

PROJET STRATÉGIQUE POUR FRANCE TÉLÉVISIONS

 **LES**  
**ÉCRANS**  
**QUI**   
 **NOUS**   
**RELIENT**

**PIERRE-ETIENNE POMMIER**



# LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

PROJET STRATÉGIQUE  
POUR FRANCE TÉLÉVISIONS



# SOMMAIRE

Introduction	7
Douze marqueurs	18
I. Enrichir la vie en commun	27
II. Faire la part belle à la création française	57
III. Tenir la promesse d'un accès universel	77
IV. Cultiver la proximité avec les publics	97
V. Irriguer les mondes francophones	121
Positionnement des offres	135
Indicateurs clés de succès	143
Table détaillée	151



# INTRODUCTION

La télévision porte en soi la promesse d'un miracle. Elle abolit les distances et met à la portée du regard de chacun les événements du temps et les sujets du jour. Elle ouvre sur le monde et apporte, dans l'intimité domestique, sous la pellicule des écrans, le murmure de l'Histoire et l'écho de la vie. Ce qu'elle diffuse, c'est le spectacle qu'une société se donne d'elle-même, miroir plus ou moins déformant de ses tendances et de ses rêves. Nous l'aimons parce qu'elle rend présent notre présent. Mais nous la craignons, obscurément au moins, parce qu'elle configure notre avenir. En ce qu'elle façonne le corps social, toute télévision est éminemment citoyenne. C'est là ma conviction et le fondement de mon projet de **faire de France Télévisions « les écrans qui nous relient »**.

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

### Reconquérir les publics ou disparaître

**L'existence d'une télévision publique**, financée par l'impôt et rendant compte à la nation, **devrait être**, pour les sociétés démocratiques, **la garantie d'un bien commun**. Pourtant, en France comme en Europe, ce modèle se trouve considérablement fragilisé, au point que se voient questionnées son utilité et sa nécessité à l'heure où le bon usage du denier public est une obligation impérieuse. Quatre facteurs concourent à cet affaiblissement :

1/ Les usages des écrans ont profondément changé. À mesure qu'ils se sont multipliés dans les foyers, la réunion des membres de la famille autour du poste de télévision s'est faite plus rare. Le numérique a rendu possible un rapport fragmenté aux contenus audiovisuels, laissant à chacun le choix du jour, de l'heure et du support. Là où le poste de télévision, au centre de la pièce à vivre, imposait son rythme à la société rassemblée, **l'expérience audiovisuelle est aujourd'hui d'abord une expérience individuelle**.

2/ **L'offre de contenus audiovisuels accessibles à nos concitoyens est plus riche que jamais, tant en quantité qu'en qualité**. Longtemps protégés par des frontières réglementaires infranchissables, les groupes audiovisuels français sont désormais confrontés à la concurrence de groupes internationaux puissants. Capables d'investir massivement dans la production et la diffusion de contenus (Netflix, Amazon Prime Video, Disney+), promoteurs d'une diffusion désintermédiée et maîtres de la distribution grâce à des algorithmes impénétrables (YouTube), ces groupes



## INTRODUCTION

numériques connaissent un développement accéléré et érodent l'audience des groupes de télévision traditionnels, encore structurés autour d'une offre pensée pour le linéaire et technologiquement inférieurs.

3/ **L'offre de France Télévisions apparaît comme insuffisamment distinctive.** Peu de spécificités sont perçues par rapport aux médias privés et les Français jugent dans l'ensemble que l'audiovisuel public est caractérisé par un modèle vieillissant et peu audacieux. Un sondage réalisé en juin 2018 par l'institut OpinionWay à la demande de la Commission de la culture, de l'éducation et de la communication du Sénat, révèle d'ailleurs que la satisfaction des Français eu égard aux programmes proposés par l'audiovisuel public est plutôt mitigée (56 %), et bien inférieure, par exemple, à celle qu'éprouvent les citoyens du Royaume-Uni à l'égard de la BBC (86 %).

4/ **Malgré les moyens qui y sont consacrés, l'accomplissement des missions de service public laisse beaucoup à désirer.** L'information, pourtant servie par une des plus grandes rédactions d'Europe, ne fait pas référence comme il serait attendu. La culture, de l'avis même du CSA dans son dernier rapport, demeure insuffisamment exposée et trop peu diverse. L'éducation souffre d'un manque de moyens et d'investissements que les besoins suscités par le confinement récent ont rendu à tous manifeste.

**Retard technologique, déficit d'identité : la place de France Télévisions dans la vie des Français n'a cessé de décroître depuis le tournant du siècle.** Si France Télévisions conserve un public fidèle, **ce public est**

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

**vieillissant.** La rente d'audience qu'il constitue, à travers les ressources publicitaires dont il est le garant, bride la créativité et conforte les inerties. Elle rend, par là même, plus difficile encore la conquête de nouveaux publics, alors que le financement de France Télévisions repose essentiellement sur l'impôt. Au sortir d'une crise sanitaire qui a catalysé les dynamiques en cours, il est urgent de briser ce cercle vicieux en répondant aux deux défis connexes dont le vieillissement de l'audience est la manifestation : **Comment retrouver le caractère universel et distinctif qui seul peut fonder un large consentement à la redevance ? Comment rendre à la culture française toute sa place dans la chaîne de valeur de l'audiovisuel numérique mondialisé ? Projet de reconquête de tous les publics, à commencer par la jeunesse, « Les écrans qui nous relient » est une réponse à ces défis.**

### **Une nécessité : recouvrer la souveraineté numérique et culturelle**

**La captation du public de l'audiovisuel par les nouveaux acteurs numériques** fait non seulement peser un risque sur la pérennité du financement de France Télévisions et sur sa créativité mais elle **comporte, plus profondément encore, un enjeu de souveraineté.** Pour pouvoir être en mesure de réaffirmer avec force la raison d'être de la télévision publique, il est nécessaire de lui permettre de reprendre la maîtrise de la chaîne de valeur dont elle a été subrepticement évincée. C'est dans cet esprit

## INTRODUCTION

de reconquête de la « souveraineté culturelle à l'ère numérique » qu'a été conçue la réforme de l'audiovisuel public discutée au mois de mars dernier et prévoyant la création de la future holding « France Médias ». Quel que soit l'avenir de cette réforme, on ne peut pas prendre le risque de s'engager dans une période d'attente et d'immobilisme ni consentir au déclin actuel. **Les rapprochements et les synergies avec les autres sociétés de l'audiovisuel public doivent être accélérés pour contrecarrer la triple éviction dont la télévision publique est aujourd'hui la victime passive :**

– **Éviction de la production** faute d'une politique résolue d'investissement dans les nouvelles techniques de captation et d'un effort substantiel en faveur de la diversité des genres, des tons et des visages ; faute, aussi, d'une confiance véritable dans l'inventivité des créateurs, internes comme externes, cependant que se poursuit naïvement l'achat de droits de contenus extra-européens.

– **Éviction de la programmation** sur les écrans numériques faute d'une logique de recommandation suffisamment perfectionnée pour offrir des suggestions affinitaires à la hauteur du service procuré par les grandes plateformes américaines.

– **Éviction de la distribution** faute d'un contrôle véritable sur la place des contenus de France Télévisions dans les offres des distributeurs et d'une identité claire des chaînes et des marques ; faute, aussi, sur le linéaire, de grands rendez-vous puissants.

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

De cette triple éviction découle immédiatement, pour la culture française, la menace d'un déclasserment jusque dans les esprits de nos concitoyens. En disposant d'une prééminence industrielle, les plateformes américaines exercent en effet non seulement une domination économique mais aussi une domination culturelle et symbolique qui opère par la propagation des concepts, des représentations, des imaginaires américains. En exportant leurs images, les Américains exportent leur sensibilité, leurs références, leurs idéaux et, en fin de compte, leur mode de vie et leur forme de société. **Notre éviction numérique annonce notre éviction culturelle.**

Ce que la France a su faire pour protéger son cinéma au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, elle doit le faire maintenant pour protéger sa culture à l'ère numérique. J'en ai la conviction : **France Télévisions doit être au cœur de cette stratégie de reconquête et disposer à cette fin d'une stratégie industrielle durable, ambitieuse et cohérente.** Entreprise exemplaire en matière sociale et environnementale, elle doit être un levier puissant **pour recouvrer la souveraineté numérique et, partant, la souveraineté culturelle.**

Cela suppose que France Télévisions adopte rapidement les codes, les usages et la culture des entreprises les plus performantes du numérique. **Je veux que France Télévisions investisse massivement dans la formation des personnels, dans l'innovation et dans la recherche technologique pour favoriser la créativité à tous les niveaux de la chaîne de valeur et construire de**

## INTRODUCTION

### **nouveaux liens avec les publics sans l'intermédiation d'acteurs extra-européens.**

Cela suppose également de coopérer beaucoup plus étroitement avec tous les acteurs des industries culturelles et créatives, et, au premier chef, avec les autres établissements de l'audiovisuel public. France Télévisions doit se donner les moyens d'entraîner dans son sillage toute la filière. **Je veux que soient développées des offres numériques riches à destination du public français et de tous les francophones pour faire rayonner la culture et la langue française, pour faire vivre nos représentations et notre imaginaire, pour promouvoir nos idéaux et nos valeurs.**

**Mon projet est un projet de souveraineté numérique et culturelle.**

### **France Télévisions a vocation à nous relier**

À quoi bon une télévision publique au XXI<sup>e</sup> siècle ? Quelle est la raison d'être de France Télévisions ? En présentant mon projet, « Les écrans qui nous relient », comme un projet de souveraineté, j'ai déjà en partie engagé ma réponse. Faire de France Télévisions un instrument de souveraineté à l'ère numérique, c'est **combattre la division des générations**, c'est **lutter contre la fragmentation des références**, c'est **résister à la sujétion culturelle** ; c'est donc œuvrer contre le délitement du corps social et travailler au contraire à faire

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

vivre le commun et à le rendre universellement accessible. **Il ne s'agit pas d'imposer un espace univoque, vecteur d'une culture officielle close et consacrée, mais de créer des liens et des passerelles entre les œuvres et les gens, entre les savoirs et les désirs, entre les événements et l'Histoire ; en somme, d'entretenir le dialogue civilisé qui fait ce que nous sommes comme société démocratique et qui nous enrichit.** C'est là, je le crois profondément, la vocation la plus haute du service public audiovisuel et c'est le cœur de mon projet pour France Télévisions.

Mon projet de faire de France Télévisions « les écrans qui nous relient » porte la promesse de rendre effective cette vocation en l'incarnant dans la réalité quotidienne de l'entreprise, en lui donnant tous les moyens qu'elle requiert, en la traduisant en des objectifs et des indicateurs transparents et partagés. Voici ce que nous ferons :

**France Télévisions assurera avec ambition et avec fierté ses missions de service public.** Elle établira les faits qui informent le débat public ; elle vulgarisera les savoirs et transmettra les connaissances ; elle fera vivre la culture sous toutes ses formes et relatera ses manifestations.

**France Télévisions sera aussi la vitrine et le vecteur de la créativité audiovisuelle française.** Elle promouvra de nouveaux formats, de nouveaux genres, de nouveaux tons et de nouveaux talents ; elle mettra en lumière l'excellence du savoir-faire de ses équipes ; elle valorisera la

## INTRODUCTION

création télévisuelle et cinématographique française et francophone.

**France Télévisions sera un service public universel, accessible à tous et ouvert à chacun.** Elle sera techniquement souveraine et simple à l'usage ; plateforme et carrefour, elle démultipliera les possibles et ouvrira des perspectives, pour tous les publics et pour tous les besoins.

**France Télévisions sera proche des gens.** Elle leur ressemblera et ira à leur rencontre dans les territoires ; elle leur donnera la parole, dans toute leur richesse et leur diversité ; elle reflétera leur vie et montrera les événements qui les rassemblent ; elle transmettra aux publics les rouages de la fabrique de l'image.

**France Télévisions, enfin, sera un phare pour tous les francophones.** Elle fera rayonner l'imaginaire français et réunira ceux qui parlent notre langue ; elle diffusera notre vision du monde et en montrera les nuances régionales.

**Une télévision enrichissante, créative, accessible, proche, francophone** : telle est ma vision des « écrans qui nous relient ». J'ai la conviction que si elle tient ces promesses, France Télévisions assumera pleinement sa raison d'être à l'ère numérique. Devenue souveraine sur la chaîne de valeur, elle retrouvera alors une pleine et entière légitimité, s'imposant comme acteur de confiance et de référence aux yeux de tous les publics, ou, en d'autres termes, comme **télévision populaire et de qualité**.

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

### **Faire de France Télévisions une maison de création audiovisuelle**

**Une transformation d'une telle ampleur suppose pour son succès la pleine et entière mobilisation des quelque 10 000 salariés de France Télévisions.** Je ne présenterai pas néanmoins, dans les pages qui viennent, de grand plan de réorganisation. Les changements d'organisation sont souvent consommateurs de ressources et générateurs de coûts. Ils déresponsabilisent les managers et suscitent des tensions internes qui éloignent l'entreprise de sa mission au service du public. Alors que la période de tuilage sera cette année particulièrement courte et que d'importantes évolutions ont émaillé le mandat de Delphine Ernotte, il ne m'apparaît pas souhaitable de bouleverser l'organisation en place. **Ma priorité, en revanche, sera de changer la culture et les méthodes de travail de l'entreprise pour favoriser l'innovation.**

Je ferai d'abord résolument **confiance** aux salariés de France Télévisions, dont je connais l'énergie, l'inventivité et le dévouement. Écrire, produire, éditer, monter, réaliser : j'ai exercé tous ces métiers et je sais à quel point ces savoir-faire de l'artisanat audiovisuel sont indispensables à la réussite des programmes. Je ferai en sorte de **faciliter des collaborations souples qui renforceront la culture commune et encourageront la créativité collective.**

Je souhaite également instaurer une plus grande **transparence** dans les relations de travail. Je veux que **les salariés**



## INTRODUCTION

**du groupe soient écoutés et qu'ils se sentent invités, à tout instant et sur tout sujet, à faire preuve d'initiative.**

Ils seront associés, autant que possible, aux décisions que je prendrai et je m'attacherai toujours à clarifier les enjeux stratégiques auxquels elles répondront.

Le plan de départs actuel prévoit **un millier de recrutements** : je veillerai personnellement à ce qu'il soit l'occasion de rajeunir le personnel, de le rendre plus divers, plus numérique, plus créatif, tout en conservant l'expérience des plus anciens. **Le personnel de France Télévisions doit être à l'image de la France pour pouvoir servir réellement tous les Français.**

Il faut le dire : il y a urgence à engager cette grande transformation. La France mérite un service public audiovisuel puissant et novateur : France Télévisions peut encore l'être s'il est mis fin maintenant au déclin amorcé. Pour redevenir une télévision populaire et de qualité, France Télévisions a besoin d'un renouveau créatif profond. **Parce qu'elle en a les ressources et pour accomplir sa vocation, je ferai de France Télévisions une maison de création audiovisuelle, numérique et distinctive.**

# **DOUZE MARQUEURS**

**#1** Les programmes du soir démarreront à 20 h 30 sur toutes les chaînes du groupe pour accompagner le rythme de vie des Français et permettre la programmation de véritables secondes parties de soirée.

**#2** Les antennes et les visages de France Télévisions refléteront la France dans toute sa diversité. Les investissements dans les programmes seront fléchés pour s'adresser à tous les publics et reconquérir la jeunesse.

**#3** Les contenus numériques deviendront plus accessibles sur france.tv avec une nouvelle ergonomie et la suppression des publicités en pre-roll. France Télévisions développera le premier outil de recommandation de contenus audiovisuels qui vise à rassembler plutôt qu'à enfermer.

**#4** Des programmes culturels et une émission de débats sur les idées seront proposés chaque soir. France Télévisions affirmera beaucoup plus clairement sa différence et embrassera avec envie ses missions de service public en mettant une touche de culture dans l'ensemble de ses programmes.

**#5** Le JT de France 2 traitera mieux l'actualité internationale et européenne. L'autonomie de la rédaction sera renforcée pour proposer des sujets plus originaux. De nouveaux services seront créés pour mieux couvrir les grands enjeux du monde contemporain : sciences et santé, technologie, environnement. L'information de France Télévisions deviendra l'information de référence.

**#6** Les tranches d'informations locales et le volume d'heure de programmes régionaux seront doublés. France 3 deviendra réellement la chaîne des territoires grâce à la production de nouveaux formats de flux déclinables localement.

**#7** Le format de la chaîne franceinfo sera repensé pour remédier à la faible audience actuelle et ne pas laisser le monopole de l'information en continu aux chaînes privées.

**#8** Les rapports avec les producteurs extérieurs seront assainis pour favoriser la création, la diversité, la concurrence. Une école sera créée pour former en cinq ans les deux cents scénaristes de séries dont nous avons besoin. France Télévisions deviendra la grande maison de la création et des auteurs audiovisuels.

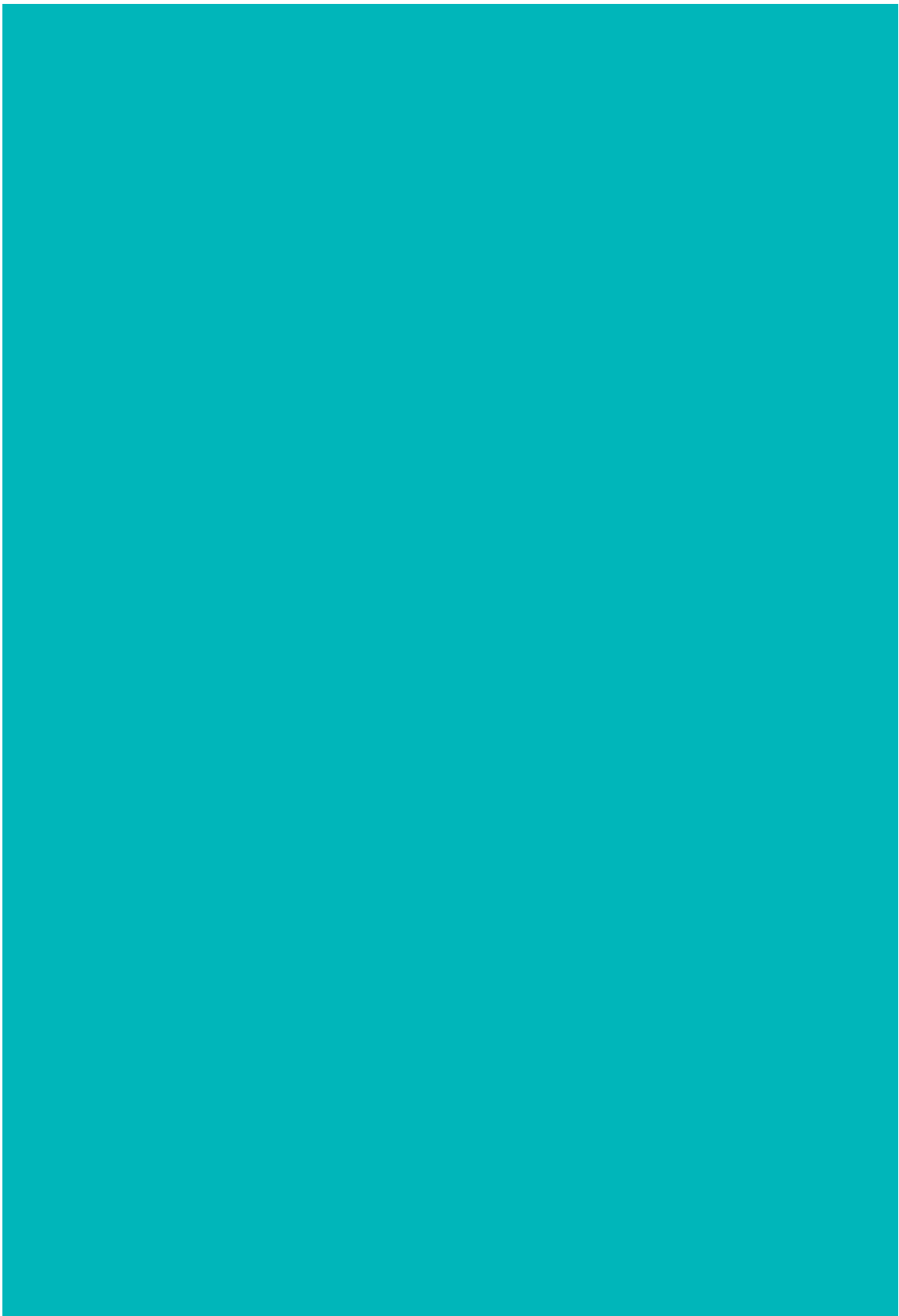
**#9** France 4 deviendra une chaîne éducative pour tous les publics et un nouveau service numérique sera lancé pour héberger et diffuser les contenus audiovisuels de l'ensemble de la nation apprenante. France Télévisions assumera ses missions éducatives avec un budget de 150 M€ par an.

**#10** Je proposerai à mon homologue de Radio France l'établissement d'une direction partagée entre France Culture et le service culture de France Télévisions, la mutualisation de ressources éditoriales, la création d'un service d'investigation commun à nos rédactions, des programmes autour des orchestres et musiciens... Chaque fois que c'est possible, des synergies opérationnelles et tangibles seront encouragées avec les autres établissements de l'audiovisuel public.

**#11** France Télévisions passera à l'offensive sur le marché mondialisé des programmes audiovisuels en lançant france.tv+ une plateforme SVOD pour le monde francophone.

**#12** La stratégie sera partagée avec les salariés de France Télévisions afin de leur offrir un cap clair et motivant. Ils seront associés, écoutés et reconnus comme des acteurs indispensables de la création de valeur dans l'entreprise.







# I. ENRICHIR LA VIE EN COMMUN

À l'heure où les images prolifèrent, produites et diffusées par des acteurs de plus en plus nombreux, France Télévisions n'a d'autre choix que de se démarquer. Cette exigence est non seulement une nécessité stratégique dans un paysage audiovisuel saturé, mais c'est surtout ce que doit France Télévisions aux citoyens qui la financent.

Distribués par des algorithmes commerciaux et conçus pour une audience ciblée, la plupart des programmes de l'audiovisuel privé enferment chacun dans ce qu'il est et ce qu'il a de spécifique. En segmentant les audiences, ils balkanisent la société. Pour accomplir sa vocation au service de la cohésion sociale, France Télévisions doit, tout à l'inverse, enrichir notre vie en commun. Ses programmes doivent intriguer, émerveiller, faire réfléchir. Ils doivent donner envie d'échanger et rapprocher les gens. Ils doivent ouvrir des perspectives et inciter à l'action. Ils doivent éclairer les citoyens et faire vivre le débat public.

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

**C'est dans cet esprit que France Télévisions assumera avec fierté ses missions de service public : informer, cultiver, éduquer. C'est là ma priorité absolue.**

### 1. Établir une information de référence

La multiplication des émetteurs, à la faveur des nouveaux modes de diffusion désintermédiés (plateformes, réseaux sociaux), concourt au sentiment que l'information est aujourd'hui partout. En filmant ce qui l'entoure, chacun peut, au moyen d'un simple téléphone, faire, en quelque sorte, œuvre de journaliste. Ces nouvelles manières de rendre compte du réel exercent une pression sur les médias les plus structurés : ils sont de plus en plus nombreux à adopter, par mimétisme, la diffusion en continu et en direct.

Lancés dans une course à l'immédiateté, les médias risquent pourtant et leur valeur et leur crédit. Ni vérifiée, ni analysée ni contextualisée, l'image brute est une information stérile. Simple spectacle des apparences, elle dévalue le travail des journalistes sans pour autant donner du sens au réel qu'elle relate.

Plus gravement encore, elle renforce, aux yeux du public, l'idée que les faits ne seraient que des points de vue. Rivée à ce qui apparaît, elle se prête à toutes les mises en scène et toutes les manipulations, se faisant le vecteur de rumeurs et de fausses nouvelles. Elle alimente les récits alternatifs et la réécriture de l'Histoire. Elle contribue à une perception

## ENRICHIR LA VIE EN COMMUN

polarisée de la réalité, où chacun trouve le reflet de ses passions, de ses angoisses et de ses préjugés. **En privant les citoyens d'un terrain commun, l'image brute participe à la désintégration de l'espace public.** Elle est, en ce sens, désinformation et constitue une menace redoutable pour la vie démocratique.

**Face à ce danger, la responsabilité de France Télévisions est immense.** En tant que télévision au service du public, il lui incombe de devenir la source d'information de référence dans notre pays. Elle doit refuser de transposer à l'écran les codes des réseaux sociaux et préférer à l'instantanéité, au buzz, au clash et au cynisme, la distance critique, l'analyse, la confrontation des idées et le respect des positions. Elle doit faire vivre le débat public en garantissant le pluralisme et en établissant les faits qui l'informent avec les plus hautes exigences de rigueur, de profondeur, de neutralité et d'impartialité.

J'en ai la conviction : fort de ses 4 500 salariés et de leurs expériences, le service de l'information a les moyens humains de cette grande ambition. Je m'engage, quant à moi, à être le garant de la capacité de ses journalistes à être réellement indépendants en les dotant de moyens technologiques et en leur redonnant le temps de se consacrer à l'analyse et l'investigation. Pour atteindre cet objectif d'excellence, je fixerai trois orientations stratégiques majeures :

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

### Une ligne éditoriale claire

**Nous créerons des marques fortes adossées à une ligne éditoriale claire déclinée sur chacun des rendez-vous d'information des antennes** (journaux, magazines, information continue, informations locales, contenus numériques). Pour rétablir la confiance des citoyens dans l'information du service public, il est nécessaire de proposer des programmes d'information fortement typés, points de repère immédiatement identifiables à travers des manières propres de traiter les sujets. En matière d'information, la lisibilité et la cohérence de l'offre dans le temps long sont des facteurs essentiels de crédibilité.

**Nous commencerons donc par définir une ligne éditoriale commune** en mettant sur pied des ateliers thématiques et transversaux qui réuniront les équipes de l'information. Il s'agira, ensemble, d'identifier les valeurs et les caractéristiques de l'offre publique en matière d'information par rapport à la concurrence. La définition et le partage par toute la rédaction de cette ligne éditoriale permettront une identification plus forte des types de sujets à produire ainsi qu'une plus grande fluidité et complémentarité entre les six éditions quotidiennes.

**La ligne ainsi dégagée aura vocation à être déclinée sur tous les programmes du groupe**, chacun s'adressant à un public qui n'est pas exactement le même :

❖ **Le 20 h de France 2 doit être pensé et conçu avec l'ambition de devenir le premier rendez-vous**

## ENRICHIR LA VIE EN COMMUN

**d'information de France.** Il accordera beaucoup plus de place qu'aujourd'hui à l'actualité européenne et internationale, proposera plus de sujets exclusifs (investigation, enquête) et évitera le prisme du parisianisme.

✳ Si nos partenaires en sont d'accord, **le 20 h de France 2 sera diffusé en simultané sur la chaîne franceinfo**, où il se prolongera jusqu'à 21 heures pour permettre aux reporters d'approfondir un ou deux sujets dans une perspective didactique.

✳ Le **13 h de France 2 aura vocation à développer une approche plus conviviale de l'information, axée sur les témoignages, le décryptage et les services**, avec des sujets plus longs et une approche « magazine » en fin d'édition. Je proposerai de confier sa présentation à un binôme paritaire.

✳ **L'information régionale sera renforcée sur France 3 avec un doublement des tranches d'information.** Un bilan sera réalisé des premières expériences de matinales communes avec France Bleu, dans l'idée d'étudier les modalités de la montée en puissance de cette nouvelle tranche d'information matinale de proximité.

✳ **En partenariat avec Radio France, France Médias Monde et l'INA, nous engagerons un travail d'ampleur de repositionnement et de relance de la chaîne franceinfo, dont les résultats, du point de vue de l'audience, sont insuffisants.** Après bientôt quatre années d'exercice, nous disposons du recul nécessaire pour

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

collectivement identifier les forces et les faiblesses de l'offre actuelle. Nous devons en tirer les conséquences au plan opérationnel pour donner à la chaîne une force de frappe qu'elle n'a pas encore réussi à atteindre.

★ **Les magazines doivent redevenir des marques fortes.** Le magazine « Envoyé Spécial » doit revenir à ses fondamentaux en concentrant le meilleur des reportages de la rédaction tout en levant le voile sur les coulisses du travail des journalistes. Il gagnera aussi à être thématisé avec trois angles différents pour couvrir un même sujet.

### Le pari de l'expertise

**Nous nous donnerons les moyens de l'expertise.** France Télévisions ne peut se contenter de suivre l'information mais doit proposer des sujets plus originaux avec des informations exclusives en consacrant le temps nécessaire aux enquêtes et à l'investigation. Plusieurs transformations significatives œuvreront à le permettre :

★ **Un rééquilibrage des pouvoirs devra s'opérer entre les rédacteurs en chef des éditions et les chefs de service.** Ces derniers devront disposer d'une autonomie accrue pour choisir et produire des sujets. Pour assurer la diversité des thématiques traitées dans chacune des éditions, un système de quotas de sujets par service pourrait être mis en place.

★ **Pour pouvoir traiter les grands enjeux du monde contemporain, trois nouveaux services seront créés :**



## ENRICHIR LA VIE EN COMMUN

### **Sciences & Santé, Environnement et Technologies.**

Ces services, comme tous les autres, auront vocation à traiter l'actualité nationale et internationale dans leur domaine.

✳ **Une plus grande part devra être faite à l'actualité européenne et internationale dans les programmes d'information.** Ces sujets ne doivent plus être relégués systématiquement en fin d'éditions.

✳ **J'encouragerai le recrutement d'un petit nombre de journalistes spécialisés (chercheurs, médecins, spécialistes des données) qui viendront enrichir la rédaction.** Ces journalistes serviront de points de référence sur les sujets les plus techniques et nourriront le travail de décryptage et d'investigation. Ils seront également responsables de la qualité de la vulgarisation des connaissances portées à l'écran.

✳ **Nous créerons une base d'expertes et d'experts, riches de parcours divers et issus de toute la France hexagonale et ultramarine, qui, comme correspondants de la rédaction, pourront être sollicités dans toutes les étapes de la fabrication de l'information.** Cette base pourra être partagée et alimentée par l'ensemble des rédactions de l'audiovisuel public. Un système fondé sur la méthodologie utilisée par le CSA dans son baromètre de la diversité permettra d'effectuer un suivi de la réalisation d'objectifs ambitieux en matière de diversité et de représentativité à l'antenne.

✳ Pour tendre vers l'expertise collective, **j'inviterai mes homologues de l'audiovisuel public à travailler au**

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

**développement de coopérations croisées entre journalistes de nos entreprises respectives.** Je souhaite que France Télévisions puisse s'appuyer, chaque fois que c'est possible, sur l'expertise de journalistes de Radio France et la couverture des terrains locaux et internationaux de France Bleu, France 24 et RFI.

✳ **Je proposerai enfin la création d'un service d'investigation commun à l'ensemble des rédactions de l'audiovisuel public, qui pourra également s'ouvrir à des partenaires de la presse écrite.** France Télévisions a vocation à renouer avec la maîtrise d'œuvre d'enquêtes de grande ampleur pour renforcer son rôle dans la vie démocratique.

### L'innovation contre la désinformation

**Nous innoverons pour répondre aux défis de la désinformation tels qu'ils se posent à l'ère numérique.** Dans sa mission d'information, la télévision publique doit retourner les outils numériques contre ceux qui s'en servent en faussaires.

✳ **Nous investirons pour rendre le plus rapidement possible interopérables et interconnectées les infrastructures techniques des rédactions des entreprises de l'audiovisuel public (*media asset management* et *outils rédactionnels*).** Nous les rendrons ainsi à la fois plus puissantes et plus robustes, au bénéfice de la rigueur et de la vérification de l'information.

## ENRICHIR LA VIE EN COMMUN

✳ **Nous proposerons la création d'une agence de lutte contre la désinformation dont France Télévisions sera le bras armé et qui sera ouverte à d'autres partenaires.** Cette agence sera dotée de moyens technologiques importants, notamment pour détecter les images falsifiées, en s'appuyant sur les outils développés par l'INA. Elle disposera également de capacités d'enquête pour pouvoir remonter à la source de la désinformation.

✳ **Nous engagerons une refonte de l'offre numérique franceinfo pour en faire une référence de l'information numérique de qualité.** Il faudra veiller à la rendre moins dépendante de Google tout en confortant son attractivité. Pour toucher un public jeune, il conviendra notamment de développer des formats plus visuels pour l'application mobile et de fournir aux utilisateurs des recommandations affinitaires personnalisées. Nous nous appuierons sur une analyse du succès de Youtubers comme Hugo Travers pour nous adresser aux jeunes et leur offrir une information de qualité dans les codes qui sont les leurs.

✳ **France Télévisions engagera un effort considérable en matière d'éducation aux médias.** Nous devons nous attacher à expliciter la démarche journalistique et à rendre intelligible la construction de l'information. Le réseau local de France 3 et des Outre-Mer Première (OMP) sera le fer de lance de cette démarche au contact des publics, mais nous ferons appel à tous les personnels souhaitant s'y associer. Nous proposerons notamment à chacun des établissements de l'Éducation

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

nationale la désignation d'un référent, salarié de France Télévisions, qui sera amené à intervenir régulièrement auprès des élèves.

**En tant que président, il ne m'appartiendra pas d'intervenir dans les choix éditoriaux de la rédaction dont je défendrai, en toutes circonstances, l'indépendance et l'impartialité.** Je souhaite cependant promouvoir trois grands projets dont je suis convaincu qu'ils sont de nature à fédérer les équipes et à donner un surcroît de profondeur au service public de l'information :

- ★ La création **d'une nouvelle grande émission hebdomadaire**, le dimanche à 19 heures, qui aura vocation à devenir le **rendez-vous de référence pour faire le bilan de la semaine et aborder, de manière prospective, le monde qui vient** avec pour invités de grandes personnalités de la politique, de la culture, de l'économie et des sciences, Françaises comme étrangères (d'Angela Merkel à Mark Zuckerberg).

- ★ La **définition de grandes causes annuelles** (lutte contre les violences faites aux femmes, lutte contre le gaspillage, prévention de l'obésité infantile, sécurité routière, lutte contre le harcèlement...) qui feront l'objet d'un traitement suivi dans toutes les éditions et d'un engagement plus global de toute l'entreprise.

- ★ Une **valorisation systématique de la richesse des archives audiovisuelles dans les programmes d'information** pour inciter à redécouvrir et à faire partager

## ENRICHIR LA VIE EN COMMUN

notre histoire commune, à la fois récente, mais déjà très lointaine pour certains publics.

### 2. Faire de la culture un principe cardinal

Dans l'imaginaire collectif comme dans les pratiques individuelles, la télévision est associée au divertissement. C'est elle, bien souvent, qui vient colorer ces espaces de temps conquis par la productivité du travail et offrir aux téléspectateurs une respiration, une évasion, un ailleurs. C'est là la source de son succès et une télévision publique, populaire par vocation, ne saurait l'oublier.

Tous les divertissements, pourtant, ne se ressemblent pas. L'offre des diffuseurs privés relève en général de la pure distraction. France Télévisions, *a contrario*, doit instaurer du sens au sein de l'évasion, ouvrir des perspectives, frayer de nouvelles voies. Passerelles jetées vers les œuvres et vers la connaissance, vers le monde et vers les autres, ses écrans doivent cultiver le commun qui nous relie.

**La culture, en ce sens précis, à la fois populaire, généreuse et exigeante, doit être le maître mot de l'ambition éditoriale de France Télévisions et le cœur de son identité.** Bien davantage qu'aujourd'hui, ses programmes doivent faire appel à l'intelligence émotionnelle des téléspectateurs ; ils doivent mettre en lumière la vie des arts et la richesse du patrimoine ; ils doivent promouvoir les spectacles qui nous rassemblent ; ils

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

doivent refléter le dynamisme des savants, des penseurs et des créateurs.

Pour assurer la mobilisation de tous au service de cette ambition, je prends trois engagements structurants :

✳ **J'exigerai que chaque programme diffusé par France Télévisions comporte au moins une dimension culturelle.** Les jeux ont toute leur place sur les antennes publiques mais ils devront allier découverte et amusement, esprit et humour.

✳ **Je proposerai à mon homologue de Radio France que la direction de France Culture se voie également confier la direction de la culture au sein du groupe France Télévisions.** Cette nouvelle direction aura pour tâche d'alimenter un dialogue fécond avec la direction des programmes et sera garante de la traduction effective à l'écran de cette grande ambition culturelle.

✳ **Je demanderai que l'offre de programmes culturels soit diversifiée et renforcée.** La culture sous toutes ses formes devra être diffusée. Des formats plus dynamiques et plus modernes, adossés aux nouvelles techniques de captation et mis en scène dans des lieux emblématiques de toute la France, devront être développés.

S'il nous appartiendra, collectivement, de décliner dans le détail cette exigence culturelle sur l'ensemble des genres télévisuels, je souhaiterais proposer quelques idées fortes :

## ENRICHIR LA VIE EN COMMUN

### Les grands rendez-vous culturels feront leur retour sur France Télévisions

✳ Je proposerai **la programmation d'un rendez-vous culturel quotidien en semaine sur France 3 en seconde partie de soirée**. Il s'agira d'une grande émission de débats culturels qui donnera la parole aux artistes et aux esprits les plus talentueux de notre temps. Elle sera adossée à une écriture moderne à la manière d'un « late night show » et sera tournée régulièrement en dehors des studios parisiens.

✳ J'encouragerai la **diffusion plus régulière de spectacles vivants (musique, opéra, théâtre, danse, cirque, stand-up comedy)**, que les nouvelles techniques de captation doivent permettre de restituer avec une qualité très fortement accrue pour un coût identique. **France Télévisions sera également à l'origine de la création de spectacles nouveaux**. Nous devons, dans tous les cas, travailler à renforcer la diversité des genres et des esthétiques. **Une case spécifique, le vendredi soir en première partie de soirée sur France 3, sera dédiée au spectacle vivant**.

✳ Je demanderai qu'un effort significatif soit engagé pour **renforcer la présence de musique sur les antennes publiques**. Première pratique culturelle des Français, la musique doit être portée à l'écran dans tous ses genres, des plus anciens aux plus récents, du classique au rap. Nous proposerons notamment à Radio France de développer des offres communes autour de ses orchestres et de ses musiciens.

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

### Des livres sur les écrans

**Le livre retrouvera toute sa place à la télévision.** Progressivement marginalisée dans les programmes publics, la culture écrite doit bénéficier de la très large exposition permise par l'audiovisuel. Les antennes de France Télévisions doivent donner envie de lire, et de lire de tout, y compris des bandes dessinées et des essais.

★ Les **programmes phares (journaux télévisés, magazines) devront veiller à consacrer régulièrement une place aux livres et aux écrivains.** De manière générale, un meilleur équilibre doit être trouvé dans l'exposition donnée aux représentants des différents arts.

★ « **C Livre** », **une soirée hebdomadaire sera consacrée au livre sur France 5.** La Grande Librairie verra son format dynamisé. Vitrine du livre sur France Télévisions, son rayonnement peut être encore accru.

★ France Télévisions créera et animera **un club de lecture**, sous la forme d'une émission diffusée sur France 3 dans chaque région **en partenariat avec les librairies, les bibliothèques et les établissements scolaires.** France Télévisions assumera ce faisant un rôle actif au service de toute la filière du livre, en soutenant son implantation dans les territoires.



## ENRICHIR LA VIE EN COMMUN

### Une politique ambitieuse en matière de documentaires

France Télévisions doit pleinement tirer parti du renouvellement des codes d'un genre en pleine expansion.

✳ Dans cette perspective, **de nouvelles cases seront ouvertes**, qui accueilleront des **documentaires consacrés à des thèmes liés aux grandes transformations de notre époque**. Ils devront reposer sur une approche du monde globale de manière à pouvoir s'exporter en s'adressant à un public très large.

✳ **Nous nous appuierons sur la créativité des nombreuses sociétés de production indépendantes pour diversifier les sujets abordés** au-delà des seules questions de société. L'accent devra être mis sur les **thématiques scientifiques** et **technologiques**. De **grands portraits** de personnalités auront également vocation à trouver place sur les antennes.

### L'exigence culturelle jusque dans les fictions

L'offre de fictions devra être diversifiée, au-delà des fictions policières aujourd'hui surreprésentées.

✳ Nous **engagerons un travail** en ce sens avec tous les producteurs **pour que les fictions soient aussi des espaces de découverte et de réflexion**. Les films policiers gagneront, par exemple, à aborder des questions scientifiques ou politiques tandis que les

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

fictions de société traiteront de grands sujets de notre époque.

✳ **France Télévisions réinvestira le domaine des fictions jeunesse**, à la fois avec des **scénarios originaux** et des **adaptations d'œuvres littéraires** pour enfants et adolescents.

✳ Une **place plus importante sera donnée aux fictions ancrées dans l'histoire ou relatives à des mouvements culturels** et nous renouerons avec les grandes fictions patrimoniales. La culture devra aussi traverser les histoires racontées par les feuilletons quotidiens.

✳ Pour favoriser le renouvellement des écritures dont nous avons besoin, **nous créerons une grande école de scénaristes pour former en cinq ans 200 scénaristes de séries**. Établie en région, notre école puisera au vivier le plus large en s'inspirant par exemple des méthodes de sélection de l'école 42.

### Le sport, forme essentielle de la culture moderne

Le sport réunit des publics très différents autour d'événements fédérateurs et procure des émotions intenses par le spectacle du dépassement de soi, individuel ou collectif. Sa place sur les antennes publiques doit être confortée.

✳ Il conviendra d'abord de **sécuriser un certain nombre de droits sportifs patrimoniaux** (Roland-Garros, Tour de France, Grands Championnats d'athlétisme

## ENRICHIR LA VIE EN COMMUN

et de natation, Jeux olympiques) tout en refusant de participer à la surenchère qui affecte les droits sportifs de manière générale.

✳ Le **sport féminin, devra bénéficier d'une beaucoup plus grande visibilité**. Nous créerons ainsi de nouveaux rendez-vous puissants au bénéfice de toute la filière, comme on a pu le voir pour le football ou le handball.

✳ La **diffusion des Jeux olympiques de Paris en 2024 devra être une vitrine du savoir-faire éditorial et technologique de France Télévisions**. Cet événement supposera la mobilisation de tous et sera un élément majeur du projet d'entreprise.

✳ Une **stratégie de découverte et de proximité, plus en amont sur la chaîne de valeur, devra être développée en s'appuyant sur le réseau territorial de France 3**. La chaîne multipliera la captation et la diffusion d'événements locaux en mettant à l'écran des sports moins commerciaux, des compétitions de jeunes, des compétitions universitaires et du handisport. Les antennes du week-end feront ainsi la part belle à la diffusion de sport en direct avec de nombreux décrochages régionaux.

✳ Une réflexion sera engagée pour **définir une stratégie dans le domaine de l'e-sport**. France Télévisions ne peut pas rester passive face à l'évolution extrêmement rapide du secteur.

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

Nous nourrirons en outre l'ambition de **faire de France Télévisions le leader de la distribution numérique du sport en France**. France Télévisions doit répondre à l'essoufflement rapide des chaînes payantes vendues en bouquet et tirer parti de la croissance de la diffusion numérique pour investir et développer un nouveau modèle de diffusion audiovisuelle du sport.

✳ En ce sens, **je souhaite que la plateforme france.tv propose un service d'hébergement et de diffusion puissant à destination des fédérations sportives**. Cela permettra de rendre gratuitement accessible au public une offre agrégée très large et diversifiée d'événements sportifs, en direct et en télévision de rattrapage.

Pour assurer l'équilibre économique de ce modèle, qui contribuera au rajeunissement global de l'audience, France Télévisions travaillera dans deux directions :

✳ Nous mettrons en place des **outils pour permettre aux fédérations de garder et de valoriser leurs liens avec le public**.

✳ Nous développerons et acquerrons des **compétences marketing pour intervenir en amont dans la chaîne de valeur** (gestion des marques, gestion des droits de l'image des sportifs et des droits dérivés, bases de données). Le développement de ce marketing sportif sera, avec le marketing culturel, le principal objectif stratégique que je fixerai à France Télévisions Publicité.

## ENRICHIR LA VIE EN COMMUN

### Investir le domaine des jeux vidéo

Pour porter la culture sur tous les écrans, France Télévisions doit investir avec principes et convictions le champ des jeux vidéo, forme vivace de l'audiovisuel contemporain.

- ✳ Il nous faudra nous appuyer, dans la phase de conception, sur les effets bénéfiques de ces jeux, démontrés par les neurosciences, **tout en bannissant les mécaniques addictives et la violence.**

- ✳ Les choix éditoriaux devront être conformes aux valeurs du service public en privilégiant une **approche ludo-éducative** et une **dynamique sociale inclusive.**

- ✳ Je proposerai en ce sens que soit développé en mode projet un jeu que l'on peut définir et positionner comme **un « Fortnite culturel ».**

### **3. Transmettre les savoirs et partager les connaissances**

La récente crise sanitaire a soudainement rappelé à l'audiovisuel public l'ampleur de ses pouvoirs. Alors que la fermeture des établissements scolaires et la distanciation imposée par les circonstances menaçaient d'interrompre la transmission des savoirs, l'ensemble de ses acteurs se sont mobilisés pour permettre aux plus jeunes de poursuivre

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

leurs apprentissages. France Télévisions a joué un rôle éminent en la matière en diffusant chaque semaine plusieurs heures de programmes éducatifs. Il faut reconnaître cet effort et je tiens à saluer le travail des équipes qui ont su, dans des conditions particulièrement difficiles, monter en urgence des programmes audiovisuels pour accompagner l'école à la maison.

**Le gigantisme de l'effort traduit pourtant, en creux, le manque de moyens et d'investissements consacrés jusqu'ici par France Télévisions à sa mission éducative.** Le financement de Lumni repose sur une fraction du budget qui n'excède pas 0,1 %. L'offre et les services proposés sont, en conséquence, très peu développés, notamment lorsqu'on les compare à l'offre de la BBC (*Bitesize*).

Au vrai, ils sont encore plus dérisoires lorsqu'on les rapporte aux expériences effectives des plus jeunes en matière d'apprentissage. Une part croissante de la confrontation des enfants aux savoirs passe en effet aujourd'hui par l'audiovisuel, dans les salles de classe comme au domicile. Les vidéos pédagogiques et tutorielles, portées par des formats dynamiques et des écritures serrées, sont présentes en nombre sur les plateformes et rencontrent un succès grandissant. **À l'ère numérique, la génération apprenante connaît une exposition précoce et historiquement inédite à l'audiovisuel.** Le constat, pourtant, est sans appel : **le service public de l'audiovisuel y est presque totalement étranger.** En ce sens, la télévision publique manque à ses devoirs.

## ENRICHIR LA VIE EN COMMUN

Plus gravement encore, **France Télévisions manque ce faisant l'occasion d'établir un lien de confiance, durable et profond, avec les jeunes générations.** Elle consent par sa passivité à faire de la jeunesse la proie d'algorithmes commerciaux conçus exclusivement pour la monétisation publicitaire de l'audience et qui ne se préoccupent en rien de la transmission des savoirs. Pire, ces plateformes renvoient indifféremment, sans aucun contrôle, vers des contenus fantaisistes, fallacieux voire complotistes, qui relativisent les vérités scientifiques et fragilisent la société. Dans ces circonstances, **il appartient à l'audiovisuel public de développer sans attendre un nouveau service : une véritable bibliothèque publique numérique, fondée sur la transmission des savoirs et le partage des connaissances.** France Télévisions sera le fer de lance de ce nouveau projet pour la jeunesse et au service de la « nation apprenante ».

### Le projet Ariane

Je développerai un projet entrepreneurial mais réaliste, que je dénomme « Ariane » : **une grande plateforme d'hébergement et de diffusion de contenus audiovisuels francophones destinée aux apprentissages.** Ce service numérique, ouvert à tous et rigoureusement régulé, s'attachera à diffuser des contenus liés à la connaissance au sens le plus large de ce terme. Ses outils de recommandation seront structurés par un principe de découverte progressive pour permettre à chacun, quels que soient son âge et ses centres d'intérêt, d'assimiler à son rythme.

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

Cette plateforme sera d'abord **alimentée par les contenus édités par France Télévisions**. On y trouvera l'offre actuelle de Lumni ainsi que des contenus (extraits, prolongements) issus de l'ensemble des programmes, à commencer par l'information. Il sera possible, par exemple, d'y visionner des **versions courtes des documentaires** dont le format aura été repensé pour un usage pédagogique. Les droits seront gérés et libérés pour un usage en classe. Par ailleurs, France Télévisions demandera systématiquement **aux producteurs de proposer une capsule éducative en sus de leurs programmes**, par exemple lorsque les recherches ou tournages pour une fiction ou un documentaire auraient amené à s'intéresser à un lieu, un phénomène naturel ou un événement historique particulier.

**Cette plateforme s'articulera avec la chaîne France 4, dont le nouveau format sera entièrement dédié à l'éducation et la formation.** Ensemble elles formeront un tout avec une offre de contenus et de services cohérents.

**L'essentiel de notre succès reposera toutefois sur notre capacité à fédérer et à entraîner autour de ce projet des acteurs multiples.**

★ **Nous tendrons la main aux autres acteurs de l'audiovisuel public** (Radio France, INA, France Médias Monde, Arte, TV5Monde) pour **mettre en commun nos savoir-faire technologiques et proposer des contenus coproduits sous des formats innovants**. Nos talents artistiques seront mis à contribution pour concevoir des



## ENRICHIR LA VIE EN COMMUN

contenus éducatifs modernes en exploitant les techniques les plus récentes (animation, réalité virtuelle).

✳ Afin d'avoir très rapidement une masse critique de contenus, **nous proposerons aux acteurs de la culture, des sciences et du patrimoine** (CNRS, Collège de France, AFP, Universités, Réunion des musées nationaux – Grand Palais...) **d'héberger leurs chaînes sur notre plateforme** pour bénéficier de son effet d'entraînement et de son ambition de s'attacher à faire vivre notre culture commune à travers des liens, des renvois et des échos. Des captations de petits événements locaux (concerts, spectacles vivants) pourront y trouver leur place.

✳ **Nous développerons également des programmes éducatifs pour les adultes.** Ainsi, sera proposée une formation au CléA et au CléA numérique. Ces cours de mise à niveau ou de remise à niveau permettront à tous ceux qui le souhaitent d'accéder à des connaissances de base dans le cadre rassurant et discret de leur domicile.

✳ **Nous engagerons un dialogue approfondi avec le ministère de l'Éducation nationale** pour élaborer notre outil de recommandation et y intégrer des critères académiques (programmes scolaires, compétences clés, niveaux) de manière à proposer des parcours de progression du primaire au supérieur. Nous étudierons également, avec le ministère et ses opérateurs, la possibilité d'héberger des chaînes d'établissements et de classes.

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

⊛ La plateforme sera également **ouverte au secteur privé** (éditeurs de manuels scolaires, par exemple), **aux collectivités locales** ainsi qu'**à tous les acteurs de la formation professionnelle et de l'apprentissage**.

⊛ **Nous placerons nos ressources éditoriales, humaines, financières (coproductions) et technologiques au service des enseignants**, des formateurs et plus largement, de tous les acteurs qui voudront transmettre des savoirs et partager des connaissances pour leur permettre de créer des chaînes sur notre plateforme et de diffuser des contenus. La transmission sera encouragée au-delà du seul périmètre académique (musique, cuisine, jardinage, bricolage) pourvu qu'elle ne serve pas d'objectif immédiatement commercial. Des chaînes francophones aujourd'hui hébergées sur d'autres plateformes auront vocation à rejoindre Ariane.

Pour obtenir la confiance de tous et tenir sa promesse d'être la bibliothèque publique de contenus audiovisuels destinée aux apprentissages, Ariane devra enfin s'adosser à des principes juridiques et éthiques exigeants :

⊛ **La vie privée des utilisateurs sera garantie au-delà des dispositions du Règlement général de protection des données**. Les données personnelles ne seront pas échangées à d'autres fins. Des jeux de données anonymisées seront en revanche ouverts aux chercheurs (sciences cognitives, sciences de l'éducation, sciences de l'intelligence artificielle), aux acteurs de l'éducation (ministère de l'Éducation nationale) et aux éditeurs innovants.

## ENRICHIR LA VIE EN COMMUN

✳ **Les éditeurs seront responsables de leurs publications et répondront à des engagements précis.** Une modération exigeante sera pratiquée pour empêcher que la plateforme soit détournée de son objet, qui n'est autre que de créer des liens par la transmission du savoir et le partage des connaissances.

✳ **Nos outils de recommandation seront transparents** et feront l'objet de discussions continues avec les principales parties prenantes du projet. Leur effet d'entraînement facilitera l'accessibilité aux œuvres et l'ouverture culturelle.

Cette plateforme sera un **véritable levier pour notre souveraineté, numérique, éducative et culturelle.** Ouverte au monde et à la francophonie, elle permettra de **renforcer l'attractivité de la langue française** qui est, et doit rester une langue privilégiée pour accéder aux savoirs et à la culture.

Je demanderai qu'un effort d'investissement massif soit consenti : **5 % du budget annuel de France Télévisions, soit environ 150 M€ par an, devront être consacrés aux actions éducatives.** En multipliant par 50 l'effort financier dévolu à cette mission, nous acquerrons une force d'action immédiatement significative.

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT



### **Chantier interne : développer une culture éditoriale de la profondeur**

Pour tenir l'engagement de faire de France Télévisions une télévision populaire et de qualité, généreuse et accessible, il faudra mettre tous les salariés de l'entreprise au diapason de cette ambition. Chacun devra avoir à l'esprit, à l'horizon de son travail quotidien, que l'accomplissement effectif de sa mission de service public doit se traduire par des contenus enrichissants et distinctifs, qui cultivent ce qui nous est commun et nous relie les uns aux autres. **J'y veillerai tout d'abord en partageant très largement ma vision de l'entreprise dès ma désignation éventuelle.**

Faire émerger une culture éditoriale de la profondeur requiert cependant davantage qu'un simple horizon partagé. Pour que cette exigence s'inscrive au cœur du fonctionnement de l'entreprise, j'utiliserai trois leviers :

✳ **Je demanderai que chaque programme diffusé puisse justifier de sa contribution à l'enrichissement – au sens le plus large du terme – de ce qui nous est commun.** L'offre de France Télévisions doit refléter, dans chacun de ses éléments, la raison d'être d'une télévision publique. Une revue générale sera menée chaque année par la Direction des programmes pour s'assurer qu'il est en bien ainsi.

✳ **Nous exploiterons beaucoup plus systématiquement les outils d'étude** et les mesures qualitatives de la perception du public pour piloter la programmation

## ENRICHIR LA VIE EN COMMUN

à long terme et renforcer l'identité de France Télévisions. L'enquête qualitative « Quali TV », doit être plus finement conçue pour mesurer l'apport des programmes à la vie en commun et à la cohésion sociale et mieux comprendre les attentes des publics. Tel programme nourrit-il la conversation – au-delà des seuls réseaux sociaux ? Incite-t-il à agir ou à s'engager d'une manière ou d'une autre ? Fait-il réfléchir ou change-t-il le regard sur tel ou tel sujet ? Voilà des exemples de questions dont nous aimerions connaître les réponses. Les programmes d'information, essentiels dans le lien de confiance entre une télévision et son public, devront être également inclus dans cette enquête qualitative.

✪ **Je mettrai sur pied un conseil scientifique**, organe consultatif qui sera chargé de remettre annuellement un rapport sur la place et l'usage des connaissances scientifiques dans les programmes de France Télévisions. Ce conseil aura aussi pour fonction d'attirer l'attention sur les évolutions en cours dans les sciences et leurs traductions possibles dans le champ social.



### **Chantier externe : construire des synergies avec les acteurs de l'audiovisuel public**

Pour être en mesure de proposer des contenus véritablement distinctifs et enrichissants, France Télévisions doit s'en donner les moyens. Ses équipes ont besoin de

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

temps pour concevoir, produire et créer tout comme elles ont besoin des matériels et des technologies les plus efficaces. **Dans un contexte budgétaire durablement contraint, le développement des synergies dans un paysage audiovisuel public fragmenté doit être un levier majeur pour satisfaire cette ambition au service du public.** C'est dans cet esprit que j'engagerai la discussion avec mes homologues au lendemain de ma désignation.

Quel que soit en définitive le sort du projet de loi qui prévoyait la création de « France Médias », j'ai la conviction qu'il est nécessaire d'agir sans attendre pour donner au service public audiovisuel une véritable force de frappe. **France Télévisions, par sa taille et sa puissance, ne peut qu'être le moteur de cette collaboration renforcée.**

Dès ma prise de fonction, je soumettrai en ce sens à mes homologues trois perspectives qui m'apparaissent prioritaires :

- ★ La mise au point d'une **politique coordonnée d'investissements dans les technologies et le numérique** pour garantir l'excellence formelle des contenus, libérer la créativité des équipes et multiplier les possibles.
- ★ La **mise en commun opérationnelle des ressources** pour faciliter le travail, démultiplier les terrains d'intervention et exploiter au mieux les compétences de tous.

## ENRICHIR LA VIE EN COMMUN

⊛ La mise sur pied d'**initiatives éditoriales communes dans l'information, la culture et le sport** pour accroître la profondeur de champ et gagner la bataille des contenus.

**J'encouragerai enfin les synergies managériales** en invitant les responsables éditoriaux et les responsables techniques des entreprises de l'audiovisuel public à échanger régulièrement et à concevoir des projets communs.





# II. FAIRE LA PART BELLE À LA CRÉATION FRANÇAISE

La condition artisanale de la télévision est une réalité trop souvent méprisée. Impressionnés par le produit fini, les téléspectateurs l'ignorent tandis que les diffuseurs, pour beaucoup, la délèguent, arrière-boutique coûteuse et fastidieuse machinerie. L'image télévisuelle, pourtant, procède d'une combinaison de talent et de savoir-faire, de techniques et d'inventivité : elle est l'œuvre des femmes et des hommes qui la font.

**France Télévisions, plus que tout autre acteur, se doit d'être sensible à cette réalité.** Il s'agit là d'abord, pour la télévision publique, d'une question de responsabilité vis-à-vis de son écosystème économique. La filière audiovisuelle française n'est pas pour France Télévisions un répertoire de fournisseurs parmi d'autres : tissu de PME et gisement d'emplois, vivier de créativité, elle est le dépositaire de compétences de pointe et le réceptacle

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

d'une part du génie culturel français. Mais il s'agit surtout d'une question d'identité à l'heure où la télévision publique peine à se démarquer de ses concurrents privés. Je le mesure pleinement pour y avoir consacré plus de dix ans de ma vie professionnelle : **c'est dans la phase de production que se joue le caractère distinctif des contenus** ; c'est là que s'imprime un style, là que se dessine une ambition comme l'ont compris les nouveaux acteurs numériques, qui y investissent des sommes considérables.

De ce point de vue, **la passivité actuelle de France Télévisions laisse beaucoup à désirer. Faute d'une stratégie résolue, elle ne produit pas assez de contenus originaux ni véritablement distinctifs**. Par facilité, elle préfère acheter plutôt que coproduire, se privant ainsi de ressources d'exploitation comme de leviers pour affirmer un style. Par inertie, elle continue enfin à acheter des programmes extra-européens au lieu de privilégier systématiquement les productions françaises et continentales.

**Pour affirmer une identité forte et défendre la filière audiovisuelle française, France Télévisions doit impérativement investir avec ambition le champ de la production**. Cela implique de trouver un nouvel équilibre entre les productions internes et les productions externes : il est nécessaire tout à la fois de davantage faire confiance à la créativité des salariés de la maison et de davantage valoriser la création télévisuelle et cinématographique française dans toute sa diversité.

## FAIRE LA PART BELLE À LA CRÉATION FRANÇAISE

**J'en prends l'engagement : nous ferons de France Télévisions le vecteur et la vitrine de la création française.**

### **1. Travailler à l'émergence d'une esthétique singulière**

**La vocation de posséder une identité distinctive est doublement inscrite au cœur même du modèle de financement de la télévision publique.** En ce qu'il demande une contrepartie forte, le financement de France Télévisions par l'impôt l'exige ; mais en ce qu'il affranchit largement de la dépendance à la ressource publicitaire, il est aussi ce qui le permet. Pour être à la hauteur de sa vocation en tant que service public, France Télévisions doit donc investir au maximum l'espace de liberté qui lui est garanti : sa vocation est, par construction, créative.

Cette vocation doit se traduire dans l'ensemble des contenus de France Télévisions. Or, les contenus, à la télévision, ne sont pas que des effets de sens : ce sont des images accompagnées de sons et dotées d'une qualité propre ; ce sont des formats et des écritures qui les sous-tendent ; ce sont des décors, des personnes et des personnages ; ce sont des habillages et des transitions (génériques, bandes-annonces). **Sur tous ces plans, je souhaite qu'un effort collectif soit engagé pour permettre l'émergence d'une esthétique singulière. L'identité de France Télévisions doit transparaître dans des contenus**

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

**plus soignés ; France Télévisions doit prétendre à la beauté.**

Tendre vers un tel objectif suppose la coopération de tous, qu'il m'appartiendra de faire advenir. **Je veux notamment que les savoir-faire et l'inventivité des techniciens soient mieux reconnus et qu'ils retrouvent la fierté d'être les artisans de l'audiovisuel public.** Dans cette perspective, j'agirai de trois manières :

- ✳ J'engagerai **une grande transformation des méthodes de travail pour permettre à chacun de prendre sa part à l'innovation collective.**
- ✳ Je travaillerai à **faciliter l'évolution des métiers** et à **permettre à tous l'acquisition de compétences élargies.**
- ✳ J'assurerai **le renouvellement régulier du matériel technique pour garantir la très haute qualité des images produites.** L'assistance par intelligence artificielle et la reconnaissance visuelle automatique permettront notamment une amélioration significative des captations.

**La créativité est un risque collectif que nous prendrons et nous devons accepter, parfois, de nous tromper, pour nous donner la chance de mieux réussir.** En ce sens, nul ne peut préjuger des résultats d'une telle démarche mais l'ambition créative sera notre guide et j'escompte qu'elle produise des effets sur deux plans :

## FAIRE LA PART BELLE À LA CRÉATION FRANÇAISE

### Le renouvellement des écritures

**Un effort interne accru de conception des programmes produits devra permettre le renouvellement des formats et des écritures.** Les écrans de France Télévisions doivent être des terrains ouverts à l'expérimentation, où s'inventent de nouvelles manières de rendre compte de l'actualité, de diffuser la culture, de transmettre les connaissances. **L'écriture de la télévision, notamment dans ses dimensions visuelles et sonores, doit être le reflet de la culture contemporaine et capter l'air du temps.** C'est essentiel pour pouvoir s'adresser aux jeunes générations et ne pas laisser aux contenus des réseaux sociaux le monopole de l'incarnation de l'époque.

### Le goût du détail

**Un goût retrouvé du détail, marque de l'artisanat « maison », devra être immédiatement perceptible à l'écran** sans se traduire cependant par un accroissement déraisonnable des dépenses.

✳ **Les génériques devront être plus soigneusement travaillés** pour constituer de véritables écrins pour les programmes. Des collaborations ponctuelles avec des artistes pourront être envisagées en ce sens.

✳ **Les bandes-annonces devront être conçues comme de véritables programmes courts.** Elles ont vocation à surprendre, à intriguer et à émerveiller.

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

- ★ **Les décors devront faire l'objet d'une attention plus marquée.** Ils devront être plus suggestifs et plus distinctifs. Les décors naturels, qui mettent en scène la beauté du pays, devront être utilisés davantage.
- ★ **L'habillage de France Télévisions évoluera** avec une ambition artistique plus forte.
- ★ **La langue parlée à l'écran devra être aussi riche, précise et élégante que possible** tout en faisant entendre la diversité des accents de l'hexagone et des outre-mer.

### 2. Assumer une plus grande ambition productive

Pour un diffuseur, la maîtrise de la production présente un double intérêt. Elle garantit un contrôle sur la qualité des contenus produits et leur adéquation au projet éditorial ; elle génère des droits d'exploitation, économiquement valorisables dans le cadre de contrats de diffusion par des tiers des contenus produits.

Remonter ainsi dans la chaîne de valeur ne revêt pas cependant le même enjeu pour un diffuseur privé et pour une télévision publique. Dans le premier cas, il s'agit d'une stratégie de croissance comme une autre, qui demande à être évaluée comme telle. Pour une télévision publique, par différence, l'accroissement escompté des ressources propres est un levier majeur au service de sa vocation : **il atténue la dépendance à la ressource publicitaire et**

## FAIRE LA PART BELLE À LA CRÉATION FRANÇAISE

**permet d'accomplir avec plus d'audace et de créativité les missions de service public.** En ce sens, c'est une véritable nécessité stratégique pour France Télévisions que d'investir plus résolument le champ de la production.

**Il s'agit aussi par là de valoriser les savoir-faire internes et de coopérer plus étroitement avec les acteurs de la filière audiovisuelle française, avec les auteurs et les producteurs.** Le feuilleton quotidien « Un si grand soleil » tout comme la série « Skam » démontrent la compétence et la créativité des équipes dans la production autonome comme dans la coproduction. C'est donc avec la volonté de faire de France Télévisions un puissant vecteur pour la création audiovisuelle française que j'établirai des objectifs ambitieux en matière de production sur tous les grands genres télévisuels.

Mon exigence d'ensemble sera forte : **France Télévisions devra, à horizon 2025, être propriétaire ou copropriétaire de 100 % des programmes de flux diffusés sur ses antennes.** Aux côtés des productions internes et des coproductions, cela pourra aussi passer par des achats garantis. Dans cette perspective, je fixerai trois lignes directrices :

Le développement interne de formats de programmes de flux

**L'activité de production de France.tv Studio devra être renforcée.** Sa compétence généraliste sera maintenue et ses commandes seront multipliées sur les programmes

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

de flux. Une de ses premières missions sera notamment de **développer des formats de programmes de flux** déclinables sur les antennes régionales de France 3 (jeux, magazines et divertissements).

### Le financement de nouvelles fictions par la coproduction

En matière de **fictions** (dessins animés, feuilletons, séries), **nous privilégierons** autant que possible **la coproduction** et **nous renoncerons**, sauf exceptions, **à l'importation de productions extra-européennes**. Nous **financerons chaque année le développement de 5 nouvelles séries**. La culture des séries est aujourd'hui vivace partout dans le monde et nous chercherons à accroître la part des fictions françaises à l'international en travaillant à développer des fictions exportables.

### La conception de nouveaux formats originaux dans le divertissement et les magazines

Dans le domaine du **divertissement** et des **magazines**, **nous collaborerons avec les sociétés de production pour imaginer et coproduire de nouveaux formats originaux**. Nous n'achèterons plus de programmes préconçus à l'international, mais œuvrerons au contraire à exporter nos formats et à créer des franchises exportables. France.tv Distribution aura un rôle important à jouer en la matière.



## FAIRE LA PART BELLE À LA CRÉATION FRANÇAISE

### 3. Valoriser la filière cinématographique française

À l'ère numérique, les œuvres cinématographiques françaises font face à une concurrence mondialisée, affranchie des barrières réglementaires qui les protégeaient jusqu'alors. Vieillesse du public, incertitudes sur le financement, moindre exposition : le cinéma français est confronté à des difficultés structurelles partiellement analogues à celles qui touchent la télévision et il n'est pas excessif de dire que **c'est aujourd'hui toute la culture audiovisuelle française qui se trouve fragilisée.**

Parce que sa raison d'être est de cultiver ce qui nous relie, **France Télévisions a, au-delà de ses obligations légales de préfinancement et de coproduction, un devoir de responsabilité et de solidarité vis-à-vis du secteur.** Être un bon diffuseur, comme être un bon exploitant de salles obscures, c'est avant tout aimer le cinéma et défendre avec passion sa diversité et ses talents.

Cette responsabilité est d'autant plus grande qu'un doute sérieux plane actuellement sur le maintien des engagements de Canal + dans le secteur, l'hypothèse d'un retrait de la diffusion de la chaîne cryptée sur la TNT ayant été avancée. **France Télévisions doit donc prendre des engagements de long terme pour soutenir le cinéma et s'affirmer comme un partenaire fiable et solide.**

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

### Une relation de confiance et de proximité avec le monde du cinéma

Je commencerai, dans cette perspective, par rebâtir les fondations d'une relation de confiance et de proximité avec le monde du cinéma :

★ **Dès ma prise de fonctions, j'engagerai une discussion ouverte avec le Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC)** pour déterminer la meilleure manière de faire de France Télévisions un levier de la sauvegarde et de la transformation du modèle français du cinéma, dans le cadre des réformes souhaitées par son président.

★ **J'augmenterai les montants investis par France Télévisions dans le cinéma.** Si Canal + devait par surcroît réviser ses engagements vis-à-vis de la filière, je demanderais un geste fort de l'État dans le cadre du nouveau Contrat d'objectifs et de moyens pour que France Télévisions s'établisse comme partenaire de référence pour le cinéma.

★ **Je créerai une direction transversale du cinéma qui sera responsable de l'ensemble des aspects de la relation entre France Télévisions et le monde du cinéma.** Elle sera chargée notamment de la sélection et de la programmation des films, de la négociation des droits ainsi que des événements et des liens avec les organisations professionnelles.

★ **J'ouvrirai des négociations avec les producteurs** pour clarifier leurs relations avec les filiales de

## FAIRE LA PART BELLE À LA CRÉATION FRANÇAISE

coproduction (France 2 Cinéma et France 3 Cinéma) et prévoir les conditions d'une diffusion numérique renforcée.

✳ Une réflexion d'ampleur sera lancée pour que France Télévisions puisse **intervenir davantage dans le champ de la distribution**.

En tout état de cause, **conformément aux missions fixées par son cahier des charges, France Télévisions devra impérativement offrir une meilleure visibilité au cinéma**. Plusieurs mesures viendront garantir l'effectivité de cet engagement et renforcer l'ambition éditoriale culturelle de France Télévisions :

### Les films sur les écrans

Les films, dans toute leur diversité, seront mis en valeur sur les antennes et sur le numérique.

✳ **Nous augmenterons le nombre de films diffusés en première partie de soirée**. Le cinéma sur les antennes linéaires ne doit plus être majoritairement relégué en troisième partie de soirée.

✳ **Nous réserverons plusieurs fenêtres de diffusion supplémentaires aux films d'art et d'essai**. France Télévisions doit contribuer activement à la diversité des productions.

✳ **Nous renforcerons France 3 comme chaîne publique du cinéma** en prévoyant **la diffusion d'un film**

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

**en première ou en seconde partie de soirée chaque fois que c'est possible.** Nous créerons également **une case dédiée aux courts métrages locaux à la faveur des décrochages régionaux.**

★ **Nous maintiendrons durablement sur France 2 la case consacrée au cinéma familial le dimanche après-midi.**

### Le cinéma dans les programmes

**Le traitement du cinéma dans les magazines et les programmes d'information culturelle sera significativement accru,** bien au-delà des programmes courts à visée promotionnelle qui, à eux seuls, constituent l'offre actuelle :

★ **La grande émission culturelle quotidienne sur France 3 aura vocation à traiter régulièrement de l'actualité du cinéma** comme le fait, à sa manière, « Le masque et la plume » sur France Inter.

★ **Dans le cadre de sa politique de magazines régionaux, France 3 mettra en avant les sorties en salles et valorisera le réseau des 6 000 écrans qui émaillent le territoire.**

★ **Chaque semaine sur France 5 dans « C Cinéma », un magazine traitera des métiers, des coulisses et de l'histoire du cinéma.**



## **Chantier interne : libérer la créativité des équipes**

**Pour renouer avec la créativité collective et l'innovation audiovisuelle, France Télévisions n'a d'autre choix que d'engager une grande transformation. La créativité** en effet n'est ni une injonction ni une incantation. Si elle repose en partie sur l'inspiration des femmes et des hommes, elle **se construit quotidiennement et à bas bruit dans des formes d'interaction et de coopération qui lui sont favorables**. Ce sont de telles formes que je souhaite faire émerger chez France Télévisions et **c'est en ce sens que je promouvrai une nouvelle politique managériale et de nouvelles méthodes de travail**.

Mon expérience d'entrepreneur me l'a appris : les grands discours ne sont, en la matière, d'aucune utilité. C'est sur un fond de **proximité opérationnelle des managers à leurs équipes** que se bâtit l'innovation. C'est elle qui permet que l'initiative prime sur l'inertie et elle qui favorise l'engagement de chacun. **Pour devenir une véritable maison de création audiovisuelle, France Télévisions n'a pas besoin de changer de structure ; elle a besoin de changer de culture**.

Pour y parvenir, **il faut que s'établisse, partout et entre tous au sein de l'entreprise, des relations de confiance**. Chacun doit se sentir encouragé à suggérer, à proposer, à contribuer et à inventer. Chacun doit se voir reconnu pour ce qu'il apporte à la créativité collective. J'en serai le garant à travers quatre engagements forts :

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

✳ **Je donnerai à chacun les moyens de déployer ses talents créatifs en investissant dans les compétences et les outils de production technologiques.**

C'est en effet lorsque les savoir-faire sont largement partagés que la collaboration et la confrontation des idées sont les plus riches et les plus fécondes. L'efficacité du travail requiert sans doute parfois que les techniciens disposent d'une expertise spécifique mais ils ne doivent jamais être cantonnés ni disposer d'un monopole de compétence.

✳ **J'encouragerai la conduite du travail sous la forme de projets.**

Sans abandonner la rigueur professionnelle, nous devons pouvoir imaginer des collaborations souples entre des salariés réunis dans des équipes *ad hoc* dotées d'une forte autonomie et d'objectifs clairs. Il ne s'agit pas de remettre en cause la nécessité d'une structure au sein de l'entreprise mais de permettre des rencontres professionnelles nouvelles, favorables à l'innovation collective.

✳ **Je favoriserai l'émergence d'une culture de la collaboration de proximité en raccourcissant les circuits de décision.**

Les outils numériques de partage et d'échange devront permettre de limiter les réunions chronophages. Les procédures de validation par la hiérarchie devront être allégées autant que possible lorsque des risques juridiques ou financiers ne les justifient pas.

✳ **Je mettrai sur pied une plateforme de contribution ouverte à l'ensemble des personnels.**

## FAIRE LA PART BELLE À LA CRÉATION FRANÇAISE

pourra y formuler des suggestions et y soumettre des projets. Ceux qui rencontrent un vaste assentiment seront soumis au Comité exécutif. Chaque membre du Comex et moi-même **rencontrerons tous les mois de manière très informelle dix salariés de l'entreprise volontaires ou tirés au sort** pour que la parole et les idées circulent largement au sein de l'entreprise.



### **Chantier externe : rétablir des relations de confiance avec l'écosystème productif**

**Le projet de faire de France Télévisions le vecteur et la vitrine de la création audiovisuelle française ne se conçoit pas sans une relation étroite avec les producteurs et les auteurs.** Même si la part des productions « maison » est appelée à se renforcer significativement, les coproductions de formats originaux devront se multiplier et, sauf exceptions, France Télévisions n'achètera à horizon trois ans plus que les droits de contenus produits en France ou en Europe. **Il s'agit là d'une question de responsabilité mais surtout d'un acte de confiance dans l'excellence et l'inventivité de toute la filière.**

**Ce nouvel équilibre productif ne sera une réussite, toutefois, que s'il sert la créativité et valorise les savoir-faire audiovisuels français.** Pour

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

tendre vers cet objectif, il est nécessaire pour France Télévisions de mieux coopérer avec les maisons de production. **Parce que les producteurs ont besoin de visibilité autant que de liberté, France Télévisions doit d'abord clarifier et simplifier ses commandes. Mais parce que l'audiovisuel est aujourd'hui numérique, il est de l'intérêt de tous que les contrats de diffusion soient adaptés en conséquence.** C'est avec ces deux exigences à l'esprit que j'engagerai des pourparlers avec les producteurs et leurs représentants dès ma prise de fonctions.

Pour restaurer la confiance, je commencerai par prendre, au nom de France Télévisions plusieurs engagements forts :

### Une simplification des cahiers des charges

**Les cahiers des charges transmis aux producteurs seront profondément revus pour être à la fois plus simples et plus ancrés sur des critères qualitatifs.** Nous nous attacherons à donner aux producteurs une **plus grande liberté de création** tout **en précisant avec finesse les effets recherchés.** Pour établir les cahiers des charges, nous nous appuierons notamment sur les enquêtes qualitatives de perception des programmes par les téléspectateurs (« Quali TV ») : **la commande a vocation à relever qualitativement d'une logique de demande** et non plus d'une logique d'offre.



## FAIRE LA PART BELLE À LA CRÉATION FRANÇAISE

### Un soutien à la production indépendante

France Télévisions renforcera **son soutien à la production indépendante innovante**.

✳ Une **case hebdomadaire destinée à la diffusion des pilotes de nouveaux programmes sera créée**. France Télévisions doit encourager l'audace.

✳ **Le niveau des investissements sera maintenu** pendant toute la durée de mon mandat, ou augmenté si le Contrat d'objectifs et de moyens le permet.

✳ **France Télévisions respectera scrupuleusement les délais de paiement** dont chacun sait l'importance pour les PME.

### Une filiale unique pour le cinéma

**Afin de faciliter les démarches des producteurs de cinéma, je proposerai que la réglementation soit modifiée pour permettre la fusion de France 2 Cinéma et de France 3 Cinéma en une filiale unique, France Télévisions Cinéma**. Cette filiale, guichet unique pour tous les producteurs, portera les parts de coproduction pour l'ensemble des antennes de France Télévisions (linéaires et numériques) et assurera une plus grande efficacité dans cette mission.

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

### Des directions éditoriales verticales pour garantir la diversité

Si le principe d'une direction transversale (fictions et cinéma) permet une meilleure gestion administrative, il convient toutefois d'éviter l'effet « guichet unique » qui viendrait appauvrir la diversité des choix éditoriaux. **Sur le modèle des directions de collection dans l'édition, des directions éditoriales verticales seront créées.** Elles pourront avoir une durée de vie plus ou moins longue. Elles travailleront **de manière transparente** et intégreront des professionnels plus jeunes **pour permettre à des profils et des projets différents d'émerger.** Par ailleurs, une identification plus claire du positionnement des chaînes et de leurs attentes permettra aux producteurs indépendants de mieux flécher leurs développements et propositions.

### Une exploitation plus longue des contenus sur le numérique

Mais parce que la télévision est aujourd'hui numérique et pour toucher de nouveaux publics, je demanderai en retour aux organisations professionnelles de producteurs que **soit recherché un accord pour permettre une exploitation plus longue des contenus financés pour les antennes sur le numérique, notamment pour les programmes de stock (fictions, séries, documentaires, films).** Nous mènerons ces discussions délicates avec **un objectif de respect de l'équilibre économique des producteurs** dont le dynamisme est indispensable à la créativité audiovisuelle française.

## FAIRE LA PART BELLE À LA CRÉATION FRANÇAISE

Cet accord aura vocation à être décliné spécifiquement pour le cinéma à travers **un nouvel accord sur la chronologie des médias pour permettre une diffusion des films de cinéma en télévision de rattrapage (TVR).**

En tout état de cause, l'exploitation numérique des contenus sur la plateforme france.tv sera au cœur des nouveaux contrats que France Télévisions sera amenée à signer. Notre ligne sera claire : **un meilleur financement du développement des programmes devra aller de pair avec une plus grande maîtrise des droits par France Télévisions.**



# III. TENIR LA PROMESSE D'UN ACCÈS UNIVERSEL

L'injonction à la transformation numérique frappe les médias audiovisuels avec une force sans pareille. Offre surabondante, concurrence internationale, diffusion désintermédiée : d'incontournables qu'ils étaient, les grands groupes télévisuels sont devenus des acteurs affaiblis dans un paysage en pleine expansion. Leur audience est en recul ; leur public peine à se renouveler. Le constat est connu : cette nouvelle donne fragilise l'idée même d'un service public audiovisuel, universel par vocation.

Imaginer que la présence sur les supports numériques, engagée il y a déjà dix ans par France Télévisions (pluzz puis france.tv), puisse, à elle seule, être suffisante procède d'une mécompréhension profonde. Le numérique n'est pas un canal de diffusion supplémentaire ; c'est une reconfiguration d'ensemble de la structure du marché autour d'un nouveau centre : les utilisateurs. Placés constamment en

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

position de comparer et de choisir, devenus maîtres de leur propre consommation audiovisuelle, les utilisateurs privilégient désormais les distributeurs qui savent les conseiller et se proposent de les servir au travers de catalogues étoffés.

France Télévisions ne peut donc plus attendre : elle doit investir massivement dans des outils de recommandation affinitaires pour retrouver la maîtrise des accès à ses contenus. **À l’instar des meilleures plateformes, elle doit viser une excellence de service. Mais par différence avec elles et pour pouvoir nous relier, elle doit concevoir des outils d’un genre nouveau** : guide dévoué plutôt qu’exploitant publicitaire ; passeur généreux ouvrant sur l’autre et la découverte plutôt que geôlier figeant chacun dans ce qu’il est.

**Parce qu’il y va de la reconquête de la jeunesse et de la cohésion du corps social, je mettrai toute mon expérience et toute mon énergie à rendre France Télévisions universellement accessible.**

### 1. Embrasser le virage numérique

Sur tous les marchés, la révolution numérique a produit des effets analogues : dans les transports comme dans l’hôtellerie, dans le commerce comme dans la finance, elle a diminué le pouvoir des offreurs en permettant à des places de marché ergonomiques et bien achalandées (les plateformes) de venir s’intercaler dans leur

## TENIR LA PROMESSE D'UN ACCÈS UNIVERSEL

relation avec les demandeurs. Menacés d'une moindre exposition, beaucoup en ont été réduits, provisoirement au moins, à une forme de sous-traitance, leur capital de marque s'en trouvant immédiatement affecté. Le défi existentiel soulevé par la révolution numérique est donc le même pour tous les offreurs : comment repenser leur insertion sur le marché pour renouer durablement avec les demandeurs ? Y répondre, sur le marché de l'audiovisuel comme ailleurs, requiert **une véritable conversion du regard** : l'offre ne suffit plus à elle seule mais doit être pensée à partir de l'expérience que peuvent en faire les demandeurs, devenus, au premier chef, des utilisateurs de services numériques. **Comme le disent si bien les Québécois à travers leur concept de « découvribilité », l'enjeu n'est jamais seulement de produire des contenus : il est toujours en même temps de les rendre découvrables.**

Cette conversion du regard, France Télévisions n'a pas encore su l'opérer. Sa plateforme numérique france.tv souffre de ne pas avoir été conçue à la hauteur du défi. Il faut le dire avec force : france.tv ne doit pas être un réceptacle ou un prolongement de l'offre développée pour les antennes car l'enjeu de l'ère numérique n'est pas de diffuser la télévision sur les ordinateurs, les tablettes ou les smartphones. *A contrario*, et j'en serai le garant, **france.tv doit être pensée comme une porte d'entrée universelle autonome et comme une matrice d'accès à une offre de contenus significativement enrichie**. C'est en endossant collectivement cette perspective que France Télévisions entrera de plain-pied dans l'ère numérique.

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

Dans un contexte concurrentiel exacerbé, la volonté d'exercer pleinement nos missions de service public doit nous conduire à nous fixer des objectifs ambitieux. **Nous devons faire de france.tv la première offre numérique audiovisuelle en France**, bien au-delà de la cible actuelle de 100 millions de vidéos vues par mois.

Un impératif stratégique s'impose en ce sens : **les applications de France Télévisions devront à horizon 2025 être présentes sur les smartphones d'au moins 9 Français sur 10**. Des partenariats sans exclusivité pourront être envisagés à cette fin. L'application france.tv a notamment vocation à être un levier majeur d'accroissement des publics touchés par France Télévisions.

Pour mener à bien cette grande transformation, j'engagerai concomitamment des actions sur quatre plans :

### Une stratégie de formation tournée vers le numérique

**Je demanderai que la stratégie en matière de formation et de gestion des ressources humaines soit orientée vers le développement et l'acquisition des compétences numériques**, pour tous les salariés du groupe.

### france.tv : une nouvelle antenne numérique

**Je ferai de france.tv une antenne à part entière du groupe pour renforcer considérablement l'offre de contenus auxquels elle donne accès.** france.tv ne cessera



## TENIR LA PROMESSE D'UN ACCÈS UNIVERSEL

pas de diffuser les programmes développés pour le linéaire mais **elle proposera par surcroît des contenus natifs beaucoup plus nombreux grâce à un budget significativement revu à la hausse**. Plus largement, c'est toute une politique de développement du catalogue de cette nouvelle antenne numérique qui sera menée :

- ✳ **France Télévisions lancera des productions et procédera à des achats spécifiquement destinés à l'offre numérique.** Nous ciblerons prioritairement une audience jeune comme le fait aujourd'hui la verticale france.tv slash dont la diffusion devra se faire essentiellement sur france.tv.

- ✳ Si les négociations que j'engagerai avec les producteurs aboutissent comme je le souhaite, **france.tv exploitera, sur une durée plus longue, les contenus diffusés sur les antennes linéaires et disposera à tout moment d'un catalogue beaucoup plus étoffé en TVR.** Son offre n'en sera que plus attractive.

- ✳ **J'engagerai la discussion avec mes homologues de l'INA et d'Arte pour que leurs plateformes respectives, madelen.ina.fr et arte.tv, rejoignent le portail france.tv.** J'ai la certitude que nous renforcerons considérablement le service public de l'audiovisuel en donnant naissance à une plateforme vidéo unique rassemblant programmes de flux, programmes de stock et archives. Je veillerai dans tous les cas à ce que ce rapprochement puisse se faire dans le respect le plus absolu de l'indépendance éditoriale et du modèle économique de nos entreprises.

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

### Une révision de la politique de délégation de la diffusion

**J'exigerai que soit entièrement réexaminée la politique de délégation de la diffusion aujourd'hui pratiquée.** france.tv doit tendre vers un double objectif d'autonomie et d'universalité : elle doit être l'instrument numérique exclusif de diffusion et de distribution de France Télévisions et donner accès à l'intégralité de l'offre.

✳ **Les plateformes de diffusion et de distribution internationales (YouTube notamment) devront être utilisées exclusivement comme des outils marketing :** les contenus de France Télévisions déposés sur ces plateformes seront conçus comme des contenus promotionnels destinés à attirer le public vers la plateforme france.tv. Je bannirai l'usage de ces plateformes comme supports préférentiels de diffusion comme c'est le cas aujourd'hui pour certains des programmes de France Télévisions, telle la série *Skam*.

✳ **J'engagerai une discussion avec TF1 et M6 pour étudier en profondeur la stratégie de développement de la plateforme payante Salto.** Si je comprends l'intérêt que revêt ce projet pour la filière audiovisuelle française en général et pour ses parties privées dont le modèle publicitaire s'essouffle, je considère qu'un tel chantier ne peut pas aboutir s'il doit gravement amputer la capacité de France Télévisions à investir dans le développement de la plateforme publique gratuite france.tv. La gratuité des contenus est ce que France Télévisions doit aux citoyens

## TENIR LA PROMESSE D'UN ACCÈS UNIVERSEL

qui la financent. Un investissement dans une démarche de croissance sur le marché de la télévision payante n'a de sens, pour France Télévisions, que s'il permet *in fine* un meilleur accomplissement des missions de service public. Je rechercherai donc des garanties sur ce point.

### La modernisation de l'infrastructure technique

**J'initierai un travail en profondeur sur l'infrastructure technique de france.tv pour en faire un véritable service universel de distribution de contenus audiovisuels.** Nous devons notamment réfléchir aux conséquences de la nouvelle norme Très Haut Débit pour en tirer le meilleur parti.

## 2. Optimiser l'expérience de l'audiovisuel

**L'ère numérique est, par construction, l'ère où triomphe le service.** Parce qu'elle place les utilisateurs au centre du jeu, elle fait porter une part essentielle de la concurrence entre les acteurs sur la qualité des **conseils** qu'ils apparaissent prodiguer et des **suggestions** qu'ils sont en mesure de fournir. S'ils demeurent nécessairement tributaires de l'offre à laquelle ils donnent accès, les acteurs économiques à l'ère numérique doivent impérativement disposer d'une structure technique fiable et optimisée, capable d'exploiter au mieux ce qu'elle comprend de ses utilisateurs et ce qu'elle connaît de son offre. **Autrement dit, aussi riche que puisse jamais être le catalogue de**

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

**France Télévisions, il faudra absolument que france.tv repose sur une plateforme hautement performante si elle veut établir un lien durable avec les publics.**

Pour le service public audiovisuel, cet impératif technique ne doit pas être vu exclusivement comme une contrainte de l'époque. **Je crois au contraire profondément qu'il donne l'occasion à France Télévisions de renouer avec une culture du service profondément ancrée dans la notion et l'idéal du service public. S'adresser à tous et prêter attention à chacun, sur le numérique comme sur le linéaire : voilà des ambitions universalistes que je veux mettre au cœur de l'esprit « France Télévisions ».**

Pour être à la hauteur de ces ambitions, nous devons ensemble nous engager dans cinq directions :

### La personnalisation de la relation aux téléspectateurs

**Nous personnaliserons la relation aux téléspectateurs grâce à des mécanismes de recommandation repensés.** Sur france.tv, France Télévisions devra s'adresser aux goûts et aux attentes de chacun tout en veillant à ne jamais enfermer quiconque dans ce qu'il est à un moment donné ou ce que l'on croit qu'il serait.

⊛ Nous proposerons en ce sens **la mise en place d'outils ouverts aux autres acteurs audiovisuels et culturels publics** pour replacer France Télévisions dans le champ plus large d'une culture ouverte et pluraliste.

## TENIR LA PROMESSE D'UN ACCÈS UNIVERSEL

✳ **Notre règle sera de construire des recommandations affinitaires en cherchant à combiner renvois vers les programmes favoris d'après les habitudes de visionnage, suggestions de programmes thématiquement ou génériquement connexes et propositions de découvertes.** Le conseil sur-mesure et l'ouverture de perspectives seront donc intimement articulés au cœur même de l'expérience proposée. Au service de la culture qui nous relie, il s'agira de favoriser la découvrabilité de tous les programmes et mettre à la portée de chacun des contenus qui agrandissent ses horizons.

### La facilitation de la recherche de contenus

**Nous faciliterons autant que possible la recherche des contenus sur france.tv** pour que les programmes soient aisément accessibles à tous, y compris aux personnes hospitalisées et aux personnes en situation de handicap. **france.tv devra impérativement tenir la promesse de la simplicité d'usage et parvenir à une ergonomie optimale.**

✳ **L'outil de recherche verra son indexation tenir compte de l'expérience des utilisateurs.** Chacun retrouvera ainsi très rapidement ses programmes favoris.

✳ **Nous développerons également une interface par commandes vocales.** D'une simplicité d'usage enfantine, cette technologie progresse très vite et présente l'avantage d'offrir une expérience unifiée quel que soit le

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

protocole numérique : application mobile, télévision par internet (IPTV), services par contournement (OTT)...

### Un environnement numérique protecteur et respectueux des données personnelles

**Nous garantirons sur france.tv un environnement numérique protecteur et respectueux des données personnelles** au-delà des dispositions du Règlement général de protection des données. Nous nous engageons notamment à ne pas diffuser les données personnelles recueillies.

### Une ergonomie universelle

Nous investirons pour **améliorer l'expérience audiovisuelle des personnes malentendantes et malvoyantes, sur le numérique comme sur le linéaire, au bénéfice de l'ergonomie universelle de France Télévisions.**

✳ Nous nous efforcerons de **développer une expertise technique en matière de reconnaissance vocale et de génération automatique de textes** pour pouvoir sous-titrer davantage de programmes en direct.

✳ Nous **demanderons à France.tv Studio de soigner tout particulièrement la qualité des sous-titres sur les programmes de stock.**

✳ **Des comédiens seront associés à la production des contenus d'audiodescription** pour mieux retranscrire l'intensité émotionnelle des programmes.

## TENIR LA PROMESSE D'UN ACCÈS UNIVERSEL

### Une expérience fluide de la publicité sur les écrans

Enfin, **pour garantir une expérience audiovisuelle aussi fluide que possible, nous engagerons une réflexion d'ensemble dans l'idée d'optimiser la disposition du temps publicitaire** sur les antennes.

✳ **La publicité, ressource essentielle pour l'équilibre financier de France Télévisions, doit être concentrée autour des programmes qui s'y prêtent le mieux**, tant par leur format que par leur intensité (comme le sport).

✳ **Les programmes de première partie de soirée démarreront une demi-heure plus tôt, à 20 h 30, grâce à la suppression du tunnel de publipostages qui les précède aujourd'hui.** Il s'agit de se régler sur le rythme de vie des Français et de lutter contre la diminution continue de leur temps de sommeil.

✳ **Nous supprimerons complètement la publicité en « pre-roll » sur france.tv.** Cette mesure sera un marqueur immédiatement distinctif tant la publicité sur le numérique est un repoussoir pour les publics.

### **3. Jouer de la complémentarité des écrans**

**La transformation numérique de France Télévisions telle que j'entends la mener n'est pas synonyme, loin s'en faut, d'un renoncement au**

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

**linéaire.** Parce que le numérique n'est pas un canal, il serait en effet bien présomptueux de penser qu'il puisse, dans un avenir proche, totalement éclipser les antennes linéaires, bien que celles-ci tendent à décliner à mesure qu'évoluent les pratiques. Ce serait même résolument contraire à l'esprit du service public que de vouloir restreindre les modes de diffusion des contenus alors même que **la pluralité des écrans va de pair avec la pluralité des programmes, la pluralité des usages – y compris chez un même utilisateur – et la pluralité des publics ; en somme, avec l'universalité du service.**

**La pluralité dont la télévision publique est garante par vocation, France Télévisions doit la faire vivre en son sein en exploitant au maximum la riche complémentarité que permet la diversité des antennes et en faisant de france.tv une matrice à son service.** C'est dans cet esprit que nous nous attacherons à conforter l'identité des antennes linéaires tout en cherchant à faire des écrans de France Télévisions des fenêtres ouvertes vers de multiples possibles. Dans cette perspective, je donnerai deux lignes directrices :

### Vivifier le dialogue entre les antennes

**Nous devons travailler à créer des échos, des renvois, des contrepoints entre les contenus des différentes antennes linéaires et numériques.** Ce travail contribuera à l'enrichissement des contenus et sollicitera la créativité de l'ensemble des équipes.



## TENIR LA PROMESSE D'UN ACCÈS UNIVERSEL

★ **france.tv devra être davantage valorisée sur les antennes linéaires à travers des renvois explicites (habillages, mentions en direct).** Des contenus complémentaires aux programmes linéaires, à la manière de prolongations, devront pouvoir y trouver leur place, avec des formats et des écritures plus nerveux.

★ **france.tv aura vocation à diffuser les contenus produits que les formats retenus pour les antennes linéaires n'auraient pas permis de montrer.** On peut imaginer, par exemple, que les entretiens sur lesquels s'appuient les programmes d'information et les documentaires puissent faire l'objet d'une diffusion en version longue sur le numérique.

★ **Les outils de recommandation de france.tv devront intégrer, parmi leurs suggestions, des renvois vers le linéaire sur le mode de « Rendez-vous télévisuels ». Le linéaire a en effet vocation à demeurer la référence en matière d'événements.** Les grands moments de la vie démocratique, sportive, culturelle et culturelle comme les événements de la vie locale diffusés sur France 3 alimentent les valeurs collectives et donnent du sens au vivre-ensemble : parce que ce sont des moments ritualisés qui créent du lien, France Télévisions doit inviter les téléspectateurs à les vivre à plusieurs, devant l'écran de télévision, en famille, avec des amis, dans les cafés, sur les places publiques.

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

### Exploiter la pluralité des antennes

**Nous devons saisir avec ambition les possibilités de programmation qu’offre la pluralité des antennes numériques et linéaires pour la prise en charge de très grands événements politiques ou sportifs.** France Télévisions doit pouvoir offrir en certaines circonstances un miroitement inaccessible aux acteurs concurrents. Les Jeux olympiques de 2024, par exemple, pourront être suivis en continu et en intégralité grâce à la diversité des antennes. Des programmes spécifiques, fidèles au positionnement éditorial de chacune des antennes, seront produits à cette occasion.



### **Chantier interne : développer les compétences numériques et managériales des équipes**

**Pour parvenir à retrouver la maîtrise des accès à ses contenus et renouer avec une ambition véritablement universelle, France Télévisions doit développer significativement les compétences numériques et managériales de ses salariés.** Au-delà de la seule plateforme france.tv, les outils numériques transforment en profondeur toute la chaîne de production de l’audiovisuel et exigent, pour donner leur plein rendement, des savoir-faire techniques approfondis. Chacun sera donc concerné par l’effort de formation

## TENIR LA PROMESSE D'UN ACCÈS UNIVERSEL

à venir tant il est essentiel que chacun puisse prendre part au tournant numérique.

**J'ai conscience des inquiétudes que peut nourrir cette exigence nouvelle** et je sais que tout travail repose pour partie sur des gestes emmagasinés devenus des habitudes et des réflexes. **Mais j'ai aussi la certitude que nous pourrions collectivement apprendre et que nous serons ainsi plus productifs et plus créatifs, c'est-à-dire mieux armés pour accomplir nos missions au service du public.** L'acquisition de compétences, il faut le souligner, participe également du développement personnel des salariés et nourrit le bien-être et l'employabilité de chacun.

Il sera, dans tous les cas, de ma responsabilité de faire que France Télévisions dispose de compétences à la hauteur de l'époque **et j'engagerai à ce titre un grand plan de transformation RH.** Je ferai tout mon possible pour en garantir le succès **dans le cadre d'un dialogue social riche et nourri :**

✳ **Dès ma prise de fonctions, je travaillerai en concertation avec les représentants des salariés à ce que soit élaborée sous six mois une vaste offre de formations destinée au développement et à l'acquisition de compétences.** Cet effort de formation devra être décliné en fonction des métiers et anticiper sur l'évolution des carrières au sein du groupe. Il ne s'agira pas d'une action ponctuelle de formation mais d'un parcours personnalisé de moyen terme devant permettre une

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

véritable montée en compétences. Je veillerai à associer à cette réflexion l'INA.

✳ **Nous devons systématiquement favoriser le recrutement de profils numériques.** À brève échéance, il nous faudra notamment embaucher des spécialistes des outils de recommandation pour permettre le développement de la plateforme france.tv. À plus long terme, c'est un renouvellement progressif des compétences que nous devons viser à travers les apports externes. Je serai pour ma part entouré, dès ma prise de fonction, par un *data scientist* à qui je donnerai pour mission d'établir une stratégie d'ensemble d'exploitation des données respectueuse de nos engagements de transparence et de confiance.

✳ **J'encouragerai la transmission horizontale des compétences en incitant les salariés qui le souhaitent à animer des ateliers de formation en matière numérique.** Une culture d'entreprise plus souple, marquée par une vie informelle plus riche, doit permettre le développement des compétences de tous.

✳ **Pour dégager les marges de manœuvre nécessaires à la transformation des compétences et à l'investissement dans les technologies numériques, je mènerai à son terme le plan de départs volontaires amorcé en 2019.** Je demanderai néanmoins à l'État la possibilité de faire réaliser préalablement par ses services (Inspection générale des finances, contrôleurs d'État) un audit de la situation financière. En associant étroitement

## TENIR LA PROMESSE D'UN ACCÈS UNIVERSEL

les partenaires sociaux aux discussions qui seront engagées sur le sujet, je rechercherai ensuite des leviers pour parvenir aux objectifs fixés initialement et accélérer leur atteinte dans le cadre du nouveau Contrat d'objectifs et de moyens (COM).

**Une partie du malaise actuel des salariés de France Télévisions provient de l'absence de visibilité sur le projet d'entreprise d'une part, et sur leur propre carrière de l'autre.**

✳ **Nous recourrons aux outils les plus modernes et performants de management et de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Carrières**, pour piloter le changement et l'adaptation des compétences des personnels aux nouveaux métiers et aux besoins de l'entreprise, en lien avec les organisations syndicales.

✳ **Nous mettrons en place un programme de détection et d'accompagnement des jeunes employés « à fort potentiel »**, qui pourront être « mentorés » par un cadre plus expérimenté, pour assurer leur maintien dans l'entreprise et bénéficier de leur dynamisme.

✳ **Nous nous appuierons sur un groupe de 100 à 150 managers de l'entreprise**, réunis tous les deux mois, pour challenger, développer et porter notre projet au sein de l'entreprise, **de manière à faire en sorte que chaque salarié ait une vision claire des priorités et objectifs communs.**

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT



### **Chantier externe : anticiper l'avenir**

**Pris dans une dynamique d'expansion inédite, le monde de l'audiovisuel connaît depuis près de vingt ans des bouleversements profonds.** Son omniprésence dans les existences quotidiennes à l'ère du numérique s'accompagne de transformations considérables de sa grammaire et de ses usages. Ses acteurs se sont multipliés ; son marché s'est recomposé ; son public s'est renouvelé. **Alors qu'émerge un paysage nouveau, il est vital pour France Télévisions de se doter de moyens pour penser l'avenir. De là dépend sa capacité non seulement à devancer les nouvelles demandes et les nouvelles pratiques des téléspectateurs mais aussi à accompagner l'innovation en acteur public responsable.**

Je lancerai deux initiatives fortes en ce sens :

#### Création d'un laboratoire de réflexion

**France Télévisions développera en son sein un laboratoire de réflexion qui disposera de ressources renforcées pour mener des activités d'études et de recherche.** Ce laboratoire aura pour mission de penser les grands enjeux de l'époque en matière audiovisuelle. Addiction aux écrans chez les enfants, amoindrissement général de la capacité de concentration, influence des réseaux sociaux sur la fabrique de l'opinion, impact des nouvelles interfaces sur les modes de consommation des

## TENIR LA PROMESSE D'UN ACCÈS UNIVERSEL

médias : voilà quelques questions dont il aura vocation à se saisir.

✳ **Au moyen de partenariats mis en place avec des laboratoires de recherche d'établissements d'enseignement supérieur, nous financerons chaque année cinq thèses de doctorat consacrées aux transformations de l'audiovisuel.** Ces thèses devront relever de champs scientifiques divers (humanités, sciences sociales, sciences cognitives notamment, aussi bien que disciplines technologiques) pour faire bénéficier France Télévisions de regards croisés sur son champ d'activité.

✳ **Nous travaillerons également à nouer des partenariats avec d'autres acteurs de référence nationaux (INA, CNC) et internationaux (Center for Democracy & Technology, Centro ricerca e innovazione tecnologica de la Rai).** Nous organiserons des échanges et des manifestations scientifiques communes pour alimenter notre réflexion.

Ce laboratoire pourra générer des ressources propres en développant des services à l'intention des professionnels.

### Lancement d'un fonds d'investissement

**Je proposerai la création d'un fonds d'investissement, « Futur TV », abondé par France Télévisions et ouvert à d'autres partenaires publics et privés.** Ce fonds accompagnera très en amont le développement

## **LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT**

d'entreprises technologiques innovantes dans quatre domaines stratégiques pour l'audiovisuel public : les technologies de la production, celles de la diffusion, celles de l'information et celles de l'éducation. France Télévisions s'affirmera comme un acteur de l'innovation et jouera un rôle technologique moteur pour l'ensemble de la filière audiovisuelle française.



# IV. CULTIVER LA PROXIMITÉ AVEC LES PUBLICS

**Partout dans le monde occidental, les grandes institutions font face depuis quelques années à une crise de légitimité profonde.** Indifférentes à la vie ordinaire, éloignées du peuple et de ses aspirations, inertes aux changements, elles seraient devenues les paravents du pouvoir des puissants, écrans séparateurs défendus d'autant plus ardemment qu'ils en préservent l'entre-soi.

**Les grands médias n'échappent pas à la critique.** En France, les manifestations de « gilets jaunes » ont largement relayé la défiance qui les frappe. Parisianisme étroit, condescendance fréquente, élitisme déplacé, mépris social : les journalistes ont été pris à partie comme les représentants des classes dirigeantes urbaines et mondialisées, insensibles au sort des laissés-pour-compte et complices de leur effacement du débat public. Si ces critiques ont pu être perçues comme excessives par la profession, les citoyens

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

mobilisés ont rappelé à juste titre les grands médias à leurs responsabilités les plus éminemment politiques : parce qu'ils informent la vie de la cité en s'efforçant de la refléter, les médias ont vocation, en démocratie, à être proches de tous les gens.

Cette vocation est, pour la télévision publique, une exigence impérieuse : de sa perception comme légitime dépend en effet son existence. **Pour être un bien commun, populaire et de qualité, France Télévisions doit donc, avant toute chose, s'attacher aux gens.**

Elle doit mettre à l'écran la diversité des territoires et des existences et permettre à chacun de s'y voir reconnu. Elle doit tendre la main et donner de la dignité à tous à travers ses programmes. Elle doit aller à la rencontre de ses publics, sur les terrains les plus modestes, au contact des vies anonymes. Elle doit leur donner la parole.

**J'en prends l'engagement : France Télévisions travaillera ardemment à conquérir la confiance de tous.**

### 1. Mettre à l'écran la vie locale

**Au risque de l'évidence, la vie des Français est d'abord une vie locale.** C'est dans leur commune et dans le territoire alentour qu'ils travaillent et consomment, qu'ils voient leurs relations, qu'ils pratiquent leurs loisirs, qu'ils se

## CULTIVER LA PROXIMITÉ AVEC LES PUBLICS

divertissent et se cultivent. C'est ce qui explique leur attachement marqué à leurs élus locaux tout comme leur fidélité à la presse quotidienne régionale. Alors que la télévision privilégie massivement les questions nationales, développées généralement depuis le point de vue de la capitale, le service public audiovisuel doit aussi être au rendez-vous de la vie ordinaire, où se nouent des liens profonds d'affection et de confiance.

**La mission de proximité de France Télévisions, assumée par France 3, se heurte néanmoins à une équation économique complexe.** La contrainte budgétaire forte à laquelle l'antenne est soumise semble de prime abord difficilement conciliable avec le développement de programmes locaux de qualité sur tout le territoire. Cette difficulté apparaît clairement lorsque l'on compare le modèle de France 3 aux deux modèles qui font référence en matière de télévision locale : celui de l'ARD et celui des déclinaisons ultralocales de chaînes d'information.

L'**ARD** propose un éventail de chaînes régionales autonomes et puissantes, qui sont conçues comme des acteurs généralistes locaux. Très ambitieux, ce modèle a cependant un coût (7 Md€ par an) qui le rend inaccessible à France 3 dont le budget est près de huit fois inférieur.

Se sont d'autre part développées **des déclinaisons ultralocales de chaînes d'information qui diffusent sur des bassins de population restreints**, dotés d'une forte culture commune et structurés autour d'une capitale régionale attractive ou d'une identité affirmée (antennes

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

régionales de BFM par exemple). Cette stratégie peut permettre de créer des offres fortes pour un coût maîtrisé mais elle privilégie par construction les territoires les plus dynamiques et les plus denses au détriment des territoires ruraux. **L'égalité des citoyens devant le service public exclut donc qu'elle soit praticable pour France 3.**

Pour sortir de cette double impasse et développer à un coût maîtrisé des programmes locaux de qualité sur tout le territoire, je propose **un grand projet de transformation de France 3, le projet « France<sup>3</sup> »**. Nous entendons **faire progressivement de France 3 un réseau régional de 13 chaînes qui diffuseront chacune 10 heures quotidiennes de programmes régionaux**. Ce réseau s'appuiera sur trois piliers :

### Un renforcement de l'information locale

**Nous renforcerons l'information locale.** Les tranches d'information locales de France 3, qui sont d'ores et déjà les programmes les plus regardés de la chaîne, devront être qualitativement et quantitativement développées.

✳ **Le 19/20 sera précédé d'un nouveau rendez-vous régional de décryptage de l'actualité** tandis que **le 12/13 comprendra une partie « magazine »**. L'information régionale atteindra ainsi 4 heures de diffusion quotidienne.

✳ **Dans le cadre des rapprochements envisagés avec Radio France, nous étudierons le maillage le plus**

## CULTIVER LA PROXIMITÉ AVEC LES PUBLICS

**adéquat pour couvrir tous les territoires.** Nous nous donnerons ainsi les moyens de relater les événements locaux à l'échelle où ils prennent sens pour les publics et avec la plus grande exigence.

✳ Nous **travaillerons à nouer des partenariats avec les autres télévisions publiques européennes pour permettre d'ouvrir les contenus des éditions locales des régions frontalières aux actualités de nos voisins**, notamment là où liens transfrontaliers sont les plus vifs (Pays Basque, Catalogne, Flandres, Luxembourg, Sarre, Bade-Wurtemberg, Cantons de Berne et de Genève, Val d'Aoste, Piémont).

### La syndication de formats de flux originaux

**Nous lancerons une politique ambitieuse de syndication de formats de flux originaux.** Les 13 chaînes régionales travailleront davantage en réseau en s'appuyant sur une offre de formats originaux de programmes de flux, conçus de manière centralisée par France.tv Studio et déclinables sur chacune des antennes locales.

✳ Ces formats **comporteront une bible, un décor, un habillage, des conducteurs types, des listes de sujets et des magnétos prêts à diffuser** pour permettre une déclinaison aisée en régions. Le réseau fonctionnera comme un laboratoire d'innovation pour développer et perfectionner ces nouveaux formats en partageant les meilleures pratiques.

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

✳ Parmi ces formats originaux figureront : **un programme de type « C dans l'air » avec des experts régionaux, des magazines culturels** (livre, cinéma, musique), **des magazines « art de vivre »** (cuisine, jardinage) et **de multiples jeux qui mettront en scène des jeunes**. Les studios en régions développeront donc une activité très riche qui rapprochera France Télévisions du tissu social local.

✳ **En mode pilote, le premier de ces programmes à être décliné dans des versions régionales sera « Des chiffres et des lettres », le plus vieux jeu de la télévision française.** De nombreux joueurs pourront donc, près de chez eux, participer à leur jeu favori dans sa version télévisée.

### La démultiplication des décrochages locaux

**Nous démultiplierons les décrochages locaux en direct.** Les antennes régionales de France 3 doivent diffuser, autant que possible, les événements de la vie locale qui sont ceux qui font l'épaisseur de notre vie sociale.

✳ Manifestations sportives, festivals d'art vivant, cérémonies de commémoration : **les rendez-vous sportifs, culturels et citoyens à rayonnement local doivent trouver toute leur place sur les antennes de France 3.**

✳ **Nous doterons les équipes régionales de France 3 d'outils de captation perfectionnés** pour garantir la qualité technique des contenus diffusés.

## CULTIVER LA PROXIMITÉ AVEC LES PUBLICS

### L'hypothèse d'une extension du projet France<sup>3</sup> au réseau Outre-Mer Première

**En associant très étroitement les publics ultramarins, nous engagerons une réflexion quant à l'opportunité de procéder à une refonte des chaînes du réseau Outre-Mer Première, pour les rendre plus puissantes.**

Aujourd'hui, les Outre-Mer Premières (OMP) continuent à programmer des émissions issues des chaînes nationales associées à quelques productions réalisées localement. Ce schéma est néanmoins mis à mal par le déploiement de la TNT dans les territoires ultramarins qui permet dorénavant aux téléspectateurs des Outre-mer d'accéder directement à l'offre des chaînes publiques nationales. Cette nouvelle donne invite à la redéfinition d'une ambition nouvelle pour les OMP.

Le nouveau modèle de France 3 me semble ouvrir la voie à l'essor redoublé de ces antennes :

✳ **Dans ce cadre, les OMP auraient en effet la possibilité de puiser dans la grille de formats pour renforcer la qualité et la quantité des contenus locaux sur les antennes.**

✳ L'intégration dans le réseau de France 3 permettrait également de **répondre aux indispensables besoins d'évolution et d'innovation des chaînes ultramarines** : des écritures et des tons nouveaux pourraient être investis par les équipes locales.

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

✪ En s'appuyant sur ce modèle de syndication de contenus, **il deviendrait également possible d'offrir une meilleure visibilité des contenus ultramarins sur les chaînes hexagonales, au bénéfice du rayonnement des Outre-mer et de la cohésion de toute la France.**

Pour pousser cette logique au plus loin et permettre des synergies dans toutes les directions entre les antennes régionales de France Télévisions, **je proposerai d'ouvrir la discussion sur un changement de nom de ces antennes et de transformer les Premières en France 3**, respectivement Guadeloupe, Guyane, Martinique, Mayotte, Nouvelle-Calédonie, Polynésie française, La Réunion, Saint-Pierre-et-Miquelon, Wallis-et-Futuna.

## 2. Représenter et toucher tous les publics

**La force de l'audiovisuel dans nos sociétés contemporaines tient essentiellement au spectacle qu'il nous donne de nous-mêmes.** C'est parce que nous nous reconnaissons sur les écrans que nous leur concédons une place si importante dans nos existences quotidiennes. Le narcissisme, pourtant, compte bien peu en la matière : **se « voir » dans les images de la télévision, c'est d'abord se sentir exister aux yeux d'autrui et se sentir reconnu socialement.** Parce qu'elle décide du visible et fait émerger les symboles et icônes qui nous lient, **la télévision porte une responsabilité éminente dans la cohésion du corps social. Cette responsabilité est au cœur de la raison**



## CULTIVER LA PROXIMITÉ AVEC LES PUBLICS

**d’être d’une télévision publique et le fil rouge de mon projet de faire de France Télévisions « les écrans qui nous relie ».**

**Je l’affirme donc avec force : France Télévisions ne doit pas ignorer le besoin de représentation de ceux qui, d’une manière ou d’une autre, se sentent aujourd’hui exclus du domaine du visible sur ses antennes.** À l’heure où ce besoin s’exprime partout dans le cri « les vies noires comptent », où les corps vulnérables demandent réparation, où les laissés-pour-compte réclament d’être entendus, où la jeunesse veut avoir un avenir, **France Télévisions doit veiller étroitement à refléter la grande diversité de la France et à s’adresser véritablement à tous les publics.**

Pour que France Télévisions soit à l’image de ses publics, j’engagerai trois chantiers d’ampleur :

### La diversité sur les antennes

**La diversité des incarnations, personnes et des personnages qui apparaissent sur les antennes, devra être considérablement renforcée.** Un effort en ce sens devra être fait systématiquement sur les programmes de flux.

★ **Les personnes interrogées dans les programmes d’information ont vocation, sur le temps long, à refléter la composition de la société française.** Les femmes doivent y être aussi nombreuses que les hommes ; les

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

jeunes comme les anciens doivent y figurer ; les ultramarins doivent y avoir une place beaucoup plus régulière ; les territoires doivent tous, tôt ou tard, y être représentés. La capacité de la rédaction à assurer une couverture au plus près du terrain est un atout aujourd'hui insuffisamment exploité.

★ **Les experts sollicités sur les sujets les plus techniques devront être régulièrement renouvelés et atteindre l'équilibre paritaire à chaque fois que c'est possible.** La diversité des parcours et des origines territoriales devra également être privilégiée dès lors que la compétence professionnelle est indiscutable.

★ La **politique de promotion interne devra impérativement veiller à donner les mêmes chances à tous en matière de progression de carrière et d'accès aux postes les plus visibles sur les antennes.** Les managers recevront des formations destinées à développer la vigilance contre les biais discriminatoires inconscients.

★ **Le programme 50/50 fera du respect de la parité, dans tous les programmes où le choix des acteurs, intervenants et présentateurs est de la responsabilité directe ou indirecte de France Télévisions, un objectif de chaque équipe.**

Des programmes pour les publics sous-représentés

**Des programmes devront être développés à destination des publics aujourd'hui sous-représentés.**

## CULTIVER LA PROXIMITÉ AVEC LES PUBLICS

Nous travaillerons notamment à faire en sorte que les programmes puissent mieux toucher les publics empêchés (personnes hospitalisées, personnes détenues). Ces publics passent généralement un temps très conséquent devant la télévision et il est de la responsabilité de la télévision publique de leur tendre la main.

### Un effort massif en direction de la jeunesse

**Dans une logique d'équilibre démographique éditorial, nous investirons dans les contenus à destination de la jeunesse sur l'ensemble des programmes.** Le rajeunissement des audiences de France Télévisions est un enjeu stratégique qui, au-delà de la nouvelle offre éducative, doit avoir pour réponse une meilleure représentation des jeunes générations.

✳ Je mettrai en place **une règle qui imposera que 35 % du volume des programmes s'adresse de manière préférentielle** (quoique non exclusive) **aux jeunes de moins de 35 ans.**

✳ **Les engagements de France Télévisions en matière de production et de diffusion d'animation seront tenus tant sur les antennes linéaires que sur le numérique.** L'accent sera mis sur le développement de la singularité de l'offre à destination des moins de 12 ans avec des contenus ludo-éducatifs et culturels.

✳ Afin de mieux toucher les 12-25 ans, **je ferai de Slash une véritable unité de programmes avec des**

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

**moyens renforcés pour proposer des contenus encore plus ambitieux.**

✳ **Nous relancerons une véritable politique de développement, de production et de diffusion de fiction « jeunesse ».** Les thèmes qui intéressent les jeunes générations devront être mis au premier plan ; les écritures devront être modernes.

✳ **Les genres musicaux prisés des jeunes générations devront être davantage montrés à l'antenne.** La musique est une pratique sociale et culturelle fédératrice pour la jeunesse et les antennes de France Télévisions devront plus souvent résonner de rap, de zouk, de rock, de pop, de RnB, d'électro, de chanson et de slam.

### 3. Développer des services concrets

**La profondeur du lien que France Télévisions parviendra à nouer avec les Français dépendra de sa capacité à inventer, au-delà des seuls contenus audiovisuels, d'autres manières d'être à leur service et d'œuvrer à la cohésion sociale.** C'est, j'en suis convaincu, ce surcroît collectif de générosité que France Télévisions doit savoir développer pour se rendre aussi incontournable dans l'esprit des Français que peut l'être la BBC dans celui des Britanniques.

Il ne m'appartient pas en la matière d'être l'unique prescripteur et je compterai sur la collaboration de

## CULTIVER LA PROXIMITÉ AVEC LES PUBLICS

tous pour imaginer de **nouvelles façons de cultiver la proximité avec les citoyens**. Je tiens cependant à formuler quelques propositions précises en la matière, en guise de premières pierres sur le chemin de ce rapprochement :

### La multiplication des tournages en extérieur

**France 3 aura vocation à tourner en extérieur chaque fois que c'est possible, pour aller directement au contact du public.** Les téléspectateurs, habituellement passifs derrière leurs écrans, seront ainsi témoins de la télévision en train de se faire et pourront très librement échanger avec ceux qui en sont les artisans.

### La mise à disposition de studios de production

**Des studios de production en régions seront, sous certaines conditions, mis à la disposition du public pour la production de contenus éducatifs, culturels et citoyens, du tournage à la postproduction.** Il s'agira par là de donner au plus grand nombre la possibilité de s'essayer à la création audiovisuelle et, pour les salariés, de partager avec le grand public leurs techniques et leurs savoir-faire d'excellence.

### Accompagnement des jeunes talents

Un programme de détection et d'accompagnement des jeunes talents de l'audiovisuel et du spectacle vivant (musique, théâtre, danse, cirque) sera mis sur pied.

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

✳ **Nous proposerons à de jeunes YouTubeuses et de jeunes YouTubeurs des « cartes blanches » sur France Télévisions** et nous les aiderons à donner la pleine mesure de leurs talents créatifs.

✳ **Nous inviterons les jeunes talents des arts vivants à envoyer des vidéos de leurs performances à leur antenne régionale de France 3**, qui s'engagera à les visionner. Les meilleurs d'entre eux seront conviés à venir enregistrer dans les studios avec les techniciens et ingénieurs de France Télévisions.

### Éducation au numérique et à la fabrique de l'image

**France 3 s'engagera, aux côtés des acteurs de terrain, dans l'éducation au numérique et à la fabrique de l'image.** Elle aura vocation à démystifier les techniques audiovisuelles et à montrer comment se construisent les programmes d'information et les reportages.

✳ **Le réseau local de l'antenne développera en outre**, en lien avec les associations et les établissements scolaires, **une offre de formation à la production de contenus numériques audiovisuels.**

✳ **Une partie de l'antenne de France 3 en matinée le week-end sera réservée à la diffusion de magazines valorisant les productions des élèves.**

## CULTIVER LA PROXIMITÉ AVEC LES PUBLICS

### Éducation au cinéma

En tant que partenaire du cinéma et acteur responsable de la filière audiovisuelle française, France Télévisions mettra ses réseaux locaux au service de l'éducation au cinéma.

❖ **Des partenariats seront passés avec l'ensemble des écoles de la filière cinématographique (des lycées avec option cinéma à la FEMIS) pour permettre la mise à disposition de ressources et le partage d'expérience.** Des salariés des filiales de coproduction et de la filiale de distribution pourront être amenés à intervenir ponctuellement.

❖ **France Télévisions développera des ressources et des services destinés à accompagner la présence du cinéma dans l'enseignement secondaire** (Prix Jean Renoir, Ciné-clubs).

### Un service d'accompagnement de l'expérience audiovisuelle des enfants

Sur les offres numériques, nous proposerons des outils de suivi pour **permettre aux parents de reprendre le contrôle sur le temps passé par leurs enfants devant les écrans**. Nous engagerons de surcroît le développement d'offres éditoriales complémentaires aux écrans (édition, jeux, assistants virtuels) pour prémunir les enfants de toute forme d'addiction tout en prolongeant notre mission éducative. Ces offres complémentaires seront l'objet d'une

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

commercialisation et généreront des revenus supplémentaires pour France Télévisions.



### **Chantier interne : investir les territoires**

**Pour construire une relation durable de proximité et de confiance avec les Français, France Télévisions ne doit plus apparaître comme un média parisien.** Cette implantation prépondérante dans la capitale alimente en effet une perception négative en connotant un élitisme contraire aux valeurs universelles du service public. Au-delà des seules antennes régionales de France 3, **il faudra donc pouvoir imaginer un redéploiement territorial déconcentré pour faire de France Télévisions une entreprise de toute la France.**

J'ai bien conscience néanmoins qu'une telle réorganisation, parce qu'elle a des conséquences concrètes sur la vie des personnels, ne peut se faire que dans le **cadre d'une concertation approfondie avec les représentants des salariés et doit reposer individuellement sur le principe du volontariat.** En tout état de cause, j'engagerai une **discussion ouverte sur le sujet** dès ma prise de fonctions avec **pour horizon l'idée d'offrir aux salariés de France Télévisions un meilleur environnement de travail et une plus grande liberté dans le choix de leur lieu de travail.**



## CULTIVER LA PROXIMITÉ AVEC LES PUBLICS

Dans ce cadre, nous chercherons d'abord à identifier ensemble les leviers permettant d'accompagner la mobilité et la réorganisation du travail. L'expérience du **télétravail pendant le confinement récent** a entraîné chez de nombreux salariés une réflexion profonde sur leur lieu de vie et leur cadre de travail ; **nous devons être à l'écoute des nouvelles demandes et des nouvelles aspirations et faciliter autant que possible les accommodements qui contribuent au bien-être des salariés.**

Je lancerai par ailleurs trois propositions pour rapprocher France Télévisions des Français **en investissant les territoires** :

- **Une étude sera menée pour mesurer l'adéquation du siège actuel, Esplanade Henri-de-France, aux besoins de l'entreprise.** Les considérations techniques devront primer sur les aspects symboliques de l'implantation.

- **Dans un objectif de valorisation du réseau régional et de déconcentration du siège, je proposerai la création de pôles de compétitivité thématiques en régions.** Comme c'est le cas aujourd'hui en matière de production à Lille ou Montpellier, il s'agira de rassembler des compétences de pointe, dans le numérique par exemple. Économies budgétaires grâce au moindre coût de l'immobilier et création de valeur par la conjonction des talents accompagneront par surcroît ce mouvement en direction des Français.

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

✳ **Nous étudierons la possibilité de délocaliser en régions une partie des fonctions support de l'entreprise.** La volonté de rapprocher l'entreprise des Français sera aussi l'occasion d'offrir aux salariés un cadre de vie et de travail plus attractif.



### **Chantier externe : être un acteur économique responsable**

**Pour s'établir comme un acteur de référence et de confiance, France Télévisions doit être à la hauteur de ce que les Français attendent d'une grande entreprise de service public au XXI<sup>e</sup> siècle.** Elle doit bien sûr répondre aux multiples missions que lui confie sa tutelle dans le cahier des charges qui encadre ses activités, mais elle doit aller bien au-delà. Elle doit être un **acteur transparent** et **ouvert, qui répond de son action devant la société comme elle en répond devant l'État.** Elle doit être un **employeur exemplaire** qui **lutte contre le harcèlement** et **combat les discriminations.** Elle doit être une entreprise **consciente de son impact social et environnemental** et **engagée dans la construction d'une économie durable et résiliente.** En tant que président, j'en serai le garant et en répondrai devant tous : **en matière ESG, France Télévisions doit être une entreprise d'avant-garde.**

## CULTIVER LA PROXIMITÉ AVEC LES PUBLICS

Mettre en pratique au-delà des mots ces exigences très hautes requiert que des **mesures précises** soient prises **à tous les niveaux de l'entreprise** et nécessitera **l'implication de tous les salariés**. Je voudrais cependant en indiquer les lignes directrices :

### Une stratégie lisible et partagée

**La stratégie de France Télévisions sera universellement lisible et partagée.** Les orientations générales qui guident le développement de l'entreprise à moyen terme n'ont pas vocation à demeurer dans le secret, derrière les portes closes du Comité exécutif ou du Conseil d'administration : le grand public doit pouvoir les comprendre, les salariés doivent pouvoir se les approprier.

✳ Dans cette perspective, **nous doterons France Télévisions d'une véritable raison d'être** qui donnera un horizon commun à tous les acteurs et toutes les parties prenantes de l'entreprise (salariés, clients, fournisseurs, citoyens, tutelle).

✳ Nous organiserons **un dialogue continu avec les parties prenantes pour garantir la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux de notre activité.**

✳ Nous développerons **une communication active à destination des citoyens pour rendre compte régulièrement et dans le détail de l'usage qui est fait de la contribution à l'audiovisuel public.**

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

### Un engagement environnemental fort

**France Télévisions agira pour développer et promouvoir un modèle économique durable.** Sa ligne éditoriale reflétera l'urgence climatique :

✳ Les **programmes de France Télévisions devront accorder une place plus importante aux questions environnementales.** Des programmes scientifiques et informatifs ambitieux devront permettre à chacun de se saisir des enjeux de la transition énergétique. Les nouveaux rapports au monde vivant (cuisine végétarienne, jardinage, bien-être animal) devront, quant à eux, bénéficier d'un éclairage plus régulier.

✳ Dans le cadre de sa mission de proximité, **France 3 s'attachera à valoriser les écosystèmes locaux et les circuits courts.** Si elles trouvent leur public, ces émissions pourront faire l'objet de prolongements dans la vie locale au-delà des écrans (édition d'ouvrages, organisation d'événements).

✳ **Envoyé Spécial**, le grand magazine de la rédaction, **consacrera chaque mois un numéro dédié aux questions environnementales au sens large.** Une soirée thématique sur la planète sera programmée chaque semaine sur France 5.

✳ La régie de France Télévisions aura pour consigne **de bannir des écrans la promotion des produits ou**

## CULTIVER LA PROXIMITÉ AVEC LES PUBLICS

**services contraires aux principes de développement durable** (véhicules polluants, alimentation déséquilibrée).

Mais l'empreinte carbone des activités directes ou induites de France Télévisions devra également être résolument diminuée :

★ **France Télévisions doit devenir un pionnier de l'écoproduction** en soutenant en interne et en favorisant en externe les tournages qui produisent le moins de déchets et émettent le moins de CO<sub>2</sub>. Je fixerai des objectifs à atteindre de façon graduée, qui s'imposeront à l'ensemble des fournisseurs de contenus.

★ **France Télévisions réunira l'ensemble de ses engagements environnementaux dans un vaste pacte écologique** dont l'objectif sera d'atteindre, dans un délai réaliste, la neutralité carbone.

### Un management exemplaire et transparent

**La politique managériale de France Télévisions sera exemplaire et transparente.** La « marque employeur » de l'entreprise doit être revalorisée à travers une action résolue en faveur du bien-être des salariés et de la lutte contre les discriminations.

★ Je mettrai en place **des indicateurs de performance en matière de qualité de vie au travail**. Ils seront rendus publics et permettront la conduite d'actions correctives si elles s'imposent.

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

- ✳ J'interrogerai **les raisons de la hausse importante de l'absentéisme au cours des cinq dernières années pour mieux la combattre.**
- ✳ Je ferai en sorte que chaque salarié ait un travail motivant et une perspective de carrière engageante.
- ✳ Je mettrai sur pied un **rendez-vous hebdomadaire en visioconférence dans lequel je répondrai aux questions de tous les salariés du groupe.**
- ✳ J'exigerai que **France Télévisions garantisse une égalité salariale réelle entre les femmes et les hommes et donne les mêmes chances de réussite à chacun indépendamment de ses origines, de sa couleur de peau, de sa religion ou de son orientation sexuelle.**
- ✳ Un **dispositif interne de lutte contre le harcèlement** devra être conçu et rendu opérationnel sous 6 mois. Il sera fondé sur l'écoute et la considération de la parole des victimes.
- ✳ Je **publierai la liste des 200 plus hauts salaires de l'entreprise et appliquerai la même exigence de transparence aux productions externes** (rémunération des animateurs, comédiens, auteurs, réalisateurs). Les écarts de salaire auront vocation à être réduits tendanciellement.

## CULTIVER LA PROXIMITÉ AVEC LES PUBLICS

### Élimination des dispositifs socialement nuisibles

**France Télévisions travaillera à éliminer les dispositifs les plus socialement nuisibles de ses programmes actuels.**

✳ **Elle renoncera totalement aux jeux avec appels surtaxés.** Ces dispositifs altèrent le jugement des téléspectateurs et reposent sur un consentement vicié, indigne des valeurs du service public.

✳ **Je demanderai que soit mis fin, dans les plus brefs délais, au partenariat publicitaire entre la société Outbrain et le site franceinfo.** La mécanique de publicité programmatique qui le sous-tend est pernicieuse et n'a pas sa place sur le service public. Elle contribue sous couvert de faux sites d'information à véhiculer des messages qui abusent de la crédulité du public sur des questions de santé ou de placements financiers.

### Une relation clarifiée avec l'État

**France Télévisions répondra devant le Conseil d'administration et l'État sur la base d'engagements clairs et publics.** Pour que France Télévisions soit pleinement responsable devant les Français, il est essentiel qu'elle puisse être **évaluée par la tutelle sur le fondement d'un contrat de gouvernance explicite.**

✳ Il conviendra en ce sens de **définir pour l'ensemble du mandat un nombre limité de grandes**

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

**missions de service public et d'objectifs stratégiques** qui feront l'objet d'une évaluation annuelle à partir **d'indicateurs adaptés**. Je soumettrai à la discussion les indicateurs qui me semblent les plus pertinents pour juger du succès du projet qui sera le nôtre.

✳ Dès ma nomination, je travaillerai à **convertir ce projet en un plan stratégique qui comportera un volet financier détaillé**. Ce plan sera présenté pour approbation au Conseil d'administration et sera le **point de départ des négociations contractuelles d'établissement du Contrat d'objectifs et de moyens** qui sera conclu entre l'État et France Télévisions pour la période 2021-2025.

✳ En tout état de cause, **l'équilibre budgétaire est et doit rester la règle pour France Télévisions**. Des marges financières seront trouvées pour réaliser les investissements nécessaires dans le numérique et la production à travers la recherche systématique de gains de productivité, la maîtrise des coûts de structure, la mutualisation des ressources avec les autres acteurs de l'audiovisuel public et l'accroissement des ressources propres.



# V. IRRIGUER LES MONDES FRANCOPHONES

Les écrans ont le pouvoir de reconfigurer le monde. Ils effacent les distances et étendent les imaginaires ; ils rapprochent les esprits et relient les consciences. Supports immédiatement culturels, ils créent et font vivre des communautés.

**Parce que la numérisation de l'audiovisuel est avant tout le vecteur de sa mondialisation**, les acteurs audiovisuels français sont aujourd'hui concurrencés par des groupes étrangers puissants, adossés à des marchés domestiques gigantesques et affranchis de la plupart de nos contraintes. **Aujourd'hui américains et demain chinois, ces acteurs diffusent des contenus qui propagent sur notre sol leurs valeurs et leur sensibilité, leurs références et leurs idéaux.** Ils sont ainsi les agents d'une domination douce qui travaille au délitement de notre culture commune et fragilise tout ce qui nous relie.

**Face à la perte de souveraineté culturelle** qui menace à l'ère de l'audiovisuel mondialisé, France Télévisions ne

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

peut pas faire le choix du repli derrière une ligne Maginot : pour se donner les moyens de travailler à la cohésion de tous les Français, elle doit au contraire s'ouvrir vers l'extérieur, viser une communauté plus ample et **partir à la conquête de nouveaux marchés et de nouveaux publics partout sur la planète.**

La culture française est tendue vers l'universel et appréciée partout dans le monde. Elle est portée par une langue dynamique qui comptera plus de 700 millions de locuteurs, pour l'essentiel très jeunes, à horizon 2050. Elle est présente sur les cinq continents et riche de sa diversité régionale. **Pour servir au mieux notre souveraineté culturelle, France Télévisions, j'en ai la conviction, doit s'adresser très largement aux francophones et aux francophiles.** Elle doit mettre la culture et la langue françaises à l'honneur ; elle doit diffuser et distribuer partout la création audiovisuelle française ; elle doit faire rayonner alentour nos phares que sont les outre-mer.

**France Télévisions, je m'y engage, portera haut dans le monde les couleurs de la France.**

### **1. Mettre la culture française à la portée du monde entier**

**L'image de la France dans le monde est étroitement reliée à l'idée de culture.** Ce qu'on aime presque unanimement de notre pays, ce sont, pêle-mêle, sa mode, ses

## IRRIGUER LES MONDES FRANCOPHONES

artistes, sa cuisine, son art de vivre, son cinéma, son patrimoine, sa littérature. C'est pour tout cela que les visiteurs viennent si nombreux découvrir notre pays ; pour tout cela que certains apprennent notre langue ; pour tout cela aussi, que la France manque souvent à ceux de nos compatriotes qui vivent à l'étranger. **Dans un marché audiovisuel numérique dominé par les offres anglo-saxonnes, ces domaines d'excellence et de distinction constituent pour France Télévisions des leviers puissants pour partir à la conquête de publics nouveaux au-delà des frontières nationales.**

**Pour toucher les francophones et les francophiles partout dans le monde**, c'est d'abord sur la promesse que les contenus de France Télévisions leur restitueront quelque chose de la France et de son génie qu'il nous faut nous fonder. **Dans cet esprit, je souhaite que France Télévisions développe une plateforme numérique conçue autour de la langue et de l'imaginaire français à destination du public international.** Cette plateforme, baptisée **france.tv+**, possédera deux caractéristiques structurantes :

### Une plateforme payante accessible depuis l'étranger

Il s'agira d'**une plateforme payante de service de vidéos à la demande (SVOD) accessible depuis l'étranger**. Le prix de l'abonnement mensuel sera aligné sur les standards du marché de la SVOD (soit une dizaine d'euros par mois) et correspondra approximativement au montant mensualisé de la contribution à

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

l'audiovisuel public. L'abonnement pourra également être intégré à des offres de distributeurs (opérateurs de télécommunications notamment). **Les revenus générés par cette plateforme contribueront fortement à l'augmentation des ressources propres de France Télévisions.**

**Cette offre payante viendra compléter l'offre numérique gratuite de TV5Monde**, dont nous soutiendrons le développement. Elle bénéficiera ainsi de l'actif que représente la marque TV5Monde dans plus de 195 pays. Nous mènerons ce chantier en étroite collaboration avec les cinq États et gouvernements bailleurs de fonds de TV5Monde, dans le respect de sa charte constitutive et des deux traités internationaux auxquels elle s'adosse.

Une offre francophone, riche en contenus culturels

**L'offre, exclusivement francophone, comportera les contenus de france.tv pour lesquels nous aurons obtenu les droits et sera significativement enrichie par surcroît.** Toute la filière de la production française bénéficiera ainsi de l'exploitation de ce nouveau marché.

✱ Des **contenus documentaires originaux sur la culture, le patrimoine et l'art de vivre à la française (cuisine, mode, voyages)** seront proposés pour tenir la promesse d'une rencontre émotionnelle avec la France.

✱ Des **contenus éducatifs facilitant l'apprentissage de la langue française** seront également disponibles.

## IRRIGUER LES MONDES FRANCOPHONES

✪ Un **catalogue étoffé d'œuvres cinématographiques françaises de toutes les époques et de tous les genres devra être constitué**. Il s'agira d'un atout majeur de la plateforme tant il est difficile de trouver depuis l'étranger des offres SVOD comportant du cinéma français.

Je fixerai pour cette plateforme **l'objectif ambitieux d'atteindre 3 millions d'abonnés d'ici 2025 avec, pour première cible, les Français expatriés et les francophiles du monde entier**.

### 2. Distribuer partout la création audiovisuelle française

**Faire rayonner la création française partout dans le monde se situe pour France Télévisions à la croisée de deux enjeux**. Il s'agit non seulement de **défendre la souveraineté culturelle du pays** en œuvrant à la propagation de ses formats, de ses contenus, de sa langue et de son imaginaire, mais aussi de **renforcer l'indépendance et la solidité économique de l'entreprise** en accroissant ses ressources propres.

Dans cette perspective, sans vouloir en rien concurrencer les activités de TV5Monde, France Télévisions devra s'appuyer prioritairement sur les réseaux francophones et développer des relations étroites avec leurs principaux acteurs (RTBF, RTS, Société Radio-Canada, Télé-Québec et TV5Monde elle-même). **Parce que son ambition**

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

**productive sera demain beaucoup plus importante, France Télévisions devra s'imposer petit à petit comme un acteur majeur de la distribution internationale de contenus francophones.**

Pour tendre vers cet horizon, je demanderai qu'un effort soit engagé sur trois plans :

### Un effort d'exportation des programmes de flux produits en interne

France Télévisions cherchera systématiquement à **exporter les formats de programmes de flux originaux qu'elle sera amenée à produire**. Les moyens investis par France Télévisions dans la production seront largement supérieurs à ceux de la plupart des antennes publiques francophones (RTBF et RTS notamment) et nous leur proposerons d'être les premiers acheteurs de nos formats dans le divertissement et les magazines. Nous ne nous limiterons pas à ces antennes néanmoins.

### La prise en compte d'un critère d'exportabilité dès la conception des fictions produites

**Le critère d'exportabilité devra être pris en compte dès la conception des fictions produites ou coproduites.** Cette exigence aura des conséquences sur l'ensemble de la chaîne de production et poussera à une créativité plus grande.

✪ Pour faciliter l'exportation, nous **développerons l'activité de sous-titrage de France.tv Studio** en

## IRRIGUER LES MONDES FRANCOPHONES

français comme dans les grandes langues étrangères. Nous nous appuierons, pour ce faire, sur les technologies les plus perfectionnées (génération automatique de textes et traduction automatique).

✪ Nous **proposerons aux grandes chaînes francophones des échanges de droits** pour permettre la diffusion sur ces chaînes de fictions produites par France Télévisions en échange de contreparties à définir. Ces fictions seront un moyen d'attirer un nouveau public international sur la plateforme france.tv+.

### Une collaboration exemplaire avec les producteurs de cinéma

Nous mettrons sur pied une **collaboration exemplaire avec les producteurs de cinéma sur france.tv+** en leur reversant des revenus conséquents en échange de l'intégration de leurs œuvres au catalogue. Il s'agira de **gagner leur confiance de manière à ce que France.tv Distribution se voie confier plus régulièrement la distribution internationale des films français.**

### **3. Faire rayonner les outre-mer dans leurs contextes régionaux**

**Par leur richesse et leur diversité, les Outre-mer sont un apport précieux pour France Télévisions.** Si l'incertitude quant au sort de France Ô nourrit des inquiétudes

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

légitimes parmi les amis des Outre-mer, le réseau de proximité La Première garantit une présence forte de la télévision publique dans les territoires ultramarins. Je veux aussi le dire avec force : **quelle que soit la nouvelle donne, il n’y aura sous mon mandat ni retrait ou ni désengagement.**

**Les Outre-mer, au contraire, sont pleinement la France et doivent être les phares de sa culture ouverte et francophone.** Au-delà de leurs nécessaires missions de proximité qu’elles continueront de remplir, les antennes ultramarines ont vocation à prendre leur pleine part dans la stratégie de rayonnement international de la culture française dont France Télévisions veut être l’instrument.

**Mon ambition pour ces antennes est forte : nous devons en faire de véritables pôles de rayonnement de la France dans les régions avoisinantes.** Pour y parvenir, je prendrai plusieurs engagements concrets :

Maintien des budgets  
pendant toute la durée du mandat

**Les budgets importants que France Télévisions consacre aux programmes destinés aux territoires ultramarins seront maintenus pendant toute la durée de mon mandat.** C’est là une condition nécessaire pour que leur richesse puisse être mise en valeur sur les écrans.



## IRRIGUER LES MONDES FRANCOPHONES

### Investissement dans la formation et les outils technologiques

**Un investissement massif sera consenti dans la formation des personnels et l'acquisition d'outils technologiques pour permettre la création dans ces territoires de pôles de production autonomes.** En renouvelant les formats, on doit, par exemple, pouvoir concevoir des alternatives locales aux nombreuses *telenovelas* brésiliennes diffusées sur La Première Guyane. Les contenus produits localement devront en outre être proposés à des diffuseurs de pays voisins francophones : au Vanuatu pour les contenus de La Première Nouvelle-Calédonie ou en Haïti pour ceux de La Première Guadeloupe, par exemple.

### Développement d'une offre de ressources et de services à destination des pays voisins

**Une offre de ressources et de services à destination des groupes audiovisuels des pays du voisinage sera développée.** Les antennes de La Première doivent pouvoir nouer des coopérations avec leurs homologues, notamment en matière d'information (en lien avec les bureaux de France Médias Monde) et en matière d'éducation. La Première La Réunion pourra ainsi rayonner sur toute une partie de l'Afrique australe et orientale.

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

### Production de documentaires sur des sujets d'intérêt régional

**Des documentaires sur des sujets d'intérêt régional auront vocation à être produits ou coproduits.** Les droits de diffusion de ces documentaires pourront être cédés aux diffuseurs des pays alentour.



### **Chantier interne : développer une culture de l'export**

**Pour pouvoir se projeter à l'international et défendre activement la souveraineté culturelle française, France Télévisions doit développer en son sein une véritable culture de l'export.** Je n'ignore pas la difficulté de la tâche mais il m'appartient d'en faire comprendre les enjeux à tous les salariés. **L'accroissement des ressources propres ne nous détourne pas des missions de service public ; il est, tout au contraire, ce qui nous permettra demain de les accomplir avec ambition, fierté, indépendance et effectivité.**

La seule compréhension partagée de cet enjeu ne suffira pas, toutefois, à opérer la transformation culturelle requise. **Pour ancrer l'ambition exportatrice dans l'organisation et dans les usages, il nous faudra engager une transformation d'ampleur du rôle et du**

## IRRIGUER LES MONDES FRANCOPHONES

### **statut de France.tv Distribution dans le groupe sur le modèle de BBC Studio.**

#### Association de France.tv Distribution aux activités de production

**France.tv Distribution devra être systématiquement associée aux activités de production.** Elle n'aura pas de pouvoir décisionnaire mais elle sera **garante de la prise en compte du critère d'exportabilité** dans les choix opérés. Elle aura également pour mission de **proposer pour chacun des nouveaux programmes un plan de valorisation permettant de générer des ressources propres à travers toutes les techniques d'exploitation**, en France et à l'international.

#### Revalorisation interne des métiers de la distribution

**Les métiers de la distribution devront être revalorisés au sein du groupe pour constituer un véritable pôle d'excellence.** Les ayants droit doivent pouvoir nous faire confiance beaucoup plus largement qu'ils ne le font aujourd'hui pour l'exploitation de leurs œuvres ou de leurs marques.

✳ Nous investirons dans la formation des équipes **pour renouveler les compétences opérationnelles.**

✳ **Nous recruterons de préférence des profils commerciaux** avec un savoir-faire éprouvé dans la négociation internationale.

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

Le taux de ressources propres de France Télévisions est actuellement de 2 %. Notre objectif sera d'atteindre 10 % en 2025.



### **Chantier externe : tendre la main aux antennes francophones**

Pour France Télévisions, les mondes francophones constituent des espaces de projection internationale incomparables. Dans la mesure où les francophones ont une langue en commun, ils partagent aussi, jusqu'à un certain point, une manière de voir, de sentir et de penser le monde. C'est donc **dans un esprit d'amitié que France Télévisions doit s'adresser à eux et aux organisations qui les servent**, avec l'idée d'œuvrer à renforcer les liens qui les unissent.

Je veux donc le dire clairement : **le projet de faire de France Télévisions un grand média francophone international ne vise pas, insidieusement, à supplanter les médias francophones. Au contraire, pour gagner la confiance des francophones partout dans le monde, France Télévisions doit construire des coopérations renforcées avec l'ensemble des acteurs de l'audiovisuel francophone.** Trois niveaux de coopérations doivent être envisagés :

## IRRIGUER LES MONDES FRANCOPHONES

### Des bureaux communs avec France Médias Monde

**Avec France Médias Monde, nous travaillerons à mettre sur pied des bureaux communs qui nous permettront de produire des contenus d'information au plus proche du terrain.** Nos équipes respectives auront vocation à partager l'infrastructure et à travailler indifféremment pour l'un ou l'autre de nos établissements selon les besoins.

### Une coopération renforcée avec TV5Monde

**Avec TV5Monde, nous amplifierons la large coopération actuelle fondée sur la mise à disposition de ressources et les échanges de contenus.** Si France Télévisions entend prioritairement faire rayonner la culture française, elle **ménagera aussi une place sur ses écrans aux multiples sources de la francophonie** comme le fait très bien « La Librairie francophone » sur France Inter. **Elle intégrera à cette fin des contenus produits par TV5Monde dans ses magazines culturels et diffusera sur France 5 des programmes multilatéraux produits par TV5Monde** avec l'ensemble de ses partenaires francophones dans les domaines de la culture, de l'investigation et de l'environnement.

### Une multiplication des collaborations *ad hoc* avec les autres médias francophones

**Avec les autres médias publics francophones, nous multiplierons les collaborations *ad hoc* et**

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

**travaillerons à développer les coproductions dans la fiction.** France Télévisions s'engagera résolument dans tous les projets qui serviront la souveraineté culturelle et linguistique de la France.

## POSITIONNEMENT DES OFFRES

Dans un marché audiovisuel hautement concurrentiel, le positionnement et l'identité des antennes doivent être beaucoup plus forts et affirmés qu'aujourd'hui.

C'est important pour le public qui pourra ainsi retrouver des réflexes et des rendez-vous grâce à une grille de programmes claire.

C'est également un enjeu pour les auteurs et producteurs qui pourront mieux identifier la nature, la diversité et les spécificités des attentes de France Télévisions.

ANTENNES	POSITIONNEMENT	MOT-CLÉ
<b>FRANCE.TV</b>	Le portail audiovisuel public	Accessibilité
<b>FRANCE 2</b>	La grande chaîne française	Rassemblement
<b>FRANCE 3 LA 1<sup>RE</sup></b>	La chaîne des territoires et des débats	Proximité
<b>FRANCE 4</b>	La chaîne de l'éducation	Émancipation
<b>FRANCE 5</b>	La chaîne des passions	Expertise
<b>FRANCEINFO</b>	L'information de référence	Confiance
<b>FRANCE Ô</b>	La chaîne ultramarine	Visibilité
<b>ARIANE</b>	La bibliothèque des savoirs	Progrès



## POSITIONNEMENT DES OFFRES

### france.tv

L'offre de france.tv doit devenir en 3 ans la première plateforme audiovisuelle française.

La qualité de l'expérience utilisateur sera considérablement accrue. Les outils de recommandation et le moteur de recherche permettront un accès plus fluide et personnalisé aux programmes. L'accessibilité sur tous les supports sera renforcée grâce à l'accent mis sur le développement d'une interface vocale précise et efficace. La publicité en « pre-roll » sera supprimée.

Cette offre sera enrichie de contenus pour prolonger intelligemment les programmes, avant, pendant et après leur diffusion sur les antennes linéaires. Nous accompagnerons les nouvelles pratiques de consommation en offrant un accès aux contenus en intégralité sur des durées plus longues et dès avant leur diffusion sur le linéaire. Nous renforcerons le catalogue avec l'ajout de films de cinéma. Nous développerons des verticales éditoriales puissantes autour des programmes « enfance », « jeunesse » et « sports ».

Technologiquement plus aboutie, cette offre sera à terme ouverte aux autres chaînes publiques : Arte, France 24 et TV5Monde.

Cette plateforme fera l'objet d'une déclinaison internationale payante, france.tv+, destinée aux francophones et francophiles du monde entier.

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

### France 2

France 2 doit rester une chaîne nationale puissante et généraliste avec des objectifs d'audience qui lui permettront de se maintenir comme une des chaînes leaders du PAF. Elle a vocation à accueillir et diffuser les grands événements qui rassemblent les Français.

Par petites touches, France 2 devra incarner d'ici 3 ans, notamment à travers ses animateurs et la diversité de ses visages, la grande chaîne publique française fédératrice. Ses programmes seront traversés par la culture, avec des rendez-vous plus clairement identifiés et une diminution de la place des jeux en journée. Une politique de divertissement davantage ouverte à l'innovation, le développement de nouveaux formats originaux et une programmation des soirées en « rafale » permettra de renouer avec le succès créatif.

La qualité restaurée des rendez-vous d'information (un 20 h de France 2 devenu premier JT de France, des magazines distinctifs et puissants) sera la marque de la réussite éditoriale de la chaîne.

### France 3

France 3 est la chaîne qui verra son modèle et sa programmation le plus radicalement transformés.

## POSITIONNEMENT DES OFFRES

Elle assumera beaucoup plus clairement qu'aujourd'hui sa vocation territoriale avec, en journée, un nouveau format de grille et de production qui visera à diffuser uniquement des programmes régionaux. Les tranches d'information existantes seront doublées ; un nouveau rendez-vous d'information locale matinale, le 7/9, sera installé.

En soirée le programme sera national. La première partie de soirée sera consacrée au cinéma et à la fiction à l'exception du vendredi où elle sera dédiée au spectacle vivant avec une grande ambition créatrice.

France 3 sera aussi la chaîne des débats avec tous les jours de la semaine, en seconde partie de soirée, une grande émission autour des idées. Conçue de manière moderne, elle aura vocation à devenir un rendez-vous emblématique du nouveau service public audiovisuel. La soirée se prolongera par un documentaire.

### France 4

France 4 deviendra une chaîne 100 % éducative.

Elle proposera une approche ludo-éducative pour la jeunesse, mais aussi des contenus pour les adultes : remise à niveau, formation numérique ou éducation-passion, en lien avec France Université Numérique. Elle traitera les sujets de la vie professionnelle et accompagnera le développement et l'autonomie des individus.

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

Ses contenus seront développés, adaptés et déclinés pour être exploités sur la nouvelle plateforme éducative numérique « Ariane ».

### France 5

France 5 doit conforter son positionnement de chaîne des passions avec une place importante donnée aux programmes d'expertise.

Sa grille en journée fonctionnant très bien, elle n'évoluera qu'à la marge.

L'enjeu principal est le renforcement de son identité et sa puissance en soirée. Chaque semaine les programmes de première partie de soirée seront déclinés autour de 7 thématiques : C Politique, C Cinéma, C Sport, C Musique, C Livre, C Sciences, C Planète. Ces thématiques s'articuleront autour de magazines, documentaires et fictions.

### franceinfo

franceinfo doit impérativement réduire son écart d'audience avec les chaînes d'information privées.

Nous travaillerons avec les autres partenaires de l'audiovisuel public pour définir la gouvernance, les moyens

## POSITIONNEMENT DES OFFRES

et le format qui permettront de relancer franceinfo. Nous devons avoir l'ambition d'en faire la chaîne d'information de référence du service public, celle vers laquelle les Français se tournent en cas d'actualité majeure. Elle devra augmenter son audience pour atteindre au moins 2 % sans nuire à ses exigences de qualité.

Le service numérique de franceinfo devra également rattraper son retard sur le mobile. La priorité sera donnée à un traitement moderne des images, avec le développement de formats de types « stories » pour proposer ainsi une offre d'information attractive pour la jeunesse.

### France Ô

Nous accompagnerons les décisions gouvernementales.

Si la fermeture de France Ô est confirmée, nous remplirons les engagements pris à l'égard des populations ultramarines et ferons un bilan régulier de l'amélioration de la présence de nos concitoyens et des réalités ultramarines à l'antenne.

Dans le cas contraire, nous veillerons à renforcer le caractère diversifié de la programmation, en traitant notamment des questions intéressant spécifiquement les ultramarins vivant dans l'hexagone et en favorisant la diffusion de la culture et des arts de nos concitoyens.

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

### **Ariane (nom de projet)**

Ce nouveau service numérique développé par France Télévisions s'adressera à l'ensemble des acteurs de la « nation apprenante » en leur offrant la possibilité d'héberger et de diffuser leurs contenus audiovisuels.

Cette grande bibliothèque des savoirs sera structurée par un système de découverte et de progression unique au monde. Ce sera un outil au service de l'acquisition de compétences individuelles, de la cohésion et de la compétitivité nationale.

## INDICATEURS CLÉS DE SUCCÈS

Pour la réussite de ce projet et d'une manière plus générale pour la gestion de toute entreprise moderne, **il est nécessaire de disposer d'indicateurs de pilotage clairs.**

**Je propose de définir aussi 5 indicateurs qui traduiront de manière objective et sincère la performance de l'entreprise et orienteront les choix stratégiques subséquents.**

Dans un esprit de **transparence** et de **responsabilité**, **ces indicateurs seront largement partagés avec l'ensemble des parties prenantes** : les salariés, l'État actionnaire et les citoyens à qui appartient France Télévisions. Actuellement réservée à quelques cadres dirigeants, la communication des données de ces indicateurs sera publique et générale. Un site en ligne permettra notamment aux producteurs indépendants de travailler sur des développements qui répondront plus précisément aux priorités stratégiques des antennes.

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

### 1. Un service public universel : la mesure des publics touchés

Parce qu'elle est financée par tous les Français, France Télévisions doit avoir comme **objectif de proposer un service utile à chacun des Français au moins une fois par semaine**. Pour cela, les programmes doivent être variés, reflète de la diversité des Français dans leurs goûts, leurs passions et leurs identités.

France Télévisions a déjà commencé à intégrer la **notion de public touché (« reach »)** venue de la BBC et de certains pays nordiques. Cette réflexion va dans le bon sens et doit être systématisée. Il s'agit de **ne plus simplement se concentrer sur la part d'audience télévisuelle des programmes phares ou sur l'audience moyenne mais de mesurer les contacts avec le public à travers quatre écrans (linéaires et numériques)** pour s'assurer que le plus grand nombre et dans l'idéal, chacun, bénéficie de services ou de programmes offerts par France Télévisions.

Cet indicateur sera décliné sur les différentes cibles démographiques avec comme **objectif stratégique la reconquête de la jeunesse**.



## INDICATEURS CLÉS DE SUCCÈS

### **2. Un service public distinctif : la mesure de la perception de la spécificité des programmes et des services**

Nous exploiterons davantage le « Quali TV », outil de mesure qualitative des programmes, en créant notamment de nouvelles questions dans la perspective de **nous assurer du caractère nettement distinctif des programmes de France Télévisions dans le paysage audiovisuel.**

### **3. Un service public citoyen : la mesure de l'impact sur les publics**

Le « Quali TV » ainsi que la refonte du système de communication avec le public permettront de **vérifier que France Télévisions a un impact réel sur la vie des Français** : il s'agira de s'assurer que les programmes incitent à réfléchir, à agir, à mieux vivre ensemble, à bouger, à mieux se nourrir, à se cultiver, en somme qu'ils ont une traduction concrète et sont véritablement efficaces.

### **4. Un service public efficient : la mesure de la proportion du budget consacré aux contenus et à leur mise à disposition du public**

Nous conduirons une **analyse systématique des frais de structure.** En recourant au benchmarking et à la mise

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

en concurrence, nous les rapprocherons de ce qu'ils sont dans les **entreprises les plus performantes du secteur comme la BBC** où ils ne dépassent pas 5,7 % du budget.

### **5. Un service public égalitaire : le plan 50/50 pour la parité**

Nous nous engageons à mettre en place les mécanismes nous permettant d'atteindre d'ici la fin du mandat une réelle égalité entre les femmes et les hommes dans l'entreprise comme à l'écran, **dans tous les programmes où cette répartition est de notre responsabilité**. Nous mettrons chaque unité de programmes au défi de parvenir à cet objectif afin que **50 % des contributions à nos programmes soient le fait de femmes**.

## ENTRÉES THÉMATIQUES

Accompagner les jeunes talents	109
Bureaux communs avec France Médias Monde	133
Collaboration avec les producteurs de cinéma	127
Collaborations avec les autres médias francophones	133
Coopération renforcée avec TV5Monde	133
Création d'un laboratoire de réflexion	94
Démultiplication des décrochages locaux	102
Développement des formats de flux	63
Directions éditoriales verticales : garantir la diversité	74
Diversité sur les antennes	105
Documentaires : sujets d'intérêt régional	130
Documentaires : une politique ambitieuse	41
Éducation au cinéma	111
Éducation au numérique	110
Effort massif en direction de la jeunesse	107
Élimination des dispositifs socialement nuisibles	119
Engagement environnemental fort	116
Environnement numérique protecteur	86
Ergonomie universelle	86
Expérience audiovisuelle des enfants	111
Expérience fluide de la publicité sur les écrans	87

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

Exploitation des contenus sur le numérique	74
Exploiter la pluralité des antennes	90
Exportabilité des fictions	126
Exportation des programmes de flux	126
Extension du projet France 3 au réseau Outre-Mer	103
Facilitation de la recherche de contenus	85
Filiale unique pour le cinéma	73
Financement de nouvelles fictions	64
France.tv Distribution et les activités de production	131
France.tv : une nouvelle antenne numérique	80
Goût du détail	61
Grands rendez-vous culturels	39
Investir le domaine des jeux vidéo	45
Investissement dans la formation et les outils	129
L'exigence culturelle dans les fictions	41
L'innovation contre la désinformation	34
Lancement d'un fonds d'investissement	95
Le cinéma dans les programmes	68
Le pari de l'expertise	32
Le sport : forme essentielle de la culture moderne	42
Les films sur les écrans	67
Les livres sur les écrans	40
Maintien des budgets	128
Management exemplaire et transparent	117
Mise à disposition de studios de production	109
Modernisation de l'infrastructure technique	83
Multiplication des tournages en extérieur	109

## ENTRÉES THÉMATIQUES

Nouveaux formats : divertissement et magazines	64
Offre à destination des pays voisins	129
Offre francophone, riche en contenus culturels	124
Personnalisation de la relation aux téléspectateurs	84
Plateforme payante accessible depuis l'étranger	123
Programmes pour les publics sous-représentés	106
Projet Ariane	47
Relation clarifiée avec l'État	119
Relation de confiance avec le monde du cinéma	66
Renforcement de l'information locale	100
Renouvellement des écritures	61
Revalorisation des métiers de la distribution	131
Révision de la politique de délégation de la diffusion	82
Simplification des cahiers des charges	72
Soutien à la production indépendante	73
Stratégie de formation tournée vers le numérique	80
Stratégie lisible et partagée	115
Syndication de formats de flux originaux	101
Une ligne éditoriale claire	30
Vivifier le dialogue entre les antennes	88



## TABLE DÉTAILLÉE

Sommaire	5
Introduction	7
Reconquérir les publics ou disparaître	8
Une nécessité : recouvrer la souveraineté numérique et culturelle	10
France Télévisions a vocation à nous relier	13
Faire de France Télévisions une maison de création audiovisuelle	16
Douze marqueurs	18
<b>I. Enrichir la vie en commun</b>	<b>27</b>
1. Établir une information de référence	28
L'innovation contre la désinformation	34
2. Faire de la culture un principe cardinal	37
3. Transmettre les savoirs et partager les connaissances	45
Chantier interne : développer une culture éditoriale de la profondeur	52
Chantier externe : construire des synergies avec les acteurs de l'audiovisuel public	53

## LES ÉCRANS QUI NOUS RELIENT

<b>II. Faire la part belle à la création française</b>	57
1. Travailler à l'émergence d'une esthétique singulière	59
2. Assumer une plus grande ambition productive	62
3. Valoriser la filière cinématographique française	65
Chantier interne : libérer la créativité des équipes	69
Chantier externe : rétablir des relations de confiance avec l'écosystème productif	71
<b>III. Tenir la promesse d'un accès universel</b>	77
1. Embrasser le virage numérique	78
2. Optimiser l'expérience de l'audiovisuel	83
3. Jouer de la complémentarité des écrans	87
Chantier interne : développer les compétences numériques et managériales des équipes	90
Chantier externe : anticiper l'avenir	94
<b>IV. Cultiver la proximité avec les publics</b>	97
1. Mettre à l'écran la vie locale	98
2. Représenter et toucher tous les publics	104
3. Développer des services concrets	108
Chantier interne : investir les territoires	112
Chantier externe : être un acteur économique responsable	114



## TABLE DÉTAILLÉE

<b>V. Irriguer les mondes francophones</b>	121
1. Mettre la culture française à la portée du monde entier	122
2. Distribuer partout la création audiovisuelle française	125
3. Faire rayonner les outre-mer dans leurs contextes régionaux	127
Chantier interne : développer une culture de l'export	130
Chantier externe : tendre la main aux antennes francophones	132
Positionnement des offres	135
Indicateurs clés de succès	143
Entrées thématiques	147