux territoires et à leurs créateurs, leurs entreprises, leurs patrimoines, en association avec France Bleu et les stations d'Outre-mer 1ères. Mais aussi dans sa dimension nationale une offre qui complète celle de France 2. France 3 est aussi la chaîne de la démocratie locale et de l'expression citoyenne, il ne faut pas l'oublier.

- France 5, chaîne du savoir et de la connaissance, en partie identifiée pour sa mission d'éducation et d'enseignement, à travers des documentaires, des magazines et des programmes de découverte liés au climat, à l'environnement, au patrimoine, à l'engagement au service du développement durable et de la biodiversité.
- *franceinfo.*, chaîne d'information en continu, de compréhension du monde, de décryptage de l'actualité, bénéficiant du soutien et en relais de l'information nationale et internationale de France 2 et de celle régionale de France 3, permettant à France Télévisions d'être présente 24h sur 24 sur le terrain de l'info.
- 1ères, chaînes affirmant la continuité du territoire français à travers le monde, pour une prise en compte toujours meilleure de la réalité locale des Outre-mer.

**Au cœur de l'offre de France Télévisions doit être la préoccupation du public, de sa juste représentation dans toutes ses composantes, en faisant le meilleur usage de l'ensemble des canaux dont elle dispose, en linéaire comme en numérique.** La télévision publique est un service universel, elle ne doit laisser personne de côté et l'objectif de toucher les publics plus jeunes doit être non seulement affirmé, mais surtout atteint.

## 2.1. S'efforcer de toujours mieux représenter la société française

La part d'audience globale du groupe était de 29,2% en 2015. Elle a ensuite baissé pour s'établir à 28,4% en 2018 et 28,9% en 2019. La durée d'écoute individuelle (DEI) a elle aussi connu une baisse significative : parmi les trois premiers groupes télévisuels français, la DEI de France Télévisions est celle qui a accusé la plus importante baisse entre 2015 et 2018 avec une diminution de 4 minutes sur la période<sup>11</sup>.

Pour combattre cette érosion des audiences de France Télévisions, le service public doit s'efforcer de mieux représenter la société française, quel que soit leur âge, leur situation géographique, leur origine ou leur orientation sexuelle.

### 2.1.1. Le vieillissement du public : une tendance à inverser

#### Un vieillissement qui s'accroît

**Plus préoccupant encore est le vieillissement de l'audience du service public.** Comme l'indique le rapport du CSA « *le vieillissement des audiences est particulièrement marqué sur les chaînes de France Télévisions. [...] La proportion d'individus âgés de plus de 50 ans dans l'audience des trois chaînes, déjà élevée en 2015, a crû entre 2015 et 2018. France Télévisions peine donc à attirer les jeunes téléspectateurs*<sup>12</sup>. »

<sup>11</sup> Médiamétrie, Médiamat National Quotidien – individus de 4 ans et plus.

<sup>12</sup> Avis motivé sur les résultats de la société France Télévisions 2015-2019, Février 2020, CSA.

Sur la saison 2018-2019, l'âge moyen des téléspectateurs des chaînes de France Télévisions s'est encore accru :

- France 2 : 60,6 ans (au-dessus de 60 ans pour la première fois de son histoire)
- France 3 : 63,3 ans (vs. 62,7 ans lors de la saison 2017-2018)
- France 5 : 63 ans (vs. 61,8 ans lors de la saison 2017-2018)
- *franceinfo* : âge moyen 59,7 ans (vs. 59 ans lors de la saison 2017-2018)

Au total, l'âge moyen des téléspectateurs du groupe France Télévisions est passé de 58,3 ans en 2015 à 61,4 ans au premier semestre 2020. Là où l'âge moyen d'un téléspectateur de la télévision française est de moins de 55 ans, celui de France Télévisions est passé au cours de cette période au-dessus de 60 ans. C'est le seul groupe de télévisions à franchir cette barrière symbolique.

**Les tentatives de rajeunissement des audiences, au cours des dernières années, n'ont pas été couronnées de succès.** Ainsi, pour prendre un exemple, malgré son succès d'audience, l'objectif prioritaire du feuilleton quotidien de France 2 *Un si grand soleil*, n'a pas été atteint : il n'a pas permis de toucher un public plus jeune. Un an et demi après son lancement, le public du feuilleton reste d'un âge élevé, avec une moyenne de 61 ans contre 56,7 ans pour *Plus belle la vie*. Cela induit également des effets pour la consommation en replay : le poids du délinéarisé n'est que de 6% à J+8 (contre 13% pour *Plus belle la vie* et 16% pour *Demain nous appartient* sur TF1).

## Apporter des réponses adaptées pour faire revenir le public jeune

Il est indispensable de reconnecter France Télévisions avec les plus jeunes, qui ont tendance à délaisser ses offres pour leur préférer les plateformes comme Netflix ou Disney+ d'une part, et les nouveaux médias sociaux d'autre part. Il en va de l'avenir du groupe audiovisuel public et de sa légitimité durable. Pour cela il faut mesurer s'il existe une marge de progression sur les publics jeunes, et apporter des réponses adéquates et multiples.

**Le développement d'approches numériques est naturellement l'une des réponses possibles pour la reconquête d'un public plus jeune, mais cet axe stratégique n'exonère pas de la recherche des jeunes publics sur les antennes linéaires.**

La période de confinement a montré que la télévision en général pouvait regagner l'intérêt du public jeune, y compris sur les chaînes linéaires. Il s'agissait évidemment de circonstances tout à fait exceptionnelles se caractérisant par la présence à la maison des jeunes et à cette occasion de toute la famille, ce qui a certainement favorisé le retour de ces publics vers la télévision. La concurrence des écrans mobiles permettant l'accès aux jeux vidéo et autres applications a bien sûr continué à s'exercer durant cette période atypique. Dans le retour à une vie normale, cette concurrence très forte dans le temps disponible pour la télévision demeure naturellement toujours aussi présente, mais l'intérêt qu'a montré le public jeune pour la télévision « classique » durant cette période rappelle à ceux qui considèrent que ce public est définitivement perdu, que certaines offres de programme, soit très familiales, soit à destination du public jeune, peuvent toujours susciter son intérêt.

Trop peu de choix pertinents sont effectués en matière de programmes et de sujets traités sur les chaînes pour susciter l'attention des *millennials*. C'est pourtant un enjeu de légitimité du service public et démocratique essentiel. Cet enjeu a ainsi amené le législateur, au printemps 2020, à apporter le nouvel article 43-11 au projet de loi réformant la loi du 30 septembre 1986 modifiée, en précisant qu'il incombait aux sociétés de l'audiovisuel public de mettre à la disposition de tous, et notamment des plus jeunes, un ensemble diversifié de programmes sur les services non linéaires mais également sur les services linéaires.

**De même, l'offre conséquente en matière d'animation ne doit pas se faire au détriment de la diversité des programmes proposés aux jeunes publics.** L'article 13 du cahier des charges de France Télévisions lui impose de proposer des programmes « *destinés aux enfants et aux adolescents [...] pour pouvoir offrir un large choix de programmes pour tous les âges.* » Or, comme le CSA l'a relevé dans les rapports d'exécution du cahier des charges, notamment en 2017 et 2018, « *la part de l'animation dans l'offre jeunesse est très élevée, au détriment d'autres genres (fiction, magazine, documentaire et information) susceptibles par ailleurs d'intéresser plus spécifiquement les grands enfants et surtout les adolescents.* »

**Si la part de programmes consacrée à l'animation continuera à être conséquente, notamment en raison des engagements nombreux et contractuels qui ont été pris,** se posera notamment la question de l'articulation entre l'offre numérique et l'offre linéaire dans le contexte de la suppression ou du maintien de France 4. Cette problématique est cruciale pour les producteurs et les auteurs d'animation, elle l'est aussi pour les publics, Gulli devenant potentiellement la seule offre linéaire et gratuite entièrement dédiée aux enfants. Le maintien d'une offre publique renouvelée à destination des jeunes publics pourrait constituer assurément un outil précieux pour atteindre l'objectif de rajeunissement de l'audience.

**Afin de faire revenir un public jeune sur le service public de télévision, des offres adaptées doivent être proposées :**

- des séries de fiction pour adolescents conçues également pour la diffusion linéaire ;
- des séries de fiction adultes allant chercher un public plus jeune, à l'instar de Dix pour cent ;
- des fictions courtes genre qui a été délaissé et qui apporte pourtant de la modernité, comme le démontre le succès de leur diffusion sur les chaînes privées ;  
le genre feuilletonnant, comme Plus belle la vie l'a démontré, qui peut permettre un rajeunissement du public et un échange intergénérationnel, notamment par le choix des thèmes abordés et des personnages ;
- des programmes sur l'environnement, préoccupation constante des jeunes générations ;
- des programmes scientifiques, avec une visée pédagogique permettant d'intéresser les plus jeunes comme les adultes ;
- des programmes d'analyse et de décryptage en matière d'information, pour répondre à cette soif constante d'information des jeunes générations et lutter contre les infox ;
- multiplier les genres (fiction, documentaire, magazines) qui peuvent permettre d'accéder à ce public.

### 2.1.2. La nécessité de la proximité en métropole comme en Outre-mer

**Pour restaurer le lien de confiance et d'intimité entre France Télévisions et son public, il est indispensable de donner une plus grande visibilité aux territoires, en métropole comme en outre-mer. Deux canaux sont à privilégier, sans exclusive : France 3 et le réseau outre-mer 1ère.**

A l'heure de la suppression annoncée de France Ô, les neuf chaînes ultramarines du réseau 1ère et sa plateforme numérique doivent plus que jamais être au cœur des préoccupations du service public. C'est un enjeu essentiel pour la cohésion et l'identité nationale que d'offrir davantage de visibilité aux

territoires, aux populations et aux productions ultramarines.

**Constituant une référence pour les publics, la part des productions locales dans l'offre de proximité doit être renforcée, comme l'a indiqué le CSA, dans le cadre des engagements pris par France Télévisions en juillet 2019 dans le Pacte pour la visibilité des Outre-mer. Je veillerai à ce que ces engagements soient honorés et respectés.**

Concernant France 3, si en termes de résultats, l'intérêt des téléspectateurs pour les journaux régionaux demeure fort et l'audience systématiquement plus élevée que la moyenne de la chaîne, en revanche, les autres genres de programmes régionaux réalisent une audience très faible, inférieure à 5% de PDA jusqu'à 11h30.

L'objectif de réorganisation du réseau qui avait pour vocation, dans le cadre du Contrat d'Objectifs et de Moyens (COM) 2016-2020, de réduire le nombre des directions régionales de France 3 de 24 à 13 et d'augmenter la part de programmes régionaux dans sa grille, à budget équivalent et à effectif constant, de 25% à 35% à horizon 2020 ne s'est pas traduit dans les faits. Le CSA constate en effet que « *la nouvelle organisation demeure relativement complexe*<sup>13</sup> », le découpage en 24 antennes ayant été maintenu sous la forme d'un réseau de 24 « rédactions régionales », et les trois niveaux de responsabilités ayant été conservés.

