Réconcilier

obtenu par •contexte

Projet stratégique pour France Télévisions

Delphine Ernotte Cunci

Avril 2025

L'été 2024 a marqué un moment d'unité et de rassemblement de la communauté nationale autour de la joie et la fierté, qui a rayonné sur tous nos écrans. Si le souffle olympique est retombé, chacun garde en mémoire cet élan collectif et le plaisir d'écrire ensemble une histoire commune. Ce désir de rassemblement et d'apaisement est le plus bel héritage des Jeux.

Mais des vents contraires soufflent et des fractures s'installent. La polarisation des idées tout comme la diffusion de fausses informations s'accélère. Les repères tombent, les institutions sont mises en cause. Le numérique rapproche autant qu'il isole. De nouvelles icônes des réseaux sociaux émergent chaque jour pour les jeunes générations tout en restant inconnues de leurs parents. A ces ruptures générationnelles s'ajoute aussi un sentiment croissant de relégation géographique et sociale.

Rien ne sera plus comme avant. A l'horizon 2030, l'espace informationnel et le monde numérique n'auront plus rien à voir avec ceux d'aujourd'hui. L'intelligence artificielle n'est pas une innovation de plus. Elle porte en elle les germes d'une rupture sociétale majeure. La vitesse de transformation est vertigineuse et entraîne avec elle une profonde mutation de la manière de s'informer et de se divertir, de notre rapport aux écrans et de la place des créateurs.

Dans ce nouveau monde accéléré, France Télévisions doit prendre un temps d'avance. Ce projet propose une nouvelle stratégie, établit des priorités éditoriales et une refonte du modèle d'organisation. Il affirme l'impérieuse nécessité d'alliances nationales et européennes. Plus que tout, il exprime une ambition qui emporte toutes les autres : celle d'être un lieu de réconciliation.

obtenu par contexte

SOMMAIRE

I- Le grand tournant 4

I-1 Gagner la guerre de l'information 4

I-2 Augmenter la télévision 7

I-3 Viser une efficacité optimale 10

II- La Fabrique de la Nation 13

II-1 Unir face à la fragmentation 13

II-2 Le parti-pris de l'ouverture 16

II-3 Rapprocher les France 18

II-4 Un espace sûr pour toutes les générations 20

III- L'entreprise étendue 23

III-1 Un modèle coopératif 23

III-2 Associer chacun à la transformation 26

III-3 Fortifier l'union de l'audiovisuel public 28

obtenu par contexte

I- Le grand tournant

Nos sociétés sont entrées dans l'ère des propagations. A la faveur de la pandémie du Covid, « l'infodémie » s'est répandue, engendrant de la confusion dans les esprits. Par les outils puissants de diffusion que sont les réseaux sociaux, les fausses nouvelles se répandent à une vitesse vertigineuse et sont devenues des instruments de déstabilisation massive. En quelques années, sous leur influence, deux poisons lents sont venus miner notre espace public. Celui du doute d'abord, et l'incapacité de plus en plus grande des citoyens à différencier ce qui est vérifié, de ce qui est possible ou supposé ; celui de la division ensuite, qui se distille sous l'effet d'algorithmes qui confortent les citoyens dans un schéma de pensée préfabriqué. Il y a urgence à agir.

L'espace public est devenu chaotique : il se polarise, engendre de la dissension et fissure notre capacité à nous projeter ensemble dans un horizon commun. Si le virage numérique a redéfini les usages et mis à la portée de tous une quantité exponentielle de contenus, la révolution de l'Intelligence Artificielle Générative (IAG) promet d'être encore plus importante et profonde.

L'IAG est déjà au cœur de nos vies numériques. Cette révolution touche notre espace public et le champ de l'information, en mettant à portée de clic la capacité de créer des images de toutes pièces, d'industrialiser la fabrique du faux et de le distribuer à grande échelle. Dans un monde où la manipulation de l'espace informationnel est devenue un instrument d'ingérence ou d'influence à grande échelle pour des Etats et des acteurs majeurs de la tech, la responsabilité de nos médias pour traquer les contre-vérités et raconter les faits est immense.

Ce sont ensuite les contenus, les conditions de leur production et leur ligne éditoriale qui seront bouleversés. L'introduction de l'IAG dans l'industrie audiovisuelle constitue un tournant au moins aussi important que la fin du muet ou l'apparition de la couleur. La grève des scénaristes à Hollywood n'est qu'un prélude. La production automatique de contenus ne constitue pas une simple évolution à laquelle s'ajuster : elle remet en cause les fondamentaux de la conception des œuvres et les moyens de leur protection immatérielle. Sans une très grande réactivité, nous serons menacés au mieux de dilution, au pire de disparition.

Ce choc ne concernera pas uniquement France Télévisions mais aussi le modèle de l'ensemble de ses partenaires de la filière : producteurs, auteurs, éditeurs européens, qui partagent les mêmes interrogations : les gains de productivité promis permettront-ils de préserver des investissements dans des contenus à forte valeur ajoutée, dans un contexte de contraction des revenus publicitaires ? Les nouvelles sources de revenus permettront-elles d'identifier des relais de croissance durables ? Quels nouveaux acteurs émergeront et quels nouveaux usages s'imposeront ?

Sans préjuger des effets encore largement inconnus de l'IAG à ce jour, nous pouvons considérer que c'est autour de ce grand tournant que doit s'articuler la stratégie de France Télévisions d'ici 2030. Ces bouleversements appellent à une refonte de notre modèle.

I-1 Gagner la guerre de l'information

Nous sommes entrés dans une guerre de l'information mondiale menée par des « cyberpirates » prêts à tout pour véhiculer des mensonges, délégitimer le journalisme, voire ébranler nos institutions. Dans

obtenu par contexte

la prochaine décennie, le droit effectif de chaque citoyen à une information fiable, vérifiée et pluraliste, ne sera plus garanti sans un sursaut démocratique pour rester la référence. Le service public est une balise de confiance vers laquelle on se porte, sur tous les écrans, pour comprendre la marche du monde, démêler le vrai du faux et se forger sa propre opinion. Le défi est immense.

Faire de franceinfo le pivot

Face à la poussée du chaos informationnel, il s'agit d'occuper le terrain en permanence et partout, pour lutter pied à pied contre les manipulations de l'information. Une inflexion forte s'impose. L'information en continu sur tous les canaux doit devenir la priorité du groupe avec l'offre globale franceinfo comme épicentre et non plus comme auxiliaire.

A son lancement en 2016, franceinfo portait la promesse d'une alternative de service public forte dans un paysage concurrentiel déjà formé mais sans commune mesure avec celui que nous connaissons aujourd'hui. Il s'agissait d'une étape nécessaire, qui a rendu possible un succès sur le numérique et constitué le premier partenariat de l'audiovisuel public. Toutefois, force est de constater que la place de la chaîne n'est pas aujourd'hui à la hauteur des ambitions du premier groupe audiovisuel français. Le 6 juin 2025, le passage sur le canal 16 est une occasion unique d'imprimer l'utilité de franceinfo, d'affirmer sa promesse et de marquer sa différence avec l'objectif de toucher chaque jour deux fois plus de téléspectateurs qu'aujourd'hui.

Deux éléments de différenciation seront au cœur de la nouvelle ligne éditoriale de la chaîne : le primat des faits et une couverture complète de l'actualité. Face aux chaînes de commentaire en continu et aux médias sociaux qui affirment sans source, franceinfo sera la chaîne qui oppose les faits aux polémiques. Sa mission première sera de prendre de vitesse les vérités alternatives et d'être reconnue comme une référence de rigueur et de fiabilité. En s'appuyant sur le travail d'enquête et de terrain essentiel conduit par tous les journalistes de France Télévisions, franceinfo a les moyens d'être la première chaîne qui donne à voir et explique les événements, où qu'ils se passent, en s'appuyant sur des images certifiées et contextualisées. A l'ère de la globalisation de l'information, ses correspondants étrangers et ses partenariats européens renforcés constituent de solides atouts pour suivre de manière plus précise l'actualité du monde et de l'Union Européenne.

Un nouvel écosystème de l'information

Pour atteindre cet objectif, c'est l'ensemble des rédactions nationale, régionales et ultramarines qui mettront au cœur de leur chronologie l'alimentation de l'offre d'information en continu et sa démultiplication sur les réseaux sociaux.

La chaîne disposera de nouveaux moyens de production, avec un studio adapté et des directs renforcés. Cette bascule vers l'information continue imposera de transformer les métiers de la rédaction : montage de sujets par les journalistes, circulation des contenus vers et depuis franceinfo, possibilité de recourir aux moyens mobiles et appropriation de toutes les évolutions technologiques connues et à venir.

Franceinfo s'appuiera également sur la force que représente la coopération avec Radio France, France Médias Monde et l'INA. L'objectif à terme est de parvenir à fonctionner comme une entité trimédia radio-TV-web, à l'instar de ce qui existe Outre-mer et chez nos voisins européens.

obtenu par contexte

Une nouvelle étape importante sera de constituer une force de frappe commune dédiée à la certification des images et à la vérification de l'information pour devenir une référence en matière d'éducation à l'image par l'information. L'image est déjà, et sera demain plus encore, le carburant des ateliers de contrefaçon dont les réseaux sociaux sont la vitrine. Face à cela, France Télévisions comme Radio France se sont armées, ces dernières années, en lançant respectivement « Les Révélateurs », cellule dédiée à la vérification des images et vidéos, et la cellule « Vrai du faux » de l'Agence de Radio France. France Télévisions proposera à Radio France de réunir ces entités pour constituer ensemble, avec le soutien de l'INA et de France Médias Monde, une agence de référence en Europe pour la veille, la vérification et la certification desservant l'ensemble des offres et canaux de l'audiovisuel public. Cette unité, physiquement regroupée, pourra rassembler rapidement un nombre conséquent de journalistes des différentes maisons, soutenus par des expertises data et IA et dotés des meilleures technologies de veille.

Essaimer

Face à la multiplication des canaux et sources d'information, France Télévisions doit entrer dans l'ère de la dissémination de ses contenus d'information. TikTok, YouTube ou WhatsApp ne sont plus des réseaux sociaux ou de simples canaux de communication. Ils sont désormais des médias à part entière, incontournables pour atteindre tous les publics et notamment ceux qui ne consomment plus d'information par les canaux traditionnels. Les débats éthiques sur l'actionnariat de ces médias ou leur utilisation des données des utilisateurs sont parfaitement légitimes, mais ne sauraient primer sur l'urgence pragmatique d'occuper le terrain là où se joue l'essentiel du combat pour l'accès des citoyens à une information vérifiée.

Pour accroître la propagation d'une offre d'information vérifiée et de qualité sur tous les supports, la rédaction de France Télévisions organisera et industrialisera la présence de l'intégralité de ses contenus d'information, dans des formats et avec des codes adaptés (vidéo verticale, formats courts, extraits, surtitrage, conversation…), sur l'ensemble des médias sociaux existants et futurs. Une attention particulière sera portée à la présence des contenus d'information sur les canaux fermés (boucles affinitaires sur WhatsApp, Telegram ou Instagram) qui sont un redoutable vecteur de bulles d'auto-confirmation.

