

PLAN STRATEGIQUE POUR L'AVENIR DE FRANCE TELEVISIONS

2020-2025

**Sandrine Roustan
Juillet 2020**

Mesdames et Messieurs les membres du Collège,

Face aux chaînes privées qui jouent le tout audience, face au tsunami provoqué par les nouveaux usages qui ne cessent d'évoluer sur tous les supports, face à la fragmentation de l'audience due aux expériences interactives qu'offrent les nouvelles technologies et les réseaux sociaux, face aux concurrences quasi déloyales des plateformes VOD, SVOD, AD internationales (Amazon, Netflix) que permet une réglementation défavorable aux acteurs historiques, face aux moyens financiers exponentiels des superproductions de ces majors, et enfin face à la crise inédite provoquée par la Covid 19, France Télévisions se trouve indéniablement fragilisée. Le groupe est à un carrefour majeur de sa transformation, de son histoire, de celle de l'évolution des médias mais aussi de l'histoire de notre pays qui connaît une crise sanitaire sans précédent tout autant qu'une crise économique à laquelle il doit faire face.

La crise sanitaire a démontré la force fédératrice du média télévision et notamment celle de France Télévisions dont le rôle est d'informer et de lutter contre « les fake news » dans la proximité et la solidarité rendues possibles grâce à son réseau de chaînes locales. L'utilité publique de sa chaîne France 4 lorsqu'elle offre des programmes éducatifs pour les plus jeunes a été plébiscitée. La télévision publique, France Télévisions, notre télévision, a démontré le rôle qu'elle joue dans cohésion sociale du pays et prouvé l'attachement que les Français ont pour elle.

Dans le même temps, le confinement aura confirmé l'intérêt grandissant du public, les plus jeunes en tête, pour les plateformes numériques concurrentes gratuites ou payantes (Netflix, Disney+, Amazon, AppleTV mais aussi Facebook, Instagram, Tik Tok, Snapchat, Twitter). Les chaînes privées concurrentes ont montré leur capacité d'adaptation et la force de leur programmation populaire. La concurrence est donc multiple et autant nationale qu'internationale.

Depuis plusieurs années, l'audience du groupe FTV vieillit. La chaîne amirale France 2, est loin derrière TF1 (13,5% d'audience en 2019 contre 20,5% pour la chaîne privée). La première mission de la télévision publique est pourtant de s'adresser à toutes les classes d'âges, tous les publics. Elle doit également accompagner les usages qui évoluent pour tous. Or, le groupe s'investit insuffisamment dans le développement numérique et multimédia nécessaire pour répondre à cette évolution. Par ailleurs, les investissements dans la création française n'augmentent plus, et ce alors que les superproductions sont le nouvel eldorado des plateformes internationales. La puissance du groupe faiblit à l'international alors que son rôle consiste aussi à faire rayonner notre culture au-delà de nos frontières.

Ce constat, à la fois honnête et inquiétant, ne remet pas en cause les atouts indéniables d'une télévision publique de qualité dont les valeurs citoyennes et démocratiques sont appréciées de tous et bien ancrées dans la vie quotidienne des Français. Il ne faut cependant pas oublier que les chaînes du groupe ne sont pas gratuites (redevance annuelle de 138 euros). FTV doit donc offrir des bénéfiques téléspectateurs par une approche volontairement qualitative, créative et en phase avec les nouveaux usages.

Mon ambition est de partager ce projet et de proposer un ensemble d'actions pragmatiques pour permettre au groupe de surmonter la crise économique, de répondre aux défis de sa transformation, de s'adapter aux nouveaux usages par l'innovation, de favoriser la création par l'audace, d'accorder une attention prioritaire à l'éditorial, d'élargir son audience, d'alléger sa structure organisationnelle et d'intégrer les nouveaux savoir-faire en redonnant une vision d'avenir et donc de la confiance aux équipes.

Mes 28 années d'expertise de la télévision et du numérique motivent ma candidature au poste de présidente du groupe France Télévisions à l'heure où la convergence de ces deux métiers est impérative.

**« FRANCE TELEVISIONS
doit rentrer
dans une nouvelle ère. »**

AVANT PROPOS

Pourquoi parler de nouvelle ère pour France Télévisions ?

Il ne faut pas se contenter d'en parler. Il faut entrer avec créativité dans cette nouvelle ère numérique, économique, écologique et sociale.

Pour répondre à tous les usages et prendre en compte tous les publics sans oublier la fracture numérique et l'équité sociale, le groupe doit désormais s'appuyer sur 3 piliers : une offre linéaire éditorialement renouvelée, une offre délinéarisée totalement refondée intégrant son replay vidéos, et une nouvelle offre podcast native.

Un tel changement implique de revaloriser les savoir-faire existants du groupe et d'en intégrer de nouveaux pour élargir l'ensemble de ses offres et répondre aux attentes de tous les citoyens en capacité ou non d'utiliser tous les nouveaux supports.

La création de programmes et de contenus accessibles à tous doit rester le nerf de la guerre.

France Télévisions doit devenir UN MEDIA PUBLIC GLOBAL intégrant toutes ses missions de manière distinctives ainsi que tous les modes de distribution de manière complémentaires pour toucher tous les publics sur tous les écrans et en mobilité.

Pour inscrire le groupe dans sa nouvelle ère, je propose donc de le rebaptiser d'un nouveau nom en accord avec les nouveaux enjeux : ceux d'un groupe multimédias, multicontenus, multisupports. Les chaînes linéaires portant la dimension nationale nécessaire conserveront leurs noms actuels.

France Télévisions devient donc naturellement France Mediavisions.

Conserver le nom de France Télévisions reviendrait à perpétuer une appellation trop centrée sur la seule activité télévisuelle dans une stratégie qui ne serait que défensive. Et même si tout le monde s'entend pour dire que la télévision n'est pas morte, il n'en reste pas moins qu'elle vivra d'autant mieux au sein d'un groupe multimédia puissant et renouvelé.

Il ne s'agit en aucun cas de changer de nom pour changer de nom mais bien de faire évoluer le groupe dans une nouvelle étape de sa vie. Ce projet permet de se fixer des objectifs concrets et atteignables, d'avoir une vision commune, d'ouvrir de nouvelles opportunités de carrière. C'est l'occasion unique d'emmener le groupe et ses salariés pour entériner le virage numérique et s'inscrire dans l'avenir.

Les objectifs stratégiques de France Mediavisions sont :

- Montrer la richesse et la diversité de création de l'offre globale (linéaire et délinéarisée)
- S'adapter à tous les usages et tous les publics de manière complémentaire
- Asseoir la puissance publique dans le paysage audiovisuel européen et international
- L'inscrire dans l'ère du numérique et de l'innovation.

**« De l'ère de la télévision pour tous,
France Mediavisions rentre dans
l'ère de la télévision pour chacun. »**

1 : FRANCE MEDIAVISIONS POUR ENTRER DANS LA NOUVELLE ÈRE ! (Page 6 à 16)

A- France Mediavisions au service de tous les citoyens (page 7 à 12)

- 1a) Redéfinir l'offre linéaire à l'heure des choix
- 2a) Créer une offre délinéarisée à l'heure des nouveaux usages
- 3a) Une nouvelle offre podcasts en phase avec la mobilité

B- France Mediavisions vitrine de la création et de l'innovation (page 12 à 14)

- 1b) Penser le replay comme un atout central
- 2b) Augmenter l'exposition de la création et prolonger l'expérience télévisuelle
- 3b) Utiliser la communication et la social TV

C- France Mediavisions partenaire européen incontournable (page 14 à 16)

- 1c) Des co-productions européennes et internationales ambitieuses
- 2c) Des plateformes SVOD avec des partenaires nationaux et internationaux
- 3c) Des synergies avec l'ensemble des acteurs publics pour unir nos forces

2 : L'INDISPENSABLE RENOUVEAU EDITORIAL (page 17 à page 26)

A- Revendiquer et valoriser les missions du service public (page 17 à 22)

- 1a) Considérer les missions de service public comme des atouts
- 2a) S'emparer de chantiers éditoriaux capitaux pour renforcer la singularité
- 3a) Réinventer la relation avec les producteurs

B- Un plan de soutien à la création (page 23 à 24)

- 1b) Créer des nouveaux programmes emblématiques et incarnés
- 2b) Un budget augmenté pour l'éducation, la culture et « la scène française »
- 3b) Partage de « cases » et Solidarité

C- Élargir l'audience (page 24 à 26)

- 1c) Par l'audace
- 2c) Par la diversité
- 3c) Par l'innovation

3 : PASSER D'UNE TECHNOSTRUCTURE A UNE STRUCTURE AGILE (page 27 à 35)

A- Faire évoluer le modèle d'organisation interne (page 27 à 30)

- 1a) Les ressources humaines au cœur de la transformation
- 2a) Intégrer de nouveaux savoir-faire
- 3a) Refonder la gouvernance et l'organigramme

B- Générer de nouveaux revenus (page 30 à 32)

- 1b) Refonder FTD (ex : France Télévisions Distribution)
- 2b) Créer une E-régie et un Medialab (innovation)
- 3b) Renforcer la croissance externe du Studio de production

C- Financer les nouvelles ambitions du groupe (page 32 à 35)

- 1c) Repenser la filière de production interne
- 2c) Optimiser, identifier les marges budgétaires, redéployer
- 3c) Responsabiliser et exiger l'exemplarité

Conclusion

Parcours

Curriculum Vitae

Visuel

1 : FRANCE MEDIAVISIONS POUR RENTRER DANS LA NOUVELLE ÈRE

En devenant France Mediasions, le groupe entre de plain-pied dans une nouvelle étape de sa vie, et se positionne directement comme un média global à la hauteur des plateformes internationales (Amazon, Netflix, Apple) mais avec un atout supplémentaire de taille : les plateformes internationales n'offrent pas de chaînes linéaires et restent essentiellement des distributeurs de contenus.

De fait, la puissance du groupe se retrouve dans ses offres linéaires et délinéarisées ainsi que dans sa capacité à offrir de l'innovation et de l'interaction. Voilà pourquoi la télévision n'est pas morte et n'a pas dit son dernier mot.

Mais le groupe doit faire face à plusieurs réalités qu'il est nécessaire de prendre en compte pour définir clairement ses nouvelles offres :

- Les allocations de l'État, confrontées à une crise aux conséquences économiques sans précédent, sont vouées à ne pas évoluer.
- Pour remplir toutes ses missions de cohésion sociale, le service public doit continuer de s'adresser à tous les publics tout en gardant une puissance de pénétration du territoire pour concurrencer les chaînes privées. Et ce, d'autant que depuis 2005, ces dernières ont acheté des chaînes TNT complémentaires pour essayer de conserver leurs parts de marché global.
- Le service public doit se défendre face à la concurrence internationale des nouvelles plateformes numériques qui proposent toujours plus d'offres et de contenus originaux (Amazon, Disney, Netflix, Apple).
- Il doit aussi innover et rester en contact avec l'évolution continue des nouveaux usages pour toucher tous les publics (intégrer la social TV, la 5G)
- Il lui faut également tenir compte de la fracture numérique (couverture du territoire et moyens financiers des ménages qui ne peuvent pas se doter de matériel informatique dernier cri.)

A- France Mediasions au service de tous les citoyens

1a) Redéfinir le périmètre linéaire à l'heure des choix

La télévision linéaire demeure aujourd'hui le seul média de masse capable de réunir simultanément des millions de Français. 86,9% des Français déclarent que leur téléviseur est le premier support qu'ils utilisent pour regarder la télévision (Médiamétrie 2019). La quotidienneté, les moments de partage lors des grands événements nationaux en direct sont encore l'apanage de la télévision linéaire et ils le resteront. Par ailleurs, la diffusion en TNT des chaînes du groupe France Télévisions couvre tout le territoire et ne nécessite d'autre matériel qu'une télévision, ni d'abonnement spécifique.

La première des priorités est donc de renforcer la complémentarité des chaînes linéaires du groupe.

Un projet de loi prévoit l'extinction de France 4 et de France Ô. Ces disparitions seraient compensées par la création d'une plateforme jeunesse, ainsi que par la réintégration de certains de leurs programmes, et notamment les programmes ultramarins, sur les chaînes France 2, France 3, France 5 et les chaînes La 1ère.

Il m'apparaît incompréhensible que le service public cesse la diffusion de France 4, seule chaîne de la TNT dédiée à la jeunesse, sans publicité, et dont l'une des missions incontestée, constitutive même de l'adhésion à la redevance, est d'éduquer nos enfants en aiguillant leur curiosité. Cette disparition surviendrait alors même que la plateforme Disney arrive sur le territoire français. Gulli, chaîne privée financée par la publicité, deviendrait alors la seule chaîne gratuite de la TNT destinée aux enfants. Au-delà des répercussions folles qu'aurait une telle décision sur l'identité de France 2, France 3, France 5 qui devraient réinjecter dans leurs grilles, les programmes jeunesse de France 4, elle accroîtrait la fracture entre ceux qui ont accès aux plateformes numériques et ceux qui en sont privés faute de couverture internet, ou par manque de moyens financiers.

Il me semble en revanche légitime de ne pas cantonner les régions ultra-marines dans une représentation à la marge sur une chaîne, France Ô, mal identifiée, peu visible en canal 23 et peu regardée (0,3% de part de marché en 2019). Les DOM-TOM gagneraient en visibilité sur France 3, la chaîne de toutes les régions et de tous les territoires, et sur France info (où les Outre-mer sont aujourd'hui quasi inexistantes) avec des cases dédiées. Il faut aussi ouvrir des fenêtres d'expositions transversales dans les programmes des chaînes France 2, France 4, et France 5 par des événements spéciaux ou des coups de projecteurs. Une plateforme ultramarine a été lancée récemment mais l'on risque de reproduire ainsi une version délinéarisée de la ghettoïsation des régions ultramarines et de leurs cultures. Intégrons-les plutôt dans tout le dispositif France Mediasions, antennes et plateformes du groupe. Un pacte d'engagement selon des critères à clarifier avec le ministère des Outre-mer et le ministère de la Culture permettrait d'évaluer le suivi de la place faite aux territoires ultramarins au sein des programmes et contenus.

Le bouquet de chaînes linéaires du groupe serait composé comme suit :

France 2 : La chaîne de référence nationale ! C'est à dire la chaîne des grands événements nationaux en direct qui nous rassemble et nous concerne. La chaîne des valeurs républicaines, laïque, reflétant la diversité de la société française, audacieuse et de qualité. France 2 doit reprendre le lead sur les 25-50 ans en étant le reflet de leurs centres d'intérêts, de leurs cultures et de leurs préoccupations.