Des engagements quantitatifs très importants ayant été pris sur les volumes de régionalisation des programmes de France 3, il est aujourd'hui plus que jamais nécessaire de redonner une vision et une stratégie éditoriale à ces programmes, pour qu'ils rencontrent toujours davantage l'intérêt des publics. De ce point de vue, l'exploitation, pour les productions régionales, de marques ayant fait la preuve de leur succès au niveau national, est un moyen de hisser le niveau des programmes à la hauteur des attentes des publics : il est permis d'imaginer le succès que pourraient avoir des déclinaisons régionales d'un format tel que *Secrets d'Histoire* ou de certains jeux qui pratiquent déjà aujourd'hui des sélections à l'échelle des territoires.

Le développement des programmes régionaux ne doit pas s'apprécier seulement d'un point de vue quantitatif se fondant sur l'augmentation du nombre d'heures consacrées aux programmes en régions. La qualité, l'intérêt et l'adhésion aux programmes s'imposent comme étalons pour les programmes régionaux comme pour les programmes nationaux. **Mon ambition est d'apporter une attention accrue et des efforts soutenus à cette mission de régionalisation des programmes, afin de servir au mieux l'intérêt et la qualité que le public est en droit d'attendre.**

**C'est aussi en ce sens que je mènerai à son terme le déploiement en cours des matinales communes entre France 3 et France Bleu, projet éminemment symbolique dans la cohérence de l'offre proposée et le déploiement de synergies essentielles entre Radio France et France Télévisions. D'autres collaborations peuvent être envisagées, notamment entre France 3 et la presse quotidienne régionale, qui est un interlocuteur intéressant pour France Télévisions dans les territoires.**

**D'autres collaborations peuvent être envisagées, notamment entre France 3 et la presse quotidienne régionale, qui est un interlocuteur intéressant pour France Télévisions dans les territoires.**

Alors que le chantier des matinales communes est loin d'être abouti, il semble en revanche étonnant d'envisager de lancer en parallèle « *la création de 13 chaînes à vocation régionale et ultra-locale sur le modèle de ViaStella et NoA* », comme l'annonçait début 2020 la direction de France Télévisions.

---

<sup>13</sup> Avis motivé sur les résultats de la société France Télévisions 2015-2019, Février 2020, CSA.

Pour mémoire, le rapport Brucy<sup>14</sup>, pour le déploiement d'une véritable offre de proximité, considérait que le développement de l'offre numérique, y compris avec les équipes de France Bleu, constituait une réponse adaptée, mais ne retenait pas en revanche l'idée de développer de chaînes régionales de plein exercice aux côtés de l'offre nationale, posant par ailleurs des questions d'accessibilité et de finalité du service public. L'exemple européen montre aussi qu'aucun des grands services publics, y compris dans les pays à plus forte tradition régionale, ne s'est lancé dans ce type de dispositif. **Avant tout déploiement d'ampleur, un bilan complet de NoA devra être établi.**

**Je souhaite lancer en priorité une offre numérique locale commune aux acteurs de l'audiovisuel public, notamment France 3 et France Bleu.** Cette offre doit à la fois apporter un service utile à nos concitoyens, et peut devenir une offre locale de référence, tout en servant de ciment à une nouvelle culture commune à l'intérieur du service public. Elle viendrait compléter les antennes linéaires de France Bleu et France 3. En concertation avec Radio France, l'objectif serait de mettre en place cette offre numérique commune dans les 13 régions métropolitaines, avant la fin 2021.

### 2.1.3. Poursuivre l'effort en faveur de la diversité

Notre pays est riche de la diversité de ses territoires mais aussi de ses citoyens. Diversité de générations, d'origines, de parcours, de cultures, etc. Les Français, et notamment les plus jeunes, ont besoin aujourd'hui d'exemples pour construire leur vie. **Je propose que le service public diffuse 100 portraits de Français « invisibles » qui font vivre notre pays au quotidien de manière remarquable en insistant sur les femmes, les jeunes, les ruraux et les Français issus de la diversité. Ce projet pourrait prendre la forme d'une série documentaire à raison de 20 par an sur la durée du mandat.** Il s'agit d'un projet éditorial fort qui entend montrer la France telle qu'elle est et non tels que certains l'imaginent.

#### Diversité

Comme le constate le CSA<sup>15</sup>, « *les chaînes France Ô et France 4 portent principalement les initiatives permettant une bonne représentation de la diversité des origines perçues sur France Télévisions.* » L'offre de programmes sur les autres chaînes du groupe comprend quelques productions emblématiques mais qui ne suffisent pas à donner une juste représentation de la diversité de la société. Ainsi, comme le conclut le CSA, « *la proportion des personnes "non-blanches" sur France 2 et France 3 demeure sous la moyenne générale des chaînes mesurées dans le baromètre de la diversité.* »

Cette répartition et les manques qui en résultent doivent interroger, alors même qu'on est en droit d'attendre que le service public soit exemplaire sur l'ensemble de ses antennes. En tout état de cause, la suppression programmée de France 4 et France Ô conduirait à reporter l'attention et les initiatives sur les autres chaînes du groupe aujourd'hui déficientes dans l'accomplissement de cette responsabilité. **Au cours des dernières années, aucune figure de la diversité n'a véritablement émergé sur les principales antennes et émissions de France Télévisions. Il faut remplir cet objectif et je serai vigilant à l'exemplarité du service public en la matière.**

---

<sup>14</sup> A. Brucy, *France 3, un avenir régional* (juillet 2014).

<sup>15</sup> Avis motivé sur les résultats de la société France Télévisions 2015-2019, Février 2020, CSA.

## Parité

Si France Télévisions a su progresser sur les questions de parité de façon générale, certains aspects méritent cependant d'être approfondis. Dans le COM 2016-2020, le groupe s'était ainsi engagé à augmenter de 5 points par an la part des expertes sollicitées sur ses antennes jusqu'à atteindre la parité en 2020. Or, comme le constate le CSA dans son rapport<sup>16</sup> « en 2018, cette part s'élevait à 42% (contre 40% en 2016). L'effort déployé n'a ainsi pas été jusqu'à présent suffisant pour atteindre les objectifs assignés. » **La gestion des antennes de France Télévisions à l'occasion de la crise sanitaire ne s'est pas non plus illustrée par une parité femme/homme dans le recours aux experts, la place dévolue aux femmes ayant fortement reculé au cours des derniers mois, passant de 40% à 9% selon le rapport de la députée Céline Calvez. Il conviendra donc d'accentuer l'effort pour atteindre la parité dans ce domaine.**

Au-delà de cet effort nécessaire sur les antennes, c'est aussi dans les équipes de direction que je veillerai à ce que la proportion de femmes soit égale à celles des hommes. **Ainsi, je m'engage non seulement au niveau du comité exécutif, mais également de mes principaux collaborateurs (comité de direction), à mettre en place un principe de parité.**

La question de **la parité dans les salaires est aussi l'une des premières sources de discrimination. J'entends procéder dans ce domaine à un examen rapide et régulier des situations pour remédier à toutes les inégalités qui pourraient subsister.**

## Handicap et accessibilité des programmes

Les efforts du groupe ont été incontestables dans ce domaine. **On note toutefois que l'accessibilité des programmes aux personnes en situation de handicap n'est pas encore aussi développée sur les offres de télévision de rattrapage que sur les services linéaires.** Il faudra ainsi redoubler d'efforts sur l'offre délinéarisée et approfondir les relations avec les différents publics concernés, pour s'assurer que le handicap, sous toutes ses formes, soit correctement traité (public malvoyant, malentendant, troubles du spectre de l'autisme, etc.).

**Par ailleurs, la représentation à l'antenne des personnes en situation de handicap pourrait être davantage renforcée.** Des initiatives ont été prises en matière de sport dès 2012, sous l'impulsion du CSA, qui ont conduit à la diffusion des événements handisports. La diffusion du programme court Vestiaires (première saison en 2011), ou de la série Caïn (première saison en 2012), dont le héros est en fauteuil roulant, sont des initiatives qui auraient dû permettre d'aller plus loin ces dernières années. Pourtant, hormis la présence d'un personnage récurrent en situation de handicap dans le feuilleton *Un si grand soleil*, ou son évocation dans *Plus belle la vie*, aucune nouvelle action notable n'a été prise. La représentation des personnes en situation de handicap n'a pas évolué sensiblement sur la période 2015-2018, et ne franchit aujourd'hui plus la barre des 1% là où elle avait par le passé dépassé ce niveau sur France 2, France 3, France 4 ou encore France Ô<sup>17</sup>.

### 2.1.4. Les chaînes, une offre différenciée

**Pour les trois chaînes nationales, France 2, France 3 et France 5, l'exercice de définition des lignes éditoriales ne doit pas se résumer à une cohérence de façade.** Il faut éviter, comme c'est trop souvent

---

<sup>16</sup> Avis motivé sur les résultats de la société France Télévisions 2015-2019, Février 2020, CSA.

<sup>17</sup> Baromètre de la diversité annuel, CSA.

le cas, de s'arrêter à des schémas simplistes et réducteurs, qui feraient par exemple de France 3 le diffuseur exclusif des émissions historiques, alors que cette thématique passionne depuis toujours l'ensemble de nos concitoyens et constitue un vecteur privilégié pour travailler à l'unité de notre pays. La réalité est et doit être plus complexe, faute de quoi on s'interdit de pleinement utiliser un potentiel toujours très important mais peut-être plus réduit. En effet, selon la décision finale qui sera prise sur le maintien ou non de France Ô et de France 4, la composition des grilles et des programmes de chaînes ne sera pas la même. Cela aura bien sûr des effets sur la définition de la ligne éditoriale de chaque chaîne. Quelle que soit la décision, il ne s'agira pas de simples ajustements de programmation, mais de porter un regard d'ensemble sur l'identité et la complémentarité des offres de chaînes qui seront amenées à composer le bouquet de France Télévisions.

**Concernant France 4, si la décision de maintenir cette chaîne devait être prochainement confirmée suite aux déclarations de la Ministre de la Culture du 9 juillet 2020, il faudra clairement revoir sa ligne éditoriale.** À l'exception de la période de la crise sanitaire, la programmation de cette chaîne et son identité se sont essentiellement caractérisées en journée par le dessin animé, souvent peu distinctif de l'offre de chaînes privées. Demain, si elle était maintenue, France 4 devrait, tout en restant une chaîne enfants/jeunesse, revoir profondément son offre éditoriale en proposant à côté de l'animation d'autres formats comme la fiction jeunesse, le documentaire pensé pour ces publics, des formats magazines, le tout dans une logique éducative, pédagogique et également, dans certains cas, ludo-éducative. L'absence de publicité dans les programmes destinés à la jeunesse permet au service public de proposer une offre très distinctive. La nouvelle chaîne France 4 devrait dans ces conditions constituer un « laboratoire » pour affirmer le plus possible la spécificité du service public.

**Quant à la chaîne d'information en continu *franceinfo*, il est impératif qu'elle progresse pour gagner en force et en légitimité.** La légitimité du service public passe aussi par l'usage qu'en fait le public, et, trois ans après le lancement, sa part d'audience demeure très faible à 0,5% en 2019. Malgré l'actualité très forte de ces derniers mois liée à la crise sanitaire, on constate qu'il n'y a pas de réflexe « Canal 27 » (*franceinfo*), alors qu'*a contrario*, CNews et LCI ont augmenté leur audience à l'occasion de cette période. Les seuls chiffres d'audience du mois de mai sont à cet égard éclairants. Alors que les chaînes d'information sont restés sur une forte dynamique sur un an, avec BFMTV qui gagne +0,6 point sur un an, suivie de LCI +0,5 point et CNews +0,6 point, *franceinfo* ne progresse qu'à la marge avec +0,1 point et 0,6% d'audience totale, moins de deux fois l'audience de LCI et CNews, et près de cinq fois moins que BFMTV.

Il est donc temps de passer à une nouvelle étape. **Le premier défi est de donner les moyens à *franceinfo* : d'être plus performante**, à l'inverse de la tendance actuelle : difficultés d'obtenir des moyens de tournage, des moyens de diffusion ou même des journalistes appartenant à la rédaction commune de France Télévisions. Pour aller plus loin et durablement installer *franceinfo* comme le média d'information global du service public, il faut au contraire, entre la radio et la télévision, **une stratégie et des prises de décisions éditoriales communes**. Charge ensuite aux rédactions radio, télé et web de décliner cette offre selon leurs spécificités. **Je souhaite que soient examinées en priorité la possibilité et les conditions d'une matinale d'information commune entre la radio et la télévision sur *franceinfo*.**

***franceinfo* doit trouver son public.** Face à une concurrence accrue des chaînes privées, il faut une chaîne d'information publique solide et efficace, qui porte les valeurs du service public avec une information fiable, une ouverture sur le monde, la culture et l'éducation. A cet égard, il est triste de constater que le traitement de l'affaire X. Dupont de Ligonès ne s'est guère singularisé de celui des autres chaînes d'info. De même, *franceinfo* avait, avec la crise sanitaire, l'occasion de montrer sa différence, d'être plus pédagogique et moins anxiogène. Tel n'a pas été le cas et le public n'en a pas fait un lieu privilégié pour comprendre cette période si particulière, comme en témoigne la nomination d'un troisième directeur en trois ans.



**J'aurais à cœur de veiller au respect d'un certain nombre de standards de qualité, à une éthique et une responsabilité face aux événements** quels qu'ils soient. **Je souhaite que soit mise en place une proposition éditoriale renouvelée et plus pertinente, avec plus d'espaces de débats et d'interventions pédagogiques**, en prenant toujours le recul nécessaire, sans privilégier l'audience à tout prix, mais en affirmant son existence et sa nécessité pour nos concitoyens.

**Enfin, il conviendra de dresser le bilan des réalisations de *franceinfo*: sur le plan éditorial, organisationnel, du point de vue des attentes du public comme du contribuable, le coût global de la chaîne d'info n'ayant jamais été dévoilé.** Cet exercice sera conduit dans les tous premiers mois du mandat afin de pouvoir prendre les décisions d'ajustement nécessaires dans les meilleurs délais.

## 2.2. Faire du numérique une évidence, une stratégie à redéfinir

**En matière de numérique, certaines initiatives ont rencontré un véritable succès.** Ainsi en va-t-il du site *francetvinfo.fr*, lancé avant la chaîne *franceinfo*., mais qui mené conjointement avec Radio France est devenu le premier site d'information du pays. Ou encore, la constitution de Salto, dont le succès reste à faire, mais qui s'érige en enjeu majeur pour le service public, et pour les groupes audiovisuels français, même si l'on ne peut que constater et regretter le lancement tardif de cette offre, qui intégrera un paysage où la concurrence des plateformes telles que Netflix et Disney+ sera déjà bien installée.

Pour ce qui est de la stratégie et des actions globalement menées dans le numérique au cours des dernières années, on peut noter des choix, des revirements et des impasses, qui ne vont pas tous dans le bon sens. **Il est nécessaire désormais de mener des actions stratégiques, cohérentes et constantes dans le temps pour réaffirmer l'action et l'empreinte numérique de France Télévisions.** Cela ne signifie pas la déconstruction des actions et de l'offre numérique actuelle, un certain nombre d'entre elles serviront naturellement de point d'appui pour développer cette nouvelle stratégie.

**Quant aux moyens consacrés au numérique, qu'ils soient humains ou financiers, ils ont beaucoup crû au cours des dernières années, alors que les moyens globaux du groupe présentaient une croissance bien moindre.** L'importance et le développement du numérique justifient ce différentiel d'évolution. Mais ils n'exonèrent pas d'un examen rigoureux de l'usage de ces moyens et de la stratégie mise en œuvre. **Le numérique est d'abord une opportunité marketing et servicielle pour l'ensemble du groupe pour renforcer son lien avec le public et non un simple écran additionnel à usage générationnel.**

En dépit des moyens conséquents qui y ont été dévolus, l'offre délinéarisée de France Télévisions n'est pas au niveau où elle devrait se situer :

- Arte, avec une audience plus de dix fois inférieure à celle de France Télévisions, réussit à réunir une audience numérique qui dépasse le tiers de celle de France Télévisions ;
- MyTF1 a enregistré 1,8 milliard de vidéos vues en 2019 ;
- 6play a enregistré 1,3 milliard de vidéos vues en 2019.

En parallèle, France Télévisions enregistrait 1,2 milliard de vidéos vues, alors même que le groupe public possède une audience télévisée supérieure à celle de ces groupes commerciaux.

**Pour que le numérique devienne une évidence au service du groupe, France Télévisions devra :**

- 1. Adopter une stratégie de marque efficace et cohérente**, qui remette France Télévisions au centre de l'identité du groupe ;
- 2. Faire évoluer la plateforme «over the top» (OTT) gratuite pour la rendre plus performante technologiquement, en termes d'ergonomie comme de recommandation et d'utilisation des données** dans le respect des règles de protection des données personnelles ;
- 3. Se concentrer sur la créativité des programmes**, notamment dans les genres de la fiction, de l'animation et du documentaire afin de poursuivre leur exploitation sur tous les supports, avec le souci constant d'assurer des réponses adaptées en matière de profondeur des droits ;
- 4. Mettre en place une distribution sélective («smart distribution») dotée d'une véritable stratégie cohérente et constante à l'égard des acteurs de l'écosystème**, et en particulier des GAFAN (Google, Apple, Facebook, Amazon, Netflix).

### 2.2.1. Adopter une stratégie de marque et d'offre efficace et cohérente

**Au cours des dernières années, France Télévisions a opté pour une stratégie de lancement de marques et de plateformes foisonnante :** Lumni (lancée en novembre 2019), Slash (lancée en février 2018), Okoo (lancée au premier trimestre 2020), et, selon ses dirigeants, une future plateforme 100% sport qui devrait prochainement voir le jour. Au total, ce sont plus de huit plateformes et/ou marques qui coexistent : France.tv, Okoo, Slash, Lumni, Salto, francetvinfo.fr, l'offre dédiée à l'Outre-mer, le projet d'offre sport, etc.

**Or cette stratégie est non seulement coûteuse en termes de moyens et de maintenance, mais elle va à l'encontre des quelques règles d'or qui prévalent dans le monde numérique**, où la cohérence et la continuité sont des valeurs unanimement appréciées.

**Dans cet univers hyperconcurrentiel, l'atout numéro un pour émerger réside dans la force des marques installées, existantes, référentes et incarnées.** Ainsi, sur le top 20 des sites d'information en France, on constate que les marques de média classiques sont encore les plus présentes face aux marques nouvelles et aux *pure players*, profitant d'un capital symbolique puissant.

**La puissance ne s'exprime pas au travers du nombre de marques mais dans leur qualité**, à l'instar de la stratégie adoptée par d'autres acteurs comme Deezer, Spotify, Netflix, mais aussi la BBC, qui développent une unique marque ombrelle. A ce titre, il vaut mieux parier sur une seule identité cohérente plutôt que de multiplier les initiatives différentes.

Netflix ne possède qu'une seule plateforme avec une marque qui recoupe toutes ses offres, y compris celle en direction de la jeunesse qui n'est pas proposée sur une plateforme distincte, et qui vient renforcer les échanges de trafic à l'intérieur de la plateforme.

La force de la BBC consiste quant à elle à exploiter une marque unique et reconnaissable et dont la légitimité, construite au fil des ans, permet aujourd'hui de se positionner avantageusement dans l'offre numérique.

« *Sur la toile, le plus gros remporte la mise* » résume ainsi Rasmus Kleis Nielsen, directeur à l'Institut d'Étude de Journalisme Reuters de l'Université d'Oxford, faisant écho au principe du « *winner takes all* » (le gagnant remporte tout) qui domine l'économie numérique. France Télévisions a mené avec le lancement de toutes ces nouvelles marques la politique strictement inverse. Quant à la multiplication

des plateformes, insistons de nouveau sur la stratégie menée par la BBC, Netflix ou encore le groupe M6 (6play) : **une plateforme, une marque.**

**Mon ambition sera de rendre l'offre numérique de France Télévisions unifiée, plus lisible et plus efficace.** Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire de moderniser la marque France Télévisions, de la rendre plus actuelle et capable d'attirer tous les publics. C'est aussi une question de cohérence et d'identité du service public : rassembler plutôt que séparer, plutôt que de tenir à l'écart symboliquement des territoires ou des classes d'âge.

### 2.2.2. Faire d'une plateforme «*over the top*» performante la priorité

**En ne réussissant pas à se doter d'une plateforme OTT compétitive et performante, ou à acheter ce savoir-faire, France Télévisions a échoué à se positionner sur des marchés d'avenir** et perdu, pour ainsi dire, la maîtrise d'une partie de son destin. Là où les grands services publics audiovisuels européens constituent des bases de données et font de la data un enjeu essentiel, France Télévisions est resté très en retrait et ne dispose pas aujourd'hui d'algorithmes de recommandation réellement performants, ni des moyens d'exploiter ses bases de données.

**En se dispersant ensuite, France Télévisions ne s'est pas donnée les moyens d'avoir une plateforme de diffusion et de télévision de rattrapage efficace, ergonomique et au niveau des attentes et des standards du marché.**

L'expérience utilisateur demeure en l'état en-dessous des standards du marché. Des fonctions aussi essentielles que la reprise de lecture, la mise en favoris ou encore le zapping simplifié entre les chaînes n'ont été disponibles qu'en 2019, ce qui, là encore, ne manque pas d'interroger sur la définition des priorités et l'usage des moyens financiers. Les conséquences en sont lourdes. D'abord une tentative coûteuse et inaboutie de rachat de Molotov, pour rattraper et compenser le travail qui n'a pas été accompli au cours des dernières années sur cette plateforme. Puis l'adoption pour Salto (plateforme de diffusion OTT) de la technologie du groupe M6, faute d'une plateforme efficace du service public, qui n'a donc pas été retenue. Ce qui va conduire France Télévisions à payer chaque année avec Salto la technologie de M6. **Elle doit redevenir un champion de sa technologie.**

**Il n'y a pas de fatalité.** En quelques années, Arte a su se doter d'un site qui bénéficie des nombreux attributs d'une plateforme, l'INA a lancé une seconde version de sa plateforme SVoD dénommée Madelen, tandis que TV5 Monde lance une grande plateforme francophone TV5Monde+. **Face à l'abondance de l'offre et à l'accroissement du coût des investissements, des mutualisations technologiques entre les différentes plateformes existantes du service public pourraient être mises à l'étude.**

**La BBC a fait de l'expertise des données un sujet de recherche et une priorité. France Télévisions pourrait, avec les autres entités de l'audiovisuel public, développer une expertise de pointe sur les datas, les assistants vocaux et les outils de recommandation.**

Précisons que dans le cadre du service public, la démarche en matière de données est naturellement différenciée par rapport à un groupe privé : il s'agit non pas de préciser des contacts commerciaux, mais d'apporter des services aux usagers en leur proposant des offres intelligentes et adaptées, satisfaisantes tant sur le contenu de l'offre que sur sa qualité et ses vecteurs de diffusion.