Plutôt que d'être une arme aux seules mains des « ingénieurs du chaos », l'IAG viendra demain soutenir l'ensemble de la chaîne de dissémination**,** de la collecte de données (exploration et analyse de données, datavisualisation, indexation, transcription automatique) à la vérification (détection de contenus générés par l'IA, certification d'authenticité) ; de l'édition de contenus (accélération de la création automatisée de formats dédiés aux réseaux sociaux à partir de contenus existants) à leur diffusion (optimisation du référencement, connaissance du public). Par ailleurs, elle alimentera le développement du data journalisme et la capacité à travailler sur un très grand nombre de données, ce qui peut permettre aux journalistes de disposer d'une connaissance des faits encore meilleure et d'augmenter leur capacité d'enquête. Une charte de l'usage de l'IA dans l'information sera discutée avec les journalistes et leurs représentants.

Pour répondre à l'ensemble de ces moyens d'action, France Télévisions nouera des partenariats équitables avec les grands acteurs français et européens de l'intelligence artificielle générative et cherchera à incuber et déployer en son sein les outils adaptés à la diffusion de contenus d'information sur tous les réseaux et tous les écrans.

obtenu par contexte

I-2 Augmenter la télévision

La « plateformisation » de France Télévisions accomplie ces dernières années est une réalité. France.tv est désormais la première antenne du groupe et la première plateforme de streaming gratuite en France. Editorialisée, singulière par la profondeur de son offre française, elle a connu depuis 2020 une croissance constante - la plus forte du paysage audiovisuel. Fédérant chaque mois près de deux Français sur trois, elle est reconnue comme un média de référence et de préférence.

Des ruptures nouvelles et profondes sont toutefois à nos portes. Il est certain que le modèle des plateformes, tel qu'il s'est imposé ces dernières années à travers les standards internationaux du streaming, ne sera plus le même d'ici peu. Sous l'effet d'un marché saturé, l'enjeu central de la rétention des abonnés conduit les acteurs de la vidéo par abonnement à revoir leur modèle éditorial et commercial. Publicité, direct, flux, sport, *gaming*, information font désormais partie de leur jeu. Demain, des algorithmes dopés à l'intelligence artificielle viendront renforcer leur capacité de recommandation et de personnalisation.

Dans le même temps, l'essor des téléviseurs connectés crée déjà un « oligopole des écrans d'accueil ». YouTube y est devenu un concurrent objectif et central pour les groupes de télévision et cherche à se « premiumiser ». Les chaînes FAST, nouvel eldorado du second marché, y captent des revenus publicitaires croissants. Le téléviseur nouveau sait tout faire ou presque et s'impose au cœur des foyers pour tous les usages jusqu'à présent réservés au mobile, à l'ordinateur ou à l'autoradio.

Ces mouvements sont profonds et rapides. Il s'agissait jusqu'à présent pour France Télévisions de rester dans la course, il s'agit désormais de reprendre un temps d'avance dans l'évolution de la concurrence et des usages du public. En s'inspirant des évolutions récentes de Channel 4 ou de NBC, France Télévisions peut devenir le premier grand groupe français de média à révolutionner son modèle d'organisation pour porter le poids du corps sur le numérique et le streaming.

Donner la priorité à la conversation et l'engagement

La conversation et l'engagement autour des contenus sont devenus la norme des nouveaux médias. Avec leur essor, les publics ne se contentent plus d'une relation verticale et passive aux médias. Il ne s'agit plus seulement, à contenu identique, de donner au public le choix du moment et du canal de consommation. Il convient d'intégrer dès la conception éditoriale d'un contenu ou d'une offre une vision holistique et omnicanale associant son ambition éditoriale, sa distribution, son potentiel pour susciter la conversation et l'engagement et amplifier sa résonance. L'enjeu est de faire naître une nouvelle relation qui fait de chacun un acteur dans son rapport à l'audiovisuel public et un citoyen éclairé et engagé pour la qualité de l'espace public.

La nécessité culturelle d'assurer une présence française qualitative et créative sur l'ensemble des supports doit désormais être reconnue comme aussi prégnante que l'accomplissement des missions sur des chaînes linéaires. Pour cela, l'ensemble des contenus seront désormais choisis, pensés et engagés à destination première des environnements numériques, qu'il s'agisse de france.tv, des plateformes de partage de vidéo ou des médias sociaux. Cela impliquera de nouveaux formats et de nouveaux codes narratifs, de nouvelles chaînes numériques, événementielles ou pérennes, ainsi qu'une expertise enrichie dans la détection de nouveaux talents et de nouvelles propositions éditoriales.

obtenu par contexte

L'enjeu est de conquérir une audience globale à l'échelle nationale comme mondiale en proposant sur les nouveaux supports vidéo et nouveaux médias des propositions éditoriales de service public marquées par leur richesse, leur exigence éditoriale et leur qualité.

Une nouvelle organisation

Un Pôle Premium aura pour mission de faire des offres linéaires une vitrine qui rassemble le meilleur du service public, avec un niveau d'exigence et de singularité accru. Il regroupera l'ensemble des expertises dédiées au direct, tant en production, en événementialisation qu'en programmation, à destination de l'ensemble des canaux. Il aura la responsabilité totale du *live* et sera chargé d'asseoir une découvrabilité et une visibilité élargies, avec une exigence de qualité et de singularité accrues aux heures de grande écoute de la télévision comme de la plateforme, sur laquelle le direct a vocation à prendre une part croissante. De proche en proche, la valeur ajoutée du média linéaire se concentrera sur la capacité de rassemblement instantané et d'exposition simultanée du même contenu au plus grand nombre. Cette valeur est inestimable face à des concurrents qui ne s'adressent qu'à des individus.

Un Pôle Créatif aura la responsabilité de choisir les contenus à destination prioritaire du *streaming* et en anticipant dès l'amont les opportunités de distribution adaptées à chaque contenu, chaque public et chaque canal. Il s'appuiera sur une organisation par nature de mission éditoriale et non plus par genre de programmes. Il réunira les expertises éditoriales, de distribution, de marketing et mobilisera particulièrement les innovations technologiques et l'analyse de la data. Ce pôle aura une vocation toute particulière dans la recherche des talents et formes narratives nouvelles. Il s'agit ainsi d'organiser la transition d'un rôle principal de *mass media*, s'adressant à une audience monolithique, vers un nouveau modèle qui place les publics et leurs centres d'intérêt en son cœur.

Une marque média unique : france.tv

De nombreux groupes de médias TV, en Europe et dans le monde, ont fait le constat des limites d'une stratégie de marques multiples au fur et à mesure que la concurrence se démultipliait et que les marques nationales rencontraient des difficultés à émerger dans un paysage ultra-concurrentiel. La rationalisation du portefeuille de marques de France Télévisions, conduite en 2017, est pour beaucoup dans le succès de la plateforme france.tv. Elle a permis de clarifier la proposition numérique du groupe puis de procéder en 2024 avec succès au rassemblement des comptes sociaux.

A l'occasion du regroupement du bloc de service public le 6 juin 2025, une nouvelle étape sera franchie vers l'affirmation d'une identité de marque forte et rassemblée. La marque unique France Télévisions se matérialisera dans les environnements linéaires, sur nos chaînes, qui seront désormais des canaux d'accès aux contenus du groupe mais ne seront plus des marques. France.tv sera désormais la signature du service public, portant sa singularité et sa capacité de rassemblement dans tous les contextes de distribution et en particulier sur les réseaux sociaux et à l'international. Dans une période de renumérotation, une attention particulière sera apportée à l'accompagnement du public dans l'appropriation de ces nouveaux repères.

La montée en puissance de cette identité se fera en cohérence avec l'écosystème des marques que nous partageons d'ores et déjà avec nos confrères de l'audiovisuel public : ICI pour l'offre de proximité, franceinfo pour l'information en continu et Lumni pour l'éducation. Au sein de France Télévisions, les médias globaux d'Outre-mer conserveront leur signature « La 1ère » sur tous les supports et les offres jeunesse Okoo et Slash demeureront des identifiants pour leurs publics spécifiques.

obtenu par contexte

Une plateforme hybride

La plateforme france.tv, navire amiral de l'expression numérique du groupe, a franchi des étapes majeures ces dernières années. Son offre s'est élargie grâce à une stratégie de distribution des contenus - avant-premières, exclusivités numériques, etc. - qui la distingue. A l'été 2025, le public pourra accéder simplement, à travers la plateforme, à l'ensemble de l'offre vidéo de l'audiovisuel public : après Arte, l'INA, les chaînes parlementaires et France Médias Monde trouveront leur place sur france.tv. De même, dans l'esprit des dispositions européennes sur la mise en avant des services d'intérêt général, nous œuvrerons à la visibilité renforcée des médias nationaux. Mais demain, la nouvelle frontière pour France Télévisions sera celle de l'hybridation : plus de contenus, plus de formats, plus de conversation.

France.tv changera de nature : de plateforme vidéo, elle a vocation à devenir demain l'application capable d'accueillir tous les usages média qui ont cours sur l'écran de télévision du foyer comme sur les écrans mobiles. Le développement des articles et de l'audio, avec des interfaces adaptées pour faciliter la circulation des contenus de franceinfo ou mettre en majesté les productions de Radio France, sera l'un de nos axes de développement majeur. Demain, sur france.tv, chacun pourra regarder des vidéos longues ou verticales, lire un article, écouter des podcasts ou jouer. La plateforme s'ouvrira aussi à une plus grande intervention des publics avec une capacité à commenter et à interagir avec le contenu. En mobilisant si besoin des solutions de traduction automatique générée par IA, elle accueillera des contenus – notamment d'information – issus des autres grands services publics européens, à commencer par ses pairs francophones. Ainsi apparaîtront et s'affirmeront les prémisses d'une offre vidéo européenne.

Le développement des algorithmes de personnalisation et la capacité de recommandation de la plateforme seront déterminants, d'autant que l'IAG ouvre la possibilité d'hyper-personnaliser l'offre. L'une des clés sera de franchir une nouvelle étape dans la maîtrise de la data utilisateurs et programmes pour améliorer la pertinence des recommandations et la découvrabilité des contenus. Pour cela, France Télévisions continuera à négocier avec les distributeurs pour un meilleur accès à la donnée et nouera des partenariats avec des acteurs français et européens pour bénéficier des dernières technologies dans un modèle économique équilibré. Tout en travaillant à l'amélioration des algorithmes de recommandation, France Télévisions aura aussi à cœur de protéger les données de ses utilisateurs et de ses contenus et veillera à conserver une recommandation humaine qui favorise la découverte.