La chaîne doit retrouver sa place de « leader » incontesté, au travers de nouveaux magazines d'information aux formats plus innovants qui décryptent l'actualité et renouvellent les codes narratifs traditionnels. Elle propose de la diversité des genres et de la création, notamment avec des fictions aux thèmes plus ambitieux et aux formats originaux. Enfin la culture doit y être promue sous toutes ses formes, faire émerger des nouveaux talents et donner une place importante à la scène française. En clair, France 2 doit créer des nouvelles marques emblématiques incarnées au genre renouvelé.

France 3 : La chaîne des régions et des territoires outremer. Elle doit renforcer la cohérence de sa ligne éditoriale axée sur la proximité et la richesse de toutes nos régions. Au niveau local dans un premier temps, en passant de quatre à six heures de programmes régionaux par jour, mettant en valeur des initiatives et des acteurs locaux, et rendant compte d'événements culturels et sportifs. Et, sur la tranche matinale nationale, en mettant en place une revue des actualités régionales couvertes par ses équipes locales.

Au niveau national dans un second temps en renforçant la visibilité de la diversité des régions en prime time avec des émissions autour des richesses territoriales (gastronomie, tourisme, architecture, artisanat, art de vivre) sans oublier d'y inclure les régions ultramarines.

France 4 : La chaîne jeunesse ludo-éducative pour apprendre en s'amusant, pour les plus jeunes ou à regarder en famille. Elle est rebaptisée France 4 Junior en journée, de 6h à 20h pour les enfants de 3 à 12 ans ; elle doit devenir la chaîne éducative et s'installer sur le créneau du ludo-éducatif dans tous les genres (doc, flux, jeux, séries, animation) de manière à éduquer par une offre totalement renouvelée et surtout incarnée par de jeunes talents. Des programmes de soutien scolaire à des heures appropriées doivent trouver leur place dans la grille en partenariat avec l'Éducation Nationale. A partir de 20h, France 4 Junior devient France 4 Famille et rediffuse les programmes familiaux des chaînes sœurs en s'assurant de leur pertinence et de leur cohérence avec la cible visée. Le week-end Samedi et Dimanche à 22h une case (15/25 ans) dédiée diffusera le meilleur de la webcréation.

France 5 : La chaîne de toutes les cultures et de tous les savoirs. France 5 est probablement la chaîne la mieux identifiée dans l'esprit des Français. Elle a réussi le pari d'approfondir les sujets d'actualité et de traiter de l'évolution de la société au sens large par le décryptage et par des explications accessibles à tous. Pourtant, elle doit absolument élargir sa dimension culturelle avec moins de talk (répétitifs dans la forme) et plus de documentaires destinés aux cibles moins âgées (documentaire animalier, voyages, musique et cultures urbaines, cultures des séries, des jeux vidéo). Il faut en outre, absolument surfer sur la notoriété et la qualité reconnue de France 5 pour organiser des événements transculturels et transmédias (concerts exceptionnels au Louvre, au quai d'Orsay de grands DJ de la scène française par exemple ou des opérations événementielles autour du livre).

Les 1ere : les chaînes locales d'Outremer sont une réussite au niveau de leur territoire. Les audiences sont là pour constater la dynamique. C'est une immense richesse pour toute notre nation et pour France Télévisions. Il est donc primordial de leur donner plus de visibilité sur l'antenne nationale de France 3 d'abord mais aussi sur France 2, France 4 et France 5. Il s'agit d'irriguer tous nos programmes de leurs

cultures, de leurs témoignages, de leurs paysages comme une partie intégrante de notre nation. Une manière de créer des ponts entre nous tous.

Le cas France info tv canal 27 :

Un groupe de service public dont le premier pilier est l'information se doit d'avoir sa chaîne linéaire d'informations. Fort est de constater qu'après 20 mois et une PDA à 0,4 % (BFM est à 3%, LCI 0,8%, CNews 0,7%), la chaîne doit, pour confirmer son existence profondément évoluer éditorialement.

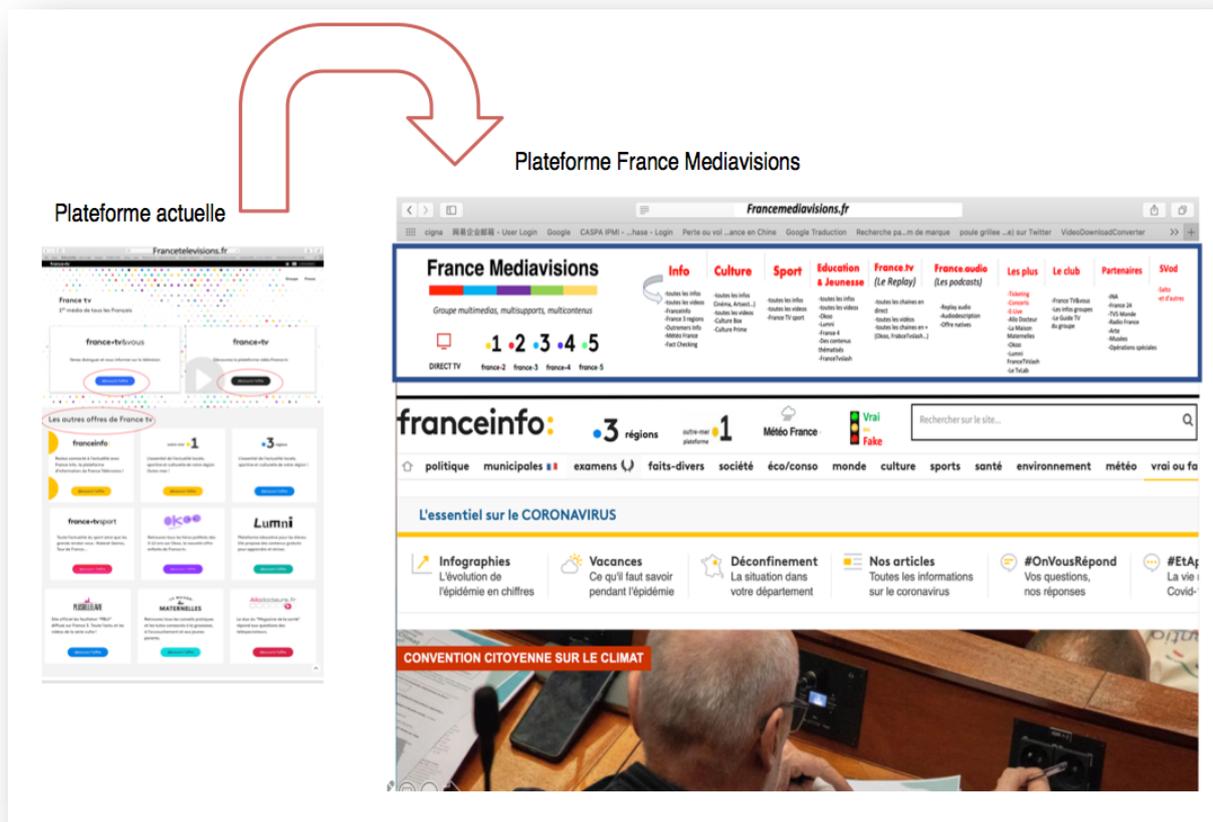
En effet dans un tel contexte concurrentiel, son audience est encore trop faible. La chaîne doit s'installer plus encore comme la chaîne du décryptage et se défaire de la ressemblance avec les chaînes d'info en continue. Il me semble prioritaire de redéfinir la chaîne avec les équipes, il s'agit de bien identifier ses objectifs, il faut prendre en compte, les grandes thématiques qui animent nos questionnements de société d'aujourd'hui dans les régions et en outremer, l'Écologie, l'Économie, l'Éducation, les Entreprises, l'Emploi, la Santé, L'Europe. Il m'apparaît aussi intéressant d'intégrer à la réflexion le service des sports pour développer la présence de programmes sportifs sur la chaîne. Avec les équipes, des solutions devront être trouvées sans perdre de vue les difficultés budgétaires du groupe. L'application mobile du même nom (en partenariat avec Radio France, l'INA et France 24) est déjà un succès. Mais si la chaîne France info canal 27 gagne en puissance et en contenus, cela enrichira naturellement l'application. C'est d'autant plus important que l'application correspond parfaitement aux nouveaux usages et surtout à la manière de vouloir être informé aujourd'hui. (mobilité, instantanéité, formats courts). Par ailleurs la chaîne doit être soutenue par les JT de France 2 et France 3 qui doivent systématiquement en fin de journal faire des annonces pour retrouver les rendez-vous d'informations complémentaires que proposent la chaîne info. Il faut plus de synergie.

2a) Refonder une offre délinéarisée à l'heure des nouveaux usages

Aujourd'hui, la plateforme du groupe Francetélévisions.fr à destination du grand public est minimaliste et surtout ne reflète pas la richesse des propositions du groupe ni de sa diversité. Son ergonomie et son langage sont dépassés (parler « d'offres » au grand public est un vocable d'abonnements box télécom. Le mot « offres » doit rester un terme professionnel). Il faut la repenser entièrement pour en faire la plateforme unique de référence du groupe et du média public français.

Une ergonomie simplifiée avec l'ensemble des services du groupe. Les chaînes (linéaires ou non), les « replays » vidéo et audio, les services innovation, un club en prise directe avec les téléspectateurs-télénautes citoyens, apparaîtront dès la page d'accueil pour afficher clairement la puissance des missions du groupe (Information, Culture, Éducation et Jeunesse, sport) au service du public.

Le rapide parallèle entre l'état actuel ci joint et ce que pourrait être la plateforme Francemediavisions.fr renouvelée comme suit (maquette à titre d'exemple), démontre à quel point, on peut réinventer l'offre délinéarisée en proposant une offre différente des chaînes privées concurrentes et de leurs plateformes.



Revoir ce visuel en grand pour une meilleure visibilité (en annexe)

Miser d'abord sur les missions prioritaires de service public (Information, Culture, Jeunesse et éducation, le sport) ainsi que sur la multitude des contenus, sur le renforcement des services innovants, utiles et de proximité inhérente à l'interactivité du numérique, quel qu'en soit le support, doit être l'évolution naturelle et logique qui fera entrer le groupe dans sa nouvelle ère.

Francemediasions.fr permettra de devenir un groupe multimédias, multicontenus, multisupports avec :

- Un accès direct aux chaînes linéaires (également possible depuis la plateforme replay france.tv)
- Un accès aux plateformes des missions propres au service public :
- L'information : qui rassemble toutes les plateformes info du groupe : un accès direct à France Info, au corner info outremer et à France 3 régions. La plateforme « vrai ou fake » doit être mieux mise en valeur et promue par nos antennes linéaires (qui sait qu'elle existe ?).
- La culture : proposant toutes les plateformes cultures, un accès à culturebox, culture prime mais aussi des opérations spéciales pour le cinéma, les musées, *les expositions et un lien avec la nouvelle plateforme de billetterie et/ou de E-Live pour amplifier l'offre culturelle.*
- L'éducation et la jeunesse : toutes les plateformes et toutes les informations éducation et jeunesse, les contenus, les vidéos et nos chaînes linéaires et/ou plateformes dédiées que sont Lumni, Okoo, Slash (ex francetvslash), sans oublier une nouvelle plateforme dédiée à l'initiation aux médias pour les plus jeunes.
- Le sport : rassemblant toutes les informations du moment, les vidéos, les résultats sportifs, le e-sport et tous les évènements à ne pas rater, les rendez-vous sur nos antennes linéaires... *Toutes les innovations qui permettent des immersions ou des statistiques de résultats sportifs devront y figurer de manière lisible.*

- Un accès direct à la plateforme de replay vidéo du groupe (france.tv)
- Un accès direct à la nouvelle plateforme de podcasts du groupe (nom pilote france.audio)
- Un accès direct à nos plateformes dédiées : « plus belle la vie », « La maison des maternelles », « Allo docteur ». Il y en aura d'autres et il faudra les promouvoir.
- Un accès direct à des services de proximité innovants (Les Services).
 - Une billetterie (services de billetterie pour spectacle en ligne), promotion de spectacles et de la scène française.
 - Un service E-live (spectacles ou concerts en ligne en direct), promotion de spectacles et de la scène française.
 - Un service Éditions (Le groupe réalise déjà des éditions comme Meta-Media, plutôt bien faites, il en faudra d'autres)
 - La plateforme Éducation aux médias
- Un accès direct au e-Club (Le Club interactif téléspectateurs) :
Le Club aura pour fonction de créer de l'engagement et de renforcer les relations avec les téléspectateurs-télénautes (le citoyen entre en contact direct avec le groupe public) tout en créant un sentiment d'appartenance au groupe, à la manière d'un club VIP, ils retrouveront des newsletters sur l'actualité du groupe, des offres de places privilégiées sur les plateaux en public, des forums événementiels pour discuter avec leurs animateurs préférés etc...
- Une mise en avant et un accès direct aux sites de nos partenaires de l'audiovisuel public (TV5 Monde, INA, Radio France, Lumni ...)
- Un accès direct aux futures plateformes VOD/SVOD

Ce sont ces innovations technologiques qui seront les clés de la fidélisation et de l'excellence d'un service média public en ligne. Évidemment, tout ne sera pas « implémentable » dès l'origine, mais on s'inscrit dans l'avenir.

Grâce à cette plateforme, nous mettrons en place à terme un modèle freemium. En effet si la plateforme globale Francemediavisions.fr est gratuite, certains accès à des services se développeront en payant. (Certains podcasts culturels, certains E-live, certaines éditions seront payantes, SVod...). A terme Francemediavisions.fr, peut devenir la plus grande vitrine de contenus culturels du pays.

Cette plateforme sera aussi une vitrine des innovations technologies dont le groupe est capable grâce à une « frenchtech » particulièrement créative.

3a) Une nouvelle offre podcast en phase avec la mobilité

Selon Médiamétrie, en France, 6,6 % des internautes écoutent chaque mois des podcasts natifs, soit environ 3,5 millions d'auditeurs. Aux États Unis, une étude d'Edison Research et Triton Digital montrait que plus de 50 % de la population avait déjà écouté un podcast. C'est un service qui correspond aux nouveaux usages de la mobilité (voiture, transports, les déplacements urbains, sports...). C'est un nouveau terrain d'expression. Le podcast est accessible partout, à des moments où l'on ne peut pas être devant un écran. Avec des smartphones de plus en plus performants, un marché des IOT « Internet Of Things » (enceintes ou oreillettes connectées) qui s'accélère, sans oublier l'arrivée de la 5G, le podcast est promis à un bel avenir. Les 25 à 50 ans sont la cible privilégiée. Grand bénéficiaire également auprès des malvoyants.

Cela correspond aussi à une envie d'approfondir des sujets avec des regards différents dans la lignée des missions du service public. Par ailleurs, la production de podcasts est simple et légère, les coûts sont limités d'autant que nous avons en interne toutes les ressources nécessaires. La force de proposition et la force

d'éditorialisation sont des qualités dont le groupe dispose pour produire des podcasts en grand nombre et d'intérêt général. Le label service public est un vrai plus.

Le podcast est une manière de tester des idées, un laboratoire à idées à moindre coût. Aux États-Unis, « Homecoming » était un podcast avant de devenir une série avec Julia Roberts sur Amazon, de même que « Dirty John » sur Netflix.

Avec les podcasts, le groupe peut et doit également travailler avec des partenaires (Radio France, Deezer, Spotify...) dans un domaine essentiel pour les jeunes, les playlists musicales.

Les annonceurs sont de plus en plus intéressés par ce nouvel usage, mais ils demandent un peu plus de puissance d'audience, la plateforme du groupe peut à coup sûr générer plus de trafic. A condition de renforcer les outils de recommandations tout en proposant l'expertise des publics. Une piste monétisable à la fois pour des compléments d'offres publicitaires de niche mais aussi pour du « brand content ». Un service que l'on peut commercialiser auprès des marques.

Enfin, cette offre native doit aussi s'accompagner d'une accélération des mises à disposition des « replay » audio des programmes du groupe chaque fois que cela est possible. Aujourd'hui, les replays de « C dans l'air », « Un si grand soleil » et « Plus belle la vie » existent en format audio. Il faut rapidement développer cette offre, la rendre logique dans une offre native enrichie et bien sûr de l'encadrer contractuellement avec nos partenaires producteurs (droits).

Cette plateforme podcast accessible à la fois via la plateforme globale du groupe mais aussi via une application mobile dédiée, pourra créer des liens et des partenariats avec les autres acteurs publics et notamment Radio France.

B- France Mediavisions vitrine de la création et de l'innovation

1b) Penser le replay (france.tv) comme un atout central

Depuis mai 2017, france.tv est la plateforme de replay du groupe, vitrine centrale de la création en termes de contenus et programmes en ligne, mais la fréquentation de la plateforme n'a que peu évoluée (+1,5% en moyenne/an). Pourtant, cette plateforme doit devenir le carrefour stratégique de ses audiences numériques. Augmenter le trafic permettra de générer de nouveaux revenus indispensables soit par la publicité soit par des partenariats.

Réunir sur une même plateforme replay (avant play) tous les programmes linéaires et non linéaires du groupe, les chaînes en direct et les recommandations thématiques nécessitent de la praticité et de la clarté. Aujourd'hui l'ergonomie et la recommandation ne sont pas assez optimisées. Il faudra les repenser pour les rendre totalement intuitives (autant sur le PC que sur les tablettes et les smartphones). La multiplication des offres proposées doit apparaître comme une richesse et non comme un obstacle qui ne facilite pas le visionnage.

France.tv doit développer plus de technologie et apporter des solutions pour améliorer son back-up. Elle doit surtout gérer au mieux la data (dans le respect des cadres réglementaires) et le « reach ». L'algorithme qui consiste à pousser des contenus en fonction des profils est une clé pour créer de l'engagement et de la fidélisation. Mais en tant que service public, il doit servir aussi à faire découvrir des nouveautés et ne pas se cantonner à un univers de préférence qui ne permet pas aux télénavigateurs de s'ouvrir au monde. L'autre axe de développement technologique consiste à amplifier l'accessibilité sur tous les canaux possibles et notamment en IPTV, sur Applebox etc... Il faut bien sûr y intégrer également les fonctionnalités attendues qui sont aussi un gage de fidélisation et de rajeunissement des publics, comme celle de pouvoir revenir au début d'un programme en cours de lecture. Enfin, il faut maîtriser les migrations sur le Cloud et donc les stratégies de stockage en intégrant les problématiques de sécurité (cf. l'attaque dont a été victime FTV ces dernières semaines).

France.tv ne doit pas non plus négliger l'importance du smartphone dans la consommation de replay. Le smartphone est déjà en passe de devenir le deuxième écran des « millennials » et progresse très vite chez les adultes. Actuellement le portail replay via son application (.tv) manque de fluidité, de fonctionnalités adaptées à la mobilité.

Les objectifs seront de :

- Démontrer la puissance de l'offre replay (« avant-play ») d'un seul coup d'œil
- Faciliter la navigation à l'intérieur de cette offre et la rendre fluide et ludique
- Offrir un service de recommandation pertinent dans le respect du RGPD
- Proposer une multiplication de services innovants associés attractifs

2b) Augmenter l'exposition de la création et prolonger l'expérience télévisuelle

Si un peu moins d'un Français (49,7%) a regardé en moyenne un programme de France Télévisions sur « les 4 écrans » du groupe, cette proportion est inférieure de presque 3 points à ce qu'elle était en 2017 (52%). Les performances des audiences jeunes des plateformes numériques du groupe n'ont pas réussi à combler la baisse d'audience des antennes linéaires. Il faut repartir de l'avant. Il faudra proposer davantage de contenus créatifs aux formes narratives diverses en fonction du support, davantage d'exclusivités, fidéliser les utilisateurs et créer du lien avec eux.

Pour cela plusieurs stratégies s'imposent :

- La première vise à augmenter et donc à renforcer l'exposition de programmes, fictions ou longs métrages exclusifs et financés par le groupe.

En effet les fictions à forte notoriété financées pour le linéaire, génèrent une forte attractivité pour le replay ou « l'avant play » de la plateforme. Chaque mois par exemple, « Candice Renoir » ou « Plus belle la vie », bien identifiés comme exclusifs, sont des atouts pour les visites de france.tv. L'augmentation de la part dépendante permettra de pouvoir renforcer l'exposition de nouvelles créations exclusives avec des fenêtres d'exposition élargies. Donner accès à la totalité des séries après diffusion pendant au moins 7 jours est une condition incontournable de négociation, cela vaut pour la fiction autant que pour l'animation dont il faut étendre la durée possible d'exposition.

- La deuxième stratégie concerne le développement des contenus vidéo originaux et exclusifs pour les chaînes délinéarisées, essentiellement à destination des jeunes publics.

Il s'agit d'étendre les savoir-faire du groupe autour de web fictions, web animations ou de contenus interactifs à inventer pour les publics jeunes en priorité. La nouvelle plateforme de podcasts vise aussi à aller dans ce sens. Il s'agit de considérer l'offre web Okoo, Slash (anciennement francetvslash) comme une offre narrative adaptée aux nouveaux usages et complémentaire des chaînes linéaires. En aucun cas elle ne doit être similaire aux programmes linéaires afin d'avoir une réelle valeur ajoutée et ainsi toucher un public en attente de ce type de contenu innovant. Il sera essentiel d'avoir une ligne budgétaire pour accompagner ces nouvelles créations.

- La troisième stratégie consiste à stopper l'hyper-distribution au profit de l'hypercentilation.

FTV a pris conscience, récemment, qu'il était important de garder le contrôle de la valeur de ses programmes en restant maître de la stratégie « d'hyperdistribution » (et donc stopper la diffusion droite sur youtube, facebook...) et ce même quand le groupe bénéficie d'une part des revenus publicitaires. Pour autant, il faut assurer la promotion des programmes par la diffusion d'extraits sur youtube, facebook, etc... mais à condition que ceux-ci renvoient sur la plateforme replay du groupe. Plus que des extraits, il faudrait concevoir des formats courts spécifiques qui susciteraient l'envie de regarder l'intégralité du programme sur notre plateforme (via la diffusion de « trailers » par exemple) et les ventiler au cas par cas sur les réseaux sociaux et les plateformes (Hypercentilation).

- La quatrième stratégie vise à utiliser la « Social TV » pour y créer des formats nouveaux hybrides issus en premier lieu de notre mission d'information puis, dans un second temps, de l'univers culturel.

L'objectif est de ne pas laisser les réseaux sociaux vierges des points de vue et de l'empreinte du service public. Si le prolongement de l'expérience télévisuelle à travers les réseaux sociaux n'a pas vocation à toucher exclusivement les « millennials », ils en sont toutefois bien la cible privilégiée. Le groupe doit produire des contenus qui conviennent aux jeunes en adoptant leurs codes alors que l'on sait que Snapchat et désormais Tik Tok sont leurs premiers médias d'information (cf. #Blacklivesmatter). (6 millions de Français consultent régulièrement ces réseaux, et les trois-quarts d'entre eux sont âgés de moins de 24 ans).

Cette prise de parole sur ces nouveaux médias est pour le service public une occasion de lutter contre les « fake news », d'expliquer, de donner des clés, d'informer autrement.

3b) Utiliser la communication et la Social TV

Il faut admettre qu'FTV et ses chaînes linéaires ne bénéficient pas d'une image innovante ou précurseur. L'un des objectifs du changement de France Télévisions en France Mediavisions sera d'envoyer un signal de modernité et de capacité du groupe à se transformer et à s'inscrire dans son époque.

En positionnant clairement le groupe France Mediavisions comme une entreprise publique multimédia culturelle et innovante, la stratégie de communication devient une priorité et un investissement nécessaire à la réussite de ce plan stratégique et à la justification du changement de nom du groupe.

L'accent devra être mis sur la communication à l'occasion de ce changement. La communication pourra facilement s'appuyer sur des raisons objectives et fortes puisque la nouvelle plateforme globale Francemediavisions.fr apportera une nouvelle ergonomie incluant des nouvelles fonctionnalités l'offre podcast native inédite, un renouveau du replay france.tv, des missions publiques reformatées en offre numérique (info, culture, sport, éducation jeunesse...) et les nouveaux services associés possiblement générateurs de profits (billetterie, E-live...)

La communication doit être aussi mieux utilisée pour promouvoir les marques programmes du groupe.

- Une réflexion approfondie de communication sur les nouvelles marques programmes en inventant des nouveaux formats promotionnels en plus des bandes annonces classiques, à ventiler sur les réseaux sociaux. L'idée est d'avoir une matière identifiée (avec le nom de la chaîne, le nom du programme) qui puisse être diffusée sur les réseaux sociaux de manière permanente, pour être présente tout le temps et sous toutes les formes dans les carrefours d'audience jeune. Les objectifs sont évidents : offrir du contenu différent pour les nouveaux usages, promouvoir le programme ailleurs que sur nos propres antennes. Il ne faut plus se contenter de communiquer auprès de ceux qui nous regardent déjà !

Si en interne, il existe un directeur artistique en charge des services auto-promo par chaîne, il n'existe pas de directeur de la marque groupe ni de responsable Social TV. Il faudra créer ces postes.

C- France Mediavisions partenaire Européen incontournable

1c) Des coproductions internationales et européennes

France Mediavisions, peut offrir des partenariats plus puissants et plus en phase avec le marché international car il démultiplie les offres de canaux de diffusion et peut désormais se présenter comme le média public global incontournable.

Pour offrir aux téléspectateurs des séries bénéficiant du savoir-faire international, des castings internationaux, d'une écriture différente, des thématiques plus larges et plus ambitieuses, il faut accélérer la politique de coproductions européennes et internationales tardivement amorcée en 2019. De plus, en profitant d'un budget plus important et d'une exposition paneuropéenne, ces coproductions permettront au groupe d'exister

et d'être remarqué grâce à la VOD et/ou le replay sur les plateformes de nos homologues étrangers. Le groupe a engagé un certain nombre de coproductions dans cet état d'esprit. Mais, il faut élargir et surtout diversifier les genres de coproductions via les documentaires ou les films d'animation pour tous les publics et pour sortir des sentiers battus.

Il va de soi que FMV pourra d'autant mieux appliquer cette stratégie de coproductions avec les plateformes internationales existantes que sont Netflix et/ou Amazon avec des fenêtres de diffusion prioritaires pour les chaînes du groupe, et ne pas laisser le champ libre aux chaînes privées comme TF1 (Le Bazar de la Charité, Marseille).

2c) Des plateformes SVOD communes avec plusieurs partenaires nationaux et internationaux

Les plateformes de vidéos à la demande ont pris une importance capitale. Plus particulièrement, la SVOD (vidéo à la demande par abonnement) qui connaît une croissance majeure et qui représente près de 80% du marché de la vidéo à la demande sur la période de janvier à septembre 2019. Le pouvoir de pénétration de la SVOD a doublé en 3 ans, et plus de la moitié des 13-34 ans, déclarent avoir utilisé un service de VAD au cours des 12 derniers mois. De manière générale, la SVOD séduit un public jeune (-de 50 ans). Il ne fait plus de doute que France Télévisions doit absolument se positionner sur une stratégie offensive et claire en matière de VOD. Il existe plusieurs pistes, certaines ne sont pas incompatibles mais dans tous les cas, elles doivent être menées avec des partenaires publics ou privés, en France ou en Europe, voire au-delà.

Salto, la plateforme SVOD qui associe FTV à des diffuseurs privés français (TF1 et M6) doit voir le jour d'ici la fin de l'année après avoir surmonté plusieurs obstacles et difficultés. Il s'agit de faire front commun, pour profiter d'un catalogue et d'un niveau technologique le plus élevé possible ; (recommandation, et gestion de data). Mais est ce que Salto avec 15 000 heures de contenus à son lancement est en mesure de séduire le marché français face aux offres des « ogres » internationaux ? les budgets sont-ils en phase avec une telle ambition ? Quoiqu'il en soit, une phase test de Salto est en cours. Le retour d'expérience pourra nous éclairer sur la pertinence et la viabilité de ce nouveau service de streaming et aménager sa stratégie.

D'autres pistes de développement peuvent être menées :

Le groupe doit pouvoir porter le projet d'une plateforme (S)VOD paneuropéenne publique avec l'aide de Thierry Breton (nouveau commissaire à la commission européenne, en charge notamment de la stratégie globale de l'Europe pour sa transition numérique et sa souveraineté) qui a clairement compris l'importance de la directive SMA (Services Médias audiovisuels). Le but est de sauvegarder le regard européen, de créer une dynamique positive pour les auteurs, les réalisateurs européens et ainsi proposer une alternative à l'invasion des plateformes américaines, et bientôt chinoises. Les groupes média publics européens sont les mieux placés. Ils sont les plus gros producteurs de séries, de documentaires, d'animation en Europe mais exportent peu. Après la crise de la covid-19, la communauté Européenne semble avoir pris la mesure de l'importance de l'émergence d'une culturelle européenne commune. Jusqu'ici il était très difficile de trouver un accord. Aujourd'hui, il faut relancer le projet de plateforme européenne publique. Seule l'impulsion politique fera bouger tous les acteurs. Par ailleurs, la piste d'une plateforme gratuite, qui rassemblerait toutes les sociétés audiovisuelles francophones axée principalement sur des œuvres culturelles en langue française serait un axe idéal de développement pour toucher l'international et faire rayonner notre culture au sens le plus large possible. (Une trentaine de pays parlent Français soit près de 300 millions de francophones dans le monde). La francophonie est aussi un atout pour la différenciation d'une plateforme publique accessible à l'international.

Enfin, concernant le cinéma, il faut pouvoir nouer des alliances pour proposer plus que les 50 films diffusables sur la plateforme (depuis le nouvel accord signé avec les partenaires du cinéma). La réflexion doit être menée.

Nouer des alliances est incontournable.

3c) Des synergies avec l'ensemble des acteurs publics pour unir nos forces

L'union fait la force. A l'ère de la convergence des médias, la coopération entre les plateformes publiques, (Radio France, Arte, TV5 Monde, France 24 ou l'INA) mais aussi avec les musées nationaux et autres institutions culturelles doit être poussée. Avec France Mediasions, des synergies fortes, régulières ou événementielles permettront une meilleure offre publique commune numérique, surtout pour la culture. La mutualisation des moyens dans le respect des atouts des uns et des autres peut être porteuse à la fois d'économies d'échelle et de réussite. On a vu à ce titre le succès de France info (l'application) qui montre que c'est possible et même souhaitable.

Les pistes qui m'apparaissent les plus intéressantes sont :

Les synergies avec l'INA

L'INA a non seulement su développer son savoir-faire en termes de digitalisation des archives, en termes de gestion des datas mais aussi en termes de valorisation de son catalogue avec la mise en place d'une plateforme SVOD qui pourrait être liée à la plateforme de France Mediasions.

Par ailleurs, l'INA a su développer des formations reconnues et efficaces pour tout le secteur et notamment dans le domaine numérique. Il doit exister des ponts et des réflexions communes avec France Télévisions Universités. La formation est un axe primordial pour le groupe à l'heure de sa transformation numérique.

Les synergies avec Radio France :

Il existe déjà des coopérations entre France Inter, France 2, et France 5 autour d'émissions musicales, des Victoires de la Musique ou d'émissions spéciales événementielles d'informations. Il faut pouvoir démultiplier ce type de partenariats. Pour l'essentiel ces synergies doivent se construire autour de rapprochements éditoriaux qui permettent de mutualiser des moyens, des opérations croisées. Déjà la soirée commune « Je suis Charlie », grande soirée hommage lors des attentats de janvier 2015, avait été un succès. C'est un axe de développement à exploiter (les événements nationaux fédérateurs).

La nouvelle offre de podcast native du groupe pourrait être une occasion de plus de pouvoir mettre en commun certains contenus mais aussi de pouvoir lier les deux groupes.

Une synergie entre France 3 et France Bleu pour des matinales communes en régions :

Pour créer des tranches d'information de proximité communes le matin que seul le service public peut offrir, des expérimentations sont actuellement en cours : du lundi au vendredi, de 7h à 8h40, France Bleu Occitanie et France Bleu Azur s'écoutent mais se regardent aussi en direct. Le bilan de l'expérimentation n'est pas encore connu. C'est aussi au via le numérique que France Bleu peut constituer un outil adapté pour rendre effectives la proximité et la création de lien via l'enrichissement de la plateforme notamment pour l'information et la culture régionale.

Des synergies avec des organismes culturels :

Le groupe et les musées ou les institutions culturelles auraient tout intérêt à réaliser beaucoup plus de partenariats et mettre en commun, pour l'un ses antennes et sa nouvelle plateforme, pour les autres leurs merveilleux sites dans le cadre de coproductions événementielles. Il pourrait s'avérer également judicieux de rapprocher leurs plateformes dans le cadre de promotion d'expositions ou de propositions de visites virtuelles. Il s'agit de trouver des idées innovantes et éditoriales pour valoriser toutes les initiatives artistiques et culturelles. En ce qui concerne la plateforme commune (avec Radio France) Culture prime, il y a un effort de clarification et de promotion à réaliser. La confusion avec Culture Box (la plateforme culture du groupe) peut se comprendre. Les alliances doivent se destiner d'abord aux utilisateurs plus qu'aux entreprises. Il faudra donc clarifier, ses objectifs et sa stratégie.

2 : L'INDISPENSABLE RENOUVEAU EDITORIAL

Pour la télévision publique, le fait de ne pas avoir de publicité en soirée, d'avoir une diversité régionale à mettre en avant avec des antennes locales, d'être le média du « vivre ensemble », d'être référent en matière d'information et de culture et d'éducation, d'organiser le débat social et citoyen autour des valeurs collectives, constitue autant d'arguments majeurs qu'il faut s'atteler à transformer en véritables atouts pour obtenir l'adhésion, la singularité et la préférence du plus grand nombre sans jamais perdre de vue que :

- *La confiance est l'acte fondateur de notre entreprise*
- *L'indépendance, l'honnêteté, l'impartialité sont nos piliers*
- *Tous les publics sont au cœur de toutes nos préoccupations*
- *La création et l'innovation sont le moteur de tous nos métiers*
- *Le respect de tous, de toutes les diversités, est fondamental*
- *La proximité et l'accompagnement pour tous sont une priorité*

Ces principes qu'il faut considérer comme autant de devises pourraient figurer dans nos contrats, nos documents officiels sous la forme d'une charte d'entreprise, sur toutes nos plateformes, dans nos films « corporate » et au service de notre communication globale. Ces principes doivent être renforcés également par le renouvellement de la proposition éditoriale qui est au cœur de mon projet. Les programmes et les contenus exclusifs sont plus que jamais les clés pour l'avenir du groupe et en général de l'industrie audiovisuelle mondiale. Redonner une force créative aux antennes, oser proposer des programmes emblématiques puissantes, incarnées sont les défis de son avenir.

A- Revendiquer et valoriser les missions de service public

1a) Considérer les missions de services publics comme des atouts

Même si les missions de services publics sont à peu près connues de tous, il faut désormais les revendiquer haut et fort et en faire des marqueurs permanents, tant pour le grand public que pour les professionnels (salariés, et acteurs de l'industrie) car elles sont l'ADN du groupe et l'on doit les retrouver dans toutes ses actions, dans tous ses programmes, ses contenus, sur toutes ses déclinaisons et plateformes, dans tous ses discours.

« Informer, cultiver, éduquer, inspirer tous les publics, tout le temps et partout »

Toutes ces missions peuvent paraître contraignantes mais elles sont en réalité des atouts. En effet, elles ne sont pas le cœur du métier des chaînes privées, et elles ne sont évidemment pas la préoccupation des plateformes. Elles permettent ainsi au groupe d'être une force de proposition de programmes et de contenus différenciant en adoptant une posture qualitative, utile et surtout proche des Français. Par ailleurs, il est nécessaire de renouer avec les grands directs. Le direct est une singularité importante pour les chaînes linéaires que ne peuvent pas proposer les plateformes. C'est un axe à développer.

2a) S'emparer de champs éditoriaux capitaux pour renforcer la singularité

Le renouvellement éditorial est une urgence pour les chaînes linéaires. Trois raisons à cela :

- D'abord, en cinq ans, France Télévisions a créé peu de nouvelles marques emblématiques ;
- Les économies demandées au groupe par l'État ont été faites sur le financement des programmes (environ 56 millions d'euros en moins) ;
- Enfin, la récente crise du coronavirus est venue perturber les tournages. Par voie de conséquence France Télévisions a fortement puisé dans ses fonds de stocks.

On a vu disparaître des antennes plus d'une trentaine d'émissions installées depuis plusieurs années mais le problème n'est pas tant la disparition de programmes parfois usés que l'absence de marques nouvelles emblématiques surtout en prime time en prise avec l'air du temps pour les remplacer.

En identifiant plusieurs chantiers essentiels, on renforce l'appartenance au service public en se concentrant sur des enjeux de société. Il faudra créer des marques emblématiques prioritairement autour des axes suivants :

Chantier n°1 : La jeunesse et l'éducation par l'Edutainment :

Renouer le contact avec la jeunesse est un acte fondateur pour l'avenir du groupe, que ce soit sur l'antenne linéaire ou sur le numérique. Il faut garder le lien avec ces futures générations qui seront les téléspectateurs fidèles de demain. La crise sanitaire passée, il faut sans aucun doute garder des programmes de soutien scolaire attractifs à des heures de rendez-vous adaptées mais il faut aussi y développer des programmes ludiques et inspirant.

Le service public doit renouveler considérablement son offre jeunesse pour qu'elle soit définitivement éducative en s'appropriant le champ de « l'Edutainment ». Un genre ludique qui utilise les nouvelles techniques de l'image (3D, VR, AR) au service de la pédagogie. L'Edutainment se décline dans tous les genres : animation, documentaire, fiction, divertissement et il permet d'aiguiser les curiosités, sur des sujets d'aujourd'hui (l'écologie, la nutrition, les sciences, citoyenneté, langues étrangères, les arts, l'éducation aux médias, l'information expliquée). Autant d'opportunités pour le service public de créer un catalogue moderne renouvelé. Il sera, par ailleurs très demandé à l'international, friand de programmes ludo-éducatifs. Renouveler l'incarnation des programmes jeunesse est essentiel grâce au recrutement d'une jeune génération d'animateurs, mais surtout grâce à la présence renforcée dans les programmes. Il faut garder à minima le même niveau d'investissement dans l'animation dont le groupe est le 1^{er} financeur en France et qui est le genre audiovisuel qui s'exporte le mieux. Pour toutes les nouvelles productions la volonté devra être des dessins animés éducatifs et ludiques. Ils devront permettre, grâce à l'obtention des droits, de développer une stratégie d'exploitation en France comme à l'international (droits dérivés).

A initier :

- Une série qui mélange la fiction et l'animation (pour remonter le temps ou aller dans le futur)
- Une émission sur les sciences et vie de la terre. (Utilisant 3D, effets spéciaux)
- Le 4 minutes, un JT court explicatif pour enfants avec les codes narratifs actuels

Chantier n° 2 : L'information : Redevenir leader et renforcer les synergies du groupe et la proximité.

Le groupe de service public doit être le leader en matière d'information et être l'acteur de référence. C'est un impératif ! Il faut travailler sur la synergie entre tous (national, régional, outre-mer, franceinfo canal 27). Qui d'autres que France Télévisions bénéficie d'un tel déploiement ? Aucun autre concurrent n'a encore de telles ressources. (BFM déploie une stratégie de délocalisation, en ce sens)

C'est donc grâce à cette puissance complémentaire, à condition d'en faire une ligne éditoriale forte que les hommes et femmes politiques choisiront nos journaux pour s'expliquer, s'exprimer et redonner du poids et de la crédibilité à leur parole dans un contexte de défiance démocratique.

Entre le flux d'informations plus ou moins vérifiées sur les réseaux sociaux, les pushes, les notifications, et les chaînes d'information en continue, les Français sont littéralement submergés d'infos brutes. Le service public doit expliquer, éclairer, accompagner, donner des clés de contexte et de réflexion plus encore. Il s'agit de proposer une information toujours vérifiée, toujours impartiale.

Pour cela, il faudra repenser les grands rendez-vous d'informations en proposant plus de proximité et plus de décryptage. Il faut aussi renouer avec l'évènementiel, faire des coups, aller sur le terrain, en France ou en Europe. Ne pas hésiter à casser les codes traditionnels pour renouveler le ton et les interventions d'invités politiques ou d'invités issus de la société civile. Inviter des maires et des élus locaux lorsque l'actualité le justifie. Donner du rythme (une piste pourrait être un duo de présentateurs pour le JT de France 2-20h).

Terrain, dynamisme, parole vraie, réseaux sociaux, typographies sont les moyens modernes pour y parvenir. Il est aussi indispensable de recueillir la parole des Français et de la mettre plus encore en avant dans nos JT. Leurs préoccupations au quotidien sont primordiales. Ce sont les acteurs principaux de l'actualité et de l'évolution de la société. Bien sûr, l'Europe et la mondialisation y sont des sujets incontournables à l'heure où la globalisation nous concerne tous.

A initier :

- Une nouvelle émission politique, le dimanche à 19 heures sous un format renouvelé à définir. Il est normal que le service public soit le lien entre les Français et leurs politiques de manière hebdomadaire. La télévision publique est la télévision de la République. (France 2)
- Dans un contexte de défiance : un magazine de référence consacrée aux coulisses de l'information et à l'analyse des fake news.
- Une nouvelle émission de débat citoyen événementiel de prime time en fonction de l'actualité nationale dont la forme sera renouvelée, permettant aux citoyens et aux responsables politiques de communiquer en direct en utilisant les outils des réseaux sociaux. (France 2 en synergie avec France 3)
- Il faut travailler sur la synergie entre tous (national, régional, outre-mer, France info)

Chantier n°3 : Beaucoup plus de culture autrement !

La culture est souvent un mot qui fait peur. On doute donc de sa capacité à rassembler. Pourtant, elle englobe beaucoup de possibilités de divertissement qui peuvent permettre au groupe d'honorer sa mission culturelle et de rassembler. Les différentes antennes du groupe permettent d'exposer la culture sous toutes ses formes. Dans un premier temps il convient de travailler sur la proposition éditoriale culturelle en fonction des antennes.

- France 4 se consacrera aux cultures dites jeunes et la musique, danse, l'humour (Rock en Seine, Montreux...) ainsi que des spectacles pour enfants à fort potentiel attractif comme les comédies musicales.
- France 5 devra développer les partenariats avec les grands musées, les opéras et les événements culturels en synergie avec Radio France autour de la musique classique ou autres.
- France 3 devra valoriser toutes les cultures régionales et retransmettre en lieu et place de France 4 les festivals régionaux prestigieux comme le festival d'Avignon, de la Rochelle (par exemple), ou les chorégies d'Orange.
- France 2, dans une case mensuelle, devra proposer des spectacles événements uniques en direct avec des castings forts (pièce de théâtre, un spectacle humoristique, un concert exceptionnel, une comédie musicale et créer des événements avec le monde du spectacle autour de projets rassembleurs dans l'actualité culturelle (par exemple la réouverture du Louvre ce 11 juillet aurait pu permettre un événement spécial en prime time et en direct).

La culture permet aussi de proposer des programmes divertissants à forte identité en prime time. Il faut pour ce faire s'appuyer sur des concepts innovants.

Il faut choisir des thématiques différentes de celles prisées par les chaînes privées pour apporter un bénéfice téléspectateur et rester dans les valeurs du service public.

Dans un second temps il faut ouvrir des cases pour de nouvelles émissions culturelles et divertissantes.

A initier :

- Une émission d'accueil quotidienne recevant tous ceux qui font l'actualité culturelle sur France 2.
- Un programme sur l'actualité des musées et des expositions avant weekend sur France 5.
- Sur France 2, un tout nouveau rendez-vous musical en prime time qui permette aux artistes confirmés de présenter la relève au public (tout genre musicaux confondus).
- Installer une télé-réalité positive et constructive sur France 2 qui proposerait à des anonymes de revivre une époque du passé, ou bien une autre qui consisterait à choisir parmi des citoyens celui dont le destin est le plus inspirant pour que 3 écrivains renommés, écrivent au fil des épisodes le roman de sa vie (roman disponible à la vente). Voilà, deux exemples qui sont à la fois culturels, très télévisuels et divertissants.

Chantier n°4 : Les documentaires deviennent les nouvelles séries !

Le genre documentaire semble plutôt réservé à France 5, alors qu'il pourrait constituer un axe ultra-distinctif pour tout le service public en s'ouvrant davantage aux questions environnementales, économiques, animales ou culturelles et positives. Il existe ainsi un formidable vivier d'histoires contemporaines qui pourraient être traitées sous la forme de séries, souvent moins coûteuses que des fictions, moins longues à produire et valorisables sur le marché international.

L'ambition est de proposer ces séries documentaires en prime time sous forme de collections exploitant des formes de narration modernes qui intégreraiient par exemple des parties « fictionnées », de l'animation et/ou des nouvelles technologies immersives (AR, 3D ou effets spéciaux). Il faut reconstruire un catalogue puissant. A initier :

- Les grandes collections documentaires labélisées « service public » en prime time.
- Une soirée annuelle événementielle en 2^{ème} PS une fois par an pour consacrer les meilleurs documentaires de l'année français et internationaux. (Il ne s'agira pas d'une cérémonie)

Chantier n°5 : Moins de polars, plus de séries audacieuses

La fiction a connu un renouveau ces dernières années. Avec près de 60% du financement de la fiction française et près de 5.000 heures de programmes français et européens diffusés chaque année sur le service public, le groupe joue un rôle central dans la production et la promotion de la fiction. Les genres « policier » et « comédie », très générateurs d'audience, représentent une trop large part de la programmation de fictions sur France 2 et France 3, et dans des formats souvent trop standardisés et convenus. Beaucoup d'autres genres : politique, Europe, histoire, sciences, éducation, médecine... sont insuffisamment travaillés dans l'offre de fictions du groupe. Privilégions, les séries d'un minimum de 12 épisodes et de 45 minutes facilement exportables.

A initier :

- Ouvrir une case de 2^{ème} partie de soirée pour favoriser l'innovation, permettre plus d'audace et séduire un nouveau public (favoriser le format de 26 minutes).
- Diversifier les producteurs de fictions pour renouveler les écritures
- La part dépendante négociée à la hausse de l'actuel Studio FTV doit servir à produire plus de séries audacieuses dont nous serions propriétaires.
- La politique éditoriale de fiction entre France 2 et France 3 doit être complémentaire mais clarifiée. Pour France 3, les séries françaises qui valorisent ou montrent les régions et des personnages ancrés dans nos traditions. Relancer les sagas d'été. Pour France 2, les séries événements à vocation internationales qui mettent en avant notre patrimoine historique ou des adaptations de romans français à succès, des moments politiques forts, des bio pics de grands destins nationaux.

Chantier n°6 : Vive le cinéma !

France Télévisions est le 2^{ème} financeur du cinéma français après Canal Plus. Le cinéma doit impérativement retrouver une place de choix sur le service public d'autant que c'est un genre très fédérateur. Cela est désormais possible grâce à une évolution de la loi tant pour les chaînes linéaires que sur la plateforme du groupe. La fin des jours interdits (sous certaines conditions le samedi soir), 250 films autorisés par an, la possibilité de proposer des films sur la plateforme (dans une limite de 50) dès lors qu'ils ont été financés par le groupe va permettre d'élargir les diffusions de films, et de renouer avec le secteur du cinéma et ses acteurs, en proposant des partenariats pour des événements sur toutes les antennes.

A initier :

- Créer une direction Cinéma commune à toutes les chaînes.
- Prolonger et repérer dans la grille de France 2 la meilleure case hebdomadaire possible pour le cinéma patrimonial sur France 2 ou France 3 (mise en place pendant le confinement). L'idée est de l'incarner par la présence de personnalités telles que des comédiens, des réalisateurs, qui seront les ambassadeurs de leurs films sur nos antennes. Une manière de créer un rendez-vous à la hauteur de cet art en proposant plus de films d'auteurs français (ceux de François Ozon, Tony Marshall, Arnaud Desplechin, Olivier Assayas, Cédric Klapisch...) ou étrangers (ceux de Fellini, Hitchcock, Almodovar, Jane Campion...).
- Proposer au CNC et à l'Académie des Césars de diffuser la cérémonie des Césars 2021
- Sur France 3, avoir une émission événementielle dédiée au cinéma en fonction de son actualité (typiquement : le festival de Cannes).

Chantier n°7 : le plus grand terrain de sport féminin et masculin

En matière de sport, le groupe fait déjà référence pour la qualité de ses retransmissions et la quantité des compétitions qu'il diffuse (le Tour de France, Les Jeux Olympiques, Roland Garros, les tournois de Rugby, Les compétitions d'Athlétisme de natation, le ski, le handball, le patinage...). Il faut garder cette puissance de proposition. Avoir perdu les droits de retransmissions de la coupe du monde de rugby, ou ne pas avoir pu acheter les droits du championnat du monde de foot féminin sont parmi les échecs qui doivent nous pousser à trouver des solutions financières. Il s'agit de conserver notre capacité à diffuser des événements fédérateurs et tellement 'service public'.

L'expertise, les moyens techniques et les commentateurs de service public sont parmi les meilleurs depuis des années mais il faut trouver des nouveaux visages féminins. Il faut veiller à ce que seules France 2, France 3 et France Info soient les chaînes complémentaires de sport du groupe pour éviter à France 4 et France 5 de casser leurs lignes éditoriales. C'est une force indéniable que de profiter de toutes les antennes en signalant toujours aux téléspectateurs de retrouver les événements sur les chaînes sœurs sans oublier la plateforme mais il faut le faire dans le respect des lignes éditoriales de celles-ci. Les compétitions nationales ou internationales sur France 2, Les compétitions régionales sur France 3, France Info en complémentarité.

Cependant, consciente du coût que le sport représente pour nos antennes, je souhaite pouvoir rediscuter avec les institutions publiques de son financement. Envisageons de rouvrir des créneaux d'espaces publicitaires classiques en prime time lors des grandes compétitions. Il faut pouvoir se battre à armes égales avec nos concurrents dans la guerre des droits. La solution des écrans partagés, telle qu'elle est envisagée, se ferait au détriment de la qualité de la retransmission sportive plein écran.

A initier :

- Valoriser autant le sport féminin que masculin.
- Une ou des émissions consacrées au sport sur FranceInfo canal 27
- Proposer du sport autrement, en effet le sport peut être un univers pour des documentaires ou des scénarios de fictions qui donnent un autre angle. Cela permettrait de proposer aussi de couvrir des disciplines très diverses.

3a) Repenser la relation avec les producteurs

Redonner aux producteurs le désir de travailler avec le groupe pour créer des moments de télévision et des programmes attractifs. Pour cela il faut changer la manière de travailler avec eux.

A l'origine, ce sont les producteurs eux-mêmes qui ont demandé à ce que France Télévisions leur ouvre largement ses portes au nom de la diversité de création et pour que même les plus petites puissent tenter leur chance. La pluralité des sociétés de production reste évidemment importante pour garantir une diversité de création.

Mais, en l'absence de cadre éditorial stratégique clairement défini, ce système a créé des frustrations, des incompréhensions, voire des soupçons sur le choix d'une société plutôt que d'une autre, d'un projet plutôt que d'un autre.

Il faut donc donner un cadre et des règles qui permettent à France Mediavisions d'exprimer clairement et le plus objectivement possible sa vision de la commande de manière à ce que le groupe reprenne le contrôle à la fois sur les demandes éditoriales mais aussi en termes d'allocations budgétaires.

En effet si l'actuel comité d'investissement des programmes de FTV examine collégialement tous les engagements supérieurs à 600 000 euros, il n'existe pas de montant maximum alloué à une même société de production par an, par projet ou par genre. Il faudra fixer des plafonds et analyser l'inflation des coûts de programmes, notamment pour les émissions de flux quotidiennes qui génèrent des budgets annuels parfois hors normes pour une seule société, plaçant les deux parties (FMV et ladite société) dans une situation d'interdépendance dangereuse. La politique d'audit des programmes ne doit pas fléchir. C'est par le suivi des contrôles réguliers du groupe que l'on évite l'inflation.

Concernant les commandes éditoriales du groupe, les appels à projet seront adressés à un certain nombre de sociétés de production, choisies par le comité éditorial pour des raisons objectives (savoir-faire, solidité de l'entreprise, compétences artistiques, capacité à produire le résultat attendu). Ces appels à projet devront être systématiques, contextualisés et définis par des écrits pour permettre, si nécessaire, de justifier le choix final.

Les producteurs se plaignent trop souvent d'être ballotés de service en service, proposant leurs projets sans avoir eu en amont des indications éditoriales claires pour travailler en connaissance de cause. Ils pourront, grâce aux orientations ainsi définies en fonction la chaîne de diffusion, de la case, des publics et autres objectifs recherchés, avoir une vision éditoriale claire et présenter des propositions plus pertinentes.

Par ailleurs, France Mediavisions doit utiliser ses outils de production interne dans une plus large mesure qu'elle ne le fait actuellement. L'enjeu est de taille, il s'agit de devenir propriétaire des marques programmes, d'utiliser les savoir-faire du groupe, de créer un catalogue exploitable de marques exclusives et de pouvoir jouer un rôle sur les marchés internationaux autant que sur les déclinaisons numériques ou VOD/SVOD. Il ne s'agit en aucun cas de faire de France Mediavisions un producteur de tous ses programmes, mais de rééquilibrer selon des règles (et non des lois) à fixer, la part de programmes produits en interne et la part produite par des partenaires extérieurs.

Avec l'accord Producteurs 2019, France Télévisions a obtenu une période d'exclusivité d'une durée de 12 à 24 mois pour exploiter en SVOD des œuvres que le groupe finance. Cette disposition s'applique pour les œuvres financées à plus de 66% pour la fiction ou plus de 55 % pour le documentaire. S'y ajoute une période d'exclusivité de 6 à 9 mois suivant le niveau de financement pour une exploitation non linéaire gratuite (replay). Ces évolutions importantes favorisent l'investissement dans des œuvres ambitieuses, de dimension internationale, créatrices de valeur.

Par ailleurs, la part dépendante, qui revient au Studio FTV (Futur Studio FMV), elle aussi renégociée récemment à la hausse (17,5% contre 5% antérieurement), devra être utilisée pour produire des séries audacieuses grâce à l'expérience acquise (avec « Un si grand soleil » notamment). Il s'agit, là aussi, de développer notre catalogue de marques exclusives dans un souci de diversité, tant pour servir les antennes du groupe que pour le représenter sur un marché international de plus en plus concurrentiel.

- En ce qui concerne les programmes de flux, France Mediavisions doit devenir une force de proposition et de production de nouveaux programmes. Il faudra que FMV produise en interne 50% de ses programmes de flux. Une force créative interne doit voir le jour. Pour les 50% restant, les producteurs indépendants restent nos partenaires privilégiés. Mais il faudra rediscuter des droits de marques des programmes de flux nouvellement créés.

En effet, FTV n'est pas suffisamment titulaire des droits des émissions dont elle finance souvent la production à 100%. Les programmes de flux ne sont en effet pas couverts par les accords interprofessionnels. Cet état de fait crée des situations qui peuvent desservir le groupe. A titre d'exemple, rappelons que France 4, créatrice de l'émission hebdomadaire « Touche pas à mon poste », créée en 2010 et qu'elle a financée entièrement, n'a rien pu faire valoir lorsque son producteur a tout simplement annoncé sa décision de partir avec sa marque et son format sur D8, pour en faire une émission quotidienne en Access prime time alors même que des négociations étaient en cours avec France 4 pour cette même case horaire. Si le concept demeure la propriété du producteur/créateur, la chaîne qui l'a financé doit pouvoir négocier et conserver la propriété de la marque.

A cela il faut ajouter, que France Mediavisions, au travers de sa filiale de production devra pouvoir répondre à tous les appels à projet au même titre que les sociétés de production indépendantes.

Par ailleurs, le groupe doit être en mesure de produire et proposer tout type de contenus numériques, vidéos ou podcasts délinéarisés destinés à prolonger et enrichir nos programmes linéaires. C'est un axe important de développement de la production pour les équipes en interne.

B- Un plan de soutien à la création

1b) Créer des nouveaux programmes emblématiques et incarnés

Le secteur de la production sera durablement affecté par la crise économique que nous subissons. Pour répondre à la quantité de programmes de qualité dont il a besoin, le groupe ne peut se passer des capacités de production de ses partenaires. Il va donc falloir déployer une politique de soutien à la création sans précédent pour assurer l'avenir de tous, renouveler la ligne éditoriale et créer des programmes emblématiques de service public.

Compte tenu de l'urgence, il faut prévoir un premier budget de plusieurs millions d'euros pour que les producteurs partenaires puissent se mettre au travail rapidement.

Je présenterai dans les 100 jours un plan de développement stratégique consacré à l'éditorial.

Nous savons déjà qu'en l'état, France Télévisions ne dispose hélas pas d'un budget recherche et développement suffisant pour absorber un tel plan et, pour parvenir à développer un projet éditorial digne de ce nom, je demanderai un moratoire sur les économies supplémentaires demandées par l'État jusqu'en 2022. Les 160 millions d'euros que cela représente seront consacrés au renouveau éditorial sur cette même période.

Une partie des sommes ainsi mobilisées devront être utilisées rapidement pour servir à financer des pilotes et le développement de concepts de programmes de flux, de documentaires et de fictions avec des screenings « pilotes de 10-15 minutes ». L'objectif est de recréer des marques-programmes emblématiques fortes, susceptibles de rajeunir l'audience. Le but est aussi de nourrir un catalogue monétisable à l'international. Il faut y penser dès la conception des programmes. Ce plan sera principalement consacré aux chaînes linéaires, mais il prendra en compte des déclinaisons numériques.

Je m'appuierai sur le professionnalisme des équipes du groupe en créant un « comité renouveau éditorial ».

Ce comité aura pour mission de :

- Réaliser un audit complet des stocks et des contrats de productions en cours.
- Proposer un plan de développement stratégique avec la définition de grandes thématiques sur lesquelles le groupe veut orienter les créations. Ces grands chantiers ou thématiques devront refléter la société française d'aujourd'hui dans le respect de nos missions de service public et celui de nos engagements réglementaires (quotas, budgets, etc.)
- Le comité devra aussi les définir les genres voulus (documentaires, fictions, talk, jeux, « factual entertainment », nouveaux formats...) et/ou contenus numériques
- Proposer un budget global de développement de pilotes avec un calendrier pour sa mise en exécution.

Ce comité sera composé d'une douzaine de responsables de toutes les antennes linéaires et non linéaires, du service de veille et de prospective, du service en charge des publics, des responsables par thèmes (information, culture, sport, jeunesse, flux, fictions) ».

L'objectif n'est pas de chambouler toutes les grilles mais d'y insuffler le renouveau progressivement, en respectant les règles de programmation sur les cases où il sera possible d'agir de manière stratégique et efficace.

Miser à l'avenir sur des programmes made in France

Trop souvent issus de formats étrangers (« les Z'amours », « Personne n'y avait pensé », « Affaire Conclue », « N'oubliez pas les paroles », « La course des champions ») certains de nos programmes génèrent un surcoût de grille en nous obligeant via les producteurs à verser des royalties qui sont des surcoûts budgétaires ; de plus, les détenteurs des droits nous interdisent de les exploiter ou les décliner d'une quelconque. Je recommande donc de réduire la part des formats étrangers à l'antenne et favoriser la création française.

2b) Un budget augmenté pour l'éducation et « la scène française » (spectacle vivant)

Aujourd'hui, le budget que nous sommes tenus d'allouer à la création est de 420 millions d'euros par an. Le renouvellement éditorial prévu (linéaire et numérique) et le développement nécessaire de l'éducatif sur France 4, nous obligeront à revoir ce montant à la hausse. De plus, la crise économique qui affecte profondément les métiers de la production culturelle et du spectacle nous obligera, à les accompagner dans cette période pour pouvoir répondre à notre mission de service public. De beaux projets ont été lancés pour cet été, notamment une spéciale Avignon, une soirée musique classique avec Gautier Capuçon, une captation au Théâtre du Châtelet, etc. Attention à ne pas être trop élitiste. Il faut aussi proposer des captations de spectacles plus populaires. Cette offre culturelle devra être prolongée au-delà de la sortie de la crise, en ouvrant notamment une ou plusieurs cases dédiées à la scène française sur les chaînes linéaires et en proposant des contenus délinéarisés. Ce qui augmentera de fait le budget alloué à la culture. Il faudra avec les équipes pouvoir chiffrer cet investissement, mais on peut déjà évaluer qu'il s'agira de plusieurs dizaines de millions.

3b) Partage de « cases » et Solidarité

Événementialiser les grilles, c'est la possibilité d'introduire et tester de nouveaux programmes sur de courtes périodes. Les périodes de vacances scolaires justifient par exemple de modifier les grilles afin de tester de nouveaux formats en journée, de nouveaux animateurs en permettant à des producteurs de prendre des risques restreints, et cela dans des durées déterminées. C'est une manière de faire jouer la solidarité au profit de professionnels qui subissent la crise de plein fouet, mais aussi d'amorcer la relève.

Si cette piste de travail n'est pas initiée dès maintenant, les antennes du groupe n'auront que le choix entre garder les mêmes programmes et les mêmes incarnations pour des années encore, ou mettre à l'antenne de nouveaux programmes sans avoir pu les tester et les corriger au préalable.

C- Élargir l'audience

1c) Par l'audace

L'âge moyen des téléspectateurs de France 2, France 3 et France 5 est compris entre 58 et 60 ans. Même la chaîne France 4 affiche une audience d'un âge moyen de près de 38 ans. Cette évolution inquiétante coupe le groupe d'une part croissante de la population française. Nous savons que les cibles des 4-15 ans et des 15-25 ans exigent une offre délinéarisée et dédiée mais toucher plus encore les publics entre 25 et 50 ans, soit 21 millions de Français selon les derniers chiffres de l'INSEE, apparaît comme la priorité.

Les chaînes du groupe sont aujourd'hui enfermées dans un cercle éditorial vicieux qui consiste surtout à ne pas perdre son bassin historique de téléspectateurs. Par peur de perdre l'audience importante des plus de 50 ans, les sujets sont classiques et attendus. Les programmes sont formatés dans un style quasi unique, une mise en scène unique (surtout dans les talks shows). Cette répétition génère une sensation de vase clos et ce malgré l'instauration du qualimat qui devrait au contraire décomplexer le groupe. L'audace doit venir soit des sujets abordés soit de la manière de les aborder. Faire découvrir sans bousculer.

Le manque d'audace est renforcé par la remise à l'antenne de nombreux remakes comme « les Minikeums », « Mardi Cinéma », « Surprise Surprise », « Les grosses têtes », « Les enfants de la télé », « Le Grand Échiquier » dont la disparition aurait dû être l'occasion de créer les marques de demain.

Certaines marques et/ou animateurs sont programmés deux fois par jour, voire trois fois en cas de prime time et peuvent atteindre jusqu'à six heures de présence antenne par jour, ce qui renforce encore le manque d'innovation.

Seul le service public peut et doit proposer des horizons nouveaux (séries, mangas, concerts, enquêtes immergées). Il peut et doit aussi ne pas hésiter à mélanger les genres : docu-fiction, fiction-réalité, la 3D ou la réalité augmentée pour expliciter, le dessin animé mixé à un reportage En d'autres mots, avoir de l'ambition et de la créativité sans ébranler pour autant ses piliers fondamentaux. Il s'agira autant de proposer des œuvres patrimoniales populaires qui marqueront par leur qualité que d'innover avec des formats hybrides, précurseurs.

Les programmes faits à la maison durant le confinement ont démontré une capacité d'interaction entre la télé et les réseaux sociaux. Il faudra continuer à irriguer les programmes avec ces nouvelles formes d'interaction.

Il faudra pour cela créer un département transversal R&D, force de proposition regroupant l'actuel service de la veille internationale, le service de la prospective et l'équipe du TV Lab. Ces trois entités seront plus efficaces en travaillant ensemble. L'élargissement de l'audience et donc le rajeunissement viendra de l'audace que le groupe sera prêt à injecter dans ses contenus.

2c) Par la diversité

Il existe un contrat de confiance entre le service public et les télé-citoyens concernant la représentation de toutes les diversités et de de tous les Français. Toutes les antennes du groupe doivent représenter, promouvoir, incarner la réalité de la pluralité de la société française. Mais, en réalité c'est bien plus qu'un engagement c'est aussi un gage évident de rajeunissement et d'enrichissement de point de vue.

Il faut donc :

Absolument renforcer l'incarnation de la diversité à l'antenne et au sein du groupe.

Il faut impérativement permettre à toutes les diversités de s'exprimer au nom de la stabilité sociale, de la démocratie et de la lutte contre les discriminations. Le décalage entre nos antennes et le visage de la société d'aujourd'hui est beaucoup trop important. Les antennes du groupe n'accueillent pas encore assez de journalistes, d'animateurs et de visages issus de la diversité. J'en ferai une priorité. Pour cela, il faut les représenter à l'antenne et veiller à le faire sur des carrefours à forte audience. Dans cette dynamique, il faut promouvoir certaines figures et/ou animateurs de France Ô sur les autres chaînes du groupe et ouvrir nos castings systématiquement à des jeunes talents issus de la diversité. Responsabiliser les producteurs sur ce point par la signature dans leur contrat d'un article visant à respecter cet équilibre peut permettre d'y parvenir. Enfin au sein de l'entreprise, la DRH devra veiller pour toutes les nouvelles embauches à équilibrer au mieux cette diversité.

La Parité hommes-femmes à l'antenne et au sein du groupe

Il y a indéniablement un effort qui a été fait concernant la représentation des journalistes ou animatrices femmes sur les antennes. Mais les intervenantes expertes sont encore peu présentes sur les plateaux. En situation de crise comme celle du coronavirus, elles ont été quasiment absentes. Il faut que le groupe veille à permettre aux femmes expertes d'être visibles et entendues autant que les hommes puissent l'être. Tout comme dans les fictions, les documentaires notamment, il faut mettre en avant des rôles féminins, des histoires de femmes qui comptent dans tous domaines y compris les domaines généralement dévolus aux hommes (la médecine, les sciences, l'architecture, la philosophie...). Pour les événements sportifs, les commentateurs et/ou journalistes, doivent également installer cette parité.

Le récent rapport du cabinet « Interstys » fait état de comportements sexistes au sein du service des sports de France Télévisions. Ce qui prouve à quel point il faut faire évoluer les mentalités coûte que coûte, d'autant plus dans un groupe audiovisuel de service public.

A initier :

- Éditer un ouvrage de référence en collaboration avec des professionnels du sujet et la Commission de santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) où chacun pourra trouver les réponses à des questions simples qu'il se pose comme par exemple : vers qui se tourner en cas de petites phrases et/ou agissements sexistes, quelles techniques adopter face à tel ou tel comportement, quels réflexes, etc...
- Mobiliser des outils de formation (e-learning), particulièrement à l'adresse du management pour savoir, comment recueillir la parole des victimes entre autres.

En matière de lutte contre les discriminations liées au handicap

La représentation du handicap sur les antennes du groupe reste encore trop marginale. Il faut intégrer les personnes handicapées dans nos castings (commentateurs sportifs, journalistes, animateurs). La représentation du handicap ne peut être cantonnée aux séries ou aux documentaires et profiter d'évènements forts pour y parvenir. Dans cet esprit, les prochains jeux paralympiques de 2024 qui ont lieu à Paris devront bénéficier d'une visibilité renforcée et assumée sur toutes les chaînes du groupe.

A initier :

- En renforçant l'accessibilité sur des programmes replay en audiodescription pour les personnes malentendantes et malvoyantes dès la page d'accueil. (Plateforme francemediavisions.fr)

3c) Par l'innovation

Aujourd'hui, les exigences en matière d'innovation dans le secteur des médias sont à la fois plus pressantes et plus ambitieuses, en raison du rythme soutenu des progrès technologiques.

La rapidité de ces évolutions est principalement issue de la conjugaison de deux mondes : celui du logiciel au sens large mais également celui du hardware.

8k, 5G, Intelligence artificielle, gestion des datas, se conjugueront de plus en plus et donneront lieu à des possibilités vertigineuses. Pour France Mediavisions, se développer et prospérer, voudra dire s'adapter en permanence. Il s'agira de continuer à offrir les services actuels, mais aussi de concevoir de nouvelles façons d'aller à la rencontre de tous les publics et de répondre à leurs attentes pour les fidéliser et créer de l'engagement. Les contenus évolueront avec des formes narratives plus immersives, utilisant des technologies comme la réalité virtuelle, la réalité augmentée, la 3D etc...

Les évolutions technologiques nourrissent les innovations et France Mediavisions devra veiller à s'adapter rapidement et même à pouvoir anticiper :

En clair :

- Être attractif pour devenir plus encore un incubateur de start-ups qui travaillent en mode projet et sont souvent à la pointe des innovations narratives (partenariats, concours, accompagnement, école de formation)
- Intégrer un service des stratégies des publics et de la prospective au sein de la direction des contenus pour définir clairement en fonction des supports comment adapter les propositions narratives. Il s'agit d'irriguer l'information, la jeunesse, le sport.
- Générer des business modèles innovants.
- Proposer des hubs de formations spécifiques aux personnels concernés.
- Adopter une vision pluri plateforme et pluri contenus.
- Innover au sein de l'entreprise pour une gestion optimisée et réactive.

3 : PASSER DE TECHNOSTRUCTURE A UNE STRUCTURE AGILE

Alors que l'État a contraint le groupe à de nouvelles économies, la nécessité de renforcer les mutualisations des services supports, de réorganiser la structure et de rationaliser les budgets face à un modèle économique qui évolue, semble incontournable. Les équipes de FTV ont été soumises plusieurs fois à des plans d'économies, des plans sociaux, des réorganisations sans comprendre comment le groupe allait pouvoir répondre à tous les nouveaux défis. Dans l'angoisse du lendemain, les équipes sont parfois déboussolées, perdues dans des organigrammes compliqués qui peuvent déboucher sur des conflits internes. Une entreprise de média ne peut pas travailler dans un climat de tension. C'est en redonnant un avenir, des objectifs clarifiés que la technostructure pourra se transformer en structure agile. Il faudra partager le projet le soumettre, le planifier pour accompagner l'ensemble de toutes les équipes.

A- Faire évoluer le modèle d'organisation interne

1a) Les ressources humaines au cœur de la transformation

L'enjeu des ressources humaines est prioritaire, il ne s'agit pas uniquement de réduire, mais bien d'adapter les métiers du groupe à ce projet stratégique, d'offrir des formations ciblées et utiles, de favoriser d'abord la mobilité et de permettre de recruter des savoir-faire nouveaux.

Pour réussir à transformer la technostructure en une entreprise multi compétente (multi support, multi contenus, multimédia), 4 chantiers sont prioritaires (Former, Réduire, S'adapter, Recruter)

FORMER ET FAVORISER LA MOBILITE : Il s'agit d'améliorer l'attractivité des emplois, d'organiser une gestion prévisionnelle transparente des fonctions et des compétences, de permettre d'accéder à de nouveaux métiers correctement explicités et définis dans les objectifs stratégiques du groupe, et surtout de favoriser vraiment la mobilité en interne en adaptant les formations.

À ce titre et pour rendre l'entreprise encore plus agile, le contrat de professionnalisation – contrat de travail en alternance entre l'employeur et le salarié – paraît un bon outil.

Il est pour le moins logique que celle ou celui qui a recours à un tel dispositif et se trouve formé en interne pendant plusieurs mois, puisse continuer au sein de l'entreprise.

Il conviendra également d'identifier clairement les salariés qui souhaitent se former dans leur intérêt comme dans celui de l'entreprise et qui imaginent orienter différemment leur parcours au sein de FTV.

Le groupe France Télévisions doit permettre à chacun, permanent comme nouveau talent, non seulement de s'y sentir bien mais aussi indispensablement d'évoluer.

REDUIRE : Probablement la mission la plus complexe car elle nécessite d'intervenir à plusieurs niveaux et tous sont liés. Humainement, techniquement, administrativement... Trop de tentatives ont été menées pour des résultats insuffisants. Réduire la masse salariale n'est pas une fin en soi.

Il est temps d'envisager un angle bien plus utile et plus positif : transformer l'état d'esprit du groupe et lui donner les moyens d'agir par des actions en ce sens et notamment :

- La transformation de la fonction RH doit être mise en œuvre en privilégiant l'innovation et la modernisation (par le numérique entre autres) des process RH encore trop lourds dans l'entreprise. Le lien entre gestion RH et ligne managériale doit encore être renforcé.

- Supprimer des circuits de décisions et réduire le nombre des couches managériales

- En somme, administrer l'entreprise comme n'importe quelle autre société de droit privé – ce qu'elle est légalement – à la seule différence qu'elle est chargée d'une mission de service public, dans tous les actes de gestion du quotidien et redisons-le, en fonction de ses besoins.

A cet effet, le dispositif de Rupture Conventionnelle Collective (RCC) qui date de 2019 et qui va jusqu'à 2022 axé sur 2000 départs estimés pour le groupe et permettant aux salariés de quitter l'entreprise sur la base du volontariat, se poursuivra. Si pour l'heure, 801 salariés (dont 725 de départ à la retraite) sont ou seront concernés, l'objectif n'est pas atteint. Dans le contexte actuel, il conviendra de réexpliquer les enjeux pour les salariés qui décideront de bénéficier de ce plan avant qu'il soit obsolète.

RECRUTER : Après avoir fait le total de l'ensemble des départs du groupe - s'agissant de nouvelles embauches - il conviendra de vérifier que l'enveloppe dédiée pour ce faire soit en adéquation avec la ligne baissière adoptée par l'entreprise.

La politique de recrutements des nouveaux collaborateurs en phase avec la nouvelle stratégie et les nouvelles ambitions.

- Organiser une gestion prévisionnelle transparente des emplois et des compétences
- Lister les nouveaux métiers et nouvelles fonctions en adéquation avec les objectifs stratégiques du groupe.

S'ADAPTER : L'épidémie de Covid-19 a imposé des nouvelles conditions de travail qui auront, à n'en pas douter, des conséquences sur l'organisation à venir au sein du groupe. Mieux intégrer le télétravail devrait permettre au groupe d'amorcer une réflexion d'autant plus stratégique que les nouveaux métiers liés au numérique deviennent important.

La période de confinement a prouvé que certaines tâches, notamment parmi les fonctions supports, ont pu s'effectuer en télétravail.

Sans que cela devienne la norme – la présence dans les murs restant le lien indispensable et privilégié entre les personnels – cette voie est à explorer.

L'organisation des bureaux en « open space » : La question n'est pas de savoir si l'open space va survivre ou disparaître. La bonne question est de savoir si cette crise va donner – ou pas – une occasion unique de revoir notre rapport à l'espace et à la présence sur le lieu de travail. « L'open space » a du sens si le personnel est moins nombreux en même temps et s'il facilite les mesures sanitaires générales (un bureau sans ordinateur fixe est plus facile à désinfecter). Il faut avant tout avoir à l'esprit le bien-être du personnel dans sa globalité. Moins de transport, plus de temps chez soi auprès des siens, plus de temps pour ses projets personnels. Une organisation plus autonome et plus peut-être plus fonctionnelle.

A contrario, la présence au bureau doit être pensée pour permettre de travailler ensemble, échanger et se coordonner. Il s'agit ainsi de redonner du sens aux réunions, aux partages d'informations, et aux nouvelles idées.

Au lendemain de cette crise, il conviendra d'analyser l'existant, d'avoir un retour d'expériences sur tous ces ressentis, d'estimer le type de coût (formation, matériel informatique) ou d'économies induites mais aussi les conséquences plus profondes, encore imprévisibles, sur la motivation et l'état d'esprit général des personnels.

Cette multiplicité des chantiers, pour mémoire Former, Mobilité, Réduire, Recruter, S'adapter, peut légitimement donner un sentiment de « tournis » d'autant plus prégnant qu'ils ont en commun la prise en compte du numérique qui constitue à lui seul un nouveau défi technologique au sein de l'entreprise. C'est avec les partenaires sociaux qu'il faudra dialoguer et mettre en œuvre ces nouvelles orientations, en se concentrant sur les nouveaux véritables besoins du groupe.

2a) Intégrer de nouveaux savoir-faire

La souplesse et la réactivité nécessaire aux nouveaux usages doivent être introduites dans les réflexes de fonctionnements de la technostucture. Pour que ce soit un état de fait, il faut maintenant accélérer les processus et s'adjoindre les compétences requises.

Les salariés qui ont grandi avec les nouveaux usages numériques sont minoritaires, seulement 15% des collaborateurs ont moins de 40 ans.

Si le groupe veut vraiment préparer l'avenir et s'inscrire dans un monde numérique qui est déjà le monde d'aujourd'hui, il est primordial de faire parler notre jeunesse, de les entendre et de leur faire confiance, que ce soit à l'antenne ou dans des postes clés.

Il faudra rapidement identifier au sein du groupe, ceux qui ont les compétences pour à la fois faire de la télévision mais surtout intégrer les logiques numériques qui viendront inscrire FTV dans l'optique du groupe multi media. S'il manque des compétences en interne, des recrutements en ce sens devront être une priorité.

L'objectif est de constituer, comme les grands groupes du CAC 40, un « Shadow Comex ». Ce comité exécutif dédié aux antennes, composé de moins de 35 ans aguerris aux nouveaux usages et aux métiers de la télévision, se réunira en parallèle du Comex du Groupe, avec le même ordre du jour et donnera ses points de vue. Il aura pour mission de challenger les décideurs des programmes et contenus sur leurs stratégies de programmes et contenus, comme sur leur stratégie digitale. Il faut faire travailler toutes les générations ensemble et surtout faire remonter l'info du bas de la pyramide vers le haut, démarche aujourd'hui insuffisante à France Télévisions.

3a) Refonder la gouvernance et l'organigramme

Le groupe devient à la fois éditeur et diffuseur multimédias de programmes et de contenus, ces deux métiers sont désormais totalement indissociables, complémentaires et interdépendants. Ils requièrent donc un nouvel organigramme simplifié et moins cloisonné pour redonner sens et lisibilité à l'organisation du groupe.

En Belgique, la RTBF a choisi un modèle d'organisation qui lui permet d'épouser les deux métiers. Il faut s'en inspirer avec une organisation reconstruite autour de trois pôles qui travailleront dans le même objectif : Concevoir, diffuser et publier des contenus multimédias sur tous les supports, pour tous les publics.

Le pôle programmes, contenus et création :

Ce futur pôle prendra en charge l'ensemble des programmes et des contenus, des acquisitions de la production interne. Il aura aussi pour mission de favoriser la création de tous les types de contenus, l'harmonisation de toutes les antennes. Ce pôle sera constitué de quatre directions :

- La direction de la création, des antennes et de la stratégie
- La direction de l'information également en charge des sports
- La direction R&D prospectives
- La direction des antennes régionales France 3 et Outremer

Le pôle médias, antennes et publications :

Il analyse les besoins du public et l'évolution de ses modes de consommation. Il diffuse les programmes avec l'aide des moyens techniques du groupe et édite les contenus sur les plateformes et dans les formats les plus appropriés afin de les mettre à la disposition de tous, à tout moment. Il gère le marketing et la communication ainsi que l'innovation et le développement stratégique digital.

Ce pôle sera en charge de l'ensemble de la gestion et du développement de toutes les marques, chaînes et plateformes du groupe ainsi que des stratégies d'innovation et de recherche de nouvelles recettes. Ce pôle sera constitué de quatre directions :

- La direction de l'innovation et de la transformation
- La direction de la communication et des marques
- La direction de la publicité et de la diversification
- La direction des moyens techniques

Le pôle Financier et supports :

Les fonctions essentielles à la bonne marche de l'entreprise.

Ce pôle sera constitué des 4 fonctions suivantes :

- La direction des relations humaines, et RSE
- La direction des Finances et des achats
- Le secrétariat général également en charge du service juridique.

Trois directeurs/directrices de pôles, et leurs équipes paritaires (hommes/femmes), seront opérationnels et responsabilisés pour mener à bien le plan stratégique.

Cette nouvelle architecture passera par une équipe managériale experte et issue en grande majorité des professionnels travaillant déjà au sein du groupe.

Pour réaliser un plan stratégique aussi ambitieux, il faut en effet une parfaite connaissance des rouages et une excellente cohésion des équipes, à commencer par celle du management. Cela milite en faveur d'une politique de recrutement en majorité en interne. Il existe au sein de la maison d'excellents professionnels. Promouvoir en interne, c'est aussi un bon signal donné à tous. Même si des recrutements externes seront nécessaires pour apporter une expertise dans les nouveaux métiers, les perspectives de promotion interne stimuleront tous ceux qui ont de l'ambition et du talent au sein du groupe et ils sont nombreux.

B-Générer de nouveaux revenus

France Télévisions n'a pas suffisamment développé la diversification de revenus annexes. Pourtant, elle dispose de moyens techniques et d'un savoir-faire qui lui permettraient de générer de nouvelles recettes dans son cœur de métier qui repose sur deux piliers : l'exploitation, en France comme à l'étranger, des contenus qu'elle a conçus et une expertise de production et de diffusion qui lui permet d'atteindre les bonnes cibles au bon moment

Pour développer une stratégie de diversification au service du groupe, il faut agir sur 3 activités :

1b) Réorganiser FTD (France Télévisions Distribution)

FTD sera rebaptisée France Mediavisions Distributions. Cette filiale exploite déjà les marques-programmes ; elle est en charge de l'édition VOD, SVOD, de l'édition musicale, de l'édition de livres, de l'exploitation d'événements et des droits dérivés ainsi que de la distribution et des coproductions à l'international. Mais elle doit conquérir de nouvelles recettes.

Plusieurs facteurs permettront d'inverser la tendance :

- France Télévisions a obtenu en 2019 un accord avec les producteurs de fictions et d'œuvres pour un plus juste partage des recettes de l'exploitation VOD /SVOD etc...
- France Télévisions devient producteur, concepteur d'un plus grand nombre de programmes de flux
- France Télévisions devra développer avec les producteurs davantage de marques-programmes qu'elle détiendra désormais.
- En refondant FTD et en lui donnant une vocation plus internationale et réactive basée sur des objectifs commerciaux, on lui permettra de générer plus de chiffre d'affaires

En 2018, le chiffre d'affaires de FTD ne s'élevait qu'à 50 millions d'euros. Pourtant en 2014, les prévisions établies au vu du développement du marché tablaient sur 65 millions d'euros.

Au sein des services publics tous pays confondus, le modèle européen de diversification qui fait référence est BBC Worldwilde. Son chiffre d'affaires s'établit à un milliard d'euros, soit 200 fois plus que celui de FTD. Rapporté au chiffre d'affaires de l'ensemble du groupe britannique, la part de ses diversifications et produits dérivés pèse près de 18%. La BBC est propriétaire de plus d'un tiers de ses marques programmes, il lui est donc plus facile de générer des profits.

C'est un modèle vers lequel mon projet stratégique veut tendre.

2b) Créer un e-régie et un Medialab

Création d'une e-régie

La publicité ne peut dépasser 5% du temps d'antenne. Ses recettes ne peuvent donc évoluer qu'à la marge sur les chaînes linéaires. On peut pourtant espérer de nouveaux revenus grâce à l'ouverture des écrans publicitaires au cinéma ainsi qu'aux opportunités que pourra offrir la TV segmentée (géolocalisation) avec notre réseau régional puissant. La commercialisation de publicité dans le cadre des événements sportifs avec la technique de l'écran partagé ou, sous réserve que les négociations avec les institutions aboutissent, avec l'autorisation de la publicité lors des retransmissions sportives après 20h, peuvent générer aussi de nouveaux profits.

Il faut également compter sur la plateforme france.tv qui va devenir le principal levier des nouveaux centres de recettes en matière de publicité grâce à de multiples innovations. Pour s'y préparer et pour être en mesure d'en bénéficier le plus rapidement possible :

- En créant E-FMP, e-régie en lien direct avec FMP. On enverrait ainsi aux annonceurs un signal fort de la volonté du groupe d'être à la pointe des nouvelles technologies
- En proposant des expertises stratégiques et des innovations qui amélioreront l'expérience utilisateur : la mesure d'écoute 4 écrans et du hors domicile, le « mid-roll » et/ou « pre-roll », l'UX qui permet à l'utilisateur de ne jamais revoir le même spot publicitaire au cours d'une heure passée sur notre plateforme, la qualité du « reach » et l'analyse de la data, sont primordiaux.
- En développant de nouveaux formats vidéo publicitaires brand content originaux adaptés aux besoins des marques.
- En élaborant une offre commerciale susceptible de monétiser les expériences clients autour notamment de la culture, de la musique live (vente de tickets de spectacles, par exemple, ou de visites guidées de musées).
- En ouvrant aux PME-PMI la plateforme ADspace pour permettre l'achat d'espace et la planification en direct par ces annonceurs.

La Création d'un Medialab

La diversification, c'est aussi la possibilité d'investir ou de trouver des modalités de partenariats intelligents dans des sociétés innovantes qui, à terme, pourront servir les missions du groupe mais surtout générer des profits. Il faut alimenter des circuits de développement avec des start-up qui peuvent servir l'écosystème du groupe. Par exemple : « datakalab » qui, grâce à l'intelligence artificielle, peut mesurer les sentiments et l'attention d'un internaute pendant qu'il surfe sur les plateformes.

3b) Renforcer la croissance externe du Studio de productions

Il faudra renommer Studio FTV en Studio FMV et y organiser une force commerciale.

Studio FMV doit développer ses propositions commerciales en utilisant sa capacité de production en interne à la fois pour les antennes du groupe mais aussi en proposant ses services à des clients extérieurs. Il faut notamment :

- Utiliser la part dépendante, négociée depuis peu à 17,5%, pour la ventiler sur plusieurs productions d'œuvres (fictions courtes, collections documentaires, edutainment...).
- Produire davantage de programmes de flux destinés au groupe en bénéficiant de la propriété des marques.
- Proposer plus de création de contenus web pour les antennes délinéarisées du groupe.
- Proposer des productions pour des chaînes ou des plateformes privées.
- Proposer des productions aux chaînes européennes.

- Créer un centre de profit grâce à un service de production dédié aux annonceurs, corporate, évènementiels, publicitaires, en s'appuyant sur notre savoir-faire audiovisuel, nos moyens techniques, nos équipes, et nos animateurs.

- Développer la commercialisation du service très efficace de doublage sur le marché concurrentiel. A l'heure du multilinguisme sur toutes les plateformes du marché français ou international, il existe des marges intéressantes de progression.

Pour mener à bien toutes ces diversifications cruciales pour le groupe, une nouvelle direction « Publicité et Diversification » rattachée à la présidence doit être créée. Cette direction regroupera FMD, FMP, E-FMV ainsi que les activités commerciales de Studio FMV ainsi que les projets d'investissement de diversification du Medialab du groupe. Il faut actionner tous les leviers possibles de nouveaux revenus, insuffler une dynamique commerciale et réhabiliter les notions d'objectifs et de résultats auprès des équipes.

C- Financer les nouvelles ambitions du groupe

1c) Repenser la filière production du groupe

A l'heure actuelle, la filière de production du groupe est une organisation complexe : d'un côté une filiale du groupe Studio FTV (ex MFP) qui a pour mission de produire la part dépendante des chaînes du groupe et certaines émissions de flux. Et de l'autre, LA filière de production internalisée.

Cette dernière, compte environ 1.000 collaborateurs. Elle regroupe notamment :

- La planification générale des activités qui coordonne les moyens nécessaires pour la réalisation du plan de charge de fabrication des émissions ;
- La fabrication siège, en charge de l'exploitation des régies et plateaux du siège.
- La filière production, en charge de l'exploitation des 8 centres régionaux de production et des moyens lourds de vidéo mobile (France 3)
- Les supports opérationnels, responsables du maintien des systèmes et installations techniques de production
- Les transmissions, qui gèrent notamment le Nodal, le centre d'échange Audio/Vidéo de France Télévisions. Il faut noter qu'en plus de ses services, il existe les centres régionaux d'actualité de France 3 (journaux régionaux, reportages, plateaux et documentaires régionaux);
- Les Outremer 1ère et de Malakoff pour les antennes des 1ères et de France Ô (reportages, plateaux) ;
- Les rédactions nationales de l'information (moyens de reportage, véhicules de transmission, liaisons 4G, montage des reportages) qui sont gérés en mode autonome.

Cette organisation n'est pas dynamique ni adaptée aux réalités financières du marché audiovisuel.

Repenser toute la filière de production du groupe est indispensable. C'est une refondation économique, structurelle et culturelle qu'il faut opérer.

C'est un chantier difficile et souvent repoussé. Aujourd'hui, il faut considérer cette réorganisation comme indispensable à la réussite de ce plan et à l'avenir du groupe. Il ne s'agit pas de remettre en cause le savoir-faire de nos techniciens, qui sont parmi les meilleurs, mais les surcoûts liés aux implantations et à l'organisation du travail, fruits de l'histoire de la télévision publique qui doivent évoluer et prendre en compte une nouvelle vision du marché ;

Aujourd'hui encore, le groupe est dans l'incapacité de communiquer le coût exact de la filière, ce qui empêche d'en connaître le ratio de productivité et en rend le pilotage difficile. Cependant, un récent audit interne confidentiel révèle que ce surcoût se situe dans une fourchette de 35% à 50%.

A titre d'exemple, et pour montrer la perversité du système :

- Pour « La Trentième édition des Molières », la production exécutive de l'émission a été assurée par France Télévisions alors que des prestataires privés auraient pu offrir les mêmes prestations pour un prix inférieur de 35%. Mais il faut faire tourner l'appareil de production interne donc on préfère le surcoût.
- Toujours dans l'idée de faire « tourner » sa filière production, France Télévisions peut parfois imposer aux producteurs extérieurs ses moyens techniques. Mais les factures que reçoivent les producteurs sont hors marché et instaurent des relations compliquées avec eux.
- Autre exemple : pour un tournage décidé et commandité par France 3 Bordeaux, c'est un véritable tour de force et de France qui s'organise pour réunir les moyens techniques et humains nécessaires. Le car vidéo sera celui de Strasbourg, le montage se fera à Lyon, mais avec un délai d'attente de disponibilité de quelques semaines. La postproduction, quant à elle, devra se faire à Lille avec un retour à Lyon pour le mixage. On imagine les surcoûts inhérents à de tels déplacements (transports, défraiements, hôtels, nombre de jours supplémentaires de travail), et la complexité organisationnelle des plannings des ressources pour produire.

On comprend bien qu'il est indispensable d'engager une « réforme de structures autant qu'un changement de culture ». Pour cela, il faudra agir sur plusieurs leviers :

- Repenser la carte des implantations de la filière de production.
- Réduire les charges fixes
- Améliorer la gestion de la filière de production en réduisant ses effectifs et tout en assurant le maintien de moyens internes de fabrication proportionnés.
- Il apparaît également nécessaire d'entreprendre un audit sérieux pour évaluer la pertinence de la qualité de certains moyens techniques et notamment des cars vidéo.
- Enfin, il faut pouvoir intégrer une partie de cette filière à Studio FTV pour créer une entité de production interne réactive. Elle fonctionnera comme une filiale au service de la création de programmes pour le groupe et continuera à proposer ses moyens techniques à l'extérieur dans le cadre d'échanges commerciaux sains et appropriés.

2c) Optimiser, identifier les marges budgétaires, redéployer

L'État actionnaire souhaite que 160 Millions d'économies soient réalisées d'ici 2022. En 2019, 25 millions d'économies ont été faites. Entre temps, la crise sanitaire et la crise économique à venir obligent France Télévisions à revoir ses estimations financières pour 2020.

Si l'État actionnaire indique qu'il soutiendra Radio France sur les coûts directement liés à la crise - rappelons qu'à l'instar de cette dernière société, France Télévisions n'a pas eu recours au chômage partiel et a donc supporté seule les dépenses supplémentaires et les baisses significatives de recettes publicitaires- il paraît indispensable de reporter également pour France Télévisions, tout ce qui pourra l'être sur les deux années à venir.

Dans un tel contexte, le groupe doit en effet pouvoir disposer de moyens significatifs pour les raisons suivantes :

- La relance de l'activité après l'épidémie de la COVID-19 (intégrant des données comme la baisse des ressources publicitaires tous supports, les difficultés corollaires pour nombre de sociétés de production, l'augmentation des frais annexes liés spécifiquement à cette crise)
- La nécessité absolue de confirmer le virage numérique (il reste beaucoup à faire tant en moyens techniques, qu'en innovation, qu'en contenus et qu'en personnels)
- Le besoin impératif de créer des programmes et des contenus à valeurs ajoutées (commercialisables, exploitables par le groupe, qualitatifs, patrimoniaux, européens)
- Le soutien au monde de la création française et aux maisons de production. (concerts, spectacles, théâtre, fiction, promotion d'artistes)

En prenant en compte, ne serait-ce que ces 4 principales sources de dépenses, le groupe devra rapidement faire réaliser pour le moins un audit financier complet et transparent. Il devra décider de ses priorités pour préparer son avenir et retrouver un chemin vertueux. L'État actionnaire devra en tenir compte, plus particulièrement dans le cadre de cette nouvelle Présidence du groupe et surtout de cette nouvelle dynamique de transformation à impulser.

Il ne s'agit pas de renoncer à faire 160 millions d'euros d'économie comme fixés par les objectifs de l'État mais de les lisser dans le temps afin de privilégier la mise en œuvre du projet stratégique et en priorité, le renouveau éditorial des programmes et à la transformation numérique.

Je proposerai un calendrier serré de manière à pouvoir réaliser ces économies avec comme objectif premier : l'équilibre des comptes. A cet effet et pour mener à bien cette tâche spécifique, il conviendra de constituer une équipe autour d'un(e) responsable économies, explicitement chargé(e) des « économies nouveau projet ».

Son rôle premier sera de les chiffrer partout elles seront possibles sans déstabiliser l'outil évidemment, de suivre leur trajectoire de manière précise et surtout transversale mais aussi de trouver de nouvelles pistes en fonction de l'évolution de la situation financière.

Cette direction sera directement rattachée au directeur financier et rendra compte à la Présidence.

France Télévisions doit prendre clairement cet engagement auprès de l'État pour réussir cette impérative transformation, ici, proposée.

Dès le 24 août 2020, il faudra négocier avec l'État le nouveau contrat d'Objectifs et de Moyens (COM) allant jusqu'en 2025 tenant bien entendu compte des résultats des audits ordonnés. Sans cette visibilité, le groupe ne peut avoir ni de vision stratégique claire, ni assurer une trajectoire économique viable pour créer un cadre de confiance avec l'État et les salariés et notamment :

- Gérer la problématique RH et la masse salariale (convention collective, licenciements, formations, recrutements)
- Se départir des centres de coûts que sont les activités en marge ou en dehors du nouveau projet stratégique (NoA en nouvelle aquitaine, les fondations sont-elles toutes nécessaires, le rapprochement des réseaux entre France Bleu et France 3 peut-il être générateur des économies ? etc...)
- S'en tenir à une maîtrise rigoureuse des charges de structure
- Instaurer une véritable dynamique de groupe avec une mobilisation de tous les instants qui doit se traduire par le retour progressif des annonceurs et le retour des recettes globales (distributions, exploitations des programmes et des contenus, commercialisation des expertises de production...)

Pour piloter un tel projet global, avec à la fois un renouvellement éditorial ambitieux et la transformation de la technostructure, il faut avoir une visibilité financière garantie pendant les 5 années du mandat de manière à retrouver la confiance de l'industrie audiovisuelle et culturelle très affaiblie et prévoir une stratégie pluriannuelle. Le groupe a besoin pour bien fonctionner d'avoir un budget défini sur 5 ans.

Pour autant, chaque année, la trajectoire financière continuera d'être vérifiée lors des séances du Conseil d'Administration. Pour bien acter l'importance de la part d'effort que le groupe doit consentir afin de réaliser les économies demandées et réallouer les budgets au profit des programmes et des contenus et de l'innovation, l'équipe dédiée au sein du groupe sera chargée de faire des propositions de réallocations de budget ou encore d'autres mesures d'économies. Il conviendra par exemple d'étudier les coûts du parc immobilier du groupe, et imaginer les économies possibles avec les conséquences d'une réorganisation due au télétravail notamment.

Le groupe doit pouvoir restructurer les allocations budgétaires dont il dispose et faire des choix en ce sens. Et si une des recommandations de cette direction après études des audits et des comptes de la maison est de réduire jusqu'en 2022, le salaire des membres du comex, en tant que Présidente, je serai la première à me l'appliquer

3c) Responsabiliser et exiger l'exemplarité

L'enjeu de la fluidité, de la transparence des relations entre les différentes institutions publiques, l'État et leurs représentants du groupe, au travers des conseils d'administration est central en particulier parce que

85% environ des recettes sont issues de la CAP (Contribution Audiovisuel Public). De ce fait, il est nécessaire d'utiliser des outils de suivi pertinents pour s'assurer que l'entreprise maîtrise sa trajectoire dans le cadre d'un plan stratégique de transformation de l'entreprise.

Il est aussi nécessaire de renforcer un contrôle plus strict de la gestion et ce dans le respect du COM (Contrat d'objectifs et de moyen).

Ce contrat signé avec l'actionnaire devrait logiquement valoir « feuille de route » pour les présidents entrés en fonction, pourtant l'exécution du budget année après année se retrouve assez souvent éloignée des prévisions de son COM, notamment concernant les économies d'ordre structurel qui sont toujours très limitées alors que c'est bien l'offre de contenus et sa qualité qui s'en trouvent directement impactées.

C'est pourquoi, la négociation de cette « feuille de route » pour cinq ans doit se tenir après la nomination de la nouvelle présidence.

Dans ce contexte, une réflexion sur la composition des Conseils d'Administration devrait s'engager afin de pouvoir à la fois les professionnaliser mais aussi les ouvrir, entre autres dans leur mode de fonctionnement afin qu'ils soient de véritables instances de pilotage de la stratégie, des évaluations et de contrôle y compris de la présidence, elle-même. Il est utile de bénéficier de l'apport d'expertises extérieures susceptibles d'enrichir les débats.

A cet égard, le groupe gagnerait à ce que soient désignés comme personnalités indépendantes, des administrateurs possédant une solide expérience de la gouvernance de grandes entreprises ou de sociétés audiovisuelles publiques française ou étrangères comme c'est le cas en Angleterre et en Allemagne.

Ainsi recomposés et professionnalisés, les conseils d'administration seraient l'espace où la stratégie et les projets permettraient de remplir les objectifs fixés.

Tous les grands projets restructurant, les grands projets stratégiques, les grands projets éditoriaux ou encore les grands projets de synergie doivent y être présentés afin d'être unanimement validés en connaissance de cause.

L'entreprise, représentée par son (sa) Présidente(e) devra être à l'écoute, exemplaire et transparente avec comme unique objectif de mener à bien la transformation du groupe, ici proposé, à la conquête de tous les usages, et de tous les publics.

CONCLUSION

Il faut garder en tête que la nouvelle vision stratégique de France Mediavisions ne sera valable et viable que grâce à la force créative de son offre linéaire et la pertinence de son offre délinéarisée.

Même, si c'est bien le linéaire qui reste la vitrine, ce dernier est le moteur de l'enrichissement et de la valorisation de l'offre délinéarisée. Les nouveaux usages, le numérique ne sont pas des concurrents mais constituent au contraire une formidable opportunité de prolonger l'expérience télévisuelle. Les usages sont complémentaires. C'est donc bien une nouvelle ère pour le groupe qui touchera tous les publics tous les usages sans laisser personne au bord du chemin.

Les crises économique et sociale qui s'annoncent ne doivent pas empêcher la télévision publique d'aller de l'avant. Bien au contraire. Il faut susciter le désir du monde d'après, en gardant le meilleur du monde d'avant, considérer ce moment comme une opportunité unique de changer durablement l'entreprise en renforçant ses missions de télévision de la république.

Les Français attendent aussi de leur groupe public qu'il fasse rayonner la France notamment en modérant l'emprise des plateformes américaines (GAFA, Netflix, Apple, Disney...) et, bientôt peut être, chinoises. Il s'agit de défendre le point de vue de notre société et de valoriser notre culture et nos savoir-faire. La France et l'Europe doivent en prendre la mesure. Investir, s'organiser en conséquence. C'est un enjeu de souveraineté nationale et européenne.

Né en 1992, l'entreprise unique France Télévisions aura 30 ans d'existence en 2022, l'âge de la maturité. Mais, 30 ans après, évoluer en France Mediavisions, c'est déployer de manière claire et forte la puissance d'un media public global, qui s'inspirant des nouveaux modèles économiques, redeviendra la référence. Il s'agit d'une nouvelle étape naturelle de sa vie.

Au sein de l'entreprise, il existe un grand nombre de professionnels aguerris dont je souhaite m'entourer pour créer une équipe dirigeante, immédiatement opérationnelle. Je connais leurs savoir-faire et leurs envies de partager une vision stratégique basée sur la création, la puissance du groupe tant linéaire que délinéarisée et surtout le besoin impératif de s'inscrire dans l'avenir.

Avoir aimé travailler par le passé pour France Télévisions et fière de ce parcours au sein du groupe, riche également d'années d'expériences concrètes, complémentaires et internationales qui ont forgé ma vision stratégique, je suis déterminée à réinventer France Télévisions pour en faire France Mediavisions avec tous les salariés du groupe.

**France Mediavisions,
Un groupe multimédias
multicontenus
multisupports**