**Deux actions prioritaires en matière de développement numérique doivent donc être menées : tout d'abord initier un travail de constitution de bases de données utilisateur et de traitement de celles-ci ; et développer des outils de recommandation aux standards du marché,** travaillant à partir des bases de données préalablement constituées. Un tel programme sera nécessaire et indispensable pour que France Télévisions approfondisse sa relation avec l'utilisateur en sachant répondre au mieux à ses besoins et à ses attentes.

**Le travail sur les données doit également être développé dans sa dimension commerciale au sein de la régie publicitaire de France Télévisions alors que les pouvoirs publics vont autoriser la publicité ciblée à la télévision.** Il s'agit d'autant d'opportunités de ressources propres bienvenues pour le groupe dans un contexte de faible évolution des recettes publicitaires comme des dotations publiques. France Télévisions doit, à travers la publicité ciblée, construire un volet stratégique de croissance.

**Naturellement, en matière d'OTT les aspects technologiques et les algorithmes sont essentiels. Mais l'éditorialisation de l'offre est clé dans le succès du modèle.** Cette fonction d'édition est ce qui permet de faire d'un catalogue une offre pertinente, adaptée et attractive. En la matière, les plateformes de contenus, qu'elles soient vidéos, musicales ou presse ont fait la démonstration du poids de l'éditorialisation dans le succès et la rencontre avec le public.

Les entrées par thème, chaîne ou animateur ne peuvent plus suffire. Il faut pouvoir proposer au public un cheminement dans les contenus. Celui-ci peut s'appuyer sur une actualité forte (politique, culturelle, sociale, etc.), un élément saisonnier (anniversaire, événement, etc.) ou encore des facteurs d'ambiance (heure de la journée, météo, jour de la semaine, etc.). C'est cette alchimie complexe qui permettra à France Télévisions de mettre en valeur son offre éditoriale et de l'adapter à tous ses publics en fonction de leurs attentes respectives.

**A côté de Salto (offre payante et collective), je souhaite faire de l'offre délinéarisée gratuite propre à France Télévisions, une priorité à travers une plateforme OTT efficace et ergonomique, dotée d'un système d'exploitation des données pertinent et respectueux des données personnelles, éditorialisée pour offrir la meilleure expérience de contenus à l'utilisateur. Cette offre devra, à un horizon proche, réunir l'ensemble des offres de France Télévisions sous une plateforme et une offre unique france.tv, qui soit mieux positionnée et parfaitement référencée.**

L'attention portée au développement d'une telle offre OTT, c'est-à-dire « hors offre du fournisseur d'accès à l'internet (FAI) », est également fondée sur la nécessité de permettre à tout Français de se connecter à l'offre numérique de France Télévisions en dehors des abonnements à ces FAI, qu'ils soient dans l'incapacité d'y souscrire ou ne le souhaitent pas.

### 2.2.3. Des contenus adaptés au linéaire comme au délinéarisé

La stratégie mise en place par France Télévisions a privilégié le développement de « *programmes originaux exclusivement numériques* » coûteux, au détriment parfois des outils indispensables (plateforme efficace, outils de recommandation, usage des données) pour rendre l'offre délinéarisée puissante et ergonomique. **Il conviendra à l'avenir d'être plus sélectif dans le développement de programmes originaux numériques.**

À cet égard, il est intéressant de noter l'utilisation symptomatique faite de la plateforme Slash, elle-même mise à distance du reste de la plateforme france.tv.fr au détriment d'une logique de marque, et diffusant des contenus exclusifs pour un public dédié mais avec peu de succès et peu d'audience lors de leurs trop rares adaptations à l'antenne. C'est le cas notamment de la série adaptée d'un format

norvégien *Skam* (dont le budget d'une saison de 20 épisodes de 20 minutes représente tout de même 2,5 millions d'euros), tardivement arrivée à l'antenne de France 4 avec des scores d'audience extrêmement faibles (autour de 60 000 téléspectateurs), après plusieurs saisons passées uniquement en ligne. Force est de constater que la quantité de programmes de tous genres ainsi produite n'a pas conduit à des diffusions ou à des adaptations aux antennes. **Il faut revoir cette organisation et produire des fictions qui trouvent naturellement leur place sur les antennes, tout comme en numérique.**

**En France, TF1 et M6 n'ont pas fait le choix de fictions exclusivement numériques alors même que les jeunes publics sont au cœur de leur stratégie.** Si l'on s'attache à la stratégie des acteurs *pure player* des contenus, Netflix a construit son succès sur sa capacité à diffuser sur une plateforme numérique performante, d'une part des contenus de télévision et de cinéma (séries, documentaires, films) qui avaient fait leur preuve lors de leur diffusion linéarisée, et d'autre part des productions originales répondant pleinement aux standards et à l'exigence d'une diffusion qui aurait pu être linéaire. **Le succès des séries, des films et des documentaires de Netflix, d'Amazon Prime Video ou autres Disney+ ne réside pas dans une supposée identité numérique, le succès de ces programmes tient tout entier à leur qualité intrinsèque, bien souvent éprouvée dans leur rencontre avec le public sur des chaînes de télévision linéaires.**

**Là où France Télévisions raisonne aujourd'hui essentiellement en distinguant linéaire, télévision de rattrapage et programmes originaux pour le numérique, je souhaite que le cadre de réflexion et d'action soit élargi.** Un programme doit être commandé en pensant à la fois à sa diffusion sur une chaîne de télévision publique et sur le numérique. Le contenu doit trouver son public sur ces différents modes de diffusion, et, pour l'essentiel, la diffusion numérique doit se faire dans une simultanéité avec la diffusion sur les chaînes, c'est ainsi que France Télévisions deviendra un média global.

**Les supports changent, les contenus restent. Il faut penser les contenus pour des exploitations multi-supports et ne pas s'arrêter à une segmentation qui opposerait contenus conçus soit pour les antennes soit pour le numérique.**

**Dans certains cas, un même contenu doit pouvoir être décliné sous plusieurs formats adaptés à une diffusion multi-plateformes et multi-réseaux.** Pour y parvenir, cela suppose de prendre en compte les caractéristiques de ces différents formats (durée, rythme, habillage, etc.) dès la conception des contenus. C'est cette stratégie qui permet aujourd'hui à de nombreux médias sociaux d'optimiser leur audience sur plusieurs plateformes tout en conservant la force d'une ligne éditoriale unifiée.

**Les contenus produits et financés par France Télévisions doivent pouvoir être exploités sous toutes leurs formes et sur toutes les plateformes par France Télévisions et ses filiales.** Une chronologie maximisant les fenêtres et les intérêts des parties doit être définie. Si l'on s'en tient par exemple à la série *Dix pour cent*, les tests ont montré que :

- les 18-35 ans ont découvert la série sur Netflix en SVoD ;
- les fans de *Dix pour cent* et de séries sont prêts à payer à l'acte pour voir la saison suivante quelques jours avant la diffusion ;
- une consommation payante (TVoD) avant la diffusion TV n'a pas d'impact sur les audiences (20 000 personnes tout au plus mais 300 000 € de chiffre d'affaires) ;
- le lancement d'une nouvelle saison sur Netflix (SVoD), 8 semaines après la diffusion, n'a pas d'impact sur les consommations (TVoD) chez Orange.

**Cet exemple montre qu'un bon programme peut vivre sur tous les univers de consommation.** La présence des contenus France Télévisions sur sa plateforme france.tv et/ou sur les services numériques

tiers, sous toutes leurs formes (Replay, TVoD, SVoD, AVoD) est nécessaire au rayonnement des programmes, à la conquête de jeunes publics, aux enjeux économiques de France Télévisions, de ses filiales commerciales et des producteurs partenaires.

#### 2.2.4. De l'hyper-distribution à la distribution sélective

La stratégie de distribution numérique, centrale dans le rajeunissement des publics, a, elle aussi, pour le moins manqué de lisibilité et de constance.

**Durant toute cette période, et jusqu'à la fin de l'année 2019, le groupe France Télévisions a largement collaboré avec les GAFAN.** Le premier accord signé par la direction du groupe et les syndicats de producteurs d'œuvres a largement contribué à stimuler le lancement de Netflix en France en libérant des droits qui ont permis à la plateforme de diffuser des programmes emblématiques émanant du service public (*Un village français*, *Fais pas ça fais pas ça*, *Les Hommes de l'ombre*, etc.). De même, France Télévisions a maintenu au cours de ces dernières années ses accords avec Youtube où une partie de ses contenus étaient disponibles.

**Pourtant cette stratégie a été remise en cause brutalement au cours des derniers mois.** France Télévisions a indiqué en novembre 2019 « *reprenre la maîtrise de ses contenus* » en voulant réserver ses programmes à son propre site france.tv, mettant un terme à leur présence sur Youtube ou à leur vente à Netflix, revenant ainsi sur la stratégie d'hyper-distribution mise en place depuis 2010.

**Cette rupture stratégique est certainement en partie souhaitable, mais ce changement de cap tardif et ce sevrage brutal ne sont pas sans conséquences pour le groupe.** L'exposition des contenus de France Télévisions se réduit et les objectifs de vidéos vues ne sont plus atteints.

**Début 2020, France Télévisions a annoncé l'arrêt de la possibilité de se connecter grâce à un compte Facebook ou Google. Cette position ne mettra pas pour autant fin à cette pratique en expansion chez les internautes, et risque surtout de couper une large partie d'un public jeune** des offres numériques de France Télévisions. Par ailleurs, cette décision ne pourra *a priori* pas concerner Salto, les groupes TF1 et M6 n'ayant pas fait le même choix. Elle conduira France Télévisions à mener deux politiques différentes sur deux plateformes distinctes.

Pour conquérir de nouvelles cibles et de nouveaux publics - les jeunes notamment -, les programmes de France Télévisions ne peuvent se contenter d'exister uniquement sur sa plateforme france.tv et doivent être présents sur les principales plateformes sociales telles que Facebook, Instagram, Twitter, Snapchat et TikTok, sous forme d'extraits, de contenus exclusifs ou de contenus intégraux, selon l'objectif marketing défini.

Ces plateformes sociales pourraient donc être utilisées pour engager des communautés et les rediriger vers les plateformes propriétaires ou être conçues directement comme des plateformes de consommation. Ainsi, Snapchat, qui touche aujourd'hui en France 90% des 13-24 ans, a créé en 2015 une section dédiée à la diffusion de vidéos par des médias partenaires, dans chaque pays, intitulée « *Discover* », dont font partie *Le Monde*, *L'Express*, *l'Equipe*, *Vogue* et d'autres médias parmi lesquels ne figure pas France Télévisions. Quand on cherche à adresser cette audience sur le service public audiovisuel, peut-on se passer totalement du recours à un tel outil ?

**La relation aux GAFAN doit être construite selon une approche stratégique et pragmatique, et non idéologique, en mettant fin à l'hyper-distribution mais en ne s'interdisant pas, à travers une smart-distribution ou distribution sélective, la recherche de nouveaux publics, plus jeunes et plus diversifiés.**

En d'autres termes, la réponse à adopter face aux grandes plateformes numériques globales doit être graduée. Si Salto en fait naturellement partie, France Télévisions devra apporter ses propres réponses. Celles-ci passent par :

- une marque unique et forte pour porter la stratégie numérique du groupe ;
- une plateforme « over the top » gratuite, performante et fédératrice ;
- une créativité dans les programmes qui ait un effet d'entraînement sur le linéaire et le non-linéaire ;
- une distribution intelligente qui ait pour unique préoccupation la meilleure diffusion de ses contenus ;
- une réflexion sur la profondeur des droits, notamment pour permettre, en cours de diffusion d'une série, l'accès aux épisodes de la saison en cours.

## Principales propositions et orientations

---

- 11. S'attacher à toujours mieux représenter la société française** dans sa diversité : la télévision publique doit comprendre tout le monde et s'adresser à tout le monde.
- 12. Diffuser une série de 100 portraits de Français « invisibles »** qui font vivre notre pays au quotidien de manière remarquable, en particulier des femmes, des jeunes, des ruraux et des Français issus de la diversité.
- 13. Apporter une attention accrue et des efforts soutenus à la mission de régionalisation des programmes**, afin de servir au mieux l'intérêt et la qualité que le public est en droit d'attendre.
- 14. Mener à bien le déploiement en cours des matinales communes entre France 3 et France Bleu** en s'assurant de la pertinence éditoriale et de l'organisation optimale entre les deux entités.
- 15. Lancer en priorité une offre numérique locale commune** aux acteurs de l'audiovisuel public, et notamment France 3 et France Bleu, avant la fin 2021.
- 16. Tirer les conséquences de l'échec actuel de *franceinfo*: pour lui redonner force et légitimité** grâce à une proposition éditoriale renouvelée et plus pertinente.
- 17. Adopter une approche stratégique et pragmatique dans les relations avec les GAFAN**, en refusant l'hyper-distribution sans s'interdire, à travers une distribution sélective, la recherche de nouveaux publics jeunes.
- 18. Rendre la plateforme OTT de France Télévisions performante technologiquement**, en termes d'ergonomie et de recommandation, et en constituant des bases de données pertinentes pour renforcer sa relation avec l'utilisateur.
- 19. A côté de Salto (offre payante et collective), travailler sur l'éditorialisation de l'offre de la plateforme OTT de France Télévisions et réunir à un horizon proche ses contenus sous une plateforme, une marque et une offre unique : france.tv.**
- 20. Penser les contenus pour des exploitations multi-supports** et ne pas s'arrêter à une segmentation qui opposerait contenus conçus soit pour le linéaire soit pour le numérique.



## 3. VERS UNE ENTREPRISE AGILE ET PERFORMANTE AU SERVICE DES CONTENUS ET DES CITOYENS

---

Conséquence d'une stratégie fondée sur les contenus, l'entreprise France Télévisions doit tout entière être au service de ceux-ci et du public, dans le respect du cadrage financier défini par l'État. La question de la qualité de service et la préoccupation de l'utilisateur figurent au centre des enjeux de service public.

**J'entends assurer une continuité à l'entreprise France Télévisions, qui a besoin de ne pas être déstabilisée, pour effectuer sereinement et efficacement un virage éditorial de service public.** Mon expérience et ma connaissance du secteur et du service public garantiront à l'entreprise une continuité constructive.

### 3.1. Ressources humaines, concilier efficacité et mobilisation des personnels

---

Le plan de départs volontaires devrait avoir pour conséquence des départs nombreux qui, effectués sur la base du volontariat, ont pour corollaire des réorganisations d'équipes ou de services, pour tenir compte du nombre de postes non renouvelés. Ce travail important de réorganisation, qui pour l'essentiel n'a pas pu être mené - du fait de la progressivité des départs -, doit être mis en œuvre rapidement pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

**Il faut tirer parti de ces mouvements qui s'imposent à l'entreprise pour avancer principalement dans deux directions :**

- rendre plus fluide et plus articulés les rapports entre services supports et services des antennes et des programmes. L'entreprise ne doit pas être divisée en deux, en termes d'organisation et de culture, mais l'action des services supports doit être davantage orientée vers les contenus, afin que ces équipes deviennent des apporteurs de solutions ;
- procéder à certains aménagements dans l'organisation des antennes et des programmes pour retrouver un fonctionnement plus efficient, plus transparent, des responsabilités bien définies et des délais de décision plus opérationnels, afin de mener à bien cette stratégie ambitieuse qui fait du contenu la priorité absolue.

### 3.1.1. Adapter l'organisation des antennes et des programmes

**La nouvelle organisation des antennes et des programmes, qui a été officiellement mise en place en 2019, repose sur une vision discutable qui a abouti à des dysfonctionnements et à une perte de repères.**

Cette réforme a d'autant plus déstabilisé les personnels et l'organisation de France Télévisions qu'elle a représenté une rupture par rapport au projet *Audace 2020* et aux premières années de mandat, lorsqu'il s'agissait de mettre en place des « *patrons de chaînes responsables de leur exploitation [...] comme cela existe pour n'importe quelle division dans n'importe quelle grande entreprise, [susceptibles de] gérer leur grille et leurs moyens propres, rend[ant] logiquement des comptes à la présidence*<sup>18</sup>. »

À partir de 2019, il a été décidé de radicalement changer la donne en mettant en place une organisation centralisée divisée entre antennes d'un côté et unités de programmes de l'autre. Largement inspirée d'une réforme structurelle de la RTBF qui n'était, au moment où la décision a été prise à France Télévisions, pas encore mise en application en Belgique, cette réforme a créé des confusions nombreuses dans les rôles et les responsabilités des personnes travaillant sur les contenus à France Télévisions.

**Force est de constater que cela a déstabilisé les personnels concernés et que cette profonde réorganisation n'a pas forcément rencontré l'adhésion souhaitée.**

En outre, l'idée forte qui a sous-tendu cette réforme de l'organisation est que la notion de chaîne serait appelée à s'effacer face au développement de l'offre délinéarisée, conduisant ainsi à la quasi-disparition des chaînes, et, mécaniquement, des directeurs de chaînes.

Or, s'il est vrai que le développement, il y a moins de dix ans, de la télévision de rattrapage en France, a pu, en raison de son caractère initialement exponentiel (l'on parlait de zéro), laisser penser que l'offre délinéarisée pourrait, à terme, être le mode de consommation majoritaire de la télévision, nous avons désormais avec le recul une vue plus précise :

- dans le domaine de la payTV et de la SvoD (Canal+, Netflix), le délinéarisé est devenu l'enjeu majeur de consommation, mais il s'agit principalement de la consommation de programmes de stock ; et par définition la payTV ne concerne qu'une partie limitée de nos concitoyens ;
- en revanche, en matière de télévision gratuite, qu'il s'agisse des groupes de télévision publics ou privés, on voit bien que la croissance de la consommation délinéarisée est devenue asymptotique, en dépassant à peine en moyenne 5% de l'usage (même si certains types de programmes comme les séries de fiction peuvent dépasser nettement cette moyenne).

**En d'autres termes, la télévision linéaire et les chaînes de télévision demeurent, dans la télévision gratuite, le mode de consommation très majoritaire des programmes télévisuels. C'est vrai aujourd'hui, et si l'on prolonge les courbes existantes, cela restera vrai encore pour un certain nombre d'années.**

Dès lors, la réorganisation majeure des antennes et des programmes de France Télévisions qui a été mise en place à partir de 2019, repose sur une analyse de la situation qui n'est pas nécessairement pertinente, et qui prend insuffisamment en compte la réalité des chaînes.

Bien sûr, il faut une coordination forte entre les chaînes, des arbitrages réguliers, et une vision

---

<sup>18</sup>Projet *Audace 2020*, Avril 2015, Delphine Ernotte-Cunci.

d'ensemble multi-chaînes, multi-plateformes, qui doit être d'abord portée par la direction générale de France Télévisions et ensuite par le responsable des antennes et des programmes. Mais la mise en place d'une nouvelle organisation, où les chaînes de télévision deviennent les maillons faibles, ne permet pas la créativité, l'agilité et la définition claire des responsabilités, qui sont nécessaires au bon fonctionnement de l'activité liée aux contenus. L'absence de continuité managériale au plus haut niveau n'a pas aidé à résorber ces difficultés, car ce ne sont pas moins de trois responsables des programmes et des antennes qui se sont succédés au cours des trois premières années du mandat actuel.

**Actuellement, les responsabilités entre les unités de programmes et les antennes ne sont pas suffisamment claires et créent des dysfonctionnements.** Ainsi, on constate une séparation des responsabilités entre trois pôles : coûts de grille et budget, antennes, programmes. Ce manque de clarté a pu conduire à des situations préjudiciables. Des programmes ont pu être commandés sans réflexion préalable sur la case de destination ; l'annonce faite en septembre dernier, à grand renfort de communication, d'une deuxième partie de soirée de France 2 dédiée au spectacle vivant n'a pas été suivie d'effet ; et enfin, le lancement de coproductions internationales, comme *Mirage*, et leur échec tant en termes d'audience que de valeur du service public, interrogent sur l'accord préalable des antennes sur le projet.

**Intégrer la dimension numérique des contenus à cette direction des antennes et des programmes était une mesure nécessaire ; ne plus identifier les chaînes comme un niveau essentiel de l'organisation n'était en revanche pas forcément pertinent.**

**La priorité est de recréer la fonction de directeur de chaîne qui, à l'heure des marques, doit servir à la fois l'identité et la complémentarité des chaînes du groupe France Télévisions.** Cette fonction existe dans la plupart des groupes privés et publics et a fait la démonstration de sa pertinence. L'exemple de Radio France, qui est organisée ainsi avec des directeurs pour chacune des antennes, témoigne de l'efficacité de cette fonction qui, loin d'empêcher l'audace et la créativité, a su assurer une progression des audiences et organiser des complémentarités entre les antennes. C'est également l'organisation qui prévaut dans les deux principaux groupes privés français.

**Il ne s'agit en aucun cas de remettre en cause la nouvelle organisation,** ce qui créerait une nouvelle fois des tensions, des flottements et des délais de décision excessifs, comme cela a été le cas trop souvent par le passé. **J'entends apporter un correctif pour fluidifier le fonctionnement, tenir compte du rôle que les chaînes doivent jouer et surtout rétablir des circuits de décision efficaces, fluides et des responsabilités clairement définies à tous les niveaux.**

Les aménagements portés à l'organisation actuelle seraient les suivants :

- **la direction générale déléguée aux antennes et aux programmes définit les lignes éditoriales** de chaque chaîne ou plateforme ;
- **chaque direction de chaîne identifie et détermine ensuite ses besoins,** indique le cadre budgétaire de chaque case ainsi que les droits nécessaires. Le pilotage des coûts de grille est conduit chaîne par chaîne, puis validé et consolidé au niveau de la direction générale déléguée aux antennes et aux programmes ;
- **les unités transverses par genre de programmes** sont mandatées dans ce cadre éditorial et budgétaire pour recueillir et orienter les propositions ;  
**la direction générale déléguée aux antennes et aux programmes valide les engagements de programmes** lors de comités regroupant les acteurs décisionnels sur les projets (direction de chaîne, unité de programmes du genre, production).

Cet aménagement de l'organisation existante doit permettre une gestion de l'approvisionnement, des coûts de grille, au plus près dans un cadre économique contraint. Il n'empêche pas, quand c'est

nécessaire, la mise en place d'une politique de commandes multi-chaînes et plateformes. **Il ne remet pas en cause l'organisation générale qui repose sur une direction exécutive de l'ensemble des antennes et programmes, mais il l'amende pour restaurer des lignes de responsabilité efficaces et indispensables.**

### 3.1.2. Conforter le rôle du management intermédiaire

**Mon ambition et mon engagement sont de constituer une équipe resserrée, solidaire et paritaire.**

Comme j'ai pu l'aborder précédemment dans ce dossier, la parité s'appliquera aussi bien à l'équipe de direction resserrée qui entourera le président, qu'au comité exécutif. J'entends aussi assurer la diversité de ces équipes de direction en me reposant sur la continuité, tout en apportant un renouvellement avec de nouveaux profils et de nouvelles expériences.

Ce premier échelon de management aura à cœur de motiver les équipes et de faire adhérer l'ensemble du management sur la base des valeurs suivantes :

- **une définition claire des responsabilités ;**
- **un management de contact et de bienveillance, à tous les niveaux sans exception ;**
- **une profonde compréhension des enjeux du secteur de l'audiovisuel reposant sur une expertise éprouvée.**

**Dans une entreprise d'une telle taille avec des tels enjeux, le management intermédiaire est la clé de voûte de la réussite du projet d'entreprise et de l'efficacité de l'application de la stratégie.** Ce niveau de management doit être davantage associé, davantage considéré, davantage motivé. Une entreprise moderne ne peut plus se concevoir uniquement dans une logique de pouvoir pyramidale et un fonctionnement vertical.

**Il faut également adapter le management à une nouvelle génération de collaborateurs.** Après les générations X et Y, la génération Z (personnes nées après 1995) commence à faire son entrée dans le monde du travail. Une évolution qui doit forcer les managers à s'adapter. Ces adaptations peuvent bénéficier à l'ensemble des personnels, quel que soit leur âge.

La génération Z s'épanouit dans le partage, la passion et la créativité. Pour ces raisons, elle représente une chance pour France Télévisions ; ce sont justement les valeurs qui doivent être au cœur de nos pratiques professionnelles du secteur des médias. Adapter notre management aux attentes de cette génération est une évolution qui peut profiter à tous.

**Écoute, confiance et transparence seront valorisées.** Le manager doit être accessible, et les retours d'expérience sollicités et appréciés. La culture de l'évaluation systématique, au sein de l'entreprise comme dans les rapports de l'entreprise avec son public, doit devenir une réalité.

**Enfin il faut valoriser la « raison d'être » évidente de l'entreprise France Télévisions, insister sur le sens de chaque mission et l'utilité de chacun dans le dispositif.** Ces aspirations doivent être mieux intégrées par le service public afin de remettre l'humain au cœur du système et refaire de France Télévisions un média dont les contenus sont identifiés et plébiscités par une large frange du public. Le meilleur moyen d'engager les collaborateurs du groupe est de restaurer le lien qui unit les chaînes de France Télévisions aux citoyens.

### 3.1.3. Remotiver l'ensemble du personnel

**C'est à partir d'un management motivé, responsabilisé, engagé, mais aussi bienveillant, que l'on réussira à redonner à l'ensemble des personnels de France Télévisions l'envie, la fierté dans leur métier et leur entreprise, et donc l'efficacité nécessaire et la confiance dans l'avenir.**

L'examen des données objectives disponibles montre qu'actuellement cette adhésion au sein de l'ensemble des personnels de France Télévisions n'est pas au niveau souhaitable, et même qu'il existe une forme de mal-être des personnels de France Télévisions : l'indice de confiance des personnels de France Télévisions est en baisse, passant de 6,0 points en 2017 à 5,8 points en 2018. Il est dans le même temps inférieur à l'indice de confiance de référence des grandes entreprises françaises qui a augmenté entre de 2017 et 2018 passant de 6,7 points à 7,1 points<sup>19</sup>.

<b>Indice de confiance</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Variation</b>
France Télévisions	6,0	5,8	-3,3%
Grandes entreprises	6,7	7,1	+5,9%

Pour y remédier, et dans l'esprit d'intégrer les meilleures pratiques d'entreprise, nous devons envisager de nouveaux outils de remobilisation des personnels et de développement de la créativité. Dans certaines entreprises, la politique d'un temps libre réservé pour permettre à l'ensemble des personnels de développer des projets personnels a permis de faire émerger de belles initiatives utiles, à l'instar du *Google Art Project* initié par la firme de Mountain View.

Nous pouvons envisager des dispositifs similaires au sein de France Télévisions, permettant à chacun de développer sa créativité ou d'approfondir certains projets, et de les favoriser au sein d'un incubateur interne qui accompagnerait le développement des projets utiles au développement de l'entreprise. **La recherche de la créativité est une valeur indispensable dans l'univers média aujourd'hui, elle doit irriguer l'ensemble de l'entreprise.**

**Pour que France Télévisions soit efficace et ambitieuse, il faut commencer par l'adhésion du personnel à la stratégie, à l'organisation et au management. Il s'agit du facteur clé de succès.** Les entreprises qui se dotent d'une raison d'être, d'un fonctionnement et d'une proposition de valeur qui entrent en résonance avec les valeurs cardinales de la société sont plus susceptibles de séduire leurs cibles et de motiver leurs collaborateurs, cette démarche de remotivation du personnel devant naturellement s'inscrire dans un dialogue social nourri et soutenu, ouvert et constructif.

---

<sup>19</sup>Source : Rapport d'exécution du COM

## 3.2. Donner la priorité aux contenus dans le respect de la trajectoire financière

**Faire le meilleur usage des moyens financiers de France Télévisions, c'est être cohérent avec la priorité qui doit aller aux contenus. Mon projet pour France Télévisions s'inscrit naturellement dans le cadre financier défini par l'actionnaire sur la période qui s'achève fin 2022, et qui à ce stade demeure inchangé.**

L'équilibre économique et financier est indispensable pour France Télévisions. Il a été retrouvé au cours des années passées, mais il demeure fragile puisque les résultats sont tout juste à l'équilibre pour la période 2015-2018, et qu'un résultat d'exploitation fortement négatif (-51 M€), présenté lors du conseil d'administration du 10 juin 2020, est d'ores et déjà affiché par le management dans le cadre de l'exécution du budget 2020.

La réalisation de cette trajectoire économique et financière ne relève aucunement de l'évidence. Le cadre donné pour la période à venir est exigeant. La trajectoire en cours, telle que prévue par le management, réserve pour le moins des interrogations sur la capacité à tenir ce cap et à réaliser les objectifs définis, tant sur le budget 2020 qui va se traduire par un déficit important et une situation financière dégradée, que sur certains éléments de la trajectoire adoptée jusqu'en 2022.

### 3.2.1. Des équilibres toujours fragiles obtenus au détriment de l'investissement dans les programmes

**La recherche de l'équilibre économique et financier est essentielle pour toute entreprise, et tout projet d'entreprise et j'aurais à cœur de m'y conformer. Il est même souhaitable qu'une entreprise dégage des résultats positifs pour pouvoir investir dans de nouveaux projets stratégiques, et faire face à des crises ponctuelles qui, par définition, peuvent arriver.**

Ainsi, France Télévisions aurait pu, en dégagant des résultats positifs, financer autrement que par le déficit, l'investissement dans Salto.

Le COM 2016-2020 indiquait que « *dès 2016, et chaque année sur la période du COM, l'entreprise devra atteindre un résultat d'exploitation et un résultat net équilibrés.* »

Comme le notent les représentants de l'État auditionnés par le CSA, « *le retour à l'équilibre des comptes de France Télévisions sur la période [2016 à 2019] demeurerait toutefois fragile au regard de la dépendance du groupe à l'évolution de la ressource publique<sup>20</sup>* » :

- **En 2016, la forte croissance des ressources publiques a permis le retour à l'équilibre du résultat d'exploitation ;**
- **En 2017, le maintien du résultat d'exploitation à l'équilibre a reposé également sur la croissance des ressources publiques (+38 M€).** Selon le rapport du CSA, « *cette dernière est venue compenser une progression des charges d'exploitation, destinée notamment à*

---

<sup>20</sup> Avis motivé sur les résultats de la société France Télévisions 2015-2019, Février 2020, CSA

*financer le budget consacré à l'information et à la création.* » On peut noter à ce propos que le retard de près de quatre ans pris sur le plan de fusion des rédactions mis en place par Rémy Pflimlin et Thierry Thuillier, qui devait s'achever en 2015, pour ne l'être finalement qu'en 2019, a contribué à l'augmentation du coût de l'information ;

- **Enfin en 2018, face à la baisse des ressources publiques, l'équilibre a été trouvé principalement en faisant baisser le coût de grille (-38 M€), dans des proportions inédites.**

**Il apparaît donc que l'équilibre n'ait été trouvé au cours des années passées que, soit par l'augmentation de la ressource publique, soit essentiellement par la baisse de l'investissement dans les programmes.** Ainsi en prenant l'année 2014 comme référence (dernière année du mandat de Rémy Pflimlin), on peut noter sur une période 2014-2018 les évolutions suivantes :

	<b>2014</b>	<b>2018</b>	<b>Variation</b>
<b>Coût de grille</b>	2 137 M€	2 109 M€	-28 M€
<b>Autres dépenses du diffuseur</b>	462 M€	485 M€	+23 M€

**Et pourtant, en dépit des préconisations de multiples rapports (Cour des comptes, Mission Schwartz, etc.) le groupe avait tout à gagner à réaliser des économies de structure et de fonctionnement de façon à dépenser plus dans les programmes et à se concentrer sur sa mission de service public.**

**La réduction des frais de structure aurait certainement dû passer par un plan de départs volontaires engagé dès les premières années du mandat en cours.** Ce qui aurait permis tout au long de la période d'en récolter les gains en termes de baisse de coûts de structure et de réinvestissement dans l'offre de programmes. Le fait de n'avoir choisi de lancer cette action que dans les dix-huit derniers mois, de telle sorte que le plan annoncé est encore loin d'être réalisé à ce jour, fait peser une hypothèque sur les comptes du groupe dès 2020 et retire des marges de manœuvre dans la gestion de France Télévisions.

### 3.2.2. Une accentuation du déficit initial 2020 qui va peser sur l'équilibre économique de l'entreprise

**Le budget initial de l'année 2020 adopté en décembre dernier n'est pas à l'équilibre mais présente une prévision de résultat d'exploitation en perte de 24,3 M€, et un résultat net également négatif de 24 M€.**

#### Un déficit initial lié à Salto

**Cette perte, qui n'est pas liée à un réinvestissement dans les contenus** (au contraire, une nouvelle fois l'investissement dans les programmes est en baisse, avec un coût de grille en baisse de 3,6 M€ par rapport à la re-prévision du budget 2019 et un coût du programme national en baisse de 34 M€), **s'explique en partie par le lancement de Salto (-21,3 M€), ce qui pose la question de l'équilibre financier du groupe dès 2020, et les années suivantes.**

**Ce déficit prévu initialement dans le budget était déjà préoccupant, car il signifie que le groupe n'a pas dégagé suffisamment de résultats pour financer l'investissement nécessaire durant plusieurs années pour éponger les pertes de Salto.** Et que le financement de ce projet important et coûteux n'a pas été fait dès la première année par un redéploiement des moyens, notamment consacrés aux activités numériques. A cet égard, on peut observer que le budget total consacré au numérique est de près de 140 M€ en 2020, en augmentation forte de plus de 15 M€, et qu'en conséquence, le choix stratégique fort de lancer Salto en complément de l'offre numérique du groupe France Télévisions aurait pu conduire à un redéploiement au niveau des actions menées, de 20 M€, permettant de financer Salto autrement que par du déficit.

**Cette situation est d'autant plus préoccupante que le plan d'affaires validé pour Salto va conduire, faute de redéploiements au sein de France Télévisions, à cumuler sur plusieurs années les déficits.**

### **Une prévision de recettes publicitaires surévaluées**

**En dehors du financement de Salto, il était d'ores et déjà prévisible pour 2020 que, faute de redéploiements, le déficit sera bien supérieur aux 25 M€ prévus en fin d'année dernière.**

**D'une part parce que les prévisions de recettes publicitaires, même avant la crise du coronavirus et le report des Jeux olympiques d'été de Tokyo, semblaient pour le moins optimistes et décorrélées de l'évolution du marché.** Ainsi les estimations sur le marché publicitaire télévision des grandes agences et instituts pour 2020 prévoient une stabilité ou une très légère croissance : on était donc très loin des +5% de recettes publicitaires actées dans le budget 2020.

Par ailleurs, la fermeture programmée de France 4 et France Ô ainsi que la migration de certains programmes jeunesse sur France 5, France 2 et France 3, auront, si elles devaient être confirmées, des effets à la baisse sur les recettes de ces chaînes (interdiction de la publicité dans les émissions jeunesse).

**D'autre part parce que cette prévision d'augmentation des recettes publicitaires de France Télévisions est d'autant plus surprenante que celles-ci ont été stables au cours des trois dernières années (2016-2018).** De la même façon, les recettes de publicité numérique de France Télévisions sont stables sur la même période à environ 20 M€. Difficile dans cette situation de comprendre une prévision budgétaire en hausse de 5%, soit près de 20 M€ de recettes supplémentaires (365 M€ de revenus publicitaires prévus dans le budget 2020 initial).

### **Une crise sanitaire qui va doubler le déficit affiché et prévisible**

Ainsi, avant même la crise du Covid-19, on peut estimer que France Télévisions se dirigeait vers un déficit cumulé sur l'année 2020 compris entre 25 M€ et 40 M€, soit potentiellement près du double du déficit initialement affiché. Cette construction budgétaire avec ce niveau de déficit élevé prévisible a obéré la capacité de l'entreprise à absorber, avec un déficit raisonnable, le choc de cette crise sanitaire. **On peut raisonnablement penser que les effets, en termes de recettes publicitaires et de coûts de la crise sanitaire vont conduire a minima à doubler ce niveau de déficit initial.**

**La direction de France Télévisions a d'ores et déjà annoncé 57 M€ de recul sur les recettes publicitaires, soit une perte globale de résultat d'exploitation revue dans sa prévision présentée au conseil d'administration du 10 juin 2020, de 51 M€.** Mais dans le même temps, l'entreprise a indiqué à son conseil d'administration que la baisse prévisible du marché publicitaire serait de 20 %. Si on devait appliquer strictement ce taux aux recettes publicitaires de France Télévisions, ceci conduit à un résultat d'exploitation et **à un résultat net en déficit d'environ 80 M€, ce qui semble beaucoup plus proche de la réalité.**

**Si le maintien de France 4 devait être confirmé, celui-ci aura pour conséquence, à défaut d'un financement spécifique, d'augmenter le déficit effectif du groupe en 2020.**



Enfin, si l'on met ce déficit prévisible en face de la trésorerie nette de l'entreprise qui était de 78,5 M€ fin 2019, on comprend que la question de l'équilibre de la trésorerie pourrait se poser dès 2020.

### 3.2.3. Une méthode pour tenir la trajectoire 2022

L'équipe actuelle de France Télévisions a établi une trajectoire économique et financière qui, en tenant compte de la baisse des ressources, vise l'équilibre à la fin de la période en 2022.

**La réalisation de cette trajectoire semble fragile, voire difficile à réaliser. Au moins quatre éléments menacent cet équilibre :**

- **le projet initial de Salto prévoyait un investissement de 45 M€ pour les trois partenaires sur trois ans. Soit 15 M€ pour France Télévisions. Le nouveau plan d'affaires revu par les partenaires a nettement augmenté le niveau des dépenses, et donc de déficit sur les trois premières années.** Les conséquences en sont pour France Télévisions dès 2020 (année du lancement de Salto) un déficit de l'ordre de 20 M€. Le poids des dépenses nouvelles prévues pour Salto et les déficits qui en résulteraient pour les années 2021 et 2022, n'ont pas été intégré à notre connaissance dans la trajectoire prévue pour la période 2020-2022 ;
- **une exécution insuffisante du plan de départs volontaires mettrait en cause cette trajectoire.** Or, à notre connaissance, il n'y pas eu de point sur le niveau d'exécution de ce plan depuis fin 2019. L'absence d'information sur ce sujet doit attirer notre attention sur le risque qui existerait ;
- **des objectifs publicitaires soumis à de fortes contraintes,** tel qu'abordé précédemment ;
- **le maintien possible de France 4 non-budgété à ce stade.**

Les arbitrages, les redéploiements et la recherche de synergies doivent néanmoins permettre de respecter cette trajectoire. **Quand la ressource économique devient rare, quand l'argent public est limité, on doit effectuer des choix et des arbitrages clairs.**

**Le temps n'est plus aujourd'hui, pas plus qu'il ne l'était il y a quelques années, à considérer que l'on peut prendre de nouvelles initiatives sans redéploiements substantiels. Mon expérience professionnelle m'a toujours conduit à mettre à l'équilibre puis en résultats positifs toutes les entreprises que j'ai été amené à diriger au cours des 20 dernières années, que ce soit dans le public ou dans le privé.**

Lorsque je dirigeais France 2, deuxième chaîne française, cette société était nettement bénéficiaire. J'entends entreprendre tout ce qui sera nécessaire pour que France Télévisions retrouve pour les années à venir un équilibre économique et financier, qui n'était pas inscrit dans le projet de budget pour l'année 2020, et dont on sera loin à la fin de cette année.

**En revanche, l'investissement dans les programmes est vital et ne saurait être sacrifié.** Par le passé, l'équilibre du groupe a pu être trouvé, comme on l'a constaté, en réduisant fortement les investissements dans les contenus, avant de décider, en fin de période, un plan de départs volontaires afin de réduire la structure de coût. Telle n'est clairement pas ma conception de la télévision publique.

Le maintien de France 4 en 2021 et plus encore en 2022, accompagné d'une remise à plat de sa ligne éditoriale, nécessiterait un travail important pour déterminer les moyens nécessaires compte tenu de la trajectoire financière définie par l'actionnaire. Cette tâche constituerait pour moi une priorité de mon mandat afin que le nouveau France 4 se distingue radicalement de l'offre préexistante.

**Arbitrages financiers, redéploiement, recherche de synergies à l'intérieur du groupe, et au niveau de l'ensemble du secteur audiovisuel public, seront certainement nécessaires pour réussir à tenir la trajectoire financière définie par l'actionnaire. J'entends m'y employer pleinement.**

### 3.3. Renforcer les synergies

La recherche et la mise en place de synergies est aujourd'hui un enjeu essentiel dans la définition et la conduite de l'audiovisuel public. C'est un vecteur indispensable de rationalisation et d'optimisation des dépenses, dans un contexte de rareté des ressources publiques qui s'appliquera certainement au secteur pour les prochaines années. Mais c'est aussi un outil indispensable à la dynamisation du service public audiovisuel, afin de dégager de nouvelles marges de manœuvre, d'améliorer l'efficacité et la cohérence des actions menées, et d'arbitrer au mieux l'usage des moyens au service des entreprises.

Les synergies ne doivent pas être vécues comme un frein au développement mais comme un vecteur de performance et d'innovation. Elles constituent une condition du développement futur de France Télévisions.

La période qui s'ouvrira à partir de l'été 2020 devra s'accompagner d'un travail d'ampleur en matière de synergies. Cela doit se traduire à deux niveaux : d'abord au sein même de France Télévisions, où des initiatives innovantes peuvent être prises ; ensuite au niveau de l'ensemble de l'audiovisuel public, où des propositions et des projets peuvent être adoptés rapidement.

#### 3.3.1. Aller au bout des initiatives existantes

Les principales coopérations engagées à ce jour au sein de l'audiovisuel public l'ont été entre France Télévisions et Radio France et se sont concentrées (i) sur la chaîne *franceinfo* : et (ii) sur la reprise des matinales de France Bleu sur une petite dizaine d'antennes locales de France 3, ces reprises ayant été suspendues depuis mars dernier.

**Si des progrès ont été accomplis, il reste d'immenses efforts à consentir afin de dégager de nouvelles marges de manœuvre et d'engager davantage d'actions communes.**

##### **La chaîne *franceinfo*:**

Concernant la chaîne d'info, les synergies entre France Télévisions et Radio France sont réelles, les apports de la radio France Info ont utilement renforcé la chaîne de télévision. Pour autant, on peut observer que les synergies entre les deux entités ne sont pas optimales.

Surtout, l'ensemble des synergies et collaborations ont été définies et arrêtées avant et au moment du lancement de la chaîne, mais aucun travail d'évaluation d'ampleur n'a été mené depuis, ni en interne ni au niveau des publics. L'organisation et le partage des tâches entre France Télévisions et Radio France ont été comme « vitrifiées » : sur les trois dernières années, aucune évolution notable, aucune nouvelle initiative forte n'a été prise entre France Télévisions et son partenaire, dans un domaine pourtant hyperconcurrentiel où l'adaptation permanente est primordiale.

**Une évaluation de *franceinfo* : est nécessaire afin de pouvoir réorienter sa gestion et son ambition en concertation avec Radio France.**

## Les matinales locales communes

Ce projet de «matinales», déployé initialement sur deux antennes tests et qui doit être étendu à l'ensemble des matinales régionales de France Bleu et des antennes de France 3, pose dans sa conception, mais surtout dans sa concrétisation, un certain nombre de difficultés.

En effet, les synergies déployées dans ce projet consistent, de fait, à donner à France Bleu la responsabilité éditoriale et à confier à France 3 la réalisation des images télévisées. Cette répartition des rôles présente des risques de dysfonctionnements.

**Il faudrait, au contraire, une collaboration étroite entre les deux entités pour dynamiser ces nouvelles matinales qui doivent être conçues de façon conjointe, ou tout du moins avec une implication éditoriale de France 3, afin de dépasser le genre de la radio filmée.**

Par ailleurs, on ne peut que regretter, comme l'a fait un récent rapport du Sénat, qu'à peine lancées, les matinales communes aient été rapidement arrêtées à l'occasion de la crise du Covid-19, alors que c'était justement un moment où la différence de situation entre les territoires rendaient la granularité de l'information par territoire particulièrement utile et pertinente.

### 3.3.2. Renforcer et multiplier les synergies internes

Si l'ambition d'entreprise unique France Télévisions a été globalement menée à bien dans les années précédentes, force est de constater qu'il subsiste un certain nombre de marges de manœuvre pour déployer de nouvelles synergies internes. Deux exemples l'attestent :

- **d'une part, entre *franceinfo*, France 2 et France 3, et les correspondants à l'étranger de France 2** (et en région pour *franceinfo*.) où, sur le plan organisationnel comme éditorial, davantage de synergies pourront être approfondies ;
- **il s'agit d'autre part d'introduire davantage de coordination entre l'édition nationale de France 3 et les rédactions régionales.** Pour garantir la qualité des éditions nationales, il est essentiel que la rédaction en chef du journal national de France 3 puisse, dans la journée, passer ses commandes aux rédactions régionales pour le choix des sujets d'illustration. Cela devrait aussi être le cas pour la rédaction en chef des journaux de France 2. C'est une conséquence naturelle de la direction unique de l'information qui n'a, dans les faits, pas encore suffisamment été mise en œuvre. C'est pourtant ce que font tous les jours TF1 et M6.

**J'engagerai avec les équipes de France Télévisions, une revue de l'ensemble des moyens afin de déterminer, de manière partagée, de nouvelles pistes de synergies internes.**

### 3.3.3. Développer les collaborations avec l'ensemble du service public

**Le récent projet de holding France Médias a souligné la nécessité de mener une réflexion avec l'ensemble des partenaires de l'audiovisuel public, afin de définir au mieux des initiatives communes dans l'intérêt du citoyen et du service public audiovisuel, et j'aurai à cœur que France Télévisions y prenne pleinement sa part.** Ces synergies devront être pensées au nom de valeurs communes à l'ensemble du service public et tournées vers l'intérêt de l'utilisateur et la meilleure efficacité opérationnelle des entreprises publiques.

Après concertation à tous les niveaux, des actions conjointes pourraient être menées **entre France Télévisions et Radio France** :

- sur *franceinfo* : un travail d'évaluation doit être mené, y compris en comparant le service rendu à celui proposé dans d'autres pays européens par des services équivalents, et un nouveau plan d'action doit être défini, avec des synergies renforcées et une véritable collaboration ;
- sur l'offre d'information locale numérique entre France Bleu et France 3 : nous avons vu que des premiers efforts, qu'il reste à poursuivre, avaient été entrepris au niveau des matinales locales. Néanmoins, sur le plan numérique, il convient de porter l'ambition plus loin avec, par exemple, la mise en place de plateformes communes au niveau territorial, qui deviendront naturellement, par la puissance de frappe des deux entités, des plateformes numériques de référence pour nos territoires.

**L'INA apparaît comme un élément essentiel du dispositif de l'audiovisuel public**, et de nombreuses synergies sont à définir de manière concertée avec France Télévisions, surtout en termes éditoriaux, pour enrichir l'offre télévisuelle et numérique :

- à travers de nouvelles productions de programmes ou de modules, permettant d'éditorialiser les archives de l'INA ;
- à travers le référencement des contenus de l'INA sur france.tv (hébergement ou renvoi vers la plateforme Madelen) afin de proposer une expérience en continu entre les plateformes.

**Des actions pourraient être engagées avec France Médias Monde**, notamment afin d'optimiser le réseau des correspondants à l'étranger et de trouver de nouvelles voies de coopération en matière de contenus.

**Avec Arte France, des synergies sont sans doute également possibles.** Elles seront à déterminer, en accord avec la gouvernance du groupe Arte, mais France Télévisions peut naturellement apporter sa contribution (notamment en termes de coproductions de fictions, etc.), en substituant à la quasi-absence de relations, des actions fructueuses pour les deux parties.

Sur certains programmes, sur certaines coproductions, on pourrait envisager davantage de coopération entre Arte et France Télévisions.

De même, sur le projet de plateforme européenne d'Arte, France Télévisions pourrait apporter une contribution utile, pour permettre l'émergence et le développement d'une telle offre. En effet, France Télévisions, déjà engagé dans une offre nationale de SVoD avec Salto, dans la nécessité, comme le prévoit ce projet, de mettre en place une plateforme numérique OTT gratuite et efficace, regroupant toutes les offres de France Télévisions, ne peut pas disperser ses moyens. Se lancer dans un projet supplémentaire de plateforme de diffusion de service public européen ne semble guère réaliste. Arte ayant déjà mené un travail dans ce sens, il peut sembler plus efficace que France Télévisions épauler ce projet. L'international doit être le lieu privilégié des coopérations.

**Enfin des objectifs transversaux pourront être fixés entre toutes les entités** afin d'améliorer l'offre du service public, et en particulier dans sa relation à l'utilisateur, en développant l'expertise sur la *data*, la recommandation éditoriale et les assistants vocaux. Une réflexion à l'international avec l'ensemble des acteurs audiovisuels qui le souhaitent pourrait aussi utilement être lancée sur cette thématique.

Mettre en œuvre des synergies efficaces entre différents services de télévision, ou entre radio et télévision, suppose une bonne connaissance préalable de l'ensemble de ces métiers, qui ont certes des points communs, mais aussi des logiques et des cultures spécifiques qu'il faut prendre en compte et savoir respecter.

**C'est cette expérience concrète que j'ai acquise tout au long de mon parcours professionnel.**

Tout d'abord à partir de 2000 au sein même de France Télévisions, lorsqu'il a fallu constituer la holding France Télévisions à partir de ses deux filiales, France 2 et France 3, à l'époque chacune

société anonyme de plein exercice. Il s'agissait de réaliser un effort de synergies important, et comme directeur général de France 2, j'ai collaboré activement avec le président de cette nouvelle entité, Marc Tessier, à la mise en œuvre et à la réussite de cette étape déterminante dans la construction de France Télévisions.

Ensuite, en tant que dirigeant du groupe RTL France, j'ai pu mener à bien l'intégration du groupe de radios au sein du groupe de télévisions M6. Cette intégration d'ampleur, qui compte aujourd'hui parmi les premiers exemples de succès d'intégration européens, a durablement façonné mon expérience et mon profil de dirigeant.

**C'est cette expérience que je souhaite mettre aujourd'hui à la disposition de France Télévisions, au service d'un projet éditorial renforcé et renouvelé.**

## Principales propositions et orientations

**21. Faire évoluer France Télévisions vers une entreprise agile et plus performante qui replace les contenus et l'intérêt du public au cœur de ses préoccupations.**

**22. Pour les antennes et les programmes, rétablir des circuits de décision efficaces, fluides et des responsabilités clairement établies à tous les niveaux.**

**23. Mettre en place une responsabilité opérationnelle au niveau des chaînes** en complément de l'organisation transversale.

**24. Remettre l'humain au cœur du système, motiver les équipes et s'appuyer sur le management intermédiaire** sur la base des valeurs suivantes : définition claire des responsabilités ; management de contact et de bienveillance, à tous les niveaux sans exception ; compréhension des enjeux du secteur de l'audiovisuel.

**25. Mettre en place un principe de parité** au niveau de l'équipe de direction resserrée qui entourera le président et du comité exécutif.

**26. S'appuyer sur la continuité du management**, tout en apportant un renouvellement avec de nouveaux profils et de nouvelles expériences.

**27. Arbitrer les moyens financiers et les équilibres budgétaires en veillant à préserver les investissements dans les programmes.**

**28. Engager avec les équipes de France Télévisions une revue de l'ensemble des moyens** afin de déterminer, de manière partagée, de **nouvelles pistes de synergies internes.**

**29. Travailler à l'installation d'une matinale commune avec Radio France.**

**30. Établir une nouvelle donne dans les relations avec Arte et** apporter au projet de plateforme européenne une contribution utile, pour contribuer à son émergence et son développement.

## CONCLUSION

L'univers des médias a sans doute été l'un des secteurs d'activité qui a connu le plus grand nombre d'évolutions et de bouleversements au cours des vingt dernières années.

Dans toutes les entreprises de médias que j'ai dirigées durant cette période, j'ai en **permanence fait évoluer les offres pour les adapter à la demande du public et aux nouveaux usages.**

**Ces évolutions, je les ai menées en m'appuyant sur le numérique, les contenus, et en faisant évoluer les organisations.** Cela a permis à toutes ces entreprises, quel que soient publiques ou privées, d'être parmi les plus performantes du secteur, quels que soit le critère.

**Diriger France 2 m'a tant donné le goût du service public que fait en éprouver la responsabilité.** La réussite de sa mission tient à la fois aux contenus et aux programmes que ses antennes proposent, et à la capacité du dirigeant à fédérer les personnels autour d'un projet partagé et porteur de sens.

**En travaillant pour RTL Group, premier groupe de médias européen, j'ai été directement au cœur d'une stratégie européenne mêlant télévisions et radios, linéaire et délinéarisé, contenus ciblés et grandes émissions populaires, le tout avec de claires orientations budgétaires incitant à faire des choix humains et opérationnels forts.**

Mon expérience de gestionnaire dans des entreprises privées, dont la performance dans ce domaine est reconnue, me conduit à penser qu'il faut **donner à l'entreprise France Télévisions, plus d'efficacité dans sa gestion et une logique managériale nouvelle.** Il faut aussi **retrouver une organisation et une motivation des personnels** qui lui permettent de faire face à tous les défis à venir, y compris financiers, en étant une entreprise moderne et adaptée à son temps et à son univers de métiers.

**Pour mener à bien ce défi j'entends constituer une équipe resserrée, solidaire et paritaire,** parité qui s'appliquera aussi bien à l'équipe de direction resserrée qui entourera le président, qu'au comité exécutif. J'entends aussi assurer la diversité de ces équipes de direction en me reposant sur la continuité, tout en apportant un renouvellement avec de nouveaux profils et de nouvelles expériences.

Parce que j'ai fait de la télévision dans le public et dans le privé, **je sais à quel point un véritable virage éditorial est nécessaire pour donner à France Télévisions une offre de contenus différente, relevant clairement du service public,** et qui apporte une véritable valeur ajoutée à nos concitoyens.

« **Il y a une télévision pour passer le temps, une autre pour le comprendre** » expliquait André Malraux, France Télévisions peut et doit être un exemple d'entreprise et un exemple de service public pour les années à venir, guidé par cette mission simple et exigeante **d'une télévision pour comprendre (tout) le monde.**