La création au cœur

Depuis 10 ans, France Télévisions a porté haut la création française en défendant les auteurs, les producteurs et l'ensemble des parties prenantes à l'élaboration des œuvres. Combinée avec l'intégration des *streamers* dans la régulation et au rattrapage des chaînes privées en faveur de la création, cette stratégie industrielle a produit des effets majeurs sur l'industrie. Les résultats sont tangibles : rattrapage significatif du volume horaire, équivalent à celui de nos voisins européens ; passage à l'échelle européenne des producteurs français ; succès d'audience qui ont placé en moins d'une décennie les œuvres françaises au sommet des audiences et délogé l'ancienne suprématie américaine ; accroissement de la capacité industrielle de la France et de sa reconnaissance internationale. Les pouvoirs publics ont donné une impulsion supplémentaire majeure avec le plan France 2030 qui a armé durablement le pays d'un équipement en studios dotés de technologies de pointe.

obtenu par contexte

D'ici à 2030, France Télévisions devra préserver ses investissements dans la création et dans l'ensemble de ses programmes. La sanctuarisation de ces budgets, aussi bien en flux qu'en création, constitue un enjeu majeur : les 440 M€ dans la création audiovisuelle ainsi que les 80 M€ en cinéma sont à cet égard un élément incontournable de la trajectoire pluriannuelle. Alors que les autres financements du secteur reposent sur la stratégie de grands groupes internationaux, dont plusieurs contestent aujourd'hui la directive SMA et la chronologie des médias, la stabilité du service public est une garantie pour le tissu créatif et productif national comme pour le maintien de la diversité dans tous les genres.

Notre responsabilité est d'embrasser les nouveaux outils au service de la création tout en maintenant un contrôle éditorial humain sur le contenu final pour garantir le respect des normes de qualité et des valeurs du service public. Une première étape clé sera de développer une charte éthique de l'utilisation de l'IA en collaboration avec les syndicats d'auteurs et de producteurs. Cette charte définira les termes d'une rémunération équitable de chaque partie, et notamment des auteurs, ainsi que les bonnes pratiques à respecter. Nous mettrons en place des principes de transparence et de consentement, en introduisant une obligation d'information sur les œuvres utilisées pour entraîner les IA, le consentement explicite des auteurs avant d'utiliser leurs œuvres pour l'IA, et offrir aux auteurs la possibilité d'interdire l'accès à leurs œuvres. En adoptant une approche de filière, la télévision publique peut tirer parti des avantages de l'IA tout en restant fidèle à sa mission de service public, en préservant la qualité et l'intégrité de son contenu et en continuant à jouer un rôle déterminant dans le paysage médiatique en évolution.

Favoriser la circulation internationale des œuvres

Sous l'effet de la présidence de l'UER, l'engagement européen de France Télévisions a permis ces dernières années de porter une voix forte dans le concert des médias publics européens. Un engagement analogue doit désormais être recherché auprès de l'ensemble des acteurs de la francophonie, territoire démographique morcelé mais en pleine expansion où se livre un combat culturel crucial pour l'avenir du monde. Aux côtés de TV5 Monde, France Télévisions peut jouer un rôle plus actif dans la découverte et la circulation des œuvres du répertoire francophone, notamment en investissant le terrain des coproductions destinées à l'Afrique francophone ou en mettant en commun leurs développements d'IA pour le doublage et la traduction. Un pacte renouvelé avec les créateurs ou les organismes de gestion collective permettra d'asseoir le modèle de contribution et de confiance de TV5 Monde.

Parallèlement, le réseau historique de distribution internationale des chaînes de France Télévisions devra entrer dans l'ère du digital pour perdurer. Afin de préserver la valeur d'export de droits dont France Télévisions n'est pas propriétaire, la possibilité de développer une offre numérique payante à l'international, sur le modèle de Britbox, sera étudiée et présentée au comité stratégique du Conseil d'administration. C'est une initiative attendue par nombre de distributeurs et producteurs français inquiets du manque d'opportunités d'exportation.

I-3 Viser une efficacité optimale

Les études évaluant l'impact de l'IA sur la filière audiovisuelle affichent des données globales et des perspectives variées. L'étude de la CISAC estime la perte de revenus pour les créateurs à l'échelle mondiale à 12 milliards d'euros sur cinq ans. Quelles que soient les analyses retenues, il est aujourd'hui certain que le secteur va connaître des changements majeurs. Des tâches entières seront

obtenu par contexte

automatisées, des emplois vont naître et d'autres disparaître, tous les métiers se verront profondément transformés. Pour anticiper, France Télévisions réduira sa base de coûts pour anticiper les investissements d'avenir, tout en préservant la qualité du service rendu.

En tirant parti des bénéfices des évolutions technologiques et en revisitant les équilibres internes entre métiers, l'entreprise peut se fixer un objectif important de réduction des coûts de structure. La nouvelle direction de la performance opérationnelle aura pour mission de piloter ce plan d'économies. Les gains de productivité devront permettre d'absorber, à l'horizon 2027, le déséquilibre budgétaire induit par la diminution des ressources publiques en 2025, de préserver les investissements numériques et d'absorber l'évolution naturelle des charges sur les années suivantes. Ce plan d'efficacité est la condition d'une discussion équilibrée avec l'Etat sur la trajectoire pluriannuelle d'objectifs et de moyens. Il nécessitera notamment des moyens d'accompagnement des personnels et de formation pour assurer la reconversion des emplois vers le numérique.

Un plan d'adaptation des capacités de l'entreprise

D'ici à 2030, France Télévisions engagera une mutation de son organisation, recrutera de nouveaux talents, de nouvelles compétences et repensera l'ensemble de ses activités et de leur place dans la chaîne de production. L'équilibre interne entre fonctions techniques et missions éditoriales sera révisé.

France Télévisions est aujourd'hui le seul éditeur à disposer de moyens de fabrication interne importants lui permettant d'assurer son indépendance technique. L'exemple de Vendargues, devenu un *hub* de la fabrication à la pointe de l'innovation technologique et ouvert à un véritable développement commercial avec les perspectives de France 2030, démontre qu'il est possible d'opérer des transformations profondes à travers la modernisation des outils. Il est indispensable que nos moyens de fabrication continuent à s'adapter aux nouvelles évolutions technologiques en poursuivant le développement des moyens de captation légers. Par ailleurs, la compétitivité en regard des acteurs privés du marché, l'excellence des pratiques et un pilotage précis de la performance des moyens de fabrication seront des impératifs. De même, l'évolution des processus et des régies de fabrication, au siège comme dans les territoires, s'appuiera sur les possibilités permises par l'automatisation, que ce soit pour la production des JT ou des émissions.

De façon plus générale, la modernisation des outils sera poursuivie lorsqu'elle permet des gains d'efficacité et de productivité rapides et pérennes. La modernisation du Centre de diffusion et d'échanges et le regroupement des activités de diffusion seront menés à leur terme.

Un besoin de simplification

L'effort d'efficacité et d'optimisation des moyens concernera l'ensemble de la structure. Les plans de départs volontaires non ciblés menés ces dernières années ont permis de fortement réduire les effectifs, mais il reste à questionner en profondeur la pertinence de nos process et de nos manières de travailler.

Dans tous les secteurs « tertiaires » de l'entreprise, un examen approfondi de l'ensemble des activités et dépenses externes sera conduit. Il permettra de mettre en lumière celles qui sont prioritaires au regard des objectifs stratégiques et celles qui le sont moins ou ne le sont plus. De façon plus générale, il s'agit de clarifier les rôles et responsabilités ainsi que les processus de décision et de collaboration entre services ou directions, pour une organisation du travail plus fluide et davantage d'efficacité opérationnelle.

Obtenu par e-contexte

Réviser l’accord collectif

L’adaptation de l’entreprise nécessitera un dialogue social soutenu, transparent et maîtrisé. Dès l’année 2025, une négociation sera proposée aux organisations syndicales concernant le déploiement de l’Intelligence Artificielle Générative et le mouvement vers la production automatisée. En fonction de l’aboutissement des discussions sur la gouvernance de l’audiovisuel public, France Télévisions engagera la négociation d’un nouvel accord collectif qui prendra la place de l’accord de 2013.

Ce nouvel accord redéfinira le temps de travail en s’adaptant à la réalité de terrain, ce qui permettra notamment de réduire le recours à l’emploi non permanent et d’assurer une planification plus efficace, et pourra aller jusqu’à l’expérimentation de la semaine en quatre jours pour certains métiers là où cela se révèle pertinent. La rénovation de la définition du cadre des métiers, la simplification des niveaux hiérarchiques et la facilitation des mobilités au sein de l’entreprise seront également au cœur de la discussion.

Un volet structurant de la négociation portera sur les conditions de travail et l’attention à la santé et la qualité de vie au travail. Les rythmes de travail prendront en compte l’optimisation pour l’entreprise en étant vigilant à la charge de travail et à la qualité de vie des collaborateurs.

obtenu par •contexte

II- La Fabrique de la Nation

Dans toute l'Europe, l'audiovisuel public fait face à un paradoxe. Plus il tient son rang, plus il s'expose aux attaques de ses concurrents ou des courants populistes. Au cours des dernières années, en France, la dynamique d'audience a été puissante pour tous les médias publics et sur tous les environnements. Leur capacité d'innovation a été récompensée et reconnue. Dans une époque marquée par une intolérance croissante à l'altérité, où pas un jour ne passe sans que l'unité de la Nation ne soit mise en cause ou mise à l'épreuve, réaffirmer la mission fédératrice de l'audiovisuel public est une nécessité démocratique.

La vocation de France Télévisions est de continuer à fabriquer du commun, à réunir tous les publics et à assurer la reconnaissance de chacun au sein de l'espace public. Construire un imaginaire et une culture partagés et vivants constitue un socle pour vivre ensemble aujourd'hui et demain. Pour cela, le service public continuera à donner toute sa place au patrimoine culturel, naturel et historique français et sera aussi à l'affût des nouveautés et des pratiques culturelles émergentes au sein de la société. Vivant, il doit savoir faire vibrer le public à l'unisson en accompagnant ou suscitant les temps forts de la vie collective. Créatif, il doit savoir faire naître les récits qui nourrissent les conversations, font partager des émotions ou des découvertes à des individus qui pourraient pourtant croire qu'ils n'ont rien en commun. Patrimoine de ceux qui n'en ont pas, la télévision publique s'affirme par sa détermination à être l'espace d'un destin durablement collectif.

II-1 Unir face à la fragmentation

2024 aura été une étape éblouissante pour le rayonnement de la France. Des cérémonies et des Jeux olympiques et paralympiques de Paris à la réouverture de Notre-Dame, l'audiovisuel public en aura été plus qu'un témoin. Chacun a pu mesurer l'été dernier à quel point le prisme international de nos écrans, comme un miroir tendu à notre société tout entière, était capable de lui redonner fierté et confiance dans sa capacité à impressionner le monde par sa créativité et sa force de rassemblement.

Si 2024 a été une année unique dans nos vies, c'est en réalité chaque jour que recommence pour l'audiovisuel public le défi créatif. Dans une « société liquide » marquée par la fragmentation des usages et la profusion des offres, réunir le public autour d'imaginaires partagés, d'événements qui fédèrent et référencent la France à l'étranger, de contenus qu'il a fierté et plaisir à découvrir alors qu'il ne les attendait pas, est une gageure croissante. Relever ce défi est à proprement parler le défi éditorial spécifique du service public, tendu entre politique de l'offre et nécessité absolue de se montrer attentif à la demande.

Créer l'événement

France Télévisions jouera son rôle de média de la Nation. Après avoir fait la démonstration de sa capacité à faire rayonner des productions d'envergure internationale, la télévision publique fera de cette vocation événementielle un pilier de sa stratégie éditoriale. Il s'agit autant de créer du commun autour d'émotions partagées par la communauté nationale, comme les commémorations ou les célébrations, que d'être capable de créer des moments incontournables de la vie culturelle française au travers de ses propres productions.

obtenu par contexte

Le sport occupera une place particulière dans cette stratégie d'événementialisation des antennes. La préservation du portefeuille de droits sportifs ira de pair avec une stratégie renforcée d'exposition du sport. L'éditorialisation des compétitions majeures sera amplifiée et pourra être accompagnée d'un soutien accru de toutes les antennes. Une attention spécifique à la mise en avant de compétitions en devenir sera favorisée. A l'instar du succès des Jeux Paralympiques, le parasport retrouvera une place exemplaire et régulière sur les antennes. Le sport féminin continuera à bénéficier d'une exposition améliorée. Dans le cadre de l'héritage des Jeux Olympiques et Paralympiques, les disciplines olympiques souffrant aujourd'hui d'une exposition insuffisante seront davantage mises en avant. Les JO de 2030 dans les Alpes seront un nouveau rendez-vous majeur pour la France et pour le service public. Nous y mettrons le même engagement et la même énergie que pour les Jeux de Paris, avec pour rampe de lancement les Jeux d'Hiver de Milan Cortina en 2026.

Inspirer les publics

L'offre culturelle est un point de rencontre majeur avec tous les publics et la fierté de tout l'audiovisuel public. L'attachement au service public repose notamment sur sa capacité à proposer à chacun l'inattendu de nouvelles rencontres culturelles. Le maintien et le renouveau constant d'une grande variété d'émissions grand public sur toutes les chaînes est un socle de ce pacte. Ce trésor vivant sera mieux valorisé en multipliant les ponts et les rencontres entre les offres multiples du service public. La grande richesse des concerts de Radio France pourra naturellement trouver sa place sur les antennes de France Télévisions. Le succès des émissions littéraires ou de cinéma sera amplifié grâce à de nouveaux formats sur tous les écrans, en vidéo ou en audio. Le service public s'attachera à exposer tous les genres et tous les styles. La constitution du bloc de service public et la meilleure exposition culturelle sur le canal 4 offrent une opportunité sans précédent de rendre accessibles au plus grand nombre aussi bien les grands classiques de la culture française que les créations émergentes. Le théâtre bénéficiera d'une exposition particulière en veillant à la diversité du répertoire.

Au point de rencontre entre le son et l'image, la musique connaît un essor et un décloisonnement sans précédent à travers le succès du streaming musical et de YouTube. France Télévisions, qui s'est historiquement organisée autour d'une ambition globale pour le genre audiovisuel qu'est le spectacle vivant, gagnera dans ce contexte à spécifier son engagement vis-à-vis du monde de la musique. Une Direction de la Musique sera créée afin d'assurer la pérennité des partenariats avec tous les artistes et une continuité entre la captation de spectacles, la présence dans les émissions et l'engagement de documentaires consacrés aux artistes. L'éclectisme des styles sera renforcé, avec une place plus forte faite aux musiques urbaines et électroniques qui portent aujourd'hui la vitalité de l'industrie musicale française. A terme, la mise en commun des actifs numériques inestimables de Radio France, d'Arte et de France Télévisions en matière de musique est également un horizon évident pour le rayonnement des œuvres auprès du public et la rémunération des artistes.

Au moment où les Français se passionnent pour la nostalgie et où les chaînes privées célèbrent le retour des anciens formats, la télévision publique peut jouer un rôle dans la célébration des créations qui ont marqué l'imaginaire de tous. Si la vocation patrimoniale des œuvres françaises est aujourd'hui encouragée par la loi, ce patrimoine reste trop peu accessible et visible des Français. En partenariat avec l'INA, France Télévisions peut jouer un rôle essentiel dans la valorisation des créations nationales, qu'il s'agisse de cinéma ou de grandes productions audiovisuelles qui ont traversé les époques et marqué les esprits.

obtenu par contexte

Faire naître de grands récits

Au-delà des événements sportifs et culturels, c'est l'ensemble des programmes de l'audiovisuel public qui gagneront en impact. La qualité reconnue des productions de France Télévisions se doublera d'une volonté d'émerger dans un contexte d'offre pléthorique et de surprendre par des propositions nouvelles. A l'ère du contenu aussi vite vu qu'oublié des plateformes sociales, l'ambition du service public sera de marquer les esprits par le retour des grands récits capables de nous ancrer dans une vision partagée. Alors que les *streamers* formatent, France Télévisions peut libérer la création.

Les séries et le cinéma sont aujourd'hui un des points de force majeurs de l'offre de France Télévisions. Leur place centrale doit inviter à être particulièrement vigilant à leur constant renouveau. L'éditorialisation augmentée du cinéma est un exemple réussi de ce que peut permettre le renforcement de l'écosystème créatif français : une meilleure exposition invite le public à découvrir de nouvelles œuvres, aiguise sa curiosité et construit sa culture. France Télévisions diffusera en moyenne un film par jour sur ses antennes linéaires. Ce choix assumé doit encourager à garantir la diversité du cinéma français et à accroître l'ambition dans des genres peu exposés comme le court-métrage, qui constituent de véritables laboratoires de créativité. La mission de France Télévisions, qui a fait du cinéma d'art et essai français un *blockbuster*, est d'aider chacune et chacun à construire sa propre cinéphilie.

La diversification réussie en matière de fictions se poursuivra en veillant à favoriser l'innovation dans tous les genres. Le « polar » continuera à être un marqueur populaire et fera aussi l'objet d'une innovation constante en utilisant sa puissance narrative pour interroger la société. Le renouveau des écritures doit aussi permettre de proposer de nouvelles adaptations littéraires ou fresques historiques sous un jour nouveau et de persister dans la recherche de comédies familiales et populaires. Aujourd'hui incontournable pour toute une partie du public, la fiction française doit continuer à élargir et surprendre son audience et viser à dépasser nos frontières.

Le documentaire trouvera la même puissance en proposant à chacun des grands récits du réel. France Télévisions l'a déjà prouvé. La découverte scientifique connaît un nouvel essor et fait l'objet d'une curiosité renouvelée du public, de même les documentaires historiques gagneront à réinventer leurs formes narratives. Le choix assumé de renforcer l'offre documentaire de première partie de soirée sera conforté pour mettre en lumière des grandes questions de société et interpeller le plus grand nombre. Cette nouvelle exposition aidera aussi à financer des projets plus ambitieux qui ont vocation à voyager à l'international.

Ouvrir les frontières

La richesse de la création française invite à faire de l'exportation une priorité du nouveau mandat en se dotant d'un souffle créatif nouveau. Dans tous les genres et dans tous les domaines, la France est en capacité de s'approprier les multiples potentialités permises par le streaming et les nouvelles plateformes de diffusion pour faire connaître les œuvres. L'internationalisation de la fiction a été entamée dès 2018 avec la création de l'Alliance européenne et s'est renforcée au cours des dernières années avec la multiplication des coproductions internationales. Pour autant, la France continue d'être loin de ses partenaires européens. C'est pourquoi le nombre de coproductions internationales initiées devra au moins doubler sur la durée du mandat et s'ouvrir à d'autres pays. De même, l'animation, genre fortement tourné vers l'international, ou le documentaire peuvent trouver un nouvel essor sur les marchés internationaux, sans se reposer uniquement sur le partenariat avec les plateformes de streaming. Cette priorité donnée à l'exportation doit aussi se retrouver en flux, en engageant chaque

obtenu par contexte

année, un nombre de formats dont le développement visera le lancement de nouveaux succès sur les marchés internationaux.

II-2 Le parti-pris de l'ouverture

Partout en Europe, les médias publics sont pris dans les mailles d'une équation de plus en plus complexe. Leur proximité native avec la sphère institutionnelle a tôt fait de les frapper d'anathème comme « médias d'Etat », gardiens de l'ordre établi, déconnectés du peuple tel qu'il vit, vote et pense. Si cette critique émane le plus souvent d'agents actifs de la polarisation du débat public, elle n'en est pas moins un poison pour la confiance dans le service public.

Face à ces attaques qui sont désormais monnaie courante en France, la tentation du contrepied peut être forte et est tout aussi mortelle. France Télévisions n'est ni une zone à défendre au profit de convictions particulières, ni une forteresse retranchée en résistance contre l'air du temps. Les médias sont des piliers de l'Etat de droit. Publics, ils s'inscrivent dans un cadre législatif et réglementaire qui exprime les attentes essentielles de la collectivité à l'égard d'un service public : exemplarité, universalité, impartialité. Le service public est à ce titre un acteur central de la régulation de l'espace public, de la libre circulation des idées, de la promotion des valeurs démocratiques et de la préservation des libertés publiques comme de l'égalité des droits. Il doit plus que jamais être un point de repère intelligible et ouvert à l'heure de la fragmentation et du repli.

L'impartialité, condition de la confiance

Le pluralisme de l'information est une exigence fondatrice et commune des médias audiovisuels en France, qu'ils soient privés ou publics. Les débats initiés par la décision du Conseil d'Etat sur l'application effective de ce principe ont été vifs. Pour France Télévisions, ils sont une occasion d'affirmer ses valeurs spécifiques de média public, comme y invite le Règlement européen pour la liberté des médias. Cette affirmation doit non seulement être soutenue comme une ardente obligation, mais promue comme un élément de contraste central du service public dans les prochaines années.

L'impartialité du service public est une condition fondamentale de sa légitimité, de son universalité et de son lien de confiance avec l'ensemble des citoyens, quelles que soient leurs convictions. Vertu cardinale du journalisme comme du service public, elle doit être au cœur de notre ligne de conduite pour traverser une époque qui survalorise les biais de confirmation et les bulles affinitaires. Elle s'impose ainsi dans nos contenus comme à l'ensemble de nos journalistes et de celles et ceux qui représentent l'entreprise lorsqu'ils s'expriment dans l'espace public. Ce principe sera réaffirmé par une vigilance constante à l'application des chartes internes, qui seront régulièrement rappelées aux salariés, et s'appliquera notamment dans les espaces numériques les plus propices à l'immédiateté que sont les réseaux sociaux.

L'une des tendances majeures issues de l'économie de l'attention qui fonde le modèle des réseaux sociaux et d'une partie des chaînes d'information est le brouillage des frontières entre le journalisme et le commentaire, les faits et les opinions, l'information et le débat. Face à cette tendance, le journalisme de service public va renforcer sa différence en affirmant plus fortement la démarcation entre les espaces dédiés à l'information sur les faits et ceux qui visent à organiser le débat, l'expression contradictoire des opinions ou encore le commentaire d'un éditorialiste : le recentrage éditorial

obtenu par contexte

prochain de franceinfo doit y contribuer de même qu'une clarification de la promesse des éditions et des magazines d'actualité.

Accompagner le public dans la compréhension des faits

Nos journaux télévisés et leur écriture ont régulièrement évolué ces dernières années à travers des formats et rubriques dédiés à l'approfondissement et au décryptage ou encore la mobilisation de technologies immersives pour rendre plus accessibles des sujets complexes. Ils ont conservé, au contraire de leurs concurrents, des moyens importants de reportage et de couverture d'une actualité internationale dont chacun mesure chaque jour l'importance dans la vie de la Cité. L'allongement récent du 20 heures, initiative unique en Europe et qui connaît une belle dynamique, doit désormais permettre d'aller au bout de la nouvelle promesse du journal télévisé. Après une journée souvent saturée de sollicitations informationnelles, ce rituel doit offrir un temps de synthèse, de contextualisation et d'approfondissement pour mieux comprendre les faits et le monde, en mettant en valeur le travail collégial de la rédaction. L'enjeu est d'inventer aussi les nouveaux formats qui permettent d'offrir à chacun les clés du contexte de l'actualité.

Le maintien d'une offre d'investigation est aujourd'hui un élément distinctif du service public dans un paysage audiovisuel où celle-ci s'est raréfiée. Les moyens dédiés à l'enquête au long cours seront préservés afin d'apporter une compréhension approfondie de sujets complexes et inexplorés, sans céder à la recherche du buzz. L'indépendance du travail d'enquête demeure une valeur cardinale de l'audiovisuel public et de sa crédibilité ; sa préservation constitue l'une des toutes premières responsabilités de ses dirigeants. Le refus de toute pression, qu'elle soit de nature commerciale ou politique, resta un impératif.

Donner sa chance à la conversation

Dans une période marquée par la polarisation, la vitalité de la démocratie ne sera durablement garantie que par l'accès de tous à un débat public de qualité. Le rôle d'un média public gratuit est majeur à cet égard et doit être investi avec constance et régularité, y compris en dehors des séquences électorales. France Télévisions s'engage à prendre langue avec l'ensemble des formations politiques pour étudier, dans le respect de son indépendance éditoriale, les conditions du retour d'un format régulier sur ses antennes de débat pluraliste entre personnalités politiques.

La création d'espaces de débat suffisants en nombre et en exposition, la capacité à les organiser et à les animer dans la sérénité seront des défis croissants pour les prochaines années, tant ont prospéré chez les médias concurrents les simulacres de contradiction et la scénarisation des antagonismes. La recherche constante de la nuance dans l'expression des différents points de vue sur un même sujet et d'une diversité toujours plus forte des intervenants sont des leviers à mobiliser, tant pour favoriser un pluralisme effectif que pour en apporter la preuve matérielle. France Télévisions publiera ainsi mensuellement la liste de l'ensemble des thèmes et des personnalités, politiques ou non, mobilisés dans ses émissions de débat, et se conformera activement à la mise en œuvre par l'Arcom de la décision du Conseil d'Etat de février 2024.

Dans ce même effort de transparence, la mise en place d'une médiation numérique en interaction directe avec le public sur les réseaux sociaux sera également une étape importante, tout comme le maintien d'une doctrine stricte de reconnaissance de nos erreurs et d'explication publique de celles-ci à nos téléspectateurs.

obtenu par • contexte

II-3 Rapprocher les France

Le regard que nous portons aujourd'hui sur la France, souvent depuis Paris, est forgé par le constat de fractures profondes, tous azimuts, creusées par les crises successives traversées par notre pays. Devenu proverbial jusqu'à la caricature, « l'archipel français », constitué d'une multitude d'îlots sans ponts ni liens, serait sous cet angle impossible à réunir, condamné à s'éloigner toujours plus et à se parler de moins en moins. Si les inégalités de tous ordres sont une réalité incontestable, le service public se distingue depuis toujours en renonçant pour sa part à souffler sur les braises et à en faire le ferment d'une division nationale. Ces dernières années, ses choix stratégiques ont au contraire porté France Télévisions à prendre toute sa part, comme média, dans l'engagement à les résorber et à mettre en valeur ce qui relie les citoyens entre eux. Le besoin de lien social est au cœur des préoccupations des Français ; plutôt que de cultiver les antagonismes, le rôle du média public est de révéler les solidarités. En investissant encore plus pleinement la proximité, en renforçant encore la représentation de la société française, ce chemin de singularité restera résolument celui de France Télévisions pour les années à venir.

Mieux représenter les catégories populaires

La progression de la représentation de la société a fait l'objet d'une attention particulière de France Télévisions au cours des dernières années. En faisant de l'égalité entre les femmes et les hommes une priorité, la télévision publique a rééquilibré la parole des expertes et favorisé l'émergence des femmes scénaristes et réalisatrices, contribuant à faire progresser la parité dans la société. La diversité ethnoculturelle s'est incarnée dans de plus nombreux visages. La présence des territoires dans la fiction et le cinéma a pris le dessus. L'invisibilisation liée au handicap a régressé grâce à des initiatives majeures et remarquées. Pour autant, les études continuent à mettre en évidence un déficit de fond, et qui n'est pas propre à France Télévisions, dans la représentation des catégories populaires, de leurs représentations sociales et de leurs attentes. Trop centrée dans les métropoles, trop élitaire dans ses codes et sa sociologie, la télévision peine aujourd'hui à donner la parole aux hommes et aux femmes éloignés de la décision publique et de l'arène citoyenne, alimentant la défiance et l'éloignement. Nous engagerons ce chantier avec la même détermination que celle qui nous a guidés au cours des dernières années sur nos précédents engagements.

Enraciner la citoyenneté dans les régions

Dans un contexte de globalisation de l'information et de croissance d'un sentiment de relégation des citoyens à la périphérie, le développement des médias de proximité demeure un axe de développement majeur pour les médias publics. Eux seuls sont susceptibles de battre au pouls de la vie locale, de faire rayonner la vie culturelle, associative, économique et citoyenne partout en France. Plus que jamais, se fait ressentir l'urgence de « déparisianiser » l'actualité. Le développement de l'offre de proximité au cours des dernières années a permis de renforcer la lisibilité de sa promesse. Le rapprochement avec Radio France, quelle qu'en soit la forme, constitue une occasion de penser ensemble un défi commun : devenir un média social incontournable au cœur de la vie locale. Il s'agit de conjuguer résolument la proximité et le numérique pour conquérir une légitimité renouvelée à l'horizon 2030.

Il s'agit d'une profonde évolution éditoriale, qui implique de ne plus penser les contenus en fonction des « cases » linéaires mais avec une volonté affirmée d'emblée d'être des offres pertinentes sur le numérique, aussi bien pour l'information que pour les autres programmes. Une première clarification

obtenu par contexte

sera opérée à court terme pour faire vivre la promesse commune d'un média 100% local : ICI regroupera en 2025 l'ensemble des propositions locales du service public, qu'il s'agisse de vidéos, d'articles ou de documentaires régionaux. En cohérence, les publications des réseaux sociaux des antennes de proximité se feront sous la bannière ICI, avec le souhait toujours intact pour France Télévisions d'opérer ces réseaux en commun avec Radio France.

Par ailleurs, alors que de nombreux services publics ont tendance à se recentraliser et à réduire leur implantation, l'audiovisuel public est en situation de renforcer son maillage global en se rapprochant et en le complétant, si nécessaire, à travers des implantations légères abritant ensemble des équipes radio, télé et numérique. La décentralisation sera affirmée à travers une nouvelle localisation à Marseille, dès 2026, pour la direction du réseau ICI TV et la structuration à Lyon d'un *hub* de l'information de proximité.

France Télévisions affirmera par ailleurs plus fortement sa fonction de consolidation des écosystèmes créatifs locaux, dont elle est souvent la pierre angulaire, en soutenant des acteurs sur la durée, en rendant possible la production de premiers films et l'éclosion de jeunes auteurs et ainsi le développement des métiers de l'audiovisuel ailleurs qu'en Île-de-France. Le renforcement du soutien aux festivals des territoires – de Lyon à Lille, de Marseille à Brest – sera une priorité. La montée en puissance des documentaires régionaux amorcée ces dernières années en est un premier pas qui sera amplifié. Ces documentaires verront leur exposition renforcée, tout comme seront confortées les émissions en langue régionale. A l'heure où certaines collectivités territoriales réduisent leur soutien aux institutions culturelles, France Télévisions doit soutenir l'intérêt et la curiosité du public pour la production culturelle régionale.

Enfin, au-delà du rapprochement naturel entre les médias publics, la vocation d'acteur central de la vie locale se traduira par la recherche de partenariats vertueux avec les autres médias locaux soucieux de l'intérêt général, en télévision ou presse écrite. Leur modèle économique souvent fragile et le défi de leur distribution dans des environnements numériques ou sociaux hyper compétitifs font d'ICI un allié potentiel solide. Suivant un chemin similaire à celui de notre plateforme france.tv, ICI s'attachera à devenir à moyen terme un agrégateur central pour les médias d'information en région, pour faire rayonner le pluralisme local.

Donner à voir la réalité des Outre-mer

Les Outre-mer 1ère ont fait la preuve au cours des dernières années de leur capacité à soutenir la résilience de pays traversés par des crises récurrentes. La situation politique en Nouvelle-Calédonie a démontré l'importance d'une approche équilibrée dans le traitement de l'information. De même, les catastrophes climatiques telles que vécues à Mayotte démontrent la nécessité d'un service public de la radio et de la télévision qui assure la continuité territoriale. Un rééquilibrage s'opérera dans les prochaines années des effectifs parisiens vers les stations et entre les stations afin de bénéficier aux bassins les moins pourvus. La stratégie de bassins sera poursuivie afin de renforcer les coopérations éditoriales, notamment dans l'acquisition et la production de documentaires, de magazines et de fictions. De même, le développement des festivals sur le modèle du FIFO et du FIFAC permet de valoriser les créations ultramarines. Le soutien à la production audiovisuelle et cinématographique dans les territoires constitue un enjeu prioritaire pour le développement du réseau ultramarin.

obtenu par contexte

Le Pacte de visibilité des Outre-mer signé en amont de l'arrêt de France Ô a marqué un cap pour toute l'entreprise, mobilisée depuis lors pour intégrer les Outre-mer au cœur de l'offre des chaînes nationales. Si les engagements quantitatifs ont été tenus et souvent dépassés, c'est désormais une ambition qualitative plus large qui sera recherchée dans l'ensemble des genres de programme, pour élargir la couverture et la représentation des problématiques et apports des outre-mer. Le lancement récent d'une émission quotidienne a permis d'ouvrir une fenêtre sur l'approfondissement des enjeux géopolitiques et des réalités vécues par les territoires ultramarins. L'installation des équipes métropolitaines du Pôle Outre-mer au cœur de la Maison de France Télévisions à l'été 2025 a vocation à y contribuer en créant davantage de passerelles et d'interactions entre les équipes éditoriales.

II-4 Un espace sûr pour toutes les générations

Depuis l'aube de la révolution numérique, la télévision publique est questionnée sur sa capacité à conserver un lien pérenne avec les jeunes générations. La bascule des usages et la multiplication des canaux la mettent en demeure d'investir pleinement ces nouvelles frontières mouvantes, où chaque jour voit naître un nouveau visage, chaque mois une nouvelle tendance et chaque année ou presque un nouveau réseau social. Mais d'ici à 2030, le défi générationnel sera aussi d'une tout autre nature : les moins de 30 ans ne se sont pas simplement éloignés des écrans traditionnels, ils sont porteurs d'une rupture culturelle profonde avec les générations précédentes. Leur capacité à s'adapter à toutes les innovations et leur connexion sociale permanente se double d'une anxiété nouvelle et d'une solitude paradoxale face aux désordres du monde et à la crainte de l'avenir. Le service public est seul susceptible d'apporter une réponse d'ampleur assise sur deux piliers, l'éditorial et la distribution, en étant l'espace de sécurité et de liberté des générations futures.

Le triplement annoncé des dépenses de programmes consacrés au moins de 30 ans doit demeurer un objectif prioritaire pour les prochaines années. Le fléchage des dépenses de programmes et leur effectivité feront l'objet d'un bilan annuel présenté au Conseil d'administration et pourra être régulièrement partagé avec l'ARCOM.

Accompagner les jeunes générations vers l'autonomie

La dégradation des indicateurs de santé mentale des nouvelles générations, révélée lors de la crise pandémique, s'annonce comme enjeu de santé public majeur dans les prochaines années. La pression cognitive des écrans, le repli sur l'intime face au « tout social » et à l'état du monde font peser sur leurs épaules un sentiment de responsabilité mâtiné d'impuissance et d'insécurité profonde. De leitmotiv de la jeunesse, la conquête de l'autonomie est devenue une gageure. Face à cela, le média public peut répondre à deux aspirations distinctes et légitimes de ces générations : comprendre et s'amuser. Ces deux promesses respectives seront clarifiées en rompant avec la tendance à l'*infotainment* introduite par les plateformes sociales, qui est une source de confusion supplémentaire.

Une promesse de compréhension et de conversation d'une part, dans la sécurité et le respect, autour des grands sujets de préoccupation communs : les inégalités, la cyberviolence, l'environnement, la laïcité, les relations amoureuses et l'éducation à la sexualité, la santé mentale, le bien-être physique ou le rapport au travail. Cette dimension sera renforcée sur l'ensemble des offres qui s'adressent aux adolescents et jeunes adultes, au premier rang desquelles Lumni et Slash et en tout premier lieu sur les réseaux sociaux utilisés par ces classes d'âge, avec des écritures et formats adaptés.

obtenu par contexte

Une promesse de divertissement d'autre part, dont la réussite aura pour prérequis une très grande ouverture éditoriale à des thématiques et écritures propres aux jeunes générations comme aux tendances émergentes : la musique, le jeu vidéo, la pratique sportive et le e-sport, le manga, l'humour ou la mode sont autant de portes d'entrées pour réunir ces générations, entrer en conversation avec elles et leur offrir une bulle de liberté et de détente dans la complexité du monde. Slash sera le principal levier de cette ambition. Nos partenariats européens en seront l'un des facilitateurs.

Des offres et des canaux adaptés à chaque âge

France Télévisions a réussi en moins de 10 ans, avec Slash lancé en 2018 et Okoo en 2019, à se doter d'une offre jeunesse conséquente maillant les publics de 3 à 30 ans. Le passage de France 4 sur le canal 4 offre l'occasion de remettre à plat le maillage de ces offres et leur distribution à la fois linéaire, sur notre plateforme et les réseaux sociaux, avec des objectifs de croissance spécifiques.

Okoo s'appuiera plus que jamais sur son statut hybride linéaire et numérique, renforcé par l'arrivée sur le canal 4, pour creuser le sillon engagé depuis la décision de maintien de France 4. Tournée vers l'animation française, l'offre s'est enrichie de magazines et a réussi le défi de l'incarnation des programmes jeunesse, aujourd'hui abandonnée dans toute l'Europe. Grâce à la création du profil utilisateur sur france.tv, elle va pouvoir s'intégrer pleinement dans la plateforme, sans abandonner bien sûr ce qui fait aussi sa spécificité : le contrôle parental du temps d'écran et l'absence de publicité. L'objectif à court terme sera donc de faire progresser la notoriété d'Okoo auprès des enfants et des parents ainsi que sa couverture linéaire comme non linéaire auprès des 4-14 ans. La restauration d'une mesure quotidienne d'audience pour la chaîne dès juin prochain doit également permettre de vérifier qu'elle remplit pleinement sa fonction d'écoute conjointe entre les parents et les enfants.

L'un des enjeux importants pour les prochaines années est de développer une offre de programmes à destination des adolescents afin de compléter le maillage de l'ensemble des classes d'âge, sans créer de nouvelle marque spécifique. Distribuée en priorité sur YouTube et les réseaux sociaux, cette offre originale se concentrera sur des récits fictionnés et des récits du réel, en résonance avec les préoccupations de cette génération et notamment par le prisme de la comédie et de l'humour.

Destinée aux jeunes adultes, l'offre Slash s'est imposée comme une référence sur les réseaux sociaux pour les 18-30 ans. Cette dynamique doit être amplifiée, grâce à un projet éditorial plus lisible, avec l'objectif d'au moins doubler sa notoriété d'ici à 2030 pour en faire une offre incontournable.

Plus que jamais, être aux côtés de celles et ceux qui éduquent, cherchent et transmettent

A l'heure de la crise de l'école, de la difficulté croissante d'enseigner et d'une post-vérité qui s'en prend désormais ouvertement au savoir scientifique, le service public a pour devoir de soutenir avec énergie l'ensemble des acteurs de l'éducation et de la recherche.

Depuis 2019, les liens de France Télévisions avec l'Education nationale, la communauté enseignante et les parents se sont structurés avec la naissance d'Okoo et Lumni, dont le rôle pendant la pandémie n'est plus à démontrer. Après le « trou d'air » qui a suivi la fin de la crise sanitaire, Lumni a accéléré son déploiement sur les réseaux sociaux depuis 2023. Cette dynamique sera amplifiée grâce à une meilleure intégration dans france.tv, une stratégie offensive d'hyperdistribution sur tous les canaux et une volonté de rendre plus ludique cette offre éducative par la « gamification » de ses contenus. Il s'agira de conquérir une notoriété renforcée et un usage régulier des enseignants comme des élèves.

obtenu par contexte

Cela impliquera de retravailler le maillage éditorial avec Lumni Enseignement opéré par l'INA, et de créer plus de passerelles entre Lumni et le reste de l'offre.

Dans le même temps, France Télévisions s'attachera à structurer son lien avec le monde de la recherche scientifique, aussi bien à travers les institutions qui la représentent qu'en étayant son recours à l'expertise scientifique sur ses antennes. Depuis trois ans, France Télévisions a su placer le dérèglement climatique au cœur de son offre et de son organisation, avec la création d'une cellule climat au cœur même de la rédaction nationale. Le climat, mais aussi la biomédecine, les sciences humaines ou l'astrophysique sont aujourd'hui au cœur de l'intérêt du public mais aussi de la menace objective d'un nouvel obscurantisme. Ces disciplines et celles et ceux qui les font avancer auront une place affirmée dans l'offre d'information comme dans les magazines et documentaires.

Défi parmi les défis, l'éducation aux médias, à l'image et aux technologies qui les façonnent doit concerner l'ensemble des générations. Contrairement à une idée souvent reçue, les générations qui n'ont pas grandi avec les écrans sont plus poreuses aux fausses informations et plus susceptibles de les relayer sans recul critique. Il est probable qu'elles le seront bientôt davantage encore aux images contrefaites à grande échelle grâce à l'IA générative. Ainsi, la rédaction de France Télévisions se dotera d'une équipe dédiée, chargée d'assurer une couverture transversale, large et régulière, dans les éditions, des enjeux d'éducation à l'image et de pédagogie sur les nouvelles technologies de l'information. Après la création d'une cellule climat en 2022, cette évolution traduira l'engagement particulier du service public sur cette question.

obtenu par • contexte

III- L'entreprise étendue

Longtemps, la télévision publique a été fondée sur une forme de pacte de verticalité ; son rôle en tant que « mass-media » et sa proximité avec la sphère publique l'apparentent à une institution. Dans une société marquée par la défiance, elle a le devoir de se rapprocher du citoyen, de favoriser l'échange et la transparence et d'aller vers davantage d'horizontalité. Les évolutions technologiques et les nouvelles formes de travail appellent de la même manière à une plus grande décentralisation au sein même de l'entreprise.

Le modèle de « l'entreprise étendue » correspond à un nouveau schéma nécessaire et salutaire pour France Télévisions. Il s'agit d'imaginer son évolution comme un réseau capable de responsabiliser ses acteurs en interne, tout en travaillant de concert et dans une logique partenariale avec l'ensemble des acteurs du secteur qui concourent à la même ambition. L'entreprise étendue ne vise pas à agrandir son périmètre en propre, mais à appuyer son développement sur une relation de confiance avec ses partenaires et l'ensemble de ses salariés. Elle doit être en capacité de peser et d'influencer l'ensemble de l'écosystème audiovisuel, comme cela a été engagé au sein de LaFA. Plutôt que de renforcer la centralisation, les évolutions de la gouvernance doivent permettre de rapprocher les salariés et les partenaires de la décision. Cette quête d'une nouvelle horizontalité va de pair avec une volonté d'alléger les structures d'encadrement, de renforcer la participation des salariés et d'associer les citoyens à l'évolution du média. Les évolutions du travail observées depuis la pandémie ont fait naître une demande nouvelle pour une posture managériale visant à réduire les niveaux hiérarchiques et à sortir de la verticalité.

C'est pourquoi la gouvernance de France Télévisions sera profondément rénovée dans les années qui viennent. Les débats parlementaires autour de l'audiovisuel public appellent, sans préjuger de leur conclusion, à une union plus grande des entreprises publiques. L'évolution des relations avec les producteurs et l'ensemble des parties prenantes invitent aussi à développer une approche plus partenariale. L'ambition du projet d'entreprise passe par une profonde évolution managériale pour engager tous les salariés dans sa construction.

III-1 Un modèle coopératif

Ce projet nécessite de bâtir un réseau dense de relations avec nos publics, nos prestataires, nos entreprises sœurs. Pour donner corps à cette ambition d'entreprise en réseau, c'est la nature de nos relations avec notre environnement proche qu'il faut reconsidérer.

Se rapprocher des publics

C'est d'abord dans notre posture vis-à-vis des publics que doit s'incarner ce passage de la verticalité à la conversation. Face à la virtualisation du monde, l'omniprésence des écrans dans nos vies et la virtualisation croissante de nos relations sociales, nous devons notamment prendre en compte l'envie ou le besoin de s'arrimer par instants plus fortement dans la vie physique et réelle.

En complément du conseil consultatif des programmes, lieu de rencontres essentiel entre les publics et les équipes concourant à l'élaboration de nos programmes, France Télévisions va poursuivre et amplifier le déploiement d'un nouveau dispositif. S'inspirant des « Fika med SVT » de nos homologues suédois (« une pause-café avec la SVT »), plusieurs antennes régionales ont initié en avril le dispositif

obtenu par contexte

« ICI chez vous », des rencontres directes avec les publics, à leur domicile ou dans leur association, en petit groupe et sans caméra. Un dispositif analogue est déployé par les antennes ultramarines. Cette initiative apprenante vise à renouer un contact direct, incarné et non promotionnel avec des publics qui nous perçoivent, et parfois à raison, éloignés, pour discuter librement de l'information, des médias et de ce que le service public pourrait mieux faire pour eux. Cette initiative sera étendue à l'ensemble des périmètres de France Télévisions.

Cette relation plus horizontale avec les publics sera aussi confortée avec l'ensemble du tissu associatif. A cet égard, le dialogue constructif et productif initié depuis plusieurs années avec le CNCPH sera prolongé. Née de ce partenariat, l'expérience réussie de sous-titrage complet du direct de franceinfo sera étendue à l'ensemble des éditions ICI, faisant de France Télévisions le premier média 100% accessible aux personnes malentendantes. Dans une attention toujours croissante aux attentes et besoins spécifiques des usagers du service public, nous engagerons un dialogue similaire avec d'autres représentants de la société civile, et en particulier dans les domaines de la santé, de l'éducation, de la solidarité et de l'environnement.

Des producteurs partenaires

Le modèle réglementaire fondé par les décrets Tasca fait de France Télévisions une entreprise tournée par construction vers l'extérieur. Ce lien fondateur avec la production indépendante a toutefois tardé à être envisagé comme une relation équilibrée. L'émiettement du tissu productif des années 1990 et 2000 est allé de pair avec une dépossession des droits du diffuseur, qui n'a commencé à être questionnée que dans les années 2010. Les accords interprofessionnels successifs signés par France Télévisions, puis des évolutions réglementaires favorables, ont permis un rééquilibrage progressif et la consécration du rôle de média éditeur et plus seulement bailleur et diffuseur. Alors que TF1 faisait le choix de l'intégration verticale, France Télévisions a pris le parti de faire croître sa filiale france.tv studio, dont le chiffre d'affaires a doublé en quelques années. L'objectif à moyen terme sera de mobiliser la totalité de la capacité offerte par notre part dépendante. Tandis que le modèle européen et français de soutien à la création et aux auteurs rallie chaque jour plus de détracteurs, il est indispensable d'ouvrir un nouveau cycle créateur de valeur entre les producteurs et la télévision publique.

Le maintien d'engagements financiers en valeur absolue très supérieurs à la mécanique du chiffre d'affaires de l'entreprise appelle tout d'abord un renforcement du partage de la contrainte économique, à travers la poursuite des audits de production, le contrôle des devis et des marges et l'optimisation du coût net des programmes. Mais à l'avenir, au-delà des droits d'exploitation, c'est au modèle économique de France Télévisions que doit pouvoir contribuer le maintien de son investissement de France Télévisions.

Autour de marques nouvelles, un nouveau partage à 50/50 des recettes additionnelles engendrées par les programmes constituerait une avancée majeure et pourrait assurer une meilleure consolidation à l'entreprise dans son développement commercial. Cette nouvelle culture s'appuiera sur les filiales commerciales france.tv studio et france.tv distribution, à l'instar du modèle de BBC Studios et de ZDF Enterprises en Europe. Les antennes linéaires et non-linéaires pourraient compléter leur approche éditoriale d'une capacité commerciale à accompagner le lancement de nouvelles marques programmes en vue de dégager des ressources nouvelles.

obtenu par contexte

Une exigence de transparence et d'ouverture

Dans un contexte de concentration marqué du secteur de la production, France Télévisions demeure un pilier de la diversité éditoriale et de la vitalité du tissu créatif. Le processus d'engagement des programmes a fortement évolué au cours des dernières années avec la mise en place d'instances collégiales (comité d'investissement des programmes et comité éditorial) permettant d'étayer les engagements de programmes. Une nouvelle grille d'analyse des projets est récemment venue compléter ce dispositif afin de renforcer l'objectivation des critères éditoriaux lors de la sélection des projets.

France Télévisions a été précurseur en signant une charte de développement avec les organisations audiovisuelles dès 2019, qui garantit à chaque producteur un traitement équitable et transparent de son projet. Pour parfaire cette garantie de transparence, d'équité et de traçabilité, France Télévisions déploiera dès 2025 un nouveau portail producteurs, permettant à chaque acteur identifié auprès du CNC de déposer son idée ou son projet, qu'il s'agisse d'une démarche spontanée ou de la réponse à un appel à projets. Le déposant recevra un certificat d'enregistrement de sa demande et pourra suivre en temps réel les étapes de son examen, jusqu'à la réponse qui sera systématiquement étayée. Le portail sera également le point d'enregistrement unique des demandes de réexamen. En outre, au-delà de la fiction et du documentaire pour lesquels les délais de réponse sont déjà encadrés par des chartes, l'attention aux délais de traitement sera généralisée à l'ensemble des genres.

Tout en respectant le secret des affaires, France Télévisions veillera à transmettre à son Conseil d'administration un rapport détaillé des relations avec les producteurs audiovisuels retraçant aussi bien le poids des groupes que l'évaluation des situations de dépendance économique. Une publication adaptée sera versée au rapport annuel.

Afin de faire éclore une nouvelle génération de talents, en complément des partenariats existants avec les instituts de formation, France Télévisions lancera un concours de projets à destination des jeunes auteurs et producteurs.

Favoriser la souveraineté technologique

La mutation technologique conduit France Télévisions à interagir avec un écosystème en expansion et des prestataires qui sont devenus incontournables pour le développement de solutions innovantes. Le choix des partenaires sera une question stratégique cruciale des prochaines années.

La souveraineté européenne, au cœur de l'actualité du moment, le sera tout particulièrement pour notre média public dans les prochains temps. Pour limiter la vulnérabilité de l'entreprise, le partenariat avec des entreprises françaises et européennes sera particulièrement recherché. Un audit de la dépendance technologique aux solutions extra-européennes sera réalisé régulièrement afin de vérifier que France Télévisions dispose d'une capacité de résilience en cas d'évolution internationale rapide. Les questions récentes autour de Starlink et ses compétiteurs appellent à la plus grande prudence et à l'anticipation des risques technologiques.

Par ailleurs, l'arbitrage entre « make » et « buy » sera au cœur de la stratégie d'investissement. Ce choix est une composante majeure du difficile équilibre entre efficacité de court terme, optimum économique et indépendance durable. Le pilotage du budget d'investissement technologique, dont la préservation est cruciale pour le développement de l'entreprise, fera l'objet d'une attention toute particulière du comité de direction et d'un compte-rendu régulier au Conseil d'administration.

Obtenu par • contexte

L'exemplarité écologique

D'ici à 2030, la transition écologique de l'entreprise constitue l'un des enjeux structurants afin de limiter l'impact climatique des activités et les consommations énergétiques de l'entreprise. France Télévisions s'est fixé l'objectif ambitieux de réduire de moitié ses émission de gaz à effet de serre à l'horizon 2030, conformément aux Accords de Paris. Pour y parvenir, la seule injonction normative centralisée ne sera pas suffisante. Il s'agit en effet de passer au crible, au plus près des activités, nos façons de produire, de fabriquer, de nous déplacer, d'habiter nos implantations et d'embarquer nos partenaires dans la nécessaire décarbonation du secteur.

Initiative inédite dans une grande entreprise, l'engagement en 2025 d'une Convention interne pour le climat et l'environnement illustrera la possibilité de faire naître des salariés eux-mêmes les réponses de l'entreprise. En formulant des propositions soutenables et collégialement imaginées au plus près des réalités du terrain, elle permettra de susciter une véritable mobilisation interne dans ce défi indispensable.

III-2 Associer chacun à la transformation

Le projet présenté constitue un changement culturel et un pivot stratégique de l'organisation de France Télévisions. Ce changement ne pourra pas être conduit sur la seule injonction de la direction ou impulsion de l'Etat actionnaire. L'enjeu est d'associer et d'embarquer l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Il s'agit ainsi de mieux responsabiliser les équipes et leurs managers sur les projets et de renforcer la lisibilité et l'appropriation par tous du sens des transformations.

Développer la transversalité

Bien qu'elle ait conduit de nombreux projets de transformation, l'entreprise doit encore accroître ses compétences dans le déploiement du mode projet et dans sa capacité à faire travailler les équipes ensemble. La structuration encore trop pyramidale et la persistance de silos entre métiers demeurent un frein à la conscience d'objectifs partagés et communs à plusieurs directions et à la responsabilisation des équipes dans la conduite du changement. Le cap stratégique proposé suppose le déploiement de projets multiples à tous les niveaux de l'entreprise. L'enjeu est donc de parvenir à faire évoluer la culture managériale en développant un management accompagnateur des nouvelles méthodes de travail. Chaque équipe devra être responsabilisée sur les projets à engager et sur l'état d'avancement de chacun. Le rôle du Comité exécutif sera d'impulser la dynamique et de favoriser l'initiative.

Une nouvelle culture des résultats

France Télévisions dispose aujourd'hui d'une grande quantité d'indicateurs issus du cahier des charges, du contrat d'objectifs et de moyens et du pilotage interne de l'entreprise. S'agissant des audiences, les indicateurs reposent historiquement sur la part de marché 4 ans et plus et ne sont plus adaptés à nos priorités. Pour rendre plus lisible la stratégie de l'entreprise, il sera proposé de créer un nouveau tableau de bord simplifié qui permettra à chacun de saisir et de suivre les objectifs communs tout en entrant pleinement dans une culture de la performance numérique. Il sera mis à jour régulièrement, communiqué à chaque Conseil d'administration et transmis à toutes les parties prenantes, notamment l'Arcom et la DGMIC.

obtenu par contexte

Ces indicateurs visant à mesurer la performance du groupe seront de trois natures différentes. Tout d'abord, des indicateurs d'audience pour mieux appréhender notre degré d'adaptation à l'évolution des usages et notamment la couverture numérique du groupe par public et par plateforme. De même, des outils qualitatifs tels qu'un indicateur de confiance dans l'information et un baromètre sur la valeur ajoutée du service public. Enfin, une nouvelle comptabilité analytique devra permettre une lecture plus fine et par nature de charges des comptes de l'entreprise. Elle donnera une décomposition plus fine du coût des programmes, et notamment la part de la masse salariale, ainsi que le coût complet des éditions d'information et de franceinfo. Ce projet de tableau de bord sera discuté et validé par le Conseil d'administration. Par ailleurs, comme en 2016, France Télévisions prendra en compte les recommandations formulées par la Cour des comptes et enrichira son tableau de bord des indicateurs nécessaires.

Clarifier et prioriser l'agenda social

La réforme ICI ou la réorganisation de la vidéo mobile sont des exemples de projets stratégiques qui ont suscité des désaccords internes, renforcés ces derniers mois par le contexte d'incertitude budgétaire. Notre ambition stratégique appelle à favoriser une culture de la négociation autour d'un agenda partagé de la transformation. Les sujets seront nombreux, du fait notamment de la révision de l'accord collectif et la nécessaire évolution des métiers et des effectifs. La direction partagera clairement sa vision stratégique, ses objectifs et les projets qu'elle entend mettre en œuvre. Cette discussion aura lieu avec les organisations syndicales en préalable de la consultation légale des instances représentatives du personnel. Une attention particulière sera apportée sur chaque projet aux conséquences en matière d'emploi et à l'impact sur la santé et la qualité de vie au travail de chacun.

Autonomie, responsabilité, équité

Depuis 2020, le rapport des salariés à l'entreprise a connu de profondes évolutions. Le déploiement du télétravail est allé de pair avec une transformation importante des attentes vis-à-vis du travail, des pratiques managériales et des lieux de travail. Le siège de France Télévisions a été profondément réagencé à la faveur du regroupement de l'ensemble des équipes franciliennes sur le campus, avec des bureaux désormais partagés pour tous et davantage d'espaces collectifs dédiés aux pratiques collaboratives. Les managers ont été conduits à reconsidérer leur relation avec leurs équipes et les jeunes générations les invitent à favoriser l'autonomie, la responsabilité et l'équité.

Ce nouveau triptyque doit permettre de reconnaître et respecter chaque salarié et de s'assurer de son plein engagement dans le projet d'entreprise. Il s'agit de passer d'une logique du « non » inhibiteur d'initiative à une culture du « oui » a priori. Par ailleurs, après quinze ans de baisse continue des effectifs, l'équilibre de la charge de travail entre les équipes ou au sein des équipes est un véritable enjeu pour l'avenir. L'évolution des métiers a aussi vocation à décloisonner les compétences et les corps de métier pour faire naître des solidarités d'objectifs plus fortes. La culture des résultats doit être partagée avec des objectifs lisibles et communs.

Un effort de formation et de communication

L'ampleur des transformations à conduire dans les prochaines années implique une responsabilité particulière de l'entreprise pour accompagner chaque salarié. Cet accompagnement implique de mobiliser davantage deux leviers fondamentaux.

obtenuPar • contexte

Le premier levier sera la formation, pour favoriser l'employabilité et encourager les parcours professionnels audacieux au sein de l'entreprise. France Télévisions est en théorie un formidable terrain de jeu pour le développement des compétences et des carrières. Force est pourtant de constater que le cloisonnement des métiers et des organisations ne permet pas pleinement aux salariés de s'investir ni de s'autoriser la projection dans un avenir professionnel en dehors de leur couloir de nage. Il sera demain de la responsabilité des managers, en lien avec les ressources humaines et l'Université, de proposer à chaque salarié des formations adaptées permettant à chacun soit de s'emparer des nouvelles possibilités induites par les ruptures technologiques ou les inflexions stratégiques, soit de se projeter dans l'acquisition d'un nouveau métier. Cette dynamique de formation adaptée et personnalisée constituera l'un des piliers essentiels de la stratégie de l'entreprise.

Le second levier consistera en une transformation profonde de la communication interne, dont la mission fondamentale est de rendre intelligibles et lisibles ces changements pour chacun. Cette communication évolutera pour se concentrer sur les enjeux stratégiques permettant d'appréhender le sens des transformations puis, étape après étape, le déploiement du plan stratégique de l'entreprise. Le renforcement de cette fonction de communication constitue une clé du succès.

L'ensemble des actions proposées pour assurer le pivot de l'entreprise vers un nouveau modèle économique et social appelle à réunir et à consolider les mesures à engager dans un document synthétique assurant la visibilité des actions et leur calendrier envisagé. Au-delà d'une vision stratégique, il s'agit de proposer un cadre de travail à l'ensemble des salariés de l'entreprise. Ce document sera présenté dès l'automne 2025 et sera régulièrement actualisé pour tenir compte des évolutions de l'environnement.

III-3 Fortifier l'union de l'audiovisuel public

Jamais la question de la gouvernance de l'audiovisuel public n'a fait l'objet d'autant de préoccupations et de débats. Au cours des sept dernières années, des rapports parlementaires auront conclu à la nécessité d'un rapprochement des entreprises de l'audiovisuel public, un projet de loi aura été déposé puis débattu et une proposition de loi examinée à plusieurs reprises. Cette préoccupation croissante témoigne à la fois de l'attachement de la grande majorité des élus à l'audiovisuel public et de la spécificité de la structuration de l'audiovisuel public français qui demeure le seul à l'échelle européenne à être éparpillé en sept structures distinctes.

Pour l'avenir de l'audiovisuel public

Tous les événements des dernières années et les défis qui nous attendent ne font qu'affermir ma conviction qu'un front uni de l'audiovisuel public est le sens de l'histoire et que l'union est la meilleure réponse aux projets d'affaiblissement, de démantèlement voire de privatisation. Le rapprochement est un moyen de gagner en efficacité opérationnelle et de renforcer notre capacité d'investissement, sans transformer l'audiovisuel public en millefeuille. La révolution des usages démontre chaque jour un peu plus que les publics considèrent que le message est plus fort que le média.

A l'heure de déposer ce projet, les débats parlementaires sont en cours et il n'est pas aisé de préjuger, dans un projet à cinq ans, de la structuration qui sera ou non décidée par le Parlement. Dès 2025, quelle que soit l'issue des débats en cours, il est cependant possible d'amplifier les coopérations présentées dans ce projet autour des trois chantiers prioritaires que sont la proximité, l'information continue et l'offre culturelle.

obtenu par contexte

Les synergies de l'audiovisuel public sont aujourd'hui nombreuses mais souffrent d'un manque de visibilité et de lisibilité aussi bien pour les parties prenantes, le Conseil d'Administration, les tutelles, que pour les citoyens et les salariés. Dès aujourd'hui et de manière croissante, les entreprises gagneraient à mettre en avant les coopérations existantes et à venir. Les chantiers en cours, les projets éditoriaux communs et les indicateurs de mesure du succès donneront lieu à une communication plus régulière. De manière plus générale, les flux financiers entre les sociétés gagneraient à être consolidés au service d'une vision commune, afin de mettre en évidence une forme d'intérêt général partagé entre les sociétés. L'élaboration de ces outils constituerait un point d'appui indispensable pour la visibilité de la gouvernance.

Place à la concorde

Quel que soit le schéma retenu pour la gouvernance, il est certain que France Télévisions dispose d'un rôle spécifique et particulier dans cette union. Représentant une part significative des budgets et des effectifs, la télévision publique a toujours été perçue par ses « cousines » de l'audiovisuel public comme un rival animé par une tentation impériale. Cette crainte d'une forme d'écrasement, par la télévision, des spécificités éditoriales de la radio publique, de l'offre internationale ou de l'INA est un héritage issu de l'éclatement de l'ORTF. Dans tous les pays d'Europe, la démonstration a été faite que les rapprochements, aussi avancés qu'ils soient, ne conduisaient à l'effacement d'aucune spécificité.

Néanmoins, ce rapprochement suscite de l'inquiétude et des interrogations, en particulier chez de nombreux salariés. Cela impose un devoir de conviction et une responsabilité particulière des entreprises pour porter le sens de ce rapprochement et faire la démonstration de son intérêt. Afin d'embarquer l'ensemble des équipes dans la perspective de ce rapprochement, je proposerai dès cet été, en accord avec mes collègues, d'initier en septembre 2025 des travaux de préfiguration sur la base des conclusions de la mission confiée à Laurence Bloch par la ministre de la Culture. Ces travaux viseront à traduire opérationnellement ces préconisations tout en s'attachant à mettre en exergue un diagnostic et une vision partagés.

Il ne s'agit pas simplement de partager des responsabilités et des missions à l'avenir, mais de démontrer que l'union est une clé pour faire rayonner les singularités. La radio publique française est sans conteste un succès formidable d'image et d'audience, et à ce titre un point de force inestimable pour l'audiovisuel public. La connaissance internationale dévolue à France Médias Monde constitue un réservoir d'expertise et de connaissance du monde sans équivalent dans le paysage des médias français. Tandis que les ressources de l'INA sont autant de richesses patrimoniales dont le système français a dépourvu les diffuseurs français de l'exploitation. La reconnaissance de l'expertise de chacun, son renforcement et son enrichissement doivent faire partie intégrante du plan stratégique de l'entreprise à horizon 2030.

obtenu par contexte

Alors que les ferments de la division prospèrent en France comme partout dans le monde, réconcilier les Français est la plus noble des missions du service public. C'est à cet objectif que ce projet s'attelle.

L'enjeu est de préserver la démocratie dans une période où elle se trouve fragilisée de toutes parts. C'est en vivifiant l'offre que nous pourrons unir les citoyens au sein d'un espace public apaisé et enrichi. Le journalisme donnera de la voix en faisant de la vérité un combat. En investissant dans des contenus de haute qualité et en soutenant les talents locaux, nous construirons un récit commun, assurerons la pérennité de notre patrimoine culturel et la vitalité de notre industrie audiovisuelle. Les liens avec nos partenaires français et européens et internationaux permettront de rayonner au-delà de nos frontières.

Ce projet a l'ambition de réinventer France Télévisions pour en faire un acteur central de l'innovation et de la transformation numérique. L'intelligence artificielle générative accélère la révolution des usages et la contrefaçon des contenus. Elle offre aussi des opportunités sans précédent pour améliorer la qualité et l'efficacité de nos offres.

L'entreprise est forte de la compétence et de l'engagement de ses salariés pour relever les défis de demain. Avec audace et créativité, France Télévisions peut contribuer à un avenir où chacun se sentira mieux représenté, relié aux autres et plus libre.

obtenu par • contexte