PROJET STRATÉGIQUE

RASSEMBLER AUTOUR DE LA MARQUE « FRANCE »

60 PROPOSITIONS POUR MOBILISER FRANCE TÉLÉVISIONS

obtenu par •contexte

Irène Grenet

Avril 2025

Mesdames et Messieurs les membres du Collège,

Par le présent courrier, permettez-moi de vous faire part de ma candidature à la présidence de France Télévisions.

Cette candidature prend racine dans un sentiment d'urgence, qui est aussi un cri du coeur citoyen. Depuis le profond changement géopolitique de février 2025, l'attention se porte sur le réarmement. Mais notre espace public fait déjà l'objet d'attaques à répétition, qui conduisent à repenser fondamentalement le rôle des télévisions publiques européennes.

Il est urgent de faire de France Télévisions un rempart contre la dégradation de notre espace public, en la rendant suffisamment puissante dans l'univers digital pour imposer, sur tous les écrans, la marque « France » des contenus audiovisuels de qualité. Quelle que soit l'évolution institutionnelle des sociétés nationales de programme, ce serait le sens d'une nouvelle marque France Médias qui chapeauterait les marques communes de l'audiovisuel public.

L'esprit français est libre, pluraliste, ouvert au raisonnement et au débat, mais irrévérencieux ; cultivé sans honte, mais sans cuistrerie ; fier de ses territoires et de son art de vivre, mais universaliste. La télévision publique a tous les atouts pour imposer cette marque « France » sur tous les écrans : c'est même l'un des derniers outils dont dispose notre pays pour faire rayonner cet esprit français qui nous rassemble. Mais elle doit, pour cela, se transformer.

Le projet que je vous présente est celui de la mobilisation de l'entreprise France Télévisions, qui fait face aux défis les plus grands, peut-être, qu'elle ait jamais connus.

La crise de l'information est le plus grand. Elle tend tend à faire émerger, au nom de la liberté d'expression, une prétendue liberté de désinformer qui n'existe pas dans notre tradition européenne mais se fait puissamment aider aujourd'hui par les nouveaux moyens offerts par l'IA. Alors que les algorithmes qui déterminent la consommation d'information, particulièrement chez les jeunes, sont aujourd'hui américains ou chinois, renforcer la place de France Télévisions comme bastion d'une information vérifiée, impartiale et pluraliste sera le grand dessein de ce mandat. Le budget de l'information sera renforcé et sanctuarisé.

Le second défi tient à l'accélération du basculement de l'économie audiovisuelle dans une logique de demande, alors que l'intérêt du public n'est pas uniquement ce qui intéresse le public. Rassembler tous les Français autour d'une télévision populaire et exigeante, qui vient chercher tous les publics pour les amener vers des programmes qu'ils ne cherchaient pas forcément : voici l'ambition culturelle de mon projet. Elle orientera une stratégie de diversité dans la création, appliquée à chaque genre, et dans la programmation, dans chaque case et dans chaque chaîne : la culture sortira de sa box.

La défense de l'espace public et l'ambition culturelle justifieront la réorientation de la stratégie d'accessibilité des programmes. Mon projet repose sur un objectif assumé : qu'ils soient vus par un maximum de personnes. Dans un univers où le risque d'être invisibilisé est immense, les éditeurs n'ont plus d'autre choix : ils doivent devenir, grâce à la puissance de la marque qu'ils incarnent, les promoteurs de leurs contenus. Les programmes de France Télévisions sont rois, le support de réception est neutre.

Les chaînes, y compris france.tv, sont aujourd'hui l'actif essentiel du groupe, et elles doivent rester puissantes. Mais la logique de complémentarité linéaire-digital, nécessaire aujourd'hui pour servir tous les publics, le sera moins demain. La faible dépendance aux ressources publicitaires de France Télévisions par rapport à ses concurrents privés doit lui permettre d'aller plus vite qu'eux dans l'anticipation technologique : j'engagerai dès à présent un plan de transformation à quinze ans pour faire de France Télévisions le premier groupe audiovisuel numérique français, et non seulement un groupe audiovisuel diversifié sur le numérique.

obtenu par contexte

Les évolutions seront progressives, mais déterminées : elles portent en germe celle de l'économie créative qui, après l'entrée des plateformes de vidéo à la demande dans le cadre du système de l'exception culturelle française, demeure menacée par le déplacement des contenus vers des réseaux qui en tirent des revenus mais ne les financent pas. Mon projet repose sur un équilibre : France Télévisions n'a pas d'autre choix, pour accroître sa force de frappe, que d'occuper l'espace qui est aujourd'hui celui où les opinions et les cultures se forment ; mais sa responsabilité dans la défense et la promotion de la création française n'a jamais non plus été aussi importante. Les acteurs historiques que sont France Télévisions et les producteurs audiovisuels doivent trouver ensemble les voies pour s'enrichir mutuellement de cette nouvelle exploitation de leurs actifs en commun. Je proposerai aux producteurs audiovisuels un principe de partage des revenus générés par la distribution sur les réseaux.

Le troisième défi est budgétaire. Le cadre dans lequel s'inscrira l'action de France Télévisions ces prochaines années sera vraisemblablement celui de la rigueur budgétaire. Tous les moyens, dans ce contexte, devront être mis en œuvre pour préserver les ressources de l'information et des programmes.

Il est évident que, vu l'ampleur des enjeux financiers et de transformation, France Télévisions aura besoin d'un cadre clair, dans une logique de revue des missions, définissant le pacte productif qui la lie à l'Etat actionnaire et aux producteurs. J'appelle de mes voeux, en tant que citoyenne, la constitution d'un processus de concertation institutionnalisé, qui pourrait prendre la forme d'une commission indépendante réunissant sous l'égide de l'Arcom des représentants de l'économie de la création et des membres de la Cour des comptes. Elle rendrait un avis au Gouvernement et au Parlement sur la définition des moyens élaborée dans le cadre des conventions pluriannuelles au regard des missions assignées sur l'information et les programmes. Pour renforcer l'indépendance du financement de l'audiovisuel public, elle rendrait par ailleurs un avis public au cas où le gouvernement déciderait, dans le cadre du PLF, de s'écarter de la trajectoire en cours d'exécution.

J'en reprendrai quoi qu'il en soit les principes, en tant que dirigeante, pour amener les parties prenantes à mettre en cohérence l'évolution de la ressource publique, le budget dédié à l'information, l'investissement dans la création et le cadre de gestion du groupe. Toutes les propositions de mon projet ont été chiffrées, dans une perspective sans ambiguïté : celle du retour à l'équilibre, au plus tôt dans le mandat. Car un déficit non soutenable pour la trésorerie de l'entreprise est un cadeau fictif pour la création. Mais la réduction du déficit suppose une transformation, qui à court terme a un coût. L'enveloppe globale d'investissement dans la création audiovisuelle devra être pilotée de manière pluriannuelle, pour accompagner les premières années de transformation de l'entreprise.

A l'heure où ce projet stratégique est écrit, l'issue du processus législatif visant à créer la holding France Médias est inconnue. Quelle que soit cette issue, je serai uniquement candidate au poste de mandataire social de France Télévisions.

Quelle que soit cette issue, mon projet promouvra la création d'une grande marque France Médias, seule à même de répondre au défi de la protection de notre espace public. Dans un univers où l'audience se construit de moins en moins autour d'un programme unique attirant un vaste public et davantage par addition de niches, notre pays a besoin pour se rassembler d'une marque « France » de l'excellence journalistique et culturelle. Repensée sur fond tricolore, elle représentera, plus encore qu'un média, une forme d'esprit : l'esprit français.

Des inquiétudes se sont levées, parmi les salariés de France Télévisions, à propos des contours de la réforme. Il relèvera de notre responsabilité d'écrire ensemble la feuille de route des prochaines années, dans le cadre qui aura été défini par le législateur. J'ai pour ma part une conviction forte : dans un contexte de guerre de l'information, l'accélération numérique est plus efficace à plusieurs. La convergence éditoriale se fera par le numérique.

---

obtenu par contexte

J’ai passé huit ans à France Télévisions, au sein de la maison mère et dans sa filiale publicitaire. J’en ai retiré une certitude : c'est une maison de l'excellence. Mon projet n'a qu'une ambition : faire rayonner cette excellence, dont notre pays a plus besoin que jamais. Il part d'un principe, propre à tout projet de transformation : il est parfois nécessaire de perdre un peu aujourd’hui (y compris d’audience linéaire) pour gagner beaucoup plus demain (d'impact sur tous les écrans).

S'il prépare résolument l'avenir, il rend aussi hommage au passé : ce qu'on veut réformer aujourd'hui a été la solution hier.

Je crois profondément en la capacité de France Télévisions à se transformer, dans la mesure où les évolutions ne sont pas brutales. Je n'ignore pas les inquiétudes qui se font jour, sur les perspectives budgétaires, les changements possibles de gouvernance. Il me reviendra de les apaiser, en clarifiant le sens de ces évolutions. La question des objectifs vient avant celle des moyens.

Le projet que je vous présente ici est le fruit d'une expérience et de nombreuses rencontres. Je serai entourée pour le réaliser d'une direction forte, paritaire, concentrée sur ce désir de transformation, et qui l'incarnera.

Il s'articule autour de soixante propositions pour mobiliser France Télévisions, qui concernent l'information, les programmes, la transformation numérique et le cadre d'évolution de l'entreprise. C'est un plan stratégique, pas un plan d'affaires, même si toutes les orientations ont été budgétées.

J'espère avoir le plaisir de vous le présenter de vive voix dans le cadre des auditions.

obtenu par •contexte

SOMMAIRE

1. MOBILISER POUR DÉFENDRE L'ESPACE PUBLIC

1.1 Créer la marque de l'excellence journalistique dans l'espace public P 5

1.2 France Télévisions, étendard de la liberté d'expression P 7

2. CONVOQUER L'ESPRIT FRANÇAIS

2.1 Ne pas enfermer la culture dans une box P 11

2.2 La cohésion sociale par l'esprit français P 14

3. L'UNIVERSALITE PAR LA TECHNOLOGIE

3.1 Devenir le premier groupe audiovisuel numérique français P 17

3.2 France Télévisions, promoteur de contenus de la marque « France » P 20

4. SE TRANSFORMER : L'EXIGENCE DE LA COHERENCE

4.1 Le multicanal et multimodal pour défendre l'espace public français P 23

4.2 Emmener vers ce nouvel horizon P 25

BIOGRAPHIE P 28

obtenu par contexte

1. MOBILISER POUR DÉFENDRE L'ESPACE PUBLIC

Il est devenu urgent de faire de la télévision publique un bastion à élever contre la dégradation de l'espace public. France Télévisions a des talents qui doivent être entièrement tournés vers la réalisation de cet objectif.

Le rôle de l'information de service public dans la cohésion nationale n'a jamais été aussi central, mais il ne peut plus reposer sur la souveraineté des messages diffusés au travers de moyens hertziens. Il dépend désormais de la capacité qu'aura l'audiovisuel public d'asseoir la puissance de la marque « France » , pour contrecarrer l'influence des fausses informations. Mon projet vise à poser les fondements de la confiance dans une nouvelle marque globale France Médias, dont franceinfo sera, pour l'information, le fer de lance dans l'univers digital.

Tous les moyens seront déployés pour assurer la centralité de l'information, dont le budget sera sanctuarisé, et le succès de la nouvelle approche multicanal, qui est d'abord une lutte contre la désinformation. France Télévisions imposera, dans tous les réseaux, cette liberté d'expression à la française qui permet d'opposer l'information honnête, pluraliste et impartiale à une prétendue liberté de désinformer.

Le directeur de l'information aura pour mission de mobiliser les rédactions de France Télévisions autour de cette stratégie, dans le respect de la culture de chacune, et de repenser les formats et les canaux de l'information pour le nouvel espace public.

1.1 CREER LA MARQUE DE L'EXCELLENCE JOURNALISTIQUE DANS L'ESPACE PUBLIC

○ Asseoir l'autorité d'une marque France Médias pour occuper tout l'espace public

Façonner l'espace public informationnel suppose, dans un monde horizontal, d'asseoir l'autorité de sa marque. Le fait d'être connu ne suffit pas : dans l'étude de mars 2024 de l'Arcom sur les Français et l'information, ils ne sont que 17% à juger une information « fiable » si elle vient d'un média très connu (*vs* 53% si on peut en vérifier facilement la source). Une marque est un cristallisateur de confiance, au-delà de sa notoriété, dans un contexte où, selon l'étude précitée, seule la moitié des Français ont confiance dans les journalistes. A l'heure de l'éclatement de l'espace public informationnel, les énoncés qui circulent le plus sont ceux des grandes marques.

France Télévisions est aujourd'hui encore souvent confondue avec France 2. Quelle que soit l'évolution de la gouvernance de l'audiovisuel public, France Médias peut devenir une marque nationale plus puissante, comme l'est la BBC centenaire que les Britanniques, malgré les critiques qu'ils peuvent lui porter, affublent de surnoms (« *Beeb* » ou « *Auntie* »). Mon projet ambitionne de fédérer les Français autour d'une marque à l'identité forte, qui s'articule autour de l'esprit français et de l'excellence journalistique et culturelle. La mission de France Télévisions sera d'imposer cette marque France, la « *French Touch* » des contenus de qualité, en la promouvant sur tous les écrans.

> *Proposition n°1 : Installer dans tout l'espace public une nouvelle marque France Médias, quelle que soit l'évolution institutionnelle des sociétés nationales de programme ; elle chapeautera les marques communes de l'audiovisuel public.*

Pour autant, la confiance et partant la puissance d'une marque ne se décrètent pas. Dans le cas d'une marque d'information, le lien étroit avec les publics se construit de manière quotidienne, en fonction des remontées et des attentes de ses utilisateurs. Il ne s'agit pas de renverser le principe selon lequel le service public doit rester un média de l'offre : le récepteur ne génère pas le contenu comme dans les plateformes de partage de vidéo. Il faut en revanche, en continue, « prendre le pouls » du rapport des Français à l'information.

obtenu par contexte

Dans un contexte de guerre de l'information, un tel baromètre doit faire partie des missions de l'audiovisuel public. Un institut de sondage et d'opinion sera mobilisé pour créer une plateforme dédiée, animant une communauté permanente en ligne de plusieurs centaines de membres représentatifs de la société, qui sera la base de la connexion en continu de France Télévisions avec ses publics.

> *Proposition n°2 : Evaluer en continu le rapport des Français à l'information, à la désinformation et aux contenus d'information de France Télévisions et franceinfo par l'écoute d'une communauté en ligne mise en place à partir d'un panel représentatif de la société.*

○ L'exigence au coeur de la liberté d'information

L'information, au sens strict, « met en forme » notre vision du monde. Libre, pluraliste, indépendante, c'est l'enfant des Lumières, qui firent le pari que l'amélioration de la connaissance du monde développerait l'esprit critique. Cette mission émancipatrice est aujourd'hui bouleversée par l'éclatement de l'espace public informationnel, où le modèle *one to many* laisse la place à un modèle *one to one*. Alors que le premier implique de trouver le plus petit dénominateur commun entre les opinions pour parler à la plus grande audience, les nouveaux médias interactifs prospèrent sur la polarisation des opinions : le consensus ne fait pas recette sur les réseaux sociaux, qui vivent de polémiques et de conflits, savamment orchestrés par les plateformes extra-européennes.

L'émetteur public doit stopper les dialogues de sourds, où chaque récepteur pense imposer sa loi. Sur toutes les chaînes et sur tous les supports, dans tous les genres (JT, magazines), France Télévisions doit s'imposer comme repère de l'excellence journalistique. Sur tous les écrans (du poste TV au smartphone), c'est sur les chaînes publiques que l'actualité doit se passer, et se comprendre.

Cette ambition représente un enjeu financier : l'information de qualité a un coût, qui sera assumé.

> *Proposition n°3 : Sanctuariser à 300 millions d'euros le coût de grille de l'information nationale.*

Avec près de 2 700 journalistes au total, France Télévisions représente un des plus puissants services d'information au monde. L'excellence journalistique doit pouvoir s'appuyer sur une organisation qui optimise cette extraordinaire richesse et démultiplie le travail produit par chacun, dans le respect de la culture de chaque rédaction : ce sera l'ambition d'un grand projet « Excellence 2030 », corollaire d'un rapprochement des rédactions TV-radio-Web de franceinfo par ailleurs.

Des moyens exceptionnels seront mis dans le renforcement de la coordination, des mutualisations et de la valorisation de l'information produite.

Le directeur de l'information aura pour mission de coordonner l'installation de la marque sur tous les canaux, à partir d'une vision renforcée sur les moyens financiers, humains et techniques consacrés à l'information au global et d'une vue exhaustive des apports éditoriaux (circulation des images, interviews, reportages, plateaux), dans la même logique de renforcement de la transversalité qui prévaut désormais au sein des antennes. Une *task force* placée à ses côtés aura pour mission de traiter, grâce à l'IA, les 160 heures d'information produites par jour et de rediffuser et viraliser en temps réel, sur tous les réseaux hertziens et digitaux, les meilleurs sujets de chaque rédaction.

> *Proposition n°4 : Renforcer le pilotage global de l'offre d'information de France Télévisions, dans le respect de la culture de chacune des rédactions, pour faciliter la mobilisation du groupe autour de la logique de marque globale.*

> *Proposition n°5 : Utiliser une part des ressources supplémentaires octroyées à l'information nationale à l'accompagnement d'un projet « Excellence 2030 » (nouvelles synergies, nouveaux outils de partage et d'exploitation de l'information, task force chargée de rediffuser et viraliser en temps réel les meilleurs contenus de chaque rédaction).*

obtenu par contexte

Franceinfo sera la première déclinaison, sur l'information, de la marque globale France Médias, et le laboratoire d'une nouvelle approche multicanal (Web, réseaux, radio, TV) dans l'espace public.

La plateforme démultipliera son influence dans les réseaux. Les équipes Web seront renforcées, par redéploiement d'une partie des budgets alloués à l'information sur le linéaire, par une équipe dédiée à la production de contenus pour les réseaux sociaux. Elles seront le pivot de l'intégration progressive du travail des rédactions radio, Web et TV.

Quel que soit le schéma retenu pour la gouvernance de l'audiovisuel public, un pilotage unique (une direction unique, un budget unique) devra être mis en place pour proposer des allocations des moyens en fonction de la stratégie multimédia de la marque, sans fusionner les rédactions.

Il aura pour mission de mesurer l'importance du linéaire dans le cadre de cette stratégie. La récente décision de l'Arcom visant à déplacer franceinfo au sein d'un bloc de chaînes d'information permettra d'ouvrir une phase de test pour vérifier que l'effet de levier du digital sur la marque, la plus grande lisibilité de la grille et les améliorations de l'identité visuelle du plateau permettent, non seulement d'augmenter la part d'audience, mais aussi la durée d'écoute sur la chaîne.

> *Proposition n°6 : Renforcer les équipes Web de franceinfo, pivot du rapprochement des rédactions radio et TV, par redéploiement d'une partie des budgets alloués à l'information sur le linéaire.*

> *Proposition n°7 : Mettre en place un pilotage unifié (direction unique, budget unique) pour franceinfo, sans fusionner les rédactions.*

> *Proposition n°8 : Dans les deux ans, mesurer la place du linéaire dans la stratégie d'hyperdistribution de franceinfo et dresser le bilan de la nouvelle numérotation de la chaîne franceinfo sur le canal 16.*

Je demanderai enfin au directeur de l'information de France Télévisions de repenser chaque format de l'information dans le nouvel espace public.

Le journal télévisé est un moment de cohésion nationale et intergénérationnelle. A l'heure de l'accélération anxiogène de la consommation de l'actualité, la mise en perspective de l'actualité chaude est ce dont les Français ont besoin pour se rassembler. A l'heure où la production de vidéos est à la portée de tous, le travail des reporters et des correspondants partout en Europe et dans le monde est l'atout des grands médias pour transformer le simple événement en vrai contenu d'information. Le directeur de l'information devra trouver le meilleur équilibre entre le témoignage des Français, le décryptage et le reportage.

> *Proposition n°9 : Demander au directeur de l'information de repenser chaque format de l'information, y compris le journal télévisé, dans le nouvel espace public.*

1.2. FRANCE TELEVISIONS, ETENDARD DE LA LIBERTE D'EXPRESSION

Les débats récents sur la liberté d'expression brouillent parfois la frontière entre le respect de ce droit fondamental et une certaine forme de liberté de désinformer. Ce brouillage intellectuel pose un défi vertigineux pour les grands médias, rapidement taxés de censeurs lorsqu'ils qualifient comme désinformation des idées mettant en cause des courants de pensée dominants.

Alors que le travail des rédactions n'a jamais été aussi complexe, il faut multiplier les procédures et les preuves du traitement pluraliste et impartial de l'information. Contre la désinformation, France Télévisions imposera, dans tous les réseaux, cette liberté d'expression à la française qui s'oppose à toute liberté de désinformer.

Obtenu par contexte

○ Multiplier les preuves de pluralisme et de l'impartialité

Pour protéger le travail des rédactions, j'aurai de la capacité de France Télévisions à multiplier les preuves concrètes du traitement pluraliste et impartial de l'information, un souci constant.

L'obligation juridique de pluralisme a un fondement démocratique : le pluralisme est la manifestation, dans les programmes, de la diversité des opinions telles qu'elles s'expriment dans un pays. La difficulté est toutefois fondamentale dans les sociétés polarisées : les grands médias courent perpétuellement le risque d'être perçus comme le miroir d'un conformisme citadin ou le reflet d'un cercle de la raison parisianiste et *mainstream*, dans lequel l'exigence d'impartialité serait dévoyée en pensée unique, au détriment du pluralisme.

Le second fondement du pluralisme est philosophique : il tient à la nécessité de la dialectique, pour faire émerger une « vérité », et à la vertu du débat, pour permettre aux téléspectateurs de se forger une opinion. Alors que les réseaux sociaux brutalisent autant qu'ils fragilisent le débat en enfermant les internautes dans des bulles cognitives, il n'a jamais été aussi difficile au média de service public, dont la contradiction est la marque de fabrique, de faire éclater ces bulles.

La réponse à ces difficultés ne peut être trouvée que dans les preuves, et la délibération de l'Arcom de juillet 2024 y invite. Ce sont tous les faisceaux d'indices (variété des sujets et thématiques, diversité des intervenants dans les programmes, expression d'une pluralité de points de vue) qui doivent être objectivés.

> *Proposition n°10 : Poser la centralité du suivi du pluralisme interne selon les critères de la décision de l'Arcom de juillet 2024 en le confiant à l'INA, grâce à l'IA sémantique sur les données de transcription des contenus d'information de France Télévisions et franceinfo.*

> *Proposition n°11 : Placer au cœur de la mission du directeur de l'information, l'illustration du principe de pluralisme dans chaque format d'information, en variant par exemple la couleur politique des éditorialistes et de la satire.*

Les difficultés ne sont pas moins importantes concernant le principe de neutralité, qui pour des programmes d'information renvoie à un principe d'impartialité.

Dans un contexte de guerre de l'attention, les flux les plus addictifs et les plus susceptibles de viralité sont les flux plus engagés. C'est l'un des enseignements de l'utilisation de X dans le débat politique américain : engagement et prises de position subversives font meilleure recette que l'éclairage impartial de l'actualité chaude.

La logique de révélation court elle-même perpétuellement le risque d'être taxée de partiale, si elle se place du côté de la morale et non des faits. Le journalisme d'investigation, propre d'un service public indépendant à toutes les influences politiques et économiques, doit être protégé dans ce sens. Il rapporte des faits pour éclairer, pas pour juger.

Enfin, le respect de l'exigence d'impartialité est particulièrement ardu à démontrer dans des sociétés clivées en blocs irréconciliables, dans lesquelles des visions du monde s'affrontent sans pouvoir, pour des raisons opposées, trouver leur compte dans une information « neutre ».

Comme en matière de pluralisme, les réponses ne peuvent être données qu'en objectivant les dimensions de l'impartialité : il faut donner des preuves, instituer des procédures, se voir apporter la contradiction.

obtenu par contexte

Proposition n°12 : Renforcer le rôle du comité relatif à l'honnêteté, à l'indépendance et au pluralisme de l'information et des programmes (CHIPIP) en instituant un mécanisme de saisine en ligne et en lui donnant des moyens.

◯ Contre la liberté de désinformer, France Télévisions sera l'étendard de la liberté d'expression

L'information journalistique ne s'assimile pas à la vérité : elle peut être abusée par ses sources, biaisée dans sa présentation. Surtout, elle résulte d'un processus de production, fondé sur le travail d'enquête, qui ne recherche pas à dévoiler une vérité ultime mais plutôt à permettre au citoyen d'exercer son esprit critique. Pour autant, elle se situe dans un référentiel de vérité : celui de la factualité, du traitement rigoureux des sources d'information et de la vérification. Elle est honnête.

La désinformation en ligne casse ce rapport à la vérité. Elle peut émaner d'attaques intentionnelles (ingérences étrangères) ou bien simplement de l'engagement émotionnel suscité par des contre-vérités (désinformation climatique, scientifique, historique) dans un espace public informationnel qui fonctionne sur le double phénomène du silo et de la viralité. Dans tous les cas, c'est notre capacité à créer un référentiel commun qui vole en éclat, au profit de réalités alternatives entre lesquelles il n'y a pas de dialogue possible.

Traiter la désinformation est doublement urgent. Sur le plan technologique, d'abord, les possibilités offertes par l'IA générative de production d'images, de vidéos et de contenus audio démocratisent la capacité à désinformer : avec la multiplication des *deepfakes*, les éléments falsifiés, noyés dans des contenus vérifiables, seront de plus en plus indiscernables. Sur le plan démocratique, ensuite, les débats actuels sur la portée de la liberté d'expression conduisent à brouiller la frontière entre le respect de ce droit fondamental et l'interdiction de censurer les *fake news*.

L'audiovisuel public est un des outils dont dispose notre pays pour donner un contenu positif à la conception française et européenne de la liberté d'expression, qui n'inclut pas la liberté de désinformer[1]. La tradition républicaine, fondement de l'ensemble de notre corpus législatif, repose sur une conception large : seul l'abus peut être sanctionné, et à condition que la loi l'ait prévu[2]. Le droit à l'insubordination et le droit de rire en font partie. Pour autant elle ne repose pas sur une totale décentralisation de l'information. Elle reste accrochée à un certain nombre de principes plus élevés et surtout elle n'a pas été calibrée pour revendiquer la liberté de dire n'importe quoi.

C'est un combat de titans qui s'ouvre, dans lequel le « label France de qualité de l'information » doit être en mesure de l'emporter sur les *fake news*. Il nécessite l'agrégation des forces de l'audiovisuel public, pour démultiplier la force de frappe et l'identification de l'information de service public autour des marques France Médias et franceinfo dans l'univers de l'hyper-offre virtuelle.

Franceinfo doit devenir une référence dans la consommation d'information des adolescents. Non qu'il faille caricaturer le rapport des jeunes à l'information, dont les études montrent qu'ils ne sont pas moins informés que leurs aînés, et plutôt moins perméables aux théories complotistes[3]. Il faut en revanche tenir compte du fait que l'information sur les réseaux sociaux, dédale informationnel sans hiérarchie, représente la première source d'information de près de la moitié des 18-24 ans[4].

obtenu par « contexte

[1] Notre conception est historiquement et philosophiquement distincte de la conception anglo-saxonne, selon laquelle il existe une vertu à ce que toutes les opinions s'expriment, même les opinions fausses et qui peut conduire, au nom de la liberté d'expression, à supprimer les *fact checking* comme l'a annoncé Meta pour les Etats-Unis.

[2] Article 11 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1789 : *« La libre communication des pensées et des opinions est un des droits les plus précieux de l'Homme : tout Citoyen peut donc parler, écrire, imprimer librement, sauf à répondre de l'abus de cette liberté dans les cas déterminés par la Loi ».*

[3] Le rapport précité de l'Arcom montre ainsi que si les adolescents s'informent principalement sur les réseaux sociaux, ce sont les grands médias qui contribuent le plus à la formation de leur opinion.

[4] Cf. Institut Reuters 2023 : 43 % des 18-24 ans utilisent les réseaux sociaux comme première source d'information.

Il est impératif de tenir compte de cette rupture d'usage massive. Dans la continuité de la création d'un compte TikTok commun aux trois rédactions radio, Web et TV, le service public doit être en mesure de proposer une offre d'information nativement conçue pour être consommée sur smartphone (reportages, enquêtes et directs). La spontanéité et l'instantanéité propre au média radio doit pouvoir se conjuguer avec les formats courts adaptés aux réseaux sociaux. Le succès des *streameurs* qui interagissent avec leur communauté, en vidéo ou en podcast filmé, doit être celui des vidéastes de l'audiovisuel public, ou tout au moins être alimenté par les contenus du service public. Globalement, c'est par la créativité des formats courts et des « mèmes » qu'elle sera en capacité de viraliser, y compris par l'humour, que la plateforme pourra contribuer à réconcilier toutes les jeunesses, parisiennes ou en régions, fans de sport ou de faits divers, autour d'une information fiable, accessible et utile, y compris pour leur vie quotidienne.

> *Proposition n°13 : Constituer au sein du média franceinfo, dans son rôle de laboratoire du nouvel espace public, un centre de ressources (images, matériel, moyens humains) à la disposition des créateurs sur les réseaux sociaux, compatibles avec les valeurs journalistiques que porte la marque « France ».*

> *Proposition n°14 : Se rapprocher des créateurs d'information dans les réseaux sociaux par la mise en place de Prix France Médias sur l'investigation, la satire etc.*

L'éducation aux médias et à l'information (EMI) sera prioritaire. L'éducation citoyenne à la nouvelle grammaire des médias et des réseaux sociaux doit être assumée par France Médias via des émissions pédagogiques. Et parce que rien n'est plus efficace, pour se rendre compte des questions posées par les nouvelles technologies, que de se les approprier, des modules d'apprentissage pour « faire sa vidéo » à partir de l'IA générative pourront être conçus, en partenariat avec l'INA.

> *Proposition n°15 : Place l'EMI et le fact-checking au coeur de la construction de la marque France Médias, en collaboration avec les autres composantes de l'audiovisuel public, et l'utiliser pour installer la marque auprès de publics jeunes qui ne regardent plus la télévision.*

Enfin, comme les livres, les contenus audiovisuels peuvent former la raison critique, et par là-même contribuer à traiter le sujet de la désinformation à la racine. La richesse des contenus éducatifs de Lumni est immense, mais ils ne trouvent pas toujours leur audience. La plateforme deviendra une nouvelle marque forte, résolument ancrée dans son identité de marque « France ».

Le partenariat avec le monde académique[5] sera systématisé : dans sa mission de vulgarisation scientifique, France Télévisions apportera son savoir-faire de production et la notoriété de ses marques pour faire rayonner l'excellence académique française des établissements volontaires. L'espace est laissé aujourd'hui vacant par les grandes plateformes de cours en ligne, essentiellement tournées vers les universités américaines.

> *Proposition n°16 : Transformer la marque Lumni en une marque globale France Médias Education.*

> *Proposition n°17 : Faire de France Médias Education la plus grande plateforme française de cours en ligne gratuits.*

obtenu par contexte

[5] Universités, établissements de recherche et d'enseignement comme le Collège de France par exemple.

2. CONVOQUER L'ESPRIT FRANÇAIS

La télévision publique est un des instruments de la culture populaire. D'un côté, elle doit faire venir le public à la rencontre des grandes œuvres et des savoirs, dans sa mission de rendre accessibles à un maximum de Français les grandes créations patrimoniales et contemporaines de l'humanité. De l'autre, elle doit aller chercher chaque Français pour le relier à cette communauté culturelle qu'est la France, dans son histoire, sa géographie, ses régions, son patrimoine.

Cette singularité fait d'elle la dernière arme pour rassembler les Français. En partageant avec chaque « communauté », chaque Français, un patrimoine culturel et de savoir commun, elle a les moyens de participer à la fierté d'être français.

Une telle ambition culturelle s'ancre dans la diversité. Diversité des genres de programmes, des genres de fictions, de sports, de divertissements, de documentaires, de cinéma et d'animation : la diversité de la création sera sur chaque chaîne, résolument généraliste, pour surprendre les publics et les faire venir en terre inconnue.

Diversité de la représentation à l'antenne, parce que, pour faire résonner en chacun l'esprit français, France Télévisions doit plus que jamais donner à tous les Français la capacité de se voir dans ses écrans, et plus que jamais se rapprocher de ses publics.

« ICI France Médias » sera la déclinaison régionale de la marque France Médias de l'excellence journalistique et culturelle. En duplication des contenus exposés sur france.tv et franceinfo ou avec ses contenus exclusifs, l'application sera le pivot de la coopération avec France Bleu, d'autant plus pertinente que le travail du réseau France 3 sera énergiquement valorisé au sein de France Télévisions.

2.1. NE PAS ENFERMER LA CULTURE DANS UNE BOX

○ La culture à toutes les heures, dans tous les genres, sur toutes les chaînes et tous les supports

Une chaîne généraliste expose tous les genres, tous les thèmes. Ne serait-ce que parce que le mot de culture peut faire frontière en renvoyant à une culture élitiste voire intimidante, une logique de spécialisation de chaînes de la culture ou du savoir prend le risque de ne cibler que le public intéressé. Culturebox est une belle offre complémentaire pour apporter de la diversité culturelle, mais la force du bouquet de chaînes de France Télévisions est qu'elle permet de multiplier les propositions culturelles sur tous les tons et dans tous les genres, et de faire de la spectacularisation de la culture par la variété ou la captation événementielle un appel d'air pour orienter le public vers des programmes plus exigeants qu'il ne cherchait pas forcément.

Le documentaire verra son exposition renforcée aux heures de grande écoute. Le cinéma sera rééditorialisé en linéaire, y compris en soirée.

> *Proposition n°18 : Accroître la part de la diffusion des programmes culturels[6], du documentaire et du cinéma aux heures de grande écoute sur toutes les chaînes du bouquet.*

[6] Emissions culturelles, retransmissions de spectacles vivants, émissions musicales, magazines et documentaires de culture et de connaissance, événements culturels exceptionnels et oeuvres de fiction axées sur la découverte et la connaissance.

obtenu par contexte

La logique du bouquet s'articule aujourd'hui autour de chaînes à la personnalité identifiée. Sans diluer la ligne éditoriale de chaque chaîne, une plus grande diversité de genres par chaîne sera instaurée sur ce fondement. Thématiser offre un avantage de simplicité éditoriale dans un contexte d'hyper-offre, mais ne doit pas empêcher de surprendre. La différenciation se fondera d'abord sur le projet et le ton de chaque chaîne, plus que sur les thèmes ou les genres représentés.

France 2 doit demeurer la grande chaîne fédératrice, qui s'adresse à toutes les communautés, toutes les catégories et tous les âges : c'est la chaîne par excellence de l'écoute conjointe et du direct et, parce qu'il ne reste que les grands événements pour fédérer la France, la chaîne « France » par excellence. Plus la consommation de la TV se délinéarise, plus France 2 doit instituer des grands rendez-vous identifiés et intangibles avec les Français. « Télématin » devra rester la première matinale de France. Des coproductions seront testées avec l'INA pour compléter la grille des jeux et des émissions de plateaux de l'après-midi, davantage produits en interne et qui resteront au rendez-vous de l'*access*. La fiction, le cinéma, le spectacle vivant et le débat s'inscriront dans des *primes* hebdomadaires identifiés par les Français, et les secondes et troisièmes parties de soirées seront celles des grandes émissions hebdomadaires emblématiques.

France 3 sera la déclinaison régionale de la marque « France » portée par l'audiovisuel public. C'est la chaîne des décrochages régionaux, mais aussi la chaîne publique nationale des territoires, qui fait la place belle à l'actualité économique, à l'histoire, à la géographie, au patrimoine, aux créateurs et aux entrepreneurs de tout le territoire, à tout ce qui illustre la France dans sa diversité. Elle deviendra une grande chaîne de l'exposition du documentaire en soirée.

France 4 sera la chaîne de la jeunesse, et exclusivement de la jeunesse, des enfants aux jeunes adultes. Alors que la durée d'écoute individuelle des 4-14 ans est passée de 2 heures en 2014 à 1 heure en 2022, le nouveau positionnement sur le canal 4 visera à faire de la chaîne le territoire de conquête des audiences qui se tournent dès le plus jeune âge vers le non-linéaire. Okoo continuera de porter l'offre d'animation, qui représente l'un des trésors de la télévision publique à l'heure où ce secteur subit le désengagement des plateformes. Les rediffusions des contenus de Slash pour les jeunes adultes seront testées. France 4 sera la fenêtre de découverte de la culture cinématographique pour les plus jeunes.

France 5, d'une coloration plus audacieuse, doit permettre la prise de risque et l'innovation dans tous les genres, y compris la fiction (dont le cinéma d'auteur et les courts métrages), l'animation (dont les nouveaux horizons ciblent les publics adultes) et le sport (sur des disciplines émergentes), et non uniquement sur le documentaire ou les magazines. Elle demeurera la grande chaîne de la vulgarisation scientifique et de l'écologie, en lien avec la nouvelle marque France Médias Education, mais la présence de programmes environnementaux sera suivie sur l'ensemble des chaînes.

> *Proposition n°19 : Renforcer la diversité de genres au sein de chaque chaîne, en fondant leur différenciation sur le projet et le ton, dans une logique plus généraliste.*

> *Proposition n°20 : Penser la totalité de la grille de France 4 comme celle d'une chaîne destinée à la jeunesse, des enfants aux jeunes adultes, et faire de la chaîne la fenêtre de découverte du cinéma pour les plus jeunes.*

> *Proposition n°21 : Tirer, sur chaque chaîne, les enseignements de la mesure du temps d'antenne consacré à l'environnement par l'Observatoire des médias sur l'écologie.*

○ Faire autrement que le privé

France Télévisions a une obligation de diffuser chaque jour au moins un programme culturel en première partie de soirée : c'est une obligation « quantitative ». Le service public ne peut toutefois se contenter de faire ce que délaisserait le secteur privé, non tenu par les mêmes obligations. Il doit plutôt faire autrement : c'est sa singularité. L'ambition culturelle s'applique à l'ensemble de ses programmes, et non seulement à ceux qui sont étiquetés comme tels.

obtenu par courrier

La possibilité de jouer entre les canaux permet de prendre des risques sur la programmation, d'autant que l'audience n'est pas le critère absolu. L'après-20 heures du linéaire, sans publicité, ne sera pas sacralisé : lancer un programme risqué (dans le genre de la comédie, de la science-fiction par exemple) se fera dans des pilotes numériques, qui seront réorientés en *prime* en cas de succès.

> *Proposition n°22 : Faire du numérique le terrain de jeu de la prise de risque, en multipliant les pilotes qui inverseront la logique de priorité du linéaire et feront du prime le débouché des plus grands succès du délinéaire.*

L'esprit français, qu'il est difficile de définir *a priori*, mais que tout le monde s'entend à reconnaître lorsqu'on le voit, sera le critère pour juger de l'audace des programmes, et faire de France Télévisions ce laboratoire de créativité qui renoue avec les ambitions des Shadoks, dont Pierre Schaeffer attendait qu'ils aient « *un rôle de réanimation à petites doses qui, à la longue, entraîne un renouvellement de ton et de style dans les émissions* ». Un prix est là encore un moyen d'installer une marque et ses valeurs.

> *Proposition n°23 : Faire décerner par un jury indépendant composé d'auteurs, d'artistes et de personnalités du monde académique un Prix France Média du programme de chaque genre (fiction, animation, documentaire, divertissement) qui incarne le mieux l'esprit français parmi les 20 programmes qui ont connu les meilleures audiences de l'année.*

L'esprit français est fédérateur, apolitique, intergénérationnel. Des thèmes seront choisis pour être traités dans une logique multicanal (numérique, télévision, radio) et multidisciplinaire (rédactions d'information et magazines, chefs de programmes fiction et documentaire, experts académiques), et orchestrés par des chefs éditeurs désignés parmi les équipes en place des sociétés de l'audiovisuel public. Travaillés sur longue période, ils donneront lieu à des productions de tous les genres, sur des thématiques comme l'école, le climat, la guerre en Ukraine, l'immigration, l'hôpital, les religions, le handicap, la justice, l'individu et la famille, la ville et la campagne ou encore l'esprit de la Libération.

> *Proposition n°24 : Choisir des thèmes qui seront travaillés sur longue période et pilotés en groupes projets multicanaux et multigenres (fiction, documentaire, animation, divertissement et information) par un chef éditeur désigné dans l'une des sociétés de l'audiovisuel public.*

L'innovation peut avoir un coût, sous l'effet de la concurrence des plateformes de streaming notamment : la télévision publique ne peut être laissée sur le bord de la route des gros budgets pour des contraintes de financement. Les perspectives ouvertes dans le cadre de l'Alliance européenne avec la RAI et ZDF sont importantes : la co-production européenne devra devenir un principe de financement des grandes séries et fictions innovantes. Cet horizon ne doit pas interdire d'aller chercher dès à présent l'argent là où il est, en faisant équipe avec les plateformes SVOD pour compléter des financements.

> *Proposition n°25 : Multiplier les co-productions avec les plateformes SVOD en matière de fiction à gros budget voire de documentaires.*

obtenu par contexte

2.2 LA COHESION SOCIALE PAR L'ESPRIT FRANÇAIS

○ La télévision publique, dernière arme pour rassembler les Français

La télévision en direct représente encore les deux tiers du temps de vidéo des Français : cette durée est en baisse mais reste importante, même au-delà de l'information. En média de masse qu'elle demeure, la télévision relie : quand plusieurs millions de téléspectateurs regardent le même programme, la consommation individuelle devient une activité collective.

La télévision publique doit surexploiter cette capacité qu'elle a encore de rassembler au-delà des différences. Elle doit demeurer le principal point de rendez-vous des Français : grands rendez-vous sportifs, politiques, internationaux (Eurovision). Elle doit rester le lieu des grandes émotions nationales : ce fut le cas pendant les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, lors de l'inauguration de la rénovation de Notre-Dame ; c'est le cas chaque année lors du défilé militaire du 14 Juillet.

La nouvelle séquence olympique de l'hiver 2030 ouvre la prochaine étape pour France Télévisions, dans un contexte marqué par ailleurs par l'envolée continue des droits sportifs. France Télévisions doit prendre position sur des disciplines insuffisamment représentées à la télévision, dans la logique du décret révisé sur les compétitions sportives d'importance majeure. Toutes les façons de faire vivre le sport hors droits seront recherchées par la direction des sports (promotion de l'e-sport dont les principaux éditeurs sont français, interviews de champions dans de nouveaux formats), en complément de la valorisation des sports locaux par les rédactions régionales.

> *Proposition n°26 : Dans le contexte des renouvellements de droits dans les 5 prochaines années, établir une doctrine fondée sur un principe de subsidiarité pour établir les périmètres sur lesquels le service public est nécessaire (sport féminin, handisport) ; rechercher toutes les façons de faire vivre le sport hors droits.*

○ Impliquer chaque Français

La proximité est une demande forte des téléspectateurs. Elle est une possibilité pour le privé, mais une exigence pour le service public, qui doit être à l'image de tous les publics et tous les territoires. C'est le sens du Pacte de visibilité des Outre-mer, dont les engagements devront être poursuivis pour assurer la présence de l'ensemble des territoires français dans les programmes.

Se rapprocher des Français suppose d'abord de connaître ses audiences. France Télévisions a moins besoin que ses concurrents privés de toucher des cibles publicitaires ; elle ne doit pas non plus parler de « l'audience », mesurée par la part d'audience globale du groupe, mais « des audiences », qu'elle a vocation à connaître dans leurs moindres détails pour adapter ses services à chacun et trouver des sujets, un ton ou un traitement qui parleront aux publics les moins servis.

> *Proposition n°27 : Suivre et publier une couverture mensuelle par publics (tranches d'âges, CSP, zones géographiques).*

Se rapprocher des Français suppose ensuite que les écrans de France Télévisions soient le miroir du pays. La crise des Gilets jaunes, les émeutes des banlieues, ont chacune à leur manière tiré la sonnette d'alarme, pas uniquement sur le plan politique : certains Français s'estiment éloignés de la vision de la société diffusée par les médias, alors que chacun doit se voir dans France Télévisions.

Le rapport de l'Arcom de novembre 2024 sur la représentation de la diversité de la société dans les médias montre l'ampleur du chemin qui reste à parcourir pour l'ensemble du secteur, qui a ces dix dernières années un peu progressé en matière de représentation des femmes mais stagné en matière de représentation des personnes issues de la diversité, de plus de 65 ans et de personnes handicapées, et a fortement baissé en matière de représentation des CSP-.

obtenu par • contexte

> *Proposition n°28 : Poursuivre une stratégie active de représentation de la diversité à l'antenne de France Télévisions (jeunes, femmes, milieux populaires, accents régionaux…), sans assignation dans des rôles stéréotypés et en privilégiant une vision de mixité.*

> *Proposition n°29 : Mettre en place un programme orchestré par la Fondation Groupe France Télévisions et l'INA visant à accompagner une promotion sélectionnée parmi des jeunes en situation de fragilité, qui sera formée dans la classe alpha de l'INA avec la visée d'une intégration dans les rédactions de France Télévisions.*

Se rapprocher des Français suppose enfin de produire au plus près d'eux. La proximité géographique n'est pas une fin en soi, mais un moyen de s'adresser à des publics qui s'éloignent parfois d'une télévision publique jugée trop parisienne. A l'heure où les centres d'intérêts des Français se tournent de plus en plus vers le local et l'ultra-local, y compris sur Internet, et où la spécialisation des contenus fait du territoire un facteur d'identification et de confiance, la télévision produite en région est une réponse à la fragmentation de l'espace public.

L'atout que représentent les réseaux ultramarins et régionaux de France Télévisions, aujourd'hui à la croisée des chemins, doit être replacé dans une visée stratégique claire : celle d'amplifier drastiquement le rayonnement de la déclinaison régionale de la marque « France ».

Le débat est ancien sur l'optimisation de l'exposition des contenus régionaux de France 3 : la richesse du réseau régional ne sert qu'à alimenter quelques heures de décrochages régionaux par jour, même s'ils peuvent être repris au niveau national. Une première réponse a été apportée par la régionalisation des contenus de la chaîne France 3. Avec plus de 37 000 heures de volume global de programmes de décrochages régionaux, l'équilibre semble atteint : les fenêtres régionales représentent une part minoritaire, mais bien identifiée, au sein de l'offre globale de France 3. Un accroissement plus important du volume de diffusion semble délicat dans un contexte de moyens budgétaires limités.

Il n'en reste pas moins que la question de l'optimisation de l'exposition des contenus régionaux se pose encore. L'application et le site Internet ICI seront un tremplin pour faire rayonner ces contenus.

Dans un univers d'offres infini, la démultiplication de la distribution, *a fortiori* sur des supports propriétaires (ICI, francetvinfo.fr et france.tv), est une force. ICI sera la première destination de l'intégralité des contenus régionaux, avec une clé d'entrée aux contenus TV non structurée autour de l'accès au direct France 3 mais autour du catalogue de programmes de la région sélectionnée, comme c'est le cas aujourd'hui sur la plateforme france.tv.

Plus encore, dans la mesure où les usages de la tablette et du mobile sont en croissance forte, ICI deviendra une véritable plateforme de diffusion des contenus régionaux, avec la même logique de contenus exclusifs et d'éditorialisation des catalogues. Il s'agira non seulement d'amplifier l'exposition des contenus régionaux, mais aussi de construire une vraie marque média de proximité, d'autant plus puissante que son territoire de marque sera rattaché à l'étiquette France Médias. Elle donnera de la substance à tout projet éditorial intégré radio-TV-Web avec France Bleu.

L'offre régionale de magazines, de documentaires, de fiction ou de jeux autour de la thématique sportive, de la culture ou de l'art de vivre pourra bénéficier de toutes les potentialités offertes par l'interface de l'application, si elle s'articule autour d'une offre servicielle enrichie au-delà des informations pratiques (personnalisation du trajet, information météo) : l'interfaçage de l'application avec celle du Pass Culture sera investiguée, de même que la proposition de modules d'apprentissage des langues régionales.

> *Proposition n°30 : En duplication de la distribution sur france.tv, faire d'ICI la première destination de l'intégralité des contenus régionaux, avec une clé d'entrée par régions déclinée par thématique (découverte, culture, sport, information).*

Obtenu par contexte

Proposition n°31 : Consolider une marque « ICI France Médias » dans une logique de plateformisation autour de la distribution prioritaire de contenus régionaux, y compris en exclusivité.

Proposition n°32 : Enrichir l'offre servicielle de l'application ICI en cohérence avec l'offre de programmes culturels régionaux : géolocalisation de toute l'offre culturelle près de chez soi en interface avec l'application du Pass Culture, modules d'apprentissage des langues régionales.

Enfin, tous les moyens seront mobilisés pour renforcer l'influence du travail des rédactions régionales, comme levier pour attirer l'attention citoyenne vers les contenus de la marque France.

L'allongement de la tranche d'information régionale du soir et la diffusion des 48 éditions régionales quotidiennes, pensées et produites dans chacune des 24 régions, sont des acquis.

A partir de ce socle, l'information régionale doit être conçue comme un accès à l'excellence journalistique de toutes les rédactions de France Télévisions. Dans un sens, les synergies avec le national (au sein notamment de l'ancienne rédaction nationale de France 3) pour concevoir les sujets nationaux et internationaux à destination des rédactions régionales devront être renforcées. Dans l'autre sens, toutes les antennes devront bénéficier de la force de réactivité des équipes en région, afin qu'elles jouent le rôle de premier relais pour suivre en direct un événement exceptionnel. Les ressources techniques locales sont disponibles[7]. Si la rigidité de la grille nationale ne permet pas facilement de caler des décrochages dans l'urgence[8], le renforcement des partages dans le cadre du plan « Excellence 2030 » permettra de mettre à disposition de l'ensemble des rédactions les sujets et les reportages des rédactions régionales.

Proposition n°33 : Dans le cadre du plan « Excellence 2030 », renforcer les synergies et les partages entre les rédactions nationales et régionales.

Les coopérations avec France Bleu représentent le nouvel horizon. La retransmission des 37 matinales communes doit être considérée comme une rampe de lancement, mais elle pointe aussi l'insuffisance d'un projet sans visée éditoriale commune.

Le choix de la gouvernance qui sera fait pour l'audiovisuel public donnera le tempo d'une intégration plus poussée entre la radio et la TV, dans un maillage qui joue du meilleur des deux réseaux[9]. Quel que soit ce choix, c'est le numérique qui jouera le rôle du catalyseur du rapprochement éditorial.

ICI France Médias deviendra la plateforme de référence de l'information de service public de proximité. Toutes les parties prenantes, y compris les Régions volontaires, seront sollicitées pour la création d'équipes numériques dédiées.

Proposition n°34 : Faire d'ICI la plateforme de référence de l'information en régions (y compris contenus dédiés et intégralité des articles d'information de France 3 Régions en duplication de l'édition sur franceinfo).

Proposition n°35 : Elaborer avec les parties prenantes un plan de montée en puissance des équipes digitales d'ICI, par redéploiement du linéaire.

Proposition n°36 : Inviter les Régions volontaires au tour de table du GIE pour créer de l'emploi numérique.

[7] Les rédactions régionales de France 3 sont équipées de moyens mobiles et légers qui leur permettent de réagir vite, à la manière des chaînes d'information en continu.
[8] Hors prises d'antennes événementielles, qui ne concernent pas la même temporalité.
[9] Les zones périurbaines, rurales et les banlieues, notamment, sont plus représentées dans la géographie actuelle des 44 antennes locales de France Bleu.

obtenu par contexte

3. L'UNIVERSALITE PAR LA TECHNOLOGIE

La télévision linéaire est un média de masse fait pour le grand public, même si ce sont des publics différents qui la regardent. Le passage du « *broadcasting* » au « *narrowcasting* » (diffusion à un groupe cible) renverse la perspective : désormais ce sont les contenus qui doivent trouver le public[10]. L'univers numérique change fondamentalement le rôle du diffuseur : sans se contenter d'éditer des programmes audiovisuels, il devient « promoteur de contenus », dans un contexte d'hyper-offre qui fait de la visibilité une problématique de régulation[11].

France Télévisions doit assumer le basculement de son rôle. Aller chercher les publics dans leurs usages est devenu la nouvelle exigence d'universalité, et une ardente obligation : le projet de promouvoir l'esprit français perd son sens s'il ne sert que les audiences vieillissantes de la télévision linéaire ou celles de son *replay*[12].

J'engagerai le tournant qui doit faire de France Télévisions le premier groupe audiovisuel numérique français, installé dans tout l'espace public, et non seulement un groupe diversifié sur le numérique. L'objectif des contenus du service public est d'être vus par le maximum de personnes, et non seulement de maximiser la recette publicitaire. La priorité stratégique va aux programmes, plutôt qu'aux interfaces.

L'horizon est celui d'un plan à quinze ans, qui doit conduire à inverser la proportion entre les consommateurs linéaires et non linéaires de France Télévisions. Les conséquences en seront progressivement tirées dans le développement de l'entreprise et son organisation. La défense des intérêts de la création française reposera sur une règle de partage de revenus qui lui fera bénéficier de cette nouvelle exploitation des programmes.

3.1 DEVENIR LE PREMIER GROUPE AUDIOVISUEL NUMERIQUE FRANÇAIS

L'usage des quatre écrans pour la consommation de programmes audiovisuels suit une distribution par génération, qui fait croître la taille de l'écran avec l'âge : sexagénaires et septuagénaires restent attachés au linéaire sur écran TV ; les générations d'actifs consomment en délinéaire sur écran connecté, tablette ou ordinateur ; les lycéens se retrouvent majoritairement sur YouTube et TikTok, le plus souvent via leur smartphone.

Il est dangereux de se couper des 8 millions de Français âgés de 15 à 24 ans : il faut anticiper cette évolution des usages, qui se poursuivra au rythme des ruptures technologiques. TikTok ne serait pas le réseau qu'il est aujourd'hui si les adolescents n'avaient pas à leur disposition une caméra vidéo de la qualité aujourd'hui offerte par les smartphones.

La télévision de demain doit se préparer aujourd'hui, mais les évolutions ne seront pas brutales. Il ne s'agit pas de déstabiliser les chaînes, qui sont aujourd'hui l'actif essentiel du groupe et devront rester puissantes au moins dans la décennie à venir ; il s'agit toutefois de prendre acte que le modèle aura totalement basculé d'ici une génération. Il ne s'agit pas de renoncer à rajeunir les audiences à l'antenne[13] ; il s'agit toutefois d'assumer que la logique de complémentarité linéaire - digital, impérative aujourd'hui pour servir tous les publics, le sera moins demain.

[10] Cela sera de plus en plus vrai demain, lorsque l'IA générative permettra de ne générer une vidéo que pour l'internaute qui la regarde.
[11] Cf. les 2 délibérations de l'Arcom du 25 septembre 2024.
[12] L'âge moyen des audiences de la plateforme france.tv est de 52 ans (42 ans TF1+ et 39 ans M6+), à comparer avec l'âge moyen des plateformes SVOD (37 ans) et celle des autres plateformes, dont réseaux sociaux (33 ans).
[13] En 2023 l'âge moyen des téléspectateurs de France Télévisions est de 64,1 ans en prenant en compte la DEI, 56,1 ans sans la prendre en compte.

obtenu par contexte

○ Une cible à 15 ans

Aujourd'hui, 70% des Français en contact avec France Télévisions chaque semaine le sont exclusivement par la télévision linéaire, les « exclusifs non-linéaires » ne représentant que 5%, et les consommateurs mixtes, 25%. L'objectif stratégique consiste à faire croître le nombre moyen d'individus qui regardent France Télévisions via le numérique et à adapter la stratégie de moyens à la poursuite de cet objectif.

L'horizon de 2040, au terme duquel on peut partir d'une hypothèse théorique que la proportion entre les consommateurs linéaires et non linéaires devra être inversée par rapport à celle d'aujourd'hui (70% de consommateurs numériques, 30% de consommateurs linéaires), est la cible envisagée. Mon projet pour France Télévisions repose sur un plan à quinze ans qui doit mener à cette cible.

> *Proposition n°37 : Faire de l'accroissement du nombre d'individus qui regardent France Télévisions en non-linéaire un indicateur de pilotage stratégique du groupe.*

Cet horizon stratégique suppose de renoncer à la logique de part d'audience sur cible, qui conduit aujourd'hui France Télévisions à se comparer aux autres groupes audiovisuels en agrégeant le résultat de chacune de ses chaînes. La logique de part de marché, qui implique une course sur le linéaire pour maintenir la première place, s'avère paralysante pour opérer une transformation numérique. Elle a pourtant moins de sens, pour un groupe moins dépendant de la ressource publicitaire que ses concurrents privés, que celle de suivre le nombre de téléspectateurs regardant France Télévisions (en baisse, du fait de la baisse continue de la durée d'écoute individuelle pour l'ensemble du média TV) et leur âge moyen (en hausse).

L'attention sera principalement portée sur la couverture quatre écrans, qui permet d'appréhender le nombre d'individus en contact avec les programmes de France Télévisions quel que soit le support. La mesure sera encore plus pertinente lorsqu'elle intègrera l'audience sur les plateformes externes[14].

> *Proposition n°38 : Renoncer à la référence sur la part d'audience du groupe.*

○ Un choix stratégique : priorité aux contenus plutôt qu'aux interfaces

Cette orientation stratégique suppose d'abord, à dépenses constantes voire en baisse, d'assumer de donner la priorité aux contenus qui fonctionnent dans un univers à la demande.

A cet égard, la faible part de ressources publicitaires de France Télévisions par rapport à ses concurrents privés doit être vue comme une opportunité. La très grande majorité des revenus publicitaires du média TV provient en effet toujours du linéaire, même s'ils ne progressent plus. Cela implique que la transformation numérique des grands médias TV privés mise sur un modèle de diffusion mixte à partir d'une seule ligne de programmes, exploitée sur le linéaire et le non-linéaire sur une plateforme propriétaire. Après l'échec de Salto, les acteurs historiques s'orientent ainsi majoritairement aujourd'hui vers le modèle BVOD[15], qui conduit à investir massivement dans le développement de plateformes de streaming dont la puissance dérive de la profondeur de catalogue (permise par une longue durée de droits d'exploitation et une part marginale de contenus exclusifs) et les développements technologiques reposant sur l'amélioration de l'expérience utilisateur et la data (pour la sophistication des algorithmes de recommandation)[16].

Tout en permettant de ne pas désinvestir sur les contenus linéaires, puisque les programmes sont conçus pour une double diffusion, cette priorité de développement participe aussi d'une stratégie de captation de la valeur publicitaire sur le numérique (aux coûts pour mille potentiellement plus élevés qu'en TV grâce aux capacités de ciblage), dans un contexte de baisse des audiences de la TV linéaire[17].

---

[14] Une nouvelle mesure cross-media vidéo est en cours de discussion et d'élaboration au sein de Médiamétrie.
[15] *Broadcast video on demand* : france.tv, TF1+, M6+, Arte.tv, à la demande gratuit avec parfois un accès premium payant.
[16] Les moyens importants dans la transformation numérique par TF1 et M6, à travers TF1+ et M6+, sont essentiellement consacrés au produit et très minoritairement à l'achat de programmes pour le digital puisque les programmes sont pensés à la fois pour le linéaire et le numérique.
[17] Et ce même si la valeur publicitaire numérique ne représente en 2022 que 11% des recettes publicitaires totales des éditeurs et ne devrait atteindre que 20% en 2030, sans compenser la baisse du linéaire par le numérique au global.

obtenu par contexte

C'est cette logique, reposant sur une plateforme propriétaire suffisamment puissante, qui est retenue lorsque france.tv est assimilée à la première chaîne du groupe. Il s'agit alors de compléter et d'amplifier l'audience linéaire, pour capter la dynamique de consommation non-linéaire des programmes de télévision diffusés sur la TNT. De ce point de vue, la préparation de l'avenir implique d'abord de systématiser la priorité donnée à l'exploitation numérique. Puisque les accords producteurs permettent à France Télévisions de disposer de « droits 360° » pendant des durées pouvant aller jusqu'à 42 mois, l'inversion de la chronologie des contenus, par laquelle le linéaire devient la caisse de résonance de ce qui fonctionne en ligne, peut être progressivement généralisée.

> *Proposition n°39 : Faire progressivement de la plateforme le canal de référence pour la primo-diffusion des programmes.*

Pour autant, ce modèle de diffusion mixte linéaire-plateforme ne suffit plus. La transformation de l'industrie audiovisuelle est engagée : la visée des éditeurs historiques ne pourra bientôt plus être celle de constituer la principale porte d'entrée du téléspectateur, mais plutôt celle de représenter un repère dans un univers d'offre infinie. Les plateformes numériques propriétaires ne seront alors pas les premières chaînes du groupe, ni même les plateformes de référence, mais seulement les principaux supports des marques programmes, à côté des plateformes externes.

Partiellement libéré de la contrainte de financement publicitaire, le service public peut aller plus loin dans l'anticipation stratégique : à terme, tous les programmes devront être pensés d'abord et s'il le faut exclusivement pour le numérique, dans la diversité de ses interfaces et de ses formats. Dès à présent, la part de l'investissement dans les contenus non-linéaires sera augmentée, en priorité par rapport à l'investissement dans le développement produit de la plateforme.

> *Proposition n°40 : Transformer l'ambition de faire de france.tv la première plateforme gratuite de streaming par celle de devenir le premier groupe audiovisuel numérique français.*

> *Proposition n°41 : Augmenter progressivement la part des contenus non linéaires pour atteindre 20% du coût de grille en 2030 (vs 5% aujourd'hui).*

○ Avoir un temps d'avance sur l'industrie audiovisuelle dans la transformation numérique

L'objectif stratégique de faire de France Télévisions un groupe audiovisuel numérique amène à des choix d'organisation, pour un groupe qui n'est pas un « *pure player* ».

Dans le prolongement de la suppression de la direction des chaînes, l'organisation doit tendre à ce que les directions « contenus » alimentent l'ensemble des « contenants » antennes et plateformes. L'expertise produit, données et distribution de l'actuelle direction numérique sera regroupée dans l'actuelle direction des technologies, chargée de la production, la diffusion et la distribution des programmes sur tous les supports. En revanche, la compétence numérique éditoriale et marketing sera intégrée au coeur des unités de programmes (information, sports, fiction, documentaire…).

> *Proposition n°42 : Placer la compétence numérique éditoriale et marketing au coeur des programmes.*

La transformation en un groupe numérique pose par ailleurs la question de la ligne de partage entre production et diffusion, dans un contexte où l'univers numérique tend à concentrer autour des mêmes personnes l'action de penser un contenu, de le tourner, le monter et le poster. Plusieurs réponses peuvent être apportées à ce défi, central pour l'organisation à venir du groupe.

obtenu par contexte

La première tient au recentrage de la compétence digitale au sein de chaque unité de programme, pour intégrer la dimension numérique d'un contenu dès la phase d'instruction : la capacité d'innovation permanente doit accompagner la standardisation des processus propre au flux TV. Les contenus produits à partir des programmes antennes seront éditorialisés (remontage[18], adaptation des contenus intégraux[19]) ; les productions exclusivement dédiées à une plateforme seront animées par des équipes de « *community managers* » des comptes de France Télévisions. Un plan de formation sera déployé pour adapter les métiers à l'accélération numérique.

L'autre réponse est structurelle : jamais la capacité de production autonome de nouveaux formats n'a été aussi stratégique dans le contexte de la révolution numérique. Pour optimiser l'utilisation de son couloir dépendant sur la fiction et le documentaire, et plus globalement pour devenir ce laboratoire français de créativité et d'innovation dans tous les genres (y compris les jeux), France Télévisions organisera la montée en puissance des moyens internes sur les nouveaux formats multicanaux. France.TV Studio et la Fabrique seront les laboratoires de créativité de la « *French Touch* » à l'ère de l'IA. En tant que pourvoyeurs de formats qui s'exporteront à l'international, ils devront se penser comme un outil puissant de *soft power*. Ils généreront des revenus additionnels via France Télévisions Distribution.

Cette transformation justifie enfin que les sociétés de l'audiovisuel public constituent, en leur sein, une agence interne de facilitation. En amont, elle renforcerait le lien avec l'écosystème des producteurs et créateurs de contenus pour dénicher les talents. Elle répondrait, par échange de bonnes pratiques, aux besoins des programmes pour organiser la visibilité dans les communautés ciblées. Enfin, elle favoriserait la coopération entre les sociétés de l'audiovisuel public en matière de nouveaux formats multimodaux (image, texte, audio, vidéo), qui représentent un potentiel de développement majeur à l'ère de l'IA.

Ce centre de ressources et d'expertise pour la production numérique pourrait être basé à l'INA, dans le prolongement des ambitions historiques du Service de la recherche de la RTF : inventer les formats de demain.

> *Proposition n°43 : Faire de FranceTV. Studio et de la Fabrique le laboratoire de la marque « France » de l'innovation créative en matière de nouveaux formats multicanaux.*

> *Proposition n°44 : Constituer au sein de l'INA un centre de ressources et d'expertise pour la production numérique à l'ère de l'IA.*

3.2 FRANCE TELEVISIONS, PROMOTEUR DE CONTENUS DE LA MARQUE « FRANCE »

Les Français consomment aujourd'hui 4h40 de vidéo par jour, dont plus d'un tiers de vidéo à la demande, sur des plateformes de streaming vidéo. Celles-ci reposent sur plusieurs modèles, eux-mêmes en pleine évolution : le modèle social (Facebook, Instagram, TikTok) et AVOD (YouTube, Twitch), qui tend à se plateformiser (YouTube est désormais la première destination de streaming à la TV, devant Netflix et Prime Video[20]), et le modèle SVOD (Netflix, Amazon Prime, Disney, Max), qui diversifie son offre au profit de formats historiquement réservés à la TV.

En termes d'usage, d'un côté la consommation vidéo tend à se faire en-dehors de l'écran de télévision, sous le double effet d'une présence toujours plus forte de la vidéo sur les plateformes sociales et de l'explosion de la consommation de contenus de vidéos à la demande « tout *device* »[21] ; de l'autre l'écran de télévision devient l'enjeu d'une concurrence accrue entre distributeurs de contenus, avec la généralisation de la télévision connectée et l'essor concomitant de la consommation sur l'écran de télévision des chaînes TV 100 % numériques et de YouTube.

[18] Par exemple : sélection de passages pertinents d'un documentaire ou d'un magazine pour en faire un nouveau produit qui se suffit à lui-même, réalisation de formats d'information adaptés à la taille du smartphone, recréation de spectacles vivants.
[19] Dans le cas des contenus intégraux, les premières doivent être percutantes et peuvent amener à une adaptation.
[20] La moitié de ceux qui regardent YouTube sur petit écran sont âgés de moins de 34 ans (soit une part plus importante que Netflix) et 50% de la consommation YouTube se fait sur des formats de plus de 20 minutes.
[21] 38% des utilisateurs de vidéos à la demande consomment leurs contenus via le smartphone, et 47% via l'ordinateur.

obtenu par contexte

Ce contexte ne laisse plus le choix. France Télévisions doit assumer sa nouvelle responsabilité d'éditeur : attirer vers les programmes de France Télévisions, où qu'ils soient.

○ Penser une stratégie d'hyperdistribution

L'amplification de l'exposition des programmes de France Télévisions se fonde sur l'idée que le contenu est roi, quelle que soit l'interface où il se trouve. Il ne s'agit plus de considérer les plateformes de partage de vidéo comme un simple outil pour rapatrier du trafic sur france.tv, dans une logique « *drive to* » : l'objectif est de multiplier les points de contacts avec les contenus de l'audiovisuel public.

Dans les programmes de flux, l'addition d'un volet d'exploitation de la marque programme sur les réseaux sera systématiquement étudiée, pour la faire vivre auprès de toutes les audiences en multi-écrans, y compris de manière asynchrone. Des chaînes YouTube seront structurées, soit à partir des marques programmes, soit par thématiques (France Médias Environnement…) en embarquant des intégrales et des formats longs.

La stratégie sera pensée dans le cadre d'un nouveau partenariat avec les producteurs, qui seront les bénéficiaires de ce levier de monétisation additionnel. A l'heure où les hébergeurs ne financent pas les programmes, cette monétisation doit bénéficier à l'ensemble de l'économie créative. Le partage de la recette publicitaire imposé par ces plateformes extra-européennes est, à ce jour, le prix à payer pour utiliser leur puissance d'audience, mais il ne peut être un frein pour l'enrichissement mutuel des acteurs historiques que sont France Télévisions et les producteurs. Ceux-ci devront s'allier pour inventer une exploitation nouvelle des nouveaux actifs créés en commun et s'en répartir la marge. Dans sa stratégie contractuelle, France Télévisions proposera un principe de partage à 50-50 des revenus générés sur les réseaux, dès sa fenêtre d'exploitation.

> *Proposition n°45 : Amorcer le virage de l'hyperdistribution sur tout type de contenus pertinent, y compris les formats longs.*

> *Proposition n°46 : Poser avec les producteurs un principe de partage des revenus générés par la distribution sur les réseaux.*

Le risque principal des réseaux sociaux est d'enfermer les utilisateurs dans des bulles cognitives avec les algorithmes. Ce risque est d'autant plus fort avec l'accélération de la création d'oeuvres par l'IA, conçues avec des données recueillies sur le comportement des utilisateurs, qui créeront bientôt des « bulles parfaites » composées de contenus *ad hoc* par utilisateur. Dans le domaine du ciblage comme dans celui de l'audience, la performance des plateformes devra être exploitée. Il est légitime pour un groupe à la puissance d'offres de France Télévisions d'investir dans le référencement.

> *Proposition n°47 : Faire de l'achat de visibilité la priorité dans la négociation des contrats de distribution et monétisation avec Google, TikTok et Twitch ; porter au niveau de l'UER la question de la négociation du référencement des offres de service public sur les plateformes sociales et AVOD.*

L'hyperdistribution ne concerne pas seulement les plateformes de partages de vidéos, qui représentent toutefois la cible principale dans le contexte de la plateformisation de YouTube. Elle doit également viser tous les distributeurs[22] et, dans le cadre de la digitalisation de la TV, tous les canaux (au-delà des fournisseurs d'accès à Internet, la totalité des « smart TV » installées). De la même manière qu'il est pertinent d'utiliser la puissance d'audience et de ciblage des plates-formes de partage de vidéos, il est rationnel de profiter de la qualité et de l'excellence technologique des plateformes tierces pour amplifier la distribution des programmes de France Télévisions. La distribution sur les grandes plateformes de streaming des éditeurs français privés ne doit pas être un tabou.

[22] Dans le cadre d'un « *must carry* » élargi l'ensemble de l'offre france.tv sans limitation au seul signal linéaire pour les acteurs concernés.

obtenu par contexte

Proposition n°48 : Négocier la distribution de l'offre france.tv avec tous les distributeurs (Prime Vidéo notamment) ; ouvrir une discussion avec les éditeurs ayant une activité de distribution.

Une telle stratégie découle de la nouvelle mission donnée à l'audiovisuel public : promouvoir l'esprit français par le biais d'une nouvelle marque France Médias puissante. A côté du travail sur la substance de la marque, la question de l'attribution passera par un travail sur la signature et l'identité sonore et visuelle de ses programmes (cf. le « *tudum* » de Netflix ou encore la présence du logo lorsque l'image du profil du compte n'est pas visible).

Proposition n°49 : Mettre en place une identité sonore et visuelle commune aux programmes des marques de France Médias.

○ L'ambition pour la plateforme france.tv : puissance de la marque et profondeur de catalogue

Les investissements importants dans la plateforme france.tv depuis 2020 sont un acquis, à partir duquel peut se déployer désormais une politique volontariste de diffusion numérique sur l'ensemble des canaux, à la fois pour capter les audiences jeunes qui échappent à la plateforme et pour préparer le basculement de France Télévisions comme groupe audiovisuel numérique.

Les développements de la plateforme france.tv (et il en va de même pour francetv.info) doivent être pensés dans la logique de l'hyperdistribution. Dans cette logique, la plateforme reste essentielle comme pilier pour asseoir la puissance de la marque, à l'heure où l'on estime à dix minutes le temps de recherche moyenne d'un contenu vidéo. Dans la télévision de demain, elle sera un produit d'appel pour drainer l'audience vers les programmes de France Télévisions, où qu'ils soient.

Les questions des données personnelles et du ciblage seront repensées dans ce contexte. Plus restreintes que chez les concurrents privés, les données « loguées » sur france.tv sont importantes pour approfondir la connaissance des publics et construire les outils de recommandation propres au service public. La démarche d'identification demeure néanmoins un obstacle, plus qu'elle ne l'est pour le privé. Surtout, elles ne permettront jamais de concurrencer les capacités de ciblage des plateformes, et il ressort moins de la mission du service public de capitaliser sur ces données que d'amplifier au maximum le rayonnement de ses programmes par l'utilisation des plateformes, et il ressort moins de la mission du service public de capitaliser sur ces données que d'amplifier au maximum le rayonnement de ses programmes par l'utilisation des plateformes tierces.

Plus que la data, plus encore que le développement du produit même (expérience utilisateur, algorithmes de recommandation), c'est la profondeur de catalogue qui constitue la priorité stratégique, dans un contexte où il faut nécessairement faire des choix. L'enrichissement continu de la plateforme avec l'offre vidéo de l'audiovisuel public devra faire d'elle la vitrine d'exposition de nouveaux contenus multimodaux innovants co-produits par Radio France, France Télévisions et l'INA (information, documentaire, fiction).

Proposition n°50 : En préfiguration de la création d'une plateforme intégrée France Médias+, faire de la plateforme france.tv la vitrine d'exposition de nouveaux formats multimodaux co-produits avec Radio France et l'INA.

obtenu par contexte

4. SE TRANSFORMER : L'EXIGENCE DE LA COHERENCE

Le contexte géopolitique actuel ne fait que mettre en lumière les attaques à répétition dont fait l'objet notre espace public. Conquérir toutes les audiences, notamment les plus jeunes, pour défendre l'espace public en proposant une alternative à des réseaux sociaux orientés : voici l'enjeu de la constitution d'une marque France Médias de l'audiovisuel public.

A l'heure où ce projet est écrit, l'évolution de la gouvernance des sociétés nationales de programme n'est pas stabilisée. Que les coopérations soient organisées par une holding de tête ou interviennent par le bas, elles sont une nécessité pour donner sa force de frappe à cette nouvelle marque. En ce sens, les synergies, résolument axées sur la montée en puissance dans l'espace public des déclinaisons de France Médias sur l'information (franceinfo) et sur le local (ICI France Médias), permettront l'expansion de l'audiovisuel public, non sa réduction.

Pour autant, ces coopérations n'exonèrent pas de mener la transformation numérique du groupe France Télévisions, tout en tenant compte d'un contexte nouveau et susceptible de durer : celui d'une réduction significative de la ressource publique. Les transformations internes devront s'inscrire dans un cadre cohérent, qui n'existe pas aujourd'hui : celui d'un pacte productif reliant l'Etat actionnaire, les producteurs et les collaborateurs de France Télévisions. L'entreprise ne peut être acculée ni au déficit, ni au non-respect de ses engagements.

Il reviendra à la direction de France Télévisions, qui sera forte, paritaire, concentrée sur ce désir de transformation, d'organiser cette mise en cohérence, autour d'une trajectoire commune de retour à l'équilibre budgétaire, et d'emmener le corps social vers ce nouvel horizon, autour d'une vision partagée de l'avenir de France Médias.

4.1. LE MULTICANAL ET MULTIMODAL POUR DEFENDRE L'ESPACE PUBLIC FRANÇAIS

○ Une vision cible : l'expansion de l'audiovisuel public

L'innovation technologique est en passe de transformer radicalement l'industrie audiovisuelle. Les contenus tendent à être imaginés pour être multi-distribués et exister partout, y compris internationalement : en linéaire, sur le Web dans les plateformes propriétaires ou tierces, dans les réseaux. Le multicanal (où un même contenu se décline sur différents canaux) et le multimodal (où un même contenu peut être consommé en vidéo ou en audio) sont la nouvelle donne.

C'est une vision cible, qui bouleverse les équilibres et ne peut se déployer que progressivement dans la télévision et la radio publiques. Mais alors que le marché des podcasts commence à migrer en masse vers la vidéo, elle doit constituer un axe stratégique porteur de sens.

> *Proposition n°51 : Construire avec les autres sociétés de l'audiovisuel public une vision cible de l'approche multicanale et multimodale pour défendre l'espace public français.*

Dans cette vision cible, l'audience se construit par l'addition de niches, et non uniquement par des programmes uniques attirant un vaste public : c'est d'abord la marque qui émerge et fait l'audience. Radio France a su faire de la délinéarisation une force, en faisant de ses émissions et de ses chaînes des marques pour ses podcasts. Avec sa déclinaison, chaque marque doit être identifiée sur le plan visuel, sonore, et dans son territoire de marque.

obtenu par contexte

France Médias, autour d'un visuel pensé sur fond tricolore, chapeautera les marques de l'audiovisuel public. France Info (marque très installée qui propulse aujourd'hui les audiences de la plateforme) et ICI France Médias seront les laboratoires de cette approche. Les marques communes pourraient être mieux identifiées avec le nom de France ou France Médias (France Médias Education). A terme les marques les plus fortes pourraient être déclinées en TV (France Culture[23]), et de nouveaux champs de convergence pourraient être explorés (France Médias Outre-mer, France Médias Sport).

> *Proposition n°52 : A partir de la marque ombrelle France Médias, mettre en place de manière collaborative une architecture des marques de l'audiovisuel public.*

○ La transformation numérique comme levier de la convergence

Les champs concrets de coopération découleront de cette vision stratégique, dans un contexte de transformation numérique de France Télévisions et de centralité de l'information, nationale comme de proximité.

Sur France Info et ICI, la conception de contenus propres sera un accélérateur de la convergence éditoriale. L'hyperconception, c'est-à-dire la conception d'un contenu pour tous les canaux et tous les usages, préfigure *de facto* l'intégration radio-TV-numérique, même sans chef rédacteur unique.

Ces deux marques communes devront être pensées dans le contexte de l'hyperdistribution, dans le respect des ayants droits. Sur YouTube, la recherche par mots-clés incite à une granularité qui corresponde à l'intérêt des Français pour le local ou l'ultralocal : elle doit conduire, même sur un catalogue restreint, à multiplier les chaînes virtuelles ICI France Médias par ville ou par territoire.

> *Proposition n°53 : Faire de france.info et ICI France Médias le laboratoire de la nouvelle approche multicanale et multimodale ; élaborer leur bouquet de chaînes virtuelles dans le contexte de l'hyperdistribution.*

Tous les domaines de la transformation numérique auront vocation à faire l'objet d'échanges de bonnes pratiques et de mutualisations, sous l'égide d'un chef de file désigné dans l'une des sociétés. Les formats, l'IA, la stratégie data, l'archivage et la formation pourraient être pilotés par l'INA. Les autres champs prioritaires de la transformation numérique devront être partagés : EMI, *fact-checking* et lutte contre la désinformation en ligne ; banque commune de sons et d'images, dans le respect des droits associés à la production des contenus ; impact environnemental des plateformes.

> *Proposition n°54 : Mettre en place des pôles d'expertise pluridisciplinaires avec un chef de file désigné dans l'une des sociétés pour échanger les bonnes pratiques et mutualiser les champs prioritaires de la transformation numérique.*

obtenu par contexte

[23] Comme la plateforme Lumni, le réseau Culture Prime bénéficierait de la notoriété d'une marque installée ou identifiante.

4.2 EMMENER VERS CE NOUVEL HORIZON

Le contexte de rigueur budgétaire sera vraisemblablement le cadre dans lequel se déploiera l'action de France Télévisions pour les prochaines années. Ce tournant ne peut être subi : ni par les collaborateurs de France Télévisions, ni par l'écosystème de la création. Il appelle à une mise en cohérence des engagements de la télévision publique.

◯ L'investissement dans la création ne peut être la variable d'ajustement mais le déficit n'est pas tenable

La première dimension d'un pacte productif cohérent concerne l'Etat actionnaire, France Télévisions et les producteurs, directement intéressés par la trajectoire du financeur de la création audiovisuelle et cinématographique. Le décalage de calendrier, non seulement entre les COM et le vote des crédits, mais aussi entre les accords avec les producteurs cinéma et audiovisuels et l'adoption définitive des COM, ne permet aujourd'hui aucune cohérence.

Un processus de concertation institutionnalisé semble plus que jamais nécessaire. Qu'il puisse ou non voir le jour, j'en reprendrai les principes pour amener le corps social à partager une trajectoire commune. Les orientations possibles seront clairement définies. La première, qui consisterait à présenter un résultat d'exploitation durablement déficitaire, n'est de toute évidence pas tenable pour la trésorerie de France Télévisions. Elle n'est pas non plus porteuse d'avenir : l'ensemble des collaborateurs doivent être intéressés à l'atteinte d'un résultat soutenable de l'entreprise, le seul à même de préserver le financement des programmes.

La seconde voie, qui consisterait à faire du niveau d'investissement dans la création cinématographique[24] et audiovisuelle[25] la variable d'ajustement, reviendrait non seulement à mettre en cause les accords passés, mais aussi à revenir sur une mission économique fondamentale de la télévision publique, amenée à devenir plus importante à mesure que la part de la publicité des médias qui investissent dans le contenu continuera de faiblir. A l'heure où YouTube s'installe comme une nouvelle télévision sans contribuer au financement des programmes, France Télévisions doit prendre acte de la nouvelle donne, mais il lui revient plus que jamais de stabiliser le financement de l'économie créative.

Dans un contexte de dynamisme limité de la ressource commerciale, seule la voie de la transformation de l'entreprise peut accompagner durablement une trajectoire baissière de la ressource publique. Mais elle devra passer par la définition d'une trajectoire tenant compte du fait que, si elle est nécessaire pour préserver les engagements du groupe, une transformation est coûteuse à court terme.

Je m'engage à privilégier le retour à l'équilibre du résultat d'exploitation au plus tôt dans le mandat. L'investissement dans la création audiovisuelle, principalement la fiction, devra être piloté de manière pluriannuelle pour permettre d'accompagner les premières années de transformation de l'entreprise.

Proposition n°55 : Ramener l'équilibre du résultat d'exploitation au plus tôt dans le mandat.

Proposition n°56 : Engager dès le début du mandat une discussion avec les producteurs audiovisuels visant à piloter de manière pluriannuelle les investissements dans la création pour en préserver les montants.

[24] 80M€/ an en vertu de l'accord 2024-2028.
[25] 440M€/ an en vertu de l'accord 2024-2027.

obtenu par contexte

La transformation de la société doit découler de ce pacte. Dans un contexte de ressource contrainte, une logique de budget base zéro sera nécessaire pour atteindre les objectifs opérationnels et financiers du plan stratégique, que sont : au sein des programmes, la sanctuarisation en valeur absolue des dépenses d'information et de l'enveloppe d'investissement dans la création en base pluriannuelle ; pour l'accélération digitale, la priorité donnée aux dépenses de contenus par rapport aux développements de la plateforme. Cette logique permettra de piloter la masse salariale, qui représente aujourd'hui 1/3 des charges d'exploitation, en fonction des besoins identifiés par le plan stratégique.

Proposition n°57 : Construire la budgétisation 2026 à base zéro.

Les instruments de pilotage du groupe seront mis à jour. Le coût de grille, qui fait aujourd'hui l'objet d'un indicateur en bloc dans les COM (part du coût de grille sur les charges d'exploitation totales), sera piloté de manière analytique par genre (information nationale, programme national, sport, programme régional, Outre-mer), pour suivre dans chacun d'entre eux le déploiement de l'accélération digitale (part des dépenses de programmes non linéaires, intensité en masse salariale par genre). Les dépenses de la direction numérique (innovation technologique, améliorations ergonomiques des plateformes), qui sont intégrées comme une ligne à part entière du coût de grille comme « numérique centralisé » dans le compte de résultat métier, feront partie des « coûts supports » au même titre que les coûts de distribution de la TV linéaire[26].

Proposition n°58 : Adapter le pilotage financier de France Télévisions à la transformation numérique du groupe.

La stratégie globale de coopération avec Radio France et l'INA en matière de fonctions supports dépendra de la configuration institutionnelle. Pour renforcer les mutualisations aujourd'hui prévues dans les COM (immobilier, achats, formation professionnelle, informatique), une structure de gouvernance unifiée permettrait de massifier les commandes groupées. La création de filiales communes gardera tout son sens, non seulement pour optimiser les coûts d'achats externes, mais aussi dans un contexte de transformation numérique qui va requérir des prestations importantes, dont les budgets doivent rester au sein de l'audiovisuel public (en matière de formation notamment).

Proposition n°59 : Mettre sur la table le sujet de la création de filiales communes de l'audiovisuel public : formation initiale et continue pilotée par l'INA, régies publicitaires de France Télévisions et Radio France.

○ Le dialogue et la cohérence

L'autre dimension du pacte productif concerne les principaux acteurs du changement, qui doivent être bénéficiaires de la transformation : les collaborateurs de France Télévisions. De la même manière que France Télévisions doit participer, à sa mesure, à la fierté d'être français, je m'efforcerai, à ma mesure mais de manière acharnée, de nourrir notre fierté d'appartenir à France Télévisions.

Le pari fait par mon projet est ambitieux. Il considère que le cap clair et cohérent de la transformation de l'entreprise en groupe audiovisuel numérique, à partir d'une marque globale mais respectueuse de la pluralité des métiers et des rédactions, mettra la question du sens au cœur du dialogue.

Les craintes existent : sur les impacts de l'IA, l'effet des synergies au sein de l'audiovisuel public, le cadre social de l'entreprise. Je les connais et ne les négligerai pas.

Il nous faudra, sous l'impulsion des managers de proximité et avec l'ensemble des collaborateurs, inventer le futur de chaque métier dans un groupe qui se transforme parce qu'il en va de son avenir. Chacun, de manière individuelle, devra être impliqué dans cette réinvention collective.

[26] Les « coûts supports » recouvrent aujourd'hui la direction des antennes et des programmes, le support technique et informatique partagé, et les coûts de diffusion de la TV linéaire (contrats de diffusion, multiplexe de diffusion métropolitain).

obtenu par contexte

La réussite d'un projet de transformation repose sur la cohérence. Si, grâce à l'écoute et au dialogue, le sentiment de cohérence du projet d'entreprise est partagé par tous, il débouche, pour chacun, sur un sentiment de cohérence entre son talent propre et la tâche qu'il a à accomplir. La recherche de cet alignement sera ma boussole pour diriger l'entreprise et favoriser la fierté d'appartenance à l'organisation France Télévisions. Elle sera matérialisée par un organigramme simple et clair.

Il nous faudra aussi, plus que jamais à l'heure où les valeurs de la RSE sont attaquées, réaffirmer nos engagements sociaux et environnementaux de grande entreprise publique française. Ces engagements seront portés et suivis sans relâche, dans la durée et au plus haut niveau de l'entreprise.

Il nous faudra écrire une nouvelle feuille de route. Tous les salariés seront écoutés.

Proposition n°60 : Ecouter tous les salariés pour la construction du prochain projet d'entreprise.

obtenu par •contexte

BIOGRAPHIE

Depuis 2022 : Agence de gestion de l'immobilier de l'Etat (préfiguratrice puis vice-présidente exécutive de l'Agile)

2014-2022 : France Télévisions (direction générale déléguée à la gestion et aux moyens ; directrice administrative et financière puis directrice générale adjointe de France Télévisions Publicité)

2012-2014 : Conseillère auprès du ministre de l'économie et des finances (fiscalité, financement des entreprises)

2011-2012 : Association des régions de France (responsable du pôle finances)

2008-2011 : Direction de la législation fiscale

Ecole nationale d'administration (promotion 2006-2008)

Ecole normale supérieure (Ulm promotion 1999)

Je suis une femme du service public. C'est à lui que j'ai dédié toute ma carrière, que s'y sont forgés mon exigence, un goût certain de l'excellence et de l'exemplarité positive et sereine, et avant tout un leadership ouvert et partagé.

Ma candidature à la présidence de France Télévisions est une suite logique, à un moment toutefois singulier. Elle s'inscrit dans un parcours qui m'a amenée à connaître en profondeur l'audiovisuel public, ses rouages subtils et ses personnalités attachantes, mais aussi à aguerrir mes capacités de direction dans d'autres environnements.

1. J'ai eu la chance de passer huit ans à France Télévisions. J'ai, toutes ces années, construit des liens durables avec les autres sociétés nationales de programme : rares sont les chantiers qui mobilisent France Télévisions sans concerner Radio France, France Médias Monde ou l'INA.

De mon expérience de directrice générale adjointe de la régie publicitaire, en charge notamment d'élaborer la stratégie études et marketing à partir des programmes de France Télévisions, j'ai tiré une réflexion parue dans un livre, publié en 2022. Je crois au rôle des industries créatives pour fédérer.

J'ai opéré au coeur des enjeux de la digitalisation de la télévision : lancement de la TV segmentée et des offres data et géolocalisