



Génération 3.0

Préconisations pour France Télévisions *à l'attention de la nouvelle Présidente*

Rapporteurs :
Raphaëlle Mathieu et Sébastien Ménard
en association avec Jean Spiri

*-think tank du médiaClub sur l'avenir de France Télévisions-
mai 2015*

Génération 3.0 : Mission France Télévisions

Payer sa redevance, c'est le lot de la quasi-totalité des Français. Regarder France Télévisions de manière régulière, c'est devenu l'apanage des plus âgés. Pourtant, France Télévisions concentre encore de nombreux atouts : un socle d'audience solide, du personnel qualifié et des outils nombreux, un modèle économique peu dépendant de la publicité et de la concurrence, une ouverture à la création et de grands moments qui rassemblent encore tous les Français.

Si le paquebot n'a pas encore percuté l'iceberg, il va falloir un vrai coup de barre pour l'éviter. Cet iceberg, c'est le choc du numérique, de l'accessibilité des contenus, des nouveaux usages et modes de consommation. Nous, jeunes professionnels de l'audiovisuel qui connaissons cet univers et avons envie d'être fiers de la télévision de tous les Français, tenions à participer au grand débat national qui vise à lui donner un cap. Le rapport de Marc Schwartz, ancien directeur financier de France Télévisions, remis au Gouvernement le 4 mars, trace quelques perspectives opportunes, et insiste courageusement sur la nécessité d'une transformation rapide et durable. Nous avons des points d'accord, mais sur de nombreux thèmes, nous pensons qu'il faut tracer un dessein encore plus ambitieux, pour transformer profondément notre télévision publique, cette télévision singulière que nous aimons tant.

Puisque nous appartenons à cette génération « cash », cette génération qui dit ce qu'elle pense et qui pense ce qu'elle dit, nous allons assumer ici et maintenant, aujourd'hui et pour demain. Pour nous, il faut un changement profond de la manière dont France Télévisions conçoit ses programmes, son rapport au public, son implication numérique. Un changement dans le pilotage, le management, le rapport à l'environnement créatif, économique, citoyen.

Mais avant tout, si l'on veut que la Présidente puisse exercer sereinement son mandat il est indispensable de penser une tutelle, et un mode de gouvernance plus simples, plus claires et plus efficaces. Ces changements prendront du temps et ce n'est probablement pas la nouvelle présidente Delphine Ernotte Cunci qui pourra en

bénéficier. Mais il nous semble fondamental de se poser cette question dès aujourd'hui.

Un changement, oui ! Mais aussi une « confiscation définitive de l'ardoise magique », qui offre depuis trop longtemps, à tout nouveau dirigeant, la prétention de proposer un vrai-faux changement, la certitude d'intellectualiser une démarche qui n'est qu'entrepreneuriale, l'inutilité stérile d'imposer un nouveau-vieux projet sans tenir compte, du monde réel, de la « vraie » vie, des « vrais » gens, et notamment des hommes et des femmes qui font et qui regardent la télévision publique.

Il faut essayer, oui, en appliquant à la française, le « *try and learn* » que met en avant, outre-Manche, la BBC sans non plus l'imiter aveuglement car nous ne sommes pas le Royaume Uni. Et il faut enfin faire le vrai diagnostic, celui d'un mode de fonctionnement à bout de souffle, faire la différence entre ce qui a fonctionné, ce qui a échoué, traiter les vrais problèmes, organisationnels, éditoriaux, sociaux, budgétaires, et surtout ne plus les contourner !

Profitons de l'occasion qui nous est donnée pour sommairement nous remémorer les échéanciers précédents... En 2005, Le programme de Patrick de Carolis évoquait pêle-mêle, le virage éditorial, France 3, l'info, le numérique. Celui de Rémi Pflimlin en 2010, dans un ordre différent, le numérique, France 3, le virage éditorial, l'info et la diversification. Visiblement, même si l'un et l'autre ont connu des réussites, les priorités demeurent : c'est bien qu'elles n'ont pas été suffisamment traitées. Et l'on voit d'ailleurs que Delphine Ernotte Cunci nouvelle présidente pourra inscrire la plupart de ces points à son ordre du jour... C'est pourquoi il faut changer de méthode et partir des attendus du service public : à quoi sert-il ? en quoi se différencie-t-il ? comment est-il accessible à tous, notamment via le numérique ? comment fonctionne-t-il ?

C'est ce portrait de France Télévisions tel que nous l'attendons que nous avons voulu tracer.

Nous n'avons ni la prétention d'être exhaustif, ni celle de détenir la vérité : en revanche, nous revendiquons le triple regard du professionnel, du téléspectateur, du citoyen, et notre ancrage générationnel dans le numérique et l'international – tout simplement dans l'audiovisuel d'aujourd'hui. Nous attendons d'être séduits, surpris parfois, reconquis très certainement par cette belle promesse que doit demeurer France Télévisions.

Recréer de l'envie, susciter l'adhésion des nouvelles générations, n'est-ce pas la meilleure manière d'assurer la pérennité du service public de l'audiovisuel ?

&&&

I- LA GOUVERNANCE : MISSION IMPOSSIBLE ?

A- UN CADRE JURIDIQUE ET RÉGLEMENTAIRE À SIMPLIFIER

L'existant

La loi du 30 septembre 1986 définit des objectifs généraux pour France Télévisions. Le cahier des charges, dont la version actuelle date du 23 juin 2009, vient théoriquement expliciter davantage ces objectifs. Quant au Contrat d'Objectifs et de Moyens, signé en novembre 2011 et modifié en novembre 2013 (pour une période 2013-2015), il devrait représenter la feuille de route, notamment financière, pour le président.

Les problèmes

L'articulation devrait être claire, le résultat est parfois plus étonnant : le total de ces documents forme un ensemble bavard, très souvent redondant, et parfois contradictoire. Des listes d'objectifs sans fin, plus de 70 indicateurs au total, qui paraissent être très contraignantes. Le rapport de Marc Schwartz pointe bien ce problème d'accumulation de documents et d'objectifs.

Le mandat de Rémi Pflimlin a commencé en 2010. Avec un cahier des charges établi une année avant. Et avec un COM signé plus d'un an après. On voit bien l'incohérence en termes de dates et la difficulté de fixer un mandat clair.

Il faudrait ajouter que le COM devrait garantir une stabilité budgétaire. Certes, la représentation nationale est libre, mais c'est souvent le Ministère de l'Economie qui tous les 6 mois vient remettre en cause les dotations actuelles ou futures de France Télévisions. Il devient difficile alors de parler d'une indépendance de mise en œuvre d'un projet pour atteindre des objectifs....

Dans le cas de Radio France, le cahier des charges donne des obligations au niveau du groupe et fixe de manière générale la ligne de chaque chaîne, mais il s'agit d'un document beaucoup plus léger que celui qui régit France Télévisions.

NOTRE PRÉCONISATION 1

La création d'un vrai débat national sur l'avenir de la télévision publique.

L'exemple britannique est de ce point de vue-là intéressant et a le mérite de la clarté avec deux niveaux : la Charte Royale qui dessine les très grandes missions (équivalent de la loi) ; l'accord du Ministère de la culture qui est une sorte de COM.

L'inscription dans la loi des grandes missions du service public, de façon simple et claire à l'instar de ce qui existe au Royaume-Uni, mérite un grand débat démocratique afin de lui apporter toute la légitimité requise à l'Assemblée nationale, au Sénat, et au CESE. Plutôt que d'aborder la question du sens du service public que de biais, il serait intéressant de débattre à intervalle régulier, par exemple tous les 5 ans, du sens pour la Nation toute entière d'un service public de l'audiovisuel par l'intermédiaire de la représentation nationale.

NOTRE PRÉCONISATION 2

Fixer le cahier des charges et le cadre budgétaire de manière claire et pluriannuelle.

Les tutelles de France Télévisions doivent s'accorder au moment de chaque nomination de Président sur une révision d'un cahier des charges simple traduisant les missions de la loi et le débat politique sur le sens du service public. Elle doivent également s'accorder sur un cadre budgétaire pluri-annuel qui corresponde non pas au projet du président, au budget de l'année à boucler, mais à l'enveloppe que compte dégager l'Etat pour remplir les missions fixées. Au président ensuite de l'utiliser comme il le souhaite dans le cadre de son contrat avec le CSA.

NOTRE PRÉCONISATION 3

La mise en place par le CSA d'un contrat de mandature, véritable contrat de confiance entre le Président et son actionnaire.

Il serait nécessaire de davantage responsabiliser les dirigeants sur le respect des missions fixées par la loi, et sur l'atteinte de quelques objectifs essentiels, plutôt que de fixer autant d'indicateurs qui sont au final déresponsabilisants (dès lors qu'on a coché toutes les cases, souvent non-hiérarchisées, on estime avoir rempli sa mission). Il faudrait qu'il y ait de la cohérence dans les temps, entre mandat du président et contrat de confiance avec l'Etat.

C'est pourquoi nous proposons la création d'un contrat de mandature tripartite entre le CSA, l'Etat et le président de la France Télévisions. Chacun dans sa responsabilité : la validité du projet du Président eu égard des objectifs de la loi, la cohérence entre les moyens financiers et le projet. Ce contrat de mandature aurait bien sûr pour cadre les objectifs politiques de la représentation nationale, les moyens alloués par l'Etat, mais il serait inamovible pendant la durée du mandat du président, y compris en cas de changement de Gouvernement. Un point annuel serait fait par le CSA sur l'exécution de ce contrat de mandature qui remplacerait le COM.

B- DES INTERVENANTS EXTÉRIEURS AUX RÔLES CONFUS

L'existant

Le Ministère de la Culture et de la Communication (DGMIC), le Ministère de l'Economie et du numérique, le Ministère des Finances, le CSA bien sûr, mais aussi le Parlement. Ils sont nombreux à se pencher sur le bon fonctionnement du service public de l'audiovisuel et sur l'évaluation du bilan de son dirigeant. L'Etat ne fait pas de réelle évaluation, le CSA fait un bilan quadriennal très complet, alors même qu'il n'a pas la charge de veiller à des indicateurs financiers ou de gestion interne.

Les problèmes

Ce système de surveillance est à la fois très tatillon, avec de nombreux Comités, une myriade d'intervenants estimant avoir un droit de regard, et inefficace, car finalement aucune autorité ne s'impose dans son jugement (si ce n'est celle qui nomme et peut reconduire). Il y a par ailleurs peu de suivi transparent de la bonne exécution du COM par l'Etat, alors que le CSA est chargé du respect du cahier des charges

NOTRE PRÉCONISATION 4

Simplifier la tutelle de France Télévisions en mettant le CSA au centre du jeu.

Il faut donner au CSA la responsabilité d'assurer le suivi du contrat de mandature. Et instituer deux moments forts de compte-rendu à mi-mandat et avant la fin de mandat, avec une seule autorité juge de l'exécution : le CSA, après échange avec l'Etat et la représentation nationale.

La responsabilité du Conseil d'administration devant le CSA doit par ailleurs être plus forte, avec des échanges réguliers pour pouvoir faire part aux dirigeants de France Télévisions d'orientations ou de remarques.

Par ailleurs, le CSA peut augmenter sa capacité d'analyse, notamment financière et managériale, par la nomination d'experts à ses côtés et par un travail plus approfondi avec le Contrôle économique et financier. Il peut également mieux assurer un travail de réflexion sur l'éditorial grâce à la création d'un Conseil national des programmes prévu par l'article 46 de la loi du 30 septembre 1986 et dont le décret d'application n'a jamais été pris. Ce conseil doit prendre en compte les différents publics du service public, comme le fait auprès de la BBC un Conseil national des audiences.

C- UNE GOUVERNANCE À REVOIR EN S'INSPIRANT DE L'ÉTRANGER

L'existant

Tous les cinq ans, la fumée blanche sort. Que ce soit de l'Elysée ou du CSA, c'est finalement le même résultat, le même mode de sélection assez opaque avec cette impression de révélation du gagnant, qui restera cinq ans – parfois moins, rarement plus. Et qui pendant ce temps-là pourra être torturé et jeté en pâture toutes les semaines, souffrant de pressions continues et de directives contraires. Un contexte idéal pour mener à bien la transformation d'une entreprise et l'application d'un projet.

Les problèmes

7 présidents depuis 1989, contre 2 à M6 et 2 à TF1. Une instabilité chronique. Un rôle dont on ne sait pas très bien s'il est managérial, culturel ou politique. Un choix sur le mode chasseur de tête par une institution qui en est bien éloignée. La recherche de moutons à cinq pattes. Et si ce n'était pas le mode de nomination le plus important, mais plutôt de savoir qui est nommé pour faire quoi ?

NOTRE PRÉCONISATION 5

Sélectionner un Président qui présidera un conseil d'administration opérationnel et représentera l'entreprise publique.

En Belgique à la RTBF, comme à la BBC, deux fonctions sont clairement séparées : le Président du Conseil d'administration qui incarne, et le directeur général qui gère et manage. Le Président doit être nommé par le CSA pour un mandat de 5 ans reconductible, comme c'est le cas actuellement. Son rôle est bien de présider, d'incarner la télévision publique, de fixer les grandes lignes en lien avec la représentation nationale et l'Etat. Cela justifie un mode de nomination différent et un « mandat » d'une durée fixe, contrairement au Directeur général opérationnel.

NOTRE PRÉCONISATION 6

Faire le choix d'un conseil d'administration qui sélectionne, recrute et nomme un directeur général responsable devant lui.

Ce directeur général opérationnel, embauché en CDI, aura – enfin – les mains libres – la paix serait-on même tenté de dire - pour appliquer un projet sans devoir gérer un environnement extérieur qui peut être perturbateur. Le directeur général rapporte à son conseil d'administration, qui l'a choisi sur des critères uniquement professionnels, parfois même en faisant appel à un chasseur de tête. Il peut être licencié s'il ne remplit pas ses objectifs – ou rester tout le temps nécessaire si sa gestion, ses choix et sa stratégie fonctionnent. C'est le conseil d'administration qui, à chaque changement de président, pourra choisir de garder ou de recruter un directeur général chargé de mener à bien le contrat de mandature défini en amont.

NOTRE PRÉCONISATION 7

Refondre le conseil d'administration.

Nous proposons de refondre entièrement le Conseil d'administration de France Télévisions, et que son Président soit nommé tous les 5 ans par le CSA. Ce conseil restera composé de la manière suivante : des représentants de l'Etat, des représentants du parlement, des personnalités qualifiées nommées par le CSA avec l'obligation de respecter des types de profil, et notamment des professionnels et des jeunes professionnels. Il est en effet nécessaire de rajeunir le conseil d'administration en lui permettant d'accueillir des professionnels du secteur, connectés à la réalité du secteur audiovisuel (mais dont les entreprises n'ont pas de lien avec France Télévisions). Ces administrateurs auront un vrai rôle qui doit rendre ce mandat attractif – de même que sa rémunération. Le rapport Schwartz pointe la nécessité de moderniser le conseil d'administration. Il faut aller au bout de cette logique.

NOTRE PRÉCONISATION 8

Donner au conseil d'administration un vrai rôle, en lui fixant des vraies missions de contrôle, de conseils, d'accompagnement.

C'est cette instance et son Président qui géreront les missions suivantes : gérer la relation avec les tutelles et les pouvoirs publics de manière plus large, veiller au respect des obligations de service public, travailler avec les publics, et notamment un Conseil national des publics comme il en existe au Royaume-Uni, qui serait placé auprès du CSA sur la base de l'article 46 de la loi du 30 septembre 1986 et définir les grandes orientations à donner au service public.

NOTRE PRÉCONISATION 9

Permettre au directeur général de constituer la « dream team » de France Télévisions.

Aujourd'hui, la situation du recrutement des dirigeants du groupe est paradoxale : d'un côté, la part belle n'est pas suffisamment laissée aux compétences en interne, qui sont trop souvent laissées de côté par les nouveaux présidents ; de l'autre, ceux-ci sont soumis à une série de contraintes qui limitent leurs recrutements externes (sans compter les montages complexes de double responsabilité pour arriver à des salaires attractifs). Une méthode consisterait à mandater des professionnels pour chercher, en interne comme en externe, les meilleures compétences pour les postes que le directeur général déterminera dans son organigramme.

NOTRE PRÉCONISATION 10

Encadrer les postes de direction du point de vue éthique.

Pour cela, il est nécessaire de proscrire le cumul des responsabilités et des fonctions à l'intérieur du groupe public, mais aussi entre des fonctions de direction ou d'encadrement internes avec des responsabilités extérieures à cette mission de service public.

II- LA QUESTION IDENTITAIRE : FRANCE TÉLÉVISIONS, ÇA SERT À QUOI ?

A- LES MISSIONS DE SERVICE PUBLIC : LA FIN DE L'INVENTAIRE À LA PRÉVERT

L'existant

Les missions de service public se trouvent aujourd'hui déclinées au travers de la loi, du cahier des charges, voire du COM, sans grande hiérarchie, et avec beaucoup de détails, quand elles sont résumées en deux pages pour la BBC. Le détail va bien sûr dans le type d'obligations, les émissions politiques, syndicales, religieuses, les objectifs de public, les objectifs de genre, d'exposition de la culture. On est passé du triptyque « informer, cultiver, divertir » à une multiplicité de sous-objectifs qui là encore déresponsabilisent les dirigeants de la chaîne. Il ne s'agit plus de se poser des questions, mais de cocher des cases. Le rapport de Marc Schwartz pointe bien cette dérive, et Fleur Pellerin, dans son discours à l'occasion de la remise de ce rapport, a elle-même insisté sur la nécessité de revenir à des fondamentaux (qu'elle réinterprète autour du triptyque « comprendre, rayonner, participer »).

Des grands moments fédérateurs, y compris intergénérationnels, demeurent la marque du service public, particulièrement pour l'information et le sport. C'est certainement l'une de ses forces de pouvoir ainsi s'adresser à tous les publics régulièrement, ensemble, mais aussi de manière individuelle. C'est cela que le service public doit préserver, en maintenant une politique de l'offre attractive dans un univers délinéarisé où seule la demande compte. La question est donc de toucher tous ces publics qu'on appelait autrefois audience en conciliant des « blockbusters » qui attirent de très grandes audiences avec des projets qui résonnent puissamment pour des communautés plus restreintes.

Les problèmes

Aujourd'hui, même si les cases du COM sont bien cochées, mais les problèmes ne manquent pas. Comment affirmer ainsi que France Télévisions remplit ses missions de service public quand son audience est aussi âgée ? Les plus de 50 ans représentent 52 % de l'audience télévision. 71 % de l'audience de France 2, 76 % de celle

de France 3, 72 % de celle de France 5, 41 % de celle de France4. Alors même que le service public doit avoir une mission auprès des jeunes, l'audience des 4-10 ans y est deux fois inférieure à la moyenne des chaînes de la TNT.

Autre exemple de mission qui semble encore insuffisamment remplie, celle de l'innovation. Alors que la fin de la publicité après 20h devait permettre de mettre fin à la tyrannie de l'audience, celle-ci est toujours présente, comme le note d'ailleurs le CSA, et à toute heure.

NOTRE PRÉCONISATION 11

« Only the very best » ou l'esprit privilégié à la lettre. Ne plus se satisfaire d'avoir rempli des obligations, mais tout faire pour remplir sa mission.

La première priorité est la simplification des missions : « Only the very best » pourrait donc être la définition, la meilleure, du service public de l'audiovisuel. L'esprit de service public ne se trouve pas forcément dans 71 obligations qui sont autant de cases à cocher, mais qui obèrent souvent la réflexion de fond. On se satisfait d'avoir rempli des obligations, mais pense-t-on toujours à remplir sa mission ?

Il n'y a en effet pas de genres imposés, mais surtout des traitements différenciants. C'est le cas pour l'information par exemple : elle doit faire la différence avec une dimension de décryptage mieux assumée, une diversité des regards et des signatures pour traiter l'actualité afin de se démarquer des journalistes et des invités permanents des chaînes d'info en continu. Elle doit également avoir un rythme particulier, une ouverture aux territoires et au monde, à l'Europe, à la culture, à la science et aux sciences sociales, qui doit changer des chaînes privées.

Cela vaut aussi pour le sport. Le service public de l'audiovisuel a vocation à aborder une très grande variété de sports, et peut faire un travail formidable, comme il l'a fait pour le handball par exemple, avec d'autres sports comme pourquoi pas, le basket. Le sport étant aussi un moyen d'aborder les réalités de notre pays, des personnalités positives qui s'engagent, etc. Le Tour de France pourrait, il est vrai, être diffusé sur une chaîne d'un autre groupe mais son traitement serait différent. Le magazine « Autour du Tour », par exemple, qui a très beaucoup de succès, n'existerait pas. C'est tout cela qui fait la différence. Le service public doit aussi assumer sa force et sa différence. Pour continuer avec le sport, il n'est par ailleurs pas normal que la coupe du monde de handball n'ait pas été diffusée sur le service public quand on sait les efforts qu'il a déployé afin de promouvoir ce sport; les partenariats doivent être de long terme, et les partenaires du service public doivent jouer le jeu, a fortiori quand ce dernier les a révélés.

Si l'on se penche sur les divertissements, là encore il y a un travail important qui doit être fait sur les valeurs : dans les jeux, on apprend quelque chose, dans le divertissement, il y a une qualité et un mérite. A ce titre, « The Voice », format qui a trouvé sa place sur la BBC et qui est diffusé par de nombreuses chaînes publiques en Europe, aurait pu avoir sa place sur le service public. Bien évidemment, le service public n'a pas l'exclusivité de telle ou telle thématique. M6 par exemple a su innover sur l'économie et la science avec « Capital » et « E=M6 ». Mais la tonalité qu'impose le service public, son éditorialisation particulière, doivent être immédiatement reconnaissables, un peu comme en radio où l'on fait facilement la différence entre les stations.

NOTRE PRÉCONISATION 12

Clarifier la question des audiences.

Plutôt que de se focaliser sur les audiences, ou de l'écarter trop simplement avec des mesures de satisfaction qui sont nécessaires, mais non suffisantes, ne faudrait-il pas prendre en compte deux objectifs (déclinables sur les différents univers linéaires, comme non-linéaires) : un objectif de fréquentation hebdomadaire, afin de rassembler le maximum de Français sur différents temps et différentes antennes ; des objectifs de représentation de l'audience française, et notamment de reconquête du public de moins de 50 ans. Si ce ne sont que des pistes, il n'en demeure pas moins qu'une véritable réflexion sur l'audience s'impose afin que le service public ne souffre pas d'une pression excessive et contre productive dans une unique course à l'audience des 4 ans et plus.

NOTRE PRÉCONISATION 13

Privilégier l'évaluation a posteriori.

Plutôt que d'imposer des listes d'obligations, il vaudrait mieux proposer un contrôle a posteriori. Ces contrôles, de la cohérence des chaînes, au regard des missions de service public auraient lieu lors de bilans à mi-mandat et en de fin de mandat. Les grandes missions sont-elles remplies ? La variété des thèmes est-elle là ? Celle des genres et des écritures ? Et celle des publics ? Les questions sociétales sont-elles bien abordées ? le débat républicain est-il présent ? l'innovation est-elle présente ? etc.

NOTRE PRÉCONISATION 14

Se limiter à dix commandements qui forment le cahier des charges du service public.

Pour ce faire, nous proposons de sculpter dans le marbre de la loi les principes généraux du service publics télévisuel. Nos 10 missions-commandements de la télévision publique sont :

1. Incarner la République dans sa diversité et promouvoir la citoyenneté, renforcer le lien social. Valoriser la diversité, exprimer le pluralisme, respecter la parité, développer l'accessibilité aux personnes handicapées, lutter contre les fractures sociales ou territoriales : chaque programme de France Télévisions doit contribuer à l'une de ces missions et assumer sa valeur sociétale.
2. Parler à tous les Français quelque soit leur âge, leur sexe, leur catégorie socio-professionnelle, leurs convictions et leur appartenance territoriale.
3. Informer et former tous les Français en proposant en continu, de manière globale et multi-modale, une fenêtre publique d'information sur la France, l'Europe et le monde.
4. Éduquer et cultiver tous les Français en multipliant les initiatives éditoriales et programmatiques vulgarisant la connaissance et le savoir.
5. Divertir tous les Français en proposant et promouvant des événements populaires de qualité.
6. S'adresser à la jeunesse de France en utilisant tous les procédés techniques et éditoriaux, dits générationnels,

connus.

7. Faire rayonner la culture et les réussites françaises, quelles qu'elles soient, dans le monde.
8. Stimuler la création et l'innovation en promouvant des nouveaux talents dans tous les genres et en s'affranchissant le cas échéant des considérations quantitatives propres à l'audience.
9. Être le moteur de la transition numérique de la société en accompagnant les évolutions technologiques et en démocratisant les usages dits numériques.
10. Favoriser l'émergence de champions tricolores, indépendants, talentueux et méritants, qui soutenus par le service public français, pourront à l'étranger conquérir des parts de marché.

NOTRE PRÉCONISATION 15

Faire de la Fondation France Télévisions le reflet de cet esprit de service public.

La Fondation doit être encore davantage un atout dans la politique Service Public de France Télévisions en établissant un vrai lien avec les antennes, et en utilisant la puissance de ces antennes pour que les différentes actions de cette dernière puissent trouver un plus grand écho encore. Elle peut démontrer dans les domaines de la vie sociale quelle est la valeur ajoutée d'un service public de l'audiovisuel, et multiplier ses actions en faveur de la jeunesse.

B- LES ENJEUX ÉDITORIAUX ET PROGRAMMATIQUES : UNE PROMESSE VRAIMENT SERVICE PUBLIC

L'existant

France Télévisions a déclaré en 2013 un peu plus de 402 millions d'euros pour sa contribution au financement de la production d'œuvres patrimoniales, soit près de la moitié des investissements des chaînes françaises : 260 M€ pour la fiction, 92M€ pour les documentaires, 30M€ pour l'animation, 20M€ pour le spectacle vivant, et 0,7M€ pour les conventions d'écriture et de développement.

Pendant longtemps, la fiction française a été décrite comme en crise : aujourd'hui, elle surperforme sur toutes les chaînes (par exemple, elle réalise 15,5% de part d'audience sur France 2, contre 14% pour l'audience moyenne de la chaîne).

Les problèmes

Le premier problème est que la création est encore très standardisée avec, comme le relève le CSA, pas assez de libération de la culture de l'audience, beaucoup de formatage des programmes, peu de prise de risque. Il y a trop de séries policières (2/3 des séries sur France 2, 3/4 sur France 3) alors que le marché international de la fiction s'est développé très largement, dans les pays scandinaves, au Royaume-Uni, en Israël, sur de nouvelles thématiques, politiques, judiciaires, sociétales. Même si « Chérif » ou « Candice Renoir » renouvellent le genre, même si des séries comme « Chefs » ou « Des hommes de l'ombre » élargissent le spectre des thèmes, les héros sont encore trop lisses, les thématiques insuffisamment larges. Cela pose un problème à l'export. Il y a donc

une question de processus de création et de commande. Une chaîne publique comme DR au Danemark met l'accent sur les auteurs dans le processus de création. Le résultat se voit à l'antenne avec l'avènement de séries de qualité comme « Borgen ». France Télévisions a signé en 2011 une Charte du développement de la fiction, dont les résultats sont encore trop uniformes et insuffisants : il faut développer des contenus différenciants, des séries d'auteurs. Il y a aussi un enjeu de politique d'acquisitions : pour reprendre le même exemple, une fiction du type Borgen pourrait très bien trouver sa place.

Le deuxième problème : les contenus, les marques n'ont pas assez de temps pour s'imposer. Un échec et vite, le programme est oublié. Aucun temps n'est plus laissé pour le « *try and learn* ». Cette devise est pourtant l'une des clés de la réussite, chez nos voisins anglais. Le « *try and learn* » a pourtant déjà fonctionné en France, notamment avec « Plus belle la vie » et « Fais pas ci, fait pas ça » qui ont connu des débuts difficiles et à qui l'on a laissé la possibilité d'évoluer. A contrario, les nouveaux programmes sont vite installés, vite désinstallés. Même quand un programme a des retours encourageants en première saison, s'il ne donne pas toute satisfaction, il est très rare de prévoir une saison 2. Pour les fictions à succès, celles-ci sont également trop souvent limitées à 6 épisodes, de surcroît diffusées sur 2 ou 3 soirées. Cela ne permet ni la fidélisation de l'audience, ni l'export. Seul « Un village français » a connu un format de 12 épisodes. Le service public de l'audiovisuel ne prend pas en fait assez de risques.... Mais reconnaissons que c'est un mal de l'audiovisuel français et que le Service Public est encore un des rares à mettre des formats de jeux originaux et français à l'antenne (« Tout le monde veut prendre sa place »).

Le troisième problème concerne la faible place laissée à la nouveauté. 100 cases de fiction auraient disparu au total en 10 ans sur France Télévisions. Sur France 2, on serait passé de 85 cases de fiction il y a 5 ans à 63 aujourd'hui. Si on ne réduit pas une certaine portion des séries à gros succès il reste peu de marges de manœuvre pour en créer de nouvelles. C'est d'ailleurs la même chose dans le flux avec des animateurs producteurs qui monopolisent les cases avec des jeux sont diffusés de façon quasi systématique tout au long de l'année ou qui ont deux cases par jour. Cela ne facilite pas l'installation de nouvelles émissions, de nouveaux formats. Les jeunes talents sont insuffisamment soutenus par le service public.

Dernier problème : les relations avec les producteurs. Il n'y a pas assez de transparence de part et d'autre, ni de confiance. Il serait pourtant nécessaire de faire tomber le tabou des coûts de production qui pourraient être optimisés. Le CNC mène actuellement une grande réflexion sur la transparence des devis avec les différentes organisations syndicales et les éditeurs de programmes, cette réflexion devrait permettre nous l'espérons d'aller dans la bonne direction. De façon plus générale, en ne commandant pas plus de 6 épisodes (au mieux, si ce n'est 1 épisode à la fois pour certaines séries), France Télévisions n'aide pas les producteurs à grandir, à se structurer, à exporter. Par ailleurs, le recours à des appels d'offres est encore insuffisant, les guichets d'entrée ne sont pas clairs, les procédures opaques. Pourtant, le dernier grand appel d'offres en fiction sur France Télévisions est à l'origine de la mise à l'antenne de « Candice Renoir » et de « Chérif » : preuve que cette méthode fonctionne!

NOTRE PRÉCONISATION 16

Augmenter le budget de la création pour atteindre 500M€ dans les 5 ans.

Cela représente 20 millions par an, soit 1% du budget de France Télévisions économisé par an. La tendance a été de resserrer la création faute de mettre en œuvre les réformes structurelles nécessaires et d'abaisser les coûts de fonctionnement. Il est temps d'inverser la tendance. Avec cette mesure, avec aussi la recherche d'une production de qualité à des prix maîtrisés, il serait possible d'augmenter considérablement le volume d'heures d'inédits produits.

NOTRE PRÉCONISATION 17

Développer le « try and learn ».

France Télévisions ne laisse pas encore suffisamment le temps aux programmes de s'installer. Les chaînes ne testent pas assez de nouveautés sans droit à l'erreur et il n'y a pas de prise de risques. Les leçons ne sont pas assez tirées des échecs. Ces bonnes pratiques aident à améliorer le niveau de qualité des programmes. C'est pourtant un axe fort de la programmation de la BBC dont il faudrait s'inspirer. Pourtant c'est en essayant encore et toujours et en tirant les leçons de chacune de ses erreurs que l'on se donne l'opportunité de s'améliorer et de construire de grands succès.

NOTRE PRÉCONISATION 18

Réduire certains coûts pour produire plus.

Il faut que les efforts soient collectifs pour renforcer la création française. Cela veut dire entamer une réduction des coûts de production, avec l'idée que l'on puisse produire différemment et différents types de programmes pour des coûts variés (en incluant pourquoi pas la scripted-reality). Les producteurs ont déjà fait beaucoup d'efforts mais on peut imaginer encore d'autres ajustements (renégociations avec les animateurs-producteurs ou un approfondissement du plafonnement des cachets des comédiens). France Télévisions pourrait avoir une vertu déflationniste qui au final profitera à tous les acteurs de l'écosystème audiovisuel.

NOTRE PRÉCONISATION 19

Construire un vrai partenariat gagnant-gagnant avec le milieu de la création

France Télévisions doit maintenant plus que jamais optimiser ses investissements. Ne nous interdisons pas une discussion sur le partage des royautés et sur les remontées des recettes avec les producteurs en flux comme en fiction. Mais pour un vrai partenariat gagnant-gagnant, France Télévisions devra de son côté mieux accompagner le développement des producteurs, oser prendre des risques, faire des commandes plus longues pour les séries, donner plus de visibilité, et ne pas arrêter les émissions dans des délais tellement courts qu'ils ne laissent pas de possibilité d'amélioration.

NOTRE PRÉCONISATION 20

Construire un système transparent d'appels d'offres laissant la part belle à la créativité.

Il est nécessaire, pour plus d'ouverture, que les appels d'offres soient mieux organisés. Pourquoi ne pas organiser de véritables sessions de pitches, permettant de sélectionner chaque année, à côté des séries renouvelées, des projets inédits qui seront mis en écriture pour déboucher sur un nombre à déterminer de nouvelles séries par an. Une telle méthode renforcerait la transparence et renforcerait la place des auteurs. Cette méthode pourrait être également déclinée pour l'animation ou les grandes séries documentaires, afin de redéployer l'offre de France Télévisions.

NOTRE PRÉCONISATION 21

Construire une nouvelle approche des thématiques en fiction.

La fiction sur France Télévisions ne traite pas assez dans ses séries des questions actuelles. Pourquoi France 2 n'a-t-elle toujours pas fait une série de 8x52 sur la violence du monde du travail ? Le djihad ? Il y a un manque de réactivité à l'actualité du pays, à ses préoccupations.

La meilleure valorisation des secondes parties de soirée doit être une priorité. Plutôt que de privilégier la diffusion verticale de nombreux épisodes d'une même série (dont parfois 2 à 3 inédits, ce qui fait que la saison est vite diffusée, avec les problèmes de fidélisation évoqués), pourquoi ne pas avoir une offre double clairement affichée, avec une série de prime time plus généraliste, et une série de seconde partie de soirée abordant des thématiques différentes ou plus pointues ? Cela contribuerait au renouvellement et à l'élargissement de l'offre.

La variété de l'offre linéaire est très importante. Il faut savoir surprendre le téléspectateur par rapport à une offre non linéaire de plus en plus orientée par ses préférences, qui finalement l'emmènera assez peu vers de nouveaux terrains (sauf si le modèle de recommandation est bien fait et favorise autant la nouveauté que la proposition d'offres similaires à celles déjà consommées). Et quand une série est vue à la télévision, son succès peut être démultiplié en vidéo à la demande.

NOTRE PRÉCONISATION 22

Réorganiser la fiction sur France Télévisions pour produire plus à budget équivalent.

Il y a un besoin de production de qualité et ambitieuse, qui nécessitera de véritables moyens, dans un esprit premium sur le modèle des séries de prestige de Canal +, de la télévision anglaise ou de Netflix. Pour cela, il sera nécessaire de faire appels à des talents, notamment d'auteurs et de réalisateurs, très créatifs et reconnus. Il faudra également oser des pitches audacieux, des thématiques fortes. L'audace éditoriale, maintenant que l'audience des séries a été stabilisée et a récemment progressée, doit redevenir la marque de fabrique du service public.

Il y a ensuite un besoin de production de séries à des coûts plus maîtrisés. Et cela concerne principalement les séries de journée ou d'access prime time. Un seul feuilleton quotidien (« Plus belle la vie »), c'est trop peu comparé à nos voisins, allemands par exemple. Ces feuilletons sont des éléments importants de l'antenne, fédèrent, et constituent par ailleurs une école formidable pour les auteurs, les réalisateurs ou les comédiens.

Enfin, il y a un besoin nouveau de production à coûts plus serrés, notamment pour la diffusion web, qui favorise aussi l'émergence de nouveaux talents.

NOTRE PRÉCONISATION 23

Tendre vers la fin des monopoles des animateurs producteurs de flux.

Des animateurs producteurs monopolisent des cases, avec notamment des jeux qui sont diffusés en quasi permanence. Cela ne facilite pas l'installation de nouvelles émissions, ou de nouveaux formats en flux. Comme dans d'autres genres de programmes, il sera nécessaire d'ouvrir ces cases à la nouveauté. Pour cela, il faudrait mettre fin au monopole de fait des animateurs-producteurs, et faire comme d'autres chaînes qui salarient les animateurs en ne leur donnant pas tout pouvoir. Pourquoi ne pas parier sur de nouveaux visages et de nouveaux talents. Cela libérerait la création française en matière de flux, et permettrait de mettre en avant de nouveaux talents, sans pour autant pénaliser l'existant et les succès des chaînes.

NOTRE PRÉCONISATION 24

Encourager la priorité au flux « Made In France » et aux formats inédits français de nos producteurs.

L'investissement dans les formats originaux doit être une priorité de France Télévisions, pour les diffuser sur ces antennes, mais aussi pour qu'ils soient exportés et exportables. Or aujourd'hui, trop souvent, le service public est frileux quant à l'achat de formats français originaux... qui doivent d'abord faire leurs preuves à l'étranger avant d'être achetés par France Télévisions (si ce n'est pas non plus typique du service public, il nous semble qu'il devrait être exemplaire en la matière). France Télévisions doit clairement privilégier les formats français, laisser leur chance aux formats innovants, et aussi participer au financement du développement de nouveaux formats.

NOTRE PRÉCONISATION 25

Définir une politique d'achats ambitieuse et innovante en complément des productions « maison » et redéployer les coproductions internationales.

Les acquisitions sont le parent pauvre de la politique éditoriale de France Télévisions. Si cela peut sembler à première vue favorable à la création, en fait c'est une double perte pour le service public que de ne pas adopter une politique d'acquisitions judicieuse.

Il s'interdit presque de facto une politique d'acquisition qui lui permet d'offrir sur ses antennes des productions de qualité en adéquation avec la ligne éditoriale des chaînes du groupe. A cet égard « Broadchurch » est un heureux contre-exemple, et on peut noter également que la case du dimanche soir de France 3 est constituée de séries européennes.

Ces programmes, en grande majorité moins coûteux que les productions originales, peuvent avoir un effet positif financièrement en participant à la réduction des coûts de l'entreprise. Cela aura pour conséquence d'optimiser

le coût de grille en permettant d'allouer avec équilibre les budgets de production sur un nombre raisonnable et nécessaire de productions et non pas de produire pour produire du volume. De la même façon, les coproductions internationales ou européennes ne sont pas assez développées. France Télévisions a la capacité d'en coproduire, qu'il s'agisse de grandes séries internationales événementielles ou patrimoniales centrées sur l'identité de notre culture par exemple ; de séries coproduites avec les Anglais, les Américains ou les Canadiens, sur des thèmes généralistes et diffusées en première partie de soirée ; des séries européennes plus créatives, plus pointues, plus variées dans leurs thèmes, coproduites avec des Scandinaves, des Israéliens ou des Anglais, pour la deuxième partie de soirée que nous souhaitons revaloriser. Toutes ces séries coproduites à l'international pourraient aussi représenter un coût de grille inférieur tout en stimulant la créativité de l'antenne. La volonté de Frédérique Bredin, présidente du CNC, de favoriser l'existence de traités de coproductions (à l'instar de ce qui existe en matière de cinéma) est en ce sens un bon signal.

NOTRE PRÉCONISATION 26

Mettre en place des règles de transparence et d'éthique indiscutables.

Les unités de programmes de France Télévisions doivent bénéficier des plus hauts standards d'éthique. Des mécanismes visant à la plus grande transparence dans les choix éditoriaux et prévenant tout risque de conflit d'intérêt doivent être adoptés tout en gardant à l'esprit les besoins de réactivité et de flexibilité inhérents à nos métiers.

C- LE SCHÉMA DIRECTEUR 2015/2020 : DES CHAÎNES DIFFÉRENCIÉES POUR QUOI FAIRE ?

L'existant

Le périmètre du service public en TNT, c'est France 2, France 3, France 4, France 5 et France Ô et en régional France 3 et les chaînes Première Outre-mer. Force est de reconnaître que s'il est possible de les classer en généralistes, régionales, thématiques, leur différences éditoriales ne sont pas toujours claires. Par ailleurs, l'existence de chaînes différenciées doit s'analyser au regard des missions que remplit chacune dans l'optique de remplir tous les objectifs du service public.

Les problèmes

France 2 et France 3 restent très proches, selon la députée Martine Martinel France 3 est même dans l'ombre de France 2. Par ailleurs, la grille de France 3 s'est peu renouvelée, à l'exception de l'info. Elle a également perdu sa place de troisième chaîne française. « Plus belle la vie » va finir par générer plus de 15 % de son audience globale...

L'offre de France 3 régions est très peu regardée en dehors de l'information locale, alors même que le coût des antennes régionales est très élevé. Le régional représente aujourd'hui 7% de la grille de France 3 mais sa production totale est équivalente à trois chaînes de télévision et 3 400 personnes travaillent en région. L'audience des programmes régionaux hors info représente 3% de PDA. Les effectifs de France Télévisions (Première) représentent 3% de la population active de Saint Pierre et Miquelon. Pour un total de presque 400 millions d'euros de budget pour la partie régionale de France 3 (équivalent au budget investi dans la création ou aux ressources à compenser après l'arrêt de la publicité après 20h) et presque 200 millions d'euros pour le réseau ultra-marin. Il est évident que ces budgets interrogent. Et les frais de diffusion liés au découpage actuel sont importants.

France 4 ne s'est toujours pas trouvée une identité claire. Elle a fait émerger un animateur : Cyril Hanouna, qu'elle a perdu. Aujourd'hui, on veut en faire une chaîne pour les enfants, les adolescents, les jeunes adultes. Trois publics peu conciliables.

Quant à France Ô, trop peu de gens l'ont déjà regardé pour pouvoir parler de son identité.

Seule France 5 bénéficie d'une identité stable, même si l'on doit rester vigilant quant au vieillissement de nombre de ses formats.

Ces manques de différenciation ou ces échecs de différenciation ont des conséquences fortes : concurrence qui persiste entre les chaînes du service public, émissions parfois redondantes sur plusieurs antennes, programmation frontale, etc. Autant de budget qui pourrait être consacré à élargir le champ de la création, au lieu de servir à cette concurrence souvent contre-productive qui brouille l'image des différentes chaînes.

Certes, une identité claire pour chaque chaîne faciliterait les choses, mais il faut aussi penser à des mécanismes internes et à un organigramme avec des fonctions suffisamment transversales pour éviter les situations actuelles de concurrence et de redites.

NOTRE PRÉCONISATION 27

Construire un nouveau bouquet de chaînes de France Télévisions.

Il est nécessaire de reclarifier l'identité de toutes les chaînes du groupe France Télévisions et de mettre en place un bouquet public, cohérent, moderne, et ambitieux qui s'appuierait sur l'extraordinaire outil industriel que représente France Télévisions et sur les milliers de talents humains. Ce bouquet doit partir de formats cohérents plutôt que de l'existant ou du nombre de canaux hertziens, une vision qui est en train d'être dépassée par les potentialités de l'IPTV et l'essor de la télévision personnalisée qui se construit via les catalogues à la demande, comme le démontre d'ailleurs très bien l'offre jeunesse de France Télévisions très performante sur ces supports.

NOTRE PRÉCONISATION 28

Proposer un pack de chaînes de télévision à l'offre, à la temporalité et aux usages complémentaires, en ne se focalisant plus sur la distinction entre chaîne hertzienne et chaîne pouvant être reçue par internet, câble ou satellite.

Aujourd'hui, s'agissant des modes de réception de la télévision, la TNT demeure le premier mode de réception, présent chez près de six foyers sur dix (59,7 %). L'ADSL poursuit sa progression : près de deux foyers sur cinq équipés d'au moins un téléviseur (39,9 %) déclarent recevoir la télévision par ce moyen. Le satellite est adopté par près d'un foyer sur quatre (24,8 %) et le câble par 8,9 % des foyers. Mais il y a de nombreux foyers multi-équipés. Si l'on fait le total inverse, près des trois quarts des foyers disposent d'un autre mode de réception que la TNT. Et cette tendance ne va que progresser.

La question se pose donc pour le service public du maintien de la complémentarité entre des canaux de TNT et de vraies chaînes pouvant être reçues sur d'autres supports. Gardons à l'esprit que la BBC va transformer BBC3 en chaîne uniquement IPTV. À partir du moment où toutes les missions de service public sont remplies par les chaînes publiques qui resteront en TNT, le seul mode de diffusion universel et gratuit, n'est-il pas possible de développer des chaînes complémentaires uniquement pour une diffusion sur internet. Des chaînes constituées de programmes déjà existants dans le catalogue de France Télévisions mais aussi faisant la part belle aux

productions originales. On pourrait envisager également une obligation de reprise de ces chaînes complémentaires sur le câble et le satellite (dans le cadre du « must carry »).

Ce serait donc manquer de vision quant à l'avenir de la réception de la télévision (et de la consommation, puisque celle en mobilité, donc reçue par internet, augmente fortement), de rejeter trop facilement la création de vraies chaînes IP. Encore une fois, celles-ci ne doivent pas être confondues avec des assemblages hétéroclites. Il s'agit bien de chaînes avec une éditorialisation, de l'inédit, une thématique et un public particulier. Et que ce soit pour diffuser de l'information (qui se prête à la consommation en mobilité), des contenus jeunesse (qui sont consommés en masse à des moments précis) ou pour toucher les jeunes adultes, ces chaînes IP peuvent être intéressantes.

NOTRE PRÉCONISATION 29

Arrêter la cannibalisation entre les antennes.

La programmation entre les chaînes n'est pas seulement parfois mal répartie entre la totalité des antennes, elle peut aussi se situer en affrontement direct. Des soirées qui opposent des programmes proches, au détriment de chacun et de la diversité de l'offre de service public (par exemples le mardi soir, des documentaires à la fois sur France 2, France 5 et Arte), deux émissions de brocante proposées sur France 2 et France 3 sur des créneaux semblables, les exemples sont nombreux de cannibalisation entre les antennes. Il est nécessaire d'avoir une direction des antennes forte qui arbitre entre les chaînes et donne de la cohérence à l'ensemble.

NOTRE PRÉCONISATION 30

Favoriser la circulation des programmes et des talents au sein du bouquet.

Eviter la cannibalisation ne signifie pas pour autant limiter les programmes à une seule chaîne. Si certains sont extrêmement identifiants, d'autres peuvent évoluer au cours de leur histoire d'une chaîne à l'autre. La circulation des programmes et des talents intra-groupe devrait être encore plus favorisée et encouragée. La plupart des programmes unitaires du groupe ne sont diffusés qu'une seule et unique fois. Certaines fictions ont rarement pu évoluer entre les antennes, c'est le cas de « Sherlock » diffusée d'abord sur France 4 puis sur France 2, mais cela n'a pas été optimisé pour ce qui est du cas Cyril Hanouna, dont l'audience du programme s'est élargie, et qui n'a pas su/pu être retenu par le Service Public alors que France 4 avait eu un vrai rôle d'incubateur de talents. Le rôle d'incubateur de talents du service public doit aussi signifier assurer une circulation des programmes et des talents au sein du groupe afin de leur donner de nouvelles perspectives.

NOTRE PRÉCONISATION 31

Conforter l'identité de France 2 et de France 5.

France 2 et France 5 sont les chaînes qui ont l'identité la plus claire. Mais France 5 ne doit ni devenir le seul réceptacle des programmes culturels du groupe, ni s'interdire de nouveaux genres, ni oublier de renouveler ses programmes. Quant à France 2, sa vocation généraliste ne doit pas l'amener à phagocyter les autres chaînes de son groupe ni à brider leurs initiatives. En revanche il est clair que des arbitrages et une réelle harmonisation doivent avoir lieu. Mais pour cela de vrais moyens doivent être donnés aux arbitres et des lignes éditoriales claires doivent être dessinées.

NOTRE PRÉCONISATION 32

Refondre totalement France 3 en profitant de la régionalisation pour en faire réellement la chaîne des territoires, de l'Outre-mer et du patrimoine.

Le **national** de France 3 doit être recentré sur certaines missions : exposer la réalité des territoires, y compris l'outre-mer, mettre l'accent sur le patrimoine de notre pays, au travers de magazines, de documentaires, de fictions, et de divertissements. La tonalité générale de la chaîne doit être bien plus perceptible, avec une non-substituabilité avec France 2 qui doit s'imposer. Quand on regarde bien les émissions, le tri sur ces critères peut être relativement aisé, que ce soit pour les documentaires, les magazines (histoire, plus beaux villages, émission de brocante, etc.). Mais le patrimoine de la France, c'est aussi l'innovation technologique, économique, de même que les territoires, c'est aussi bien le monde rural que les métropoles, les banlieues ou les périphéries ; il ne s'agit pas de fixer France 3 dans une image passéiste mais de lui donner plus de cohérence ; une chaîne patriotique et territoriale moderne !

Concernant le **régional**, le problème n'est pas que budgétaire, il tient à la manière dont sont aujourd'hui remplis les objectifs, avec un vrai succès pour l'information régionale, et une très faible réussite pour d'autres types de programmes.

Demain, la carte de France comprendra administrativement 13 régions, contre 22 aujourd'hui, et ce pour 24 antennes régionales de France 3 ; il est nécessaire d'en tenir compte.

La première proposition consiste à redessiner la carte de France 3 régions pour la faire correspondre aux 13 nouvelles grandes régions (en gardant les chaînes Première Outre-mer).

La deuxième proposition consiste à faire de chaque « France 3 région » une nouvelle filiale, dont les collectivités locales, et notamment le conseil régional de la région concernée, pourrait devenir actionnaire, et dont l'objectif serait de travailler avec tout le tissu local, audiovisuel et presse écrite compris.

La troisième proposition consiste à privilégier l'information locale, et à utiliser la production locale pour un seul grand RDV territorial par jour (qui pourra être complété en week-end).

NOTRE PRÉCONISATION 33

Faire de France 3 un acteur majeur digital et axant sa stratégie sur le serviciel et la proximité.

Chaque France 3 régions développera une plate-forme internet exposant ses contenus, et ceux de ses partenaires régionaux, jouant ainsi un rôle de catalyseur de l'audiovisuel sur tous les territoires. France 3 a une vocation naturelle d'acteur local. Cette plate-forme devrait aussi être servicielle. Les sites France 3 régions peuvent devenir des pôles où toute l'information locale se retrouve et où les citoyens trouveront toutes les informations dont ils auront besoin dans leur quotidien. Par ce biais, en étant au plus près des citoyens, le Service Public remplira une vraie mission de lien social, tout en permettant ainsi de développer un véritable écosystème numérique citoyen et concret.

NOTRE PRÉCONISATION 34

Oser une réflexion de fond sur l'articulation et la complémentarité des chaînes de la TNT et des chaînes IPTV du groupe France Télévisions.

France Ô qui a en parti pris le relais éditorial de son ancêtre RFO est la chaîne de l'identité ultra marine et des diversités. Elle participe à la mesure qui est la sienne au développement de cette identité. Mais pour autant l'identité ultra-marine, très précieuse, ne peut plus être cantonnée à une seule chaîne. Il relève de la mission de service public du groupe France Télévisions de faire en sorte que ces territoires s'intègrent pleinement dans différents programmes des chaînes de France Télévisions. Comment expliquer que presque aucun programme de flux ou de stock du groupe France Télévisions ne se passe en outre-mer? Certes, il y a eu la série « Cut » sur France Ô. Mais pourquoi n'avons-nous pas encore sur France 2 ou France 3 une série grand public qui se passe aux Antilles, en Nouvelle-Calédonie ou à la Réunion ? Pourquoi le seul programme de flux destiné aux familles et se passant dans un COM est-il diffusé sur Gulli (« Tahiti Quest »)? Parmi les rares exemples notons celui de la série jeunesse « Foudre » qui date de 2007 qui fut tournée principalement en Nouvelle Calédonie. elle reste d'ailleurs une série bien exportée dans le monde. En fiction Prime-Time un des rares exemples date de 2010. Il s'agit de la série « Death in Paradise » qui avait été initiée par... la BBC et auquel le département coproductions de l'époque s'était heureusement rallié. Il est temps de réfléchir autrement et de développer la place de l'outre-mer à des cases de grande écoute sur des genres populaires. Cantonner ces missions sur une chaîne dédiée semble obsolète.

Les derniers choix stratégiques de la direction de France Télévisions ont été de faire de France 4 une chaîne jeunesse la journée et jeunes adultes en soirée, avec les résultats mitigés que l'on pouvait en attendre et une lisibilité réduite. Pourquoi ne pas aller jusqu'au bout d'une logique et faire de France 4 une vraie chaîne Jeunesse la journée et familiale en soirée en favorisant les écoutes conjointes à partir de 20h00, et non distinctes (programmes enfants et jeunes adultes étant quasi-incompatibles).

Pour autant les différents visages qu'a pu avoir France 4 offrent des pistes enthousiasmantes : pourquoi ne pas s'autoriser une chaîne innovante et audacieuse peut-être à vocation plus jeunes adultes, dans un esprit BBC 3 ou Channel 4 ?

NOTRE PRÉCONISATION 35

Stabiliser trois formats (jeunesse et famille, jeunes adultes, information).

Premier format, la chaîne consacrée à la jeunesse en journée et à la famille en soirée. Ce modèle aurait le mérite de davantage de cohérence; d'avoir une véritable offre de service public sur la jeunesse et la famille, de supprimer la publicité et d'offrir une différence avec les chaînes jeunesse du privé; une offre « servicielle » et éducative innovante pourrait être développée. Cependant, il ne faut pas oublier que le public de la jeunesse est présent principalement à certains carrefours très forts, et fort peu le reste de la journée, et que les parents utilisent de plus en plus l'offre jeunesse de vidéo à la demande de France Télévisions qui rencontre un grand succès et qui doit encore être développée.

Deuxième format, une mini-généraliste, lieu de l'innovation télévisuelle destiné aux jeunes adultes. Il faut viser le modèle de BBC3, ou de Channel 4 au Royaume-Uni pour le prime-time, avec des écritures innovantes, avec des prises de risque sur les séries produites ou achetées en Europe, avec une ouverture sur la culture contemporaine et sur le monde, et dont l'objectif sera de capter les moins de 40 ans en soirée. Il faut s'interroger sur les capacités d'audience de cette chaîne et sur son support (BBC3 s'interroge sur un basculement en tout IPTV).

Troisième format, la chaîne info, que le rapport Schwartz remet au goût du jour qui pourrait trouver sa place en IPTV ou en TNT. Cela serait envisageable avec les seules rédactions de France Télévisions, ou bien en partenariat avec celles de Radio France, de France Médias Monde, voire de La chaîne parlementaire et/ou de Public Sénat. Un format Info Sport pourrait même être envisagé.

III- LA PROMESSE DIGITALE, L'AVENIR CONNECTÉ : ÉVOLUTION OU TRANSFORMATION POUR FRANCE TÉLÉVISIONS ?

A- PLATEFORME(S)

L'existant

Le développement de l'offre de programme en ligne et sur tous les supports a été réel ces dernières années, que ce soit au moyen de la télévision de rattrapage et de la vidéo à la demande (Pluzz) ou via des accords avec Dailymotion ou Youtube pour renforcer la visibilité. Les programmes sont disponibles à plus de 90 % en télévision de rattrapage (même si l'objectif doit être de 100%), le catalogue de vidéo à la demande est déjà riche de 4000 œuvres. Quant au site, il compte 46,2 millions de visiteurs par mois, se classe à la 23e place des sites français les plus visités, derrière TF1 mais devant M6, et compte 24 millions de vidéos vues par mois. France Télévisions a également développé des plate-formes spécialisées dans l'info, le sport, la culture (Culture box), l'éducation et la jeunesse (Ludo - Les Zouzous). Enfin, la présence sur les réseaux sociaux s'est elle aussi renforcée.

Les problèmes

France Télévisions aura bientôt plus de plates-formes que Total en mer du Nord. Non pas que cette approche ne soit pas intéressante, pour attirer des publics plus spécialisés, mais il faut qu'une fluidité existe entre les différentes plates-formes – ainsi qu'entre l'antenne et les plates-formes –, que celles-ci soient moins bavardes et plus axées sur la vidéo, et que l'approche tende à un esprit de service au téléspectateur plus que de catalogue

(la cohérence, les passerelles, plutôt que les « cases »). Par ailleurs, ces développements sont onéreux, et peinent à trouver un modèle économique.

NOTRE PRÉCONISATION 36

Changer de vision sur la place du non linéaire.

Le non-linéaire n'est pas le parent pauvre de la télévision, mais un outil majeur pour promouvoir les contenus du service public, et remplir certaines missions, parfois mieux que via le linéaire. Demain, ce ne seront pas 5 chaînes hertziennes nationales et 24 locales qu'aura France Télévisions, mais une centaine de chaînes sur les plates-formes de vidéos, et à terme autant de chaînes personnalisées qu'il y a de téléspectateurs grâce aux agrégateurs de contenus. C'est dans cet univers que France Télévisions doit devenir un acteur majeur.

NOTRE PRÉCONISATION 37

Créer une plate-forme unique.

Le Player de la BBC est un modèle inspirant devenu référent. Un outil unique donnant accès à tous les services. Tout rassembler sur une plate-forme unique représentera une très grande force pour le service public : d'abord en permettant une lisibilité pour le public/usager ; ensuite en facilitant le passage d'un service à un autre, et en renforçant l'ensemble en termes d'audience et de modèle économique ; enfin, en remplissant une mission qui n'est pas seulement celle de répondre à la demande, mais d'avoir une offre qui peut entraîner le téléspectateur loin de son univers de départ.

Ce player unique rassemblera les plates-formes existantes qui seront rendues moins bavardes, et où le texte ne viendra qu'en complément de la vidéo. Il donnera ainsi accès à de vraies chaînes en IPTV, en plus des services de TVR et VOD qui seront refondus. Il pourra proposer des contenus inédits pour le web.

NOTRE PRÉCONISATION 38

Rassembler tous les acteurs du service public de l'audiovisuel sur cette plate-forme unique.

Cette plate-forme pourrait aussi permettre à terme l'intégration des contenus des autres entreprises participant au service public de l'audiovisuel, comme France Média Monde, Arte, Radio France, l'Ina, etc. Dans un premier temps, il pourrait déjà y être connecté, leur offrir des fenêtres d'exposition identifiées, avant d'aller à terme vers la constitution d'une plate-forme commune et unique.

NOTRE PRÉCONISATION 39

Faire de cet outil un atout pour l'international et une source de recettes.

Ce player sera un outil de rayonnement à l'international, notamment sur le monde francophone, Il sera bien sûr gratuit en France, mais on pourra y accéder sur abonnement à l'étranger. Si le player en lui-même sera gratuit en France, certains des services qu'il offre pourront être payants, comme l'est aujourd'hui la vidéo à la demande. Celle-ci sera renforcée sur la création française, mais aussi avec des catalogues européens, et avec la volonté de renforcer certaines parties comme la jeunesse. Des abonnements de niche seront proposés (par exemple pour des retransmissions de spectacles en partenariats avec des institutions culturelles, de sports en partenariat avec des fédérations, etc). Ce player combinera ainsi la promesse de l'universalité avec une offre capable de satisfaire tous les publics, même les plus spécialisés. Via la redevance, la base d'abonnés potentielle initialisée est en effet extrêmement importante !

B- LES CONTENUS WEB : EXTENSION, RECRÉATION, CRÉATION ?

L'existant

Deux types de contenus web existent actuellement : ceux qui sont produits en complément d'un programme, et en constituent donc une extension ; ceux qui sont produits spécialement pour le web. Dans les deux cas, le manque de moyens est souvent important. C'est souvent le producteur qui, seul, et sans grands moyens, conçoit un dispositif web qui peut être réussi – ou pas – et s'intègre parfois peu dans une logique d'ensemble. A contrario des grosses sommes peuvent être allouées à des programmes dont l'audience est plus que confidentiel. Le *try and learn* peut là aussi être mis en oeuvre.

Les essais sont louables mais lorsque les résultats ne sont pas au rendez-vous il ne faut pas hésiter à en tirer les conséquences qui s'imposent et à essayer autre chose.

Les problèmes

Les déclinaisons numériques des programmes actuels sont souvent pensées après coup comme un complément qui dialogue assez peu avec l'antenne. Pourtant, il est tout à fait possible de créer des passerelles entre les univers numériques et l'antenne, avant la diffusion pour attirer, susciter la curiosité et installer un rendez-vous, pendant la diffusion pour amener un public essentiellement web sur l'antenne principale, et après la diffusion pour faire vivre l'univers du programme. Il manque aujourd'hui très clairement un aspect ludique et récréatif, dans les programmes web qui viennent opportunément compléter le dispositif antenne: on a l'impression que ces compléments digitaux n'ont pas été pensés pour les supports ou bien que leur lien avec l'antenne est inexistant

Les créations purement pour le web sont peu exposées, alors même qu'il pourrait s'agir d'un laboratoire très intéressant pour les nouvelles écritures. Ainsi la chaîne Studio 4.0 compte 1154 abonnés sur YouTube, et la plupart des contenus dépassent difficilement les 1000 vues, pour un total de 111 000 vues depuis son lancement en juin 2014 (les chiffres sont à peu près identiques sur Dailymotion). Pas sûr que Norman ait peur... Et, contrairement à ce qui est parfois dit, il n'y a pas que le service public qui laisse sa chance aux jeunes talents puisque des plates-formes comparables existent sur d'autres chaînes (Studio Bagel pour Canal + par exemple).

NOTRE PRÉCONISATION 40

Intégrer la problématique web dès la création.

La première priorité est de concevoir les programmes dès l'origine en incorporant les univers numériques, dans une complémentarité réelle, et pas comme un à-côté. Au Canada, la plupart des programmes a spécifiquement une déclinaison web. Les producteurs sont formés pour – et obligés par contrat. Il serait légitime que France Télévision incorpore cette dimension dans ses contrats (en ayant conscience des moyens financiers que cela demande)

NOTRE PRÉCONISATION 41

Intégrer les problématiques numériques au cœur même des chaînes.

Aujourd'hui, la direction numérique est conçue comme une entité indépendante, avec même des bureaux hors du bateau amiral. Les spécialistes du numérique doivent être au cœur des chaînes afin de participer au développement cohérent du groupe et de différentes chaînes sur et par le digital.

NOTRE PRÉCONISATION 42

Créer un Fonds des nouvelles écritures.

Nous proposons de sanctuariser un Fonds destiné aux nouvelles écritures pour un montant plus ambitieux que l'existant. Il viendrait soutenir des auteurs, des producteurs, des créateurs de formats aussi, pour différents genres. Ce fonds (1 million d'euros supplémentaire dès la première année) permettrait d'alimenter le web du groupe, qu'il s'agisse des chaînes IP ou d'un espace d'exposition. Mais pour réussir, il est nécessaire d'imposer des marques fortes, de faire appel à des talents reconnus de l'univers web, aussi bien qu'à de jeunes talents, pour créer des habitudes de consommation dans la durée, sans jamais oublier les possibilités futures de lien avec l'antenne.

C- PRÉPARER LES 10 ANS QUI VIENNENT AVEC UNE NOUVELLE APPROCHE DU SERVICE

L'existant

France Télévisions a développé de nouveaux services interactifs, a commencé à appréhender la social TV, et mène des recherches pour les applications pour la télévision connectée (service Salto utilisant la norme HbbTV). La télévision connectée ouvre un grand champ pour le service public de l'audiovisuel : possibilité d'enrichir les contenus, de faire des liens avec d'autres institutions publiques, d'offrir de nouveaux services. C'est aussi un espoir de se reconnecter avec le public jeune.

Les problèmes

La force des audiences de France Télévisions sur le net ou en télévision connectée n'est pas utilisée actuellement. Il n'y a pas assez de travail continu avec les usagers pour rendre les applications plus agiles et servicielles. Il n'y a pas de raisonnement sur l'ensemble des services qui pourraient être associés aux contenus, même en dehors du champ de France Télévisions, vers des services publics, et même des partenaires privés. Par exemple, Amazon recommande maintenant des documentaires (qu'il coproduit en partie) au visionnage ou à l'achat quand on achète des livres sur un thème. Pourquoi ne pas envisager le même type de développements ?

NOTRE PRÉCONISATION 43

Construire un vrai système de recommandations et de partenariats serviciels dans l'univers numérique – Un moteur personnalisé mais privilégiant la découverte.

Pourquoi ne pas envisager quand on regarde un documentaire des recommandations vers d'autres contenus (fiction, cinéma sur la plate-forme VOD), archives de l'INA ? Pourquoi ne pas envisager, en partenariat avec la FNAC et un réseau de libraires présents sur le web, des recommandations de livres à acheter ? Pourquoi ne pas envisager des achats de billets pour visiter un musée ou une expo ? Pour réserver un concert ? La force de la plate-forme France Télévisions doit être utilisée dans ce but de faire rayonner largement la culture française. C'est un enjeu d'indépendance du pays par rapport aux GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon) que de créer ainsi son propre système de recommandations d'autres contenus, et d'écosystème avec des partenaires.

Demain il n'y aura plus 5 chaînes nationales publiques en France mais 60 millions de chaînes : chacun aura sa propre chaîne puisque chacun aura sa propre proposition de chaîne délinéarisée. Pour éviter « l'effet bulle » qui maintient les individus dans ce qu'ils connaissent déjà en leur proposant uniquement des programmes proches de ceux qu'ils ont déjà regardés, il sera important de mettre en place un moteur de recommandations, certes adapté à chacun, mais faisant la part belle à la découverte et à la diversité.

NOTRE PRÉCONISATION 44

Investir dans la recherche & le développement en créant un Fonds d'innovation technologique avec pour objectif de soutenir les start-ups à même d'offrir les meilleurs innovations technologiques et servicielles pour mettre en valeur la richesse de cette offre et de ses possibilités.

Pour développer ce système de recommandations et de partenariats, France Télévisions doit aussi investir dans la recherche & le développement. Un Fonds d'innovation technologique pourrait être créé, dans l'objectif de soutenir les start-ups à même d'offrir les meilleurs innovations technologiques et servicielles pour mettre en valeur la richesse de cette offre et de ses possibilités.

IV- L'ÉQUATION BUDGÉTAIRE ET LE DEVENIR ÉCONOMIQUE : COMBIEN ÇA COÛTE ?

A- LA REDEVANCE, ALPHA ET OMEGA ?

L'existant

La redevance, appelée « contribution à l'audiovisuel public » désormais, est une taxe prélevée auprès des auditeurs et téléspectateurs. 136 € en métropole, 85€ outre-mer. Les champs d'exonération sont nombreux. Elle est collectée avec la taxe d'habitation. Les résidences secondaires en sont exclues. Les ordinateurs équipés de cartes de réception ne sont pas considérés comme des récepteurs. Les entreprises paient également la redevance, avec des systèmes d'abattement en fonction du nombre de téléviseurs. Par exemple, pour un hôtel dont la période d'activité annuelle est de 7 mois, situé en France métropolitaine, qui dispose de 63 téléviseurs, cela fait un total de 4789€ annuel.

En Allemagne, la redevance coûte 17,98€ par mois, à ne payer qu'une seule fois par foyer fiscal, à quelques rares exceptions. Les entreprises se doivent également de régler pour chaque site entre 5,99€ et 3 236,40€ par mois. Le projet d'extension de la redevance aux autres appareils (smartphone, box internet...) et aux résidences secondaires est en stand-by. Au Royaume-Uni, c'est la BBC qui est responsable de la collecte de son budget. La licence peut être achetée, renouvelée, transférée ou annulée en ligne sur le site TV LICENSING. Le règlement peut être hebdomadaire, mensuel, trimestriel ou annuel. Son coût est de 145,5 livres, soit un peu plus de 200€.

Les problèmes

La redevance représente 80 % des ressources de France Télévisions. Quand la qualité est là, les Français sont fiers de la payer (après la diffusion du portrait de Simone Veil, beaucoup de témoignages se sont exprimés en disant leur fierté que le Service Public diffuse ce type de programme). Mais ils peuvent aussi être plus sceptiques, notamment s'agissant de ceux qui estiment que les programmes de France Télévisions les oublient. L'autre problème, c'est que le niveau de la redevance n'est pas assez important pour assurer l'intégralité du financement public de France Télévisions (contrairement par exemple à la BBC) et que ses ressources propres sont trop faibles (contrairement à la BBC...). La publicité représente 12 % de son budget, et les dotations complémentaires de l'Etat environ 5%. La dotation de l'Etat venait notamment compenser l'arrêt de la publicité, mais celle-ci a connu au cours du temps une baisse, et elle a fait l'objet de renégociations permanentes. A l'origine de 415 M€, elle a augmenté puis baissé depuis 2012, et est censée disparaître d'ici 2017. Cette instabilité financière est dommageable pour l'équilibre du groupe, et la mise en place d'une réelle stratégie pluriannuelle.

NOTRE PRÉCONISATION 45

Supprimer la dotation de l'Etat et augmenter la redevance.

Le mieux serait de supprimer cette dotation qui représente pour 2015 un montant d'environ 120 M€ et de la compenser par une augmentation de la redevance. La redevance pourrait être élargie dans son assiette, afin d'inclure les résidences secondaires et de concerner vraiment tous les écrans. Son montant sera également augmenté pour atteindre 160€ en métropole et 100€ outre-mer.

NOTRE PRÉCONISATION 46

Construire un nouveau modèle à option via le site Redevance.fr et donner le choix dans les modes de paiement.

Il pourrait être intéressant de mettre en place un site internet spécialement dédié pour le paiement de la redevance (redevance.fr), comme cela existe au Royaume-Uni (sans pour autant changer la responsabilité de la collecte), afin de permettre aussi des abonnements complémentaires dans l'univers numériques ; cette base d'abonnés potentiels, déjà initialisée, pourrait ainsi être utilisée par le service public. Le choix du paiement (annuel, trimestriel ou mensuel) pourrait aussi exister. Simone Harari lors de son audition au Sénat sur France Télévisions avait largement défendu un paiement mensuel de la redevance, solution qui nous semble tout à fait judicieuse.

B- LA PUBLICITÉ, TOTEM OU TABOU ?

L'existant

La suppression de la publicité après 20h sur le service public de l'audiovisuel en 2009 a été considérée comme un acte fort pour libérer de la contrainte de l'audience les soirées. Aujourd'hui, ce sont encore 12 % des recettes de France Télévisions qui dépendent de la publicité qui est diffusée en journée. La publicité interdite ne concerne pas le parrainage des programmes. Il faut aussi souligner que cette mesure avait été présentée à l'époque comme apportant de nouvelles recettes à l'audiovisuel privé.

Les problèmes

Il existe un marché publicitaire propre à France Télévisions : la publicité locale, la publicité outre-mer, et des cibles publicitaires, notamment CSP+ ou en termes d'âges, qui ne se retrouvent pas forcément sur d'autres chaînes de télévision. La substitution public/privé n'a donc pas été automatique : le terrain abandonné par le service public n'a notamment pas été pleinement compensé par l'offre publicitaire des chaînes privées faites à ces annonceurs .

A partir du moment où la compensation versée par l'Etat a été relativement fluctuante, et que les recettes générées par la publicité ne sont pas si faibles, la place de la publicité dans le budget de France Télévisions est encore importante et on ne constate guère d'affaiblissement de la « tyrannie de l'audience ». Autre paradoxe, le ressenti par le téléspectateur n'est pas toujours si favorable, dans la mesure où l'avancement des programmes à 20h35 n'a pas fonctionné ; le recalage plus tardif d'est fait grâce à un tunnel de parrainages que le téléspectateur assimile à de la publicité.

Plusieurs alternatives sont donc ouvertes :

Se limiter au parrainage et à la publicité institutionnelle, avec des partenariats de long terme (ce qui signifierait augmenter encore davantage la redevance mais permettrait une libération totale de la contrainte de l'audience) ;

Conserver de la publicité en journée pour continuer à préserver ces recettes et offrir une exposition à un certain type d'annonceurs ;

Concentrer la publicité sur certaines antennes et sur certains moments (par exemple entre des épisodes de séries, au milieu de matches, à des carrefours d'audience).

NOTRE PRÉCONISATION 47

Redonner des marges de manœuvre à la publicité.

Nous pensons qu'il faut en effet définir des cas où la publicité est possible. Sur France 3, la publicité locale devrait être privilégiée (avec même la possibilité de décrochages publicitaires), y compris sur le début de la première partie de soirée. Sur France 4, la publicité doit être absente, surtout si le choix d'en faire une chaîne jeunesse est maintenu. Sur France 5 également, la publicité, sauf institutionnelle, doit être absente. Sur France 2, on pourrait envisager de réduire la publicité en journée, pour réduire cette pression de l'audience, mais de la rouvrir dans certains cas précis en soirée, comme les mi-temps de matches ou entre plusieurs épisodes de séries. Enfin, il est nécessaire de réfléchir au positionnement de la publicité entourant les contenus sur internet : une part moins importante doit être l'occasion là aussi de se démarquer des plates-formes privées.

C- COMMENT FRANCE TÉLÉVISIONS PEUT-ELLE GAGNER DE L'ARGENT ?

L'existant

Aujourd'hui, les revenus de France Télévisions provenant de la distribution ou de différentes activités commerciales sont faibles. Pourtant, entre les nombreuses œuvres sur lesquelles France Télévisions dispose de droits ou de mandats, les possibilités de produits dérivés, ou encore les services qu'elle peut proposer (vente d'images, location de moyens techniques, etc.), les potentialités devraient être plus importantes.

BBC Worldwide représente une importante source de revenus pour la BBC (1 milliard de livres de chiffre d'affaires affiché, même si les contours exacts de ce milliard sont à préciser), avec une puissance d'exportation très forte (de séries de fiction, mais aussi des formats). En matière de flux les formats d'origine britannique représenteraient d'après nos sources entre 30 et 40% du marché mondial !..

Les problèmes

France télévisions Distribution, la structure de distribution des droits (catalogue audiovisuel/produits dérivés/Video VOD) et de diversification du groupe a une belle marge de progression. A ce stade il est vrai que la marque France Télévisions n'est sans doute pas encore assez « prescriptrice ».

NOTRE PRÉCONISATION 48

Doter France Télévisions d'une véritable structure destinée à promouvoir sa marque, ses contenus et son savoir-faire : « Univers France Télévisions ».

Cette structure aurait une mission de distribution classique tout d'abord. Si les résultats récents de France Télévisions Distribution sont encourageants il est temps de passer à la vitesse supérieure avec une nouvelle structure qui aurait pour ambition d'optimiser les forces de ventes et de marketing des programmes dont elle aura acquis les mandats. A cette fin elle doit être encore plus attractive afin que les producteurs soient convaincus qu'elle sera le champion qu'il leur faut pour défendre leur programmes à l'international.

Cette structure pourrait porter ensuite sur des formes de diversifications très variées. Elle pourra aussi développer

des partenariats globaux avec les chaînes étrangères parentes, notamment européennes, pour grouper pourquoi pas certains achats de droits audiovisuels ou sportifs (RAI, BBC, ZDF, RTBF, etc.) et faciliter les projets de coproductions internationales.

Cette structure aurait pour vocation de multiplier les nouvelles sources de revenu : issus de différents services numériques. VOD – SVOD...

Mais aussi la création de services très spécifiques sur abonnement qui permettront aux mordus en tout genre de pouvoir étancher leur curiosité et leurs envies. On peut imaginer de nombreuses offres spécifiques de programmes et de services dédiés. Offre de musique classique, de théâtre – de sports spécifique.....Bref l'étendue est sans limite et la personnalisation des offres aussi.

Avec la création d'un vrai système de recommandation puissant et l'utilisation d'une base de données optimisée, on peut envisager un nombre infini de partenariats culturels qui pourraient être source de revenus : des offres avec la FNAC ou des réseaux de libraires, des offres de voyages, des offres de spectacles, ces partenariats culturels pouvant s'entendre aussi bien au niveau national qu'au niveau local ou territorial avec le relais de France 3 régionaux.

Cette structure pourra porter également les offres des déclinaisons web, notamment une vidéo à la demande dont le catalogue pourrait avoir vocation à être en partie commune avec d'autres chaînes publiques, francophones et/ou européennes.

NOTRE PRÉCONISATION 49

Continuer l'optimisation des remontées de recettes à destination du groupe.

Il ne s'agit pas seulement de rassembler au sein d'Univers France Télévisions des fonctions aujourd'hui éparées. Il faut changer la culture des équipes en recrutant des profils experts en commercialisation, produits dérivés, vente internationale (en interne et en externe), video-VOD-SVOD, afin d'organiser la remontée de recettes au sein du groupe.

V- LES DÉFIS SOCIAUX ET ORGANISATIONNELS

A- L'ENTREPRISE UNIQUE OUI, L'ENTREPRISE STABLE, UN TRÈS GRAND OUI ! !

L'existant

L'entreprise unique a vraiment progressé ces dernières années notamment grâce au travail de Rémi Pfmilin: nouvelle convention collective, identification claire des métiers, mise en place d'outils communs de gestion, meilleure affectation des ressources, une convergence des systèmes d'information en cours.

Les problèmes

En revanche, l'organigramme n'a cessé d'évoluer, étant rarement lisible, plus rarement encore stable, ce qui induit des dysfonctionnements de management voire des risques sociaux. « France Télévisions gagnerait à disposer d'un organigramme lisible, stabilisé, permettant notamment aux chaînes de bénéficier d'une identité forte. » écrit le CSA dans son bilan. En effet, l'hésitation entre un modèle décentralisé de responsabilité et un modèle plus centralisé reposant sur une approche transversale commune. Du coup, on a souvent un peu mixé

les deux. Les conséquences sont graves : un système rapidement embolisé avec une déresponsabilisation générale, des baronnies qui perdurent et font perdre de la cohérence à l'ensemble, des guichets officiels, et des guichets officieux. Cela pèse sur les partenaires extérieurs du groupe, et notamment les producteurs. Cela pèse aussi sur les salariés de France Télévisions qui pâtissent de cette illisibilité de la direction. Par ailleurs, beaucoup de changements signifient beaucoup de personnes à replacer : les bureaux sont encore surpleins à France Télévisions, avec ce sentiment que l'emploi y est à vie, alors même que les formes de contrat sont similaires à celles du privé.

NOTRE PRÉCONISATION 50

Créer un modèle d'organigramme stable sur la durée du contrat de mandature.

L'organigramme pourrait être reconstruit autour de vraies fonctions horizontales : les contenus et la stratégie d'antenne ; les publics, le marketing et la communication ; le numérique et la diffusion ; les finances, les partenariats et la diversification ; les RH et la transformation. Il serait probablement possible de donner de la stabilité à cette organisation en fixant les contours pour toute la durée du contrat de mandature.

NOTRE PRÉCONISATION 51

« Vider les placards ».

Il est difficile de mener une réforme de France Télévisions visant à en réduire le personnel sans que la direction ne soit exemplaire, et procède à une véritable réduction des effectifs à la tête de France Télévisions, et notamment de toutes les personnes qui n'exercent plus véritablement de fonctions opérationnelles mais conservent leur salaire.

B- ALLER AU BOUT DES SYNERGIES ET DE LA RATIONALISATION

L'existant

La BBC a connu une baisse de ses effectifs de 12% depuis 2006 ; par ailleurs, de vrais choix stratégiques sont faits, avec le passage d'une chaîne de la TNT à internet, avec aussi une politique de cessions immobilières. Du côté de France Télévisions, un effort de rationalisation important a été effectué dans le cadre de l'entreprise unique. Après une période de croissance, les effectifs sont maintenant à la baisse. Les outils communs se mettent en place, avec encore beaucoup d'aberrations (des transferts d'image impossibles entre chaînes, etc.). Surtout, c'est l'ensemble de France Télévisions qu'il faut considérer lorsque l'on parle de rationalisation : les moyens techniques, mais aussi des sociétés immobilières en grand nombre, et même une Fondation qui réalise de très belles actions, mais n'a jamais été suffisamment valorisée !

Les problèmes

Outre la rationalisation du parc immobilier, ce sont certainement les moyens techniques internes qui méritent le plus grand effort pour gagner en efficacité. Le déplacement de ces moyens techniques est lourd, tout le monde

connaît leurs problèmes de planification qui obligent à des déplacements sans grand sens, qui réalisent au final une prestation certes de qualité mais dont le coût est estimé supérieur de 30 % à la même prestation dans le secteur privé. Sans compter que le service public n'est pas toujours exemplaire, et complète parfois ses équipes non avec des moyens privés français, mais d'autres pays européens utilisant des travailleurs détachés, afin de compenser le surcoût de ses propres moyens...

NOTRE PRÉCONISATION 52

Rationaliser le foncier existant et réunir les équipes.

La construction du bâtiment amiral de France Télévisions n'a pas suffi à mettre fin à un éparpillement nuisible des structures. Pour des raisons d'économie comme de cohérence des équipes, il est nécessaire de chercher à rationaliser et rapprocher les implantations, et à optimiser le foncier existant. Cela ne vaut pas que pour les bureaux : les régies de diffusion sont également mal optimisées.

NOTRE PRÉCONISATION 53

Moderniser la filière technique en la rendant compétitive ou proposer l'externalisation de la plupart des moyens techniques, et le transfert du reste au sein de plates-formes régionales

L'objectif pour France Télévisions doit être de ne garder que les moyens nécessaires à sa production propre réactive, notamment pour l'information, et d'externaliser progressivement tout le reste auprès du secteur privé français. Une partie des moyens restants à France Télévisions pourra être allouée aux plates-formes régionales de France Télévisions, avec l'objectif que ses moyens servent bien davantage, pour les équipes des chaînes quand elles le demandent, pour France 3 régions comme pour ses partenaires.

C- ÊTRE SALARIÉ DE FRANCE TÉLÉVISIONS AUJOURD'HUI

L'existant

Les effectifs de France Télévisions ont connu une réelle baisse ces dernières années, puisque de plus de 10 000 salariés, nous sommes passés à moins de 9 000. Mais il n'y a pas qu'un problème de nombre, il n'y a pas que le problème d'organigramme que nous avons déjà évoqué, il y a un problème de motivation, de formation, de perspectives.

Les problèmes

Du point de vue des salariés, la dégradation des conditions de travail a été réelle ces dernières années, notamment à cause des revirements managériaux et du manque de lisibilité aussi bien de l'organigramme que des objectifs, et à cause d'une pression qui a davantage reposé sur le bas de l'échelle que sur des cadres dirigeants. Il faut ajouter à cela des systèmes de promotion interne très complexes, voire opaques. Alors même que le personnel de France Télévisions a été entretenu dans l'idée qu'il était « non licenciable », il dépend de

contrats de type CDD et CDI qui ne justifient absolument pas cet immobilisme. Ce qui aurait pu être vécu comme un avantage ne l'est même plus, tant il se révèle calcifiant. Cette fragilité est en train de virer à la désespérance.

NOTRE PRÉCONISATION 54

Mettre fin à la désespérance sociale en proposant un nouveau contrat social gagnant-gagnant.

Le besoin de réforme de France Télévisions ne doit pas occulter la fragilité actuelle du corps social de l'entreprise. Il est plus que jamais nécessaire que la réforme soit comprise et conduite par les salariés eux-mêmes, dans une perspective d'amélioration de leurs conditions de travail. Aussi est-il nécessaire d'établir avec eux un contrat gagnant-gagnant leur laissant de l'initiative dans la conduite du changement, leur permettant d'être force de propositions et acteurs de la réforme.

NOTRE PRÉCONISATION 55

Réformer le système de promotion interne très complexe, voire opaque, et encourager la mobilité interne et les talents internes.

Pour conserver ses talents, un groupe comme France Télévisions doit offrir des perspectives claires de mobilité interne, et permettre une promotion interne sur des critères clairs et transparents d'évaluation. Pour un certain nombre de postes au sein de la structure, la priorité doit être donnée au recrutement interne – c'est seulement si aucun candidat n'est retenu que le recrutement est ouvert en externe. Et pour les postes de responsabilité, un processus de recrutement doit mettre sur un pied d'égalité candidats de l'interne et candidats de l'extérieur.

NOTRE PRÉCONISATION 56

Développer la formation professionnelle en redonnant des sources de motivation et de rayonnement aux collaborateurs.

Les salariés de France Télévisions n'ont pas été suffisamment formés, malgré la mise en place d'une Université interne de qualité, aux enjeux qui sont les leurs actuellement, ce qui ne fait que renforcer ce sentiment de difficulté à trouver sa place que ressentent beaucoup de salariés. Il ne s'agit pas seulement de renforcer le budget de formation, mais aussi de donner davantage de sens à celle-ci, et d'en faire des instruments du bien-être et du changement.

NOTRE PRÉCONISATION 57

S'imposer un management exemplaire en termes d'éthique, de gestion des conflits d'intérêts, de recrutement.

Le service public en termes d'éthique, de conflits d'intérêts, mais aussi de diversité dans son recrutement comme dans ses pratiques, se doit d'être exemplaire. Comme cela se pratique dans certaines sociétés anglo-saxonnes, la prévention des conflits d'intérêt doit être un module obligatoire de formation, de même que la déclaration éthique devrait être remplie annuellement, conditionnant, pourquoi pas, le versement de primes.

NOTRE PRÉCONISATION 58

Mettre en place un vrai plan de modernisation avec une vision claire de la transformation.

Le principal défi consiste à gérer la transformation, notamment numérique, de l'entreprise sans pour autant renforcer la pression sur les salariés, et en redonnant des sources de motivation et des gages d'exemplarité. Ce n'est qu'une fois que ces préalables seront posés qu'il sera possible de modifier la structure même des effectifs de la chaîne.

Une direction de la transformation pourrait être créée pour piloter et accompagner ces changements.

NOTRE PRÉCONISATION 59

Renouveler les équipes pour permettre une transformation numérique de grande ampleur. Embauche ou redéploiement de spécialistes du numérique à effectifs constants.

Dans une chaîne de télévision de l'importance de France Télévisions, 1/3 des salariés devraient être parfaitement formés aux problématiques numériques, et un dixième au moins en être de vrais professionnels. C'est pourquoi nous proposons, à l'exemple de ce qu'a fait la télévision publique finlandaise, de réfléchir à un plan de départ volontaire pour permettre très rapidement le recrutement de spécialistes du web, des contenus numériques, du marketing digital, etc.. En outre nous recommandons la mise en place d'un plan de formation approfondi pour 2000 salariés du groupe, les autres étant également touchés par la formation continue sur le numérique, mais d'une manière moins approfondie, grâce par exemple à l'université interne ou à des cours en ligne. France Télévisions doit devenir un fédérateur de talents, qu'il s'agisse de ceux de la création, ou de ceux du numérique, qu'ils soient des partenaires extérieurs ou des salariés du groupe.

Le médiaClub

Le médiaClub a été créé en 2004 avec pour ambition de fédérer tous ceux qui ont suivi les enseignements et/ou qui ont aidé Daniel Sabatier à mener à bien sa passion : aider depuis plus de 20 ans ses élèves à se frayer un chemin dans le monde de l'Audiovisuel.

Aujourd'hui le médiaClub est une association de professionnels de l'Audiovisuel qui regroupe près de 900 membres : managers, entrepreneurs, cadres, créatifs, professions libérales dans les différents secteurs des Médias que sont la Télévision, le Cinéma, la Musique, les Nouveaux médias.

Le médiaClub est une association indépendante qui s'appuie, depuis sa création et l'adhésion volontaire de ses membres historiques, sur le principe de la cooptation. Ainsi, afin de concilier l'exclusivité inhérente au concept de club et un dynamisme professionnel primordial, le médiaClub s'enrichit chaque année de 20 à 30 nouveaux professionnels, cooptés par 4 parrains, et ayant 4 ans minimum d'expérience professionnelle.

Le médiaClub favorise les échanges au travers de rendez-vous réguliers avec les professionnels du secteur des médias et de l'audiovisuel.

Le médiaClub permet des rencontres personnalisées entre les membres et avec des professionnels extérieurs au médiaClub.

Le médiaClub organise des événements, du plus large au plus pointu, sur des thèmes et problématiques spécifiques au secteur.

Le médiaClub constitue un groupement capable de formuler efficacement des propositions et des prises de position.

Le Conseil d'Administration du médiaClub est constitué de Jérôme Chouraqui (Président et co-fondateur), Florence Sandis et Christopher Agustin (Vice-Présidents), Raphaëlle Mathieu (Secrétaire Générale et co-fondatrice), et des administrateurs Frédéric Guégan, Albino Pédroia, Jean-Sébastien Petitdemange, Sophie Perez Constanzo, Matthieu Viala, Giuseppe de Martino, Anthony Lamond et Karine Rihahi.

*Merci à **Jérôme Chouraqui** notre président et co-fondateur d'avoir permis au premier groupe de réflexion du médiaClub de voir le jour, sur un thème, qui nous tient particulièrement à cœur. Il nous a soutenu sans faille dans nos travaux et nous a permis de travailler en toute indépendance.*

Le think tank médiaClub France télévisions

CHRISTOPHER AGUSTIN. Directeur adjoint de l'antenne Numéro 23. Vice-président médiaClub

KARINE LEYZIN. Directrice générale Les Incas productions

RAPHAËLLE MATHIEU. Secrétaire générale médiaClub

SÉBASTIEN MÉNARD. Directeur général Mistral Productions

FLORENCE SANDIS. Auteure-Réalisatrice Capa Presse. Vice-présidente médiaClub

JEAN SPIRI. Consultant média

Remerciements

GHISLAIN ACHARD. Ancien Directeur général de France Télévisions sous la présidence de Marc Tessier. Consultant et producteur

PHILIPPE ALESSANDRI. Président Watch Next Media

PATRICK BALLARIN. Directeur du marketing et des études de France Télévisions sous la présidence Marc Tessier. Président de Digitime

JEAN-LOUIS BLOT. Directeur général BBC Worldwide France

BERNARD CHAUSSEGROS. Ancien président d'Euromédia Groupe (SFP)

INGOLF GABOLD. Ancien directeur de la fiction DR (télévision publique danoise)

EMMANUELLE GUILBART. Co présidente de About Premium Content. Directrice générale déléguée aux programmes du groupe et directrice de France 4 jusqu'en 2013 sous la présidence Rémy Pflimlin

ALEXANDRE MICHELIN. Directeur général Microsoft MSN EMEA, ancien directeur général de France 5 sous la présidence Marc Tessier et Patrick de Carolis

STÉPHEN HARLÉ. Directeur artistique de l'antenne de France 2

JEAN RÉVEILLON. Ancien président de l'UER. Ancien Directeur général de France 2

YVES ROLLAND. Conseiller Maître à la Cour des Comptes. Secrétaire général de France Télévisions puis conseiller du président (2010-2013) sous la présidence Rémy Pflimlin

MATTHIEU VIALA. CEO Makever

GÉRALD-BRICE VIRET. Directeur délégué du pôle télévision du groupe Lagardère

Merci, plus généralement, à toutes les personnes qui ont pris le temps de nous recevoir. Elles se reconnaîtront et nous les remercions pour la qualité de nos échanges.

Table des matières :

Introduction_____	1
I- La gouvernance : mission impossible ?_____	3
A- Un cadre juridique et réglementaire à simplifier_____	3
B- Des intervenants extérieurs aux rôles confus_____	4
C- Une gouvernance à revoir en s'inspirant de l'étranger_____	5
II- La question identitaire : France Télévisions, ça sert à quoi ?_____	7
A- Les missions de service public : la fin de l'inventaire à la Prévert_____	7
B- Les enjeux éditoriaux et programmatiques : Une promesse vraiment service public_____	10
C- Le schéma directeur 2015/2020 : Des chaînes différenciées pour quoi faire ?_____	15
III- La promesse digitale, l'avenir connecté : évolution ou transformation pour France Télévisions ? _____	20
A- Plateforme(s)_____	20
B- Les contenus web : extension, recreation, création ?_____	22
C- Préparer les 10 ans qui viennent avec une nouvelle approche du service_____	23
IV- L'équation budgétaire et le devenir économique : combien ça coûte ?_____	25
A- La redevance, alpha et omega ?_____	25
B- La publicité, totem ou tabou ?_____	26
C- Comment France Télévisions peut-elle gagner de l'argent ?_____	27
V- Les défis sociaux et organisationnels_____	28
A- L'entreprise unique oui, l'entreprise stable, un très grand OUI ! !_____	28
B- Aller au bout des synergies et de la rationalisation_____	29
C- Etre salarié de France Télévisions aujourd'hui_____	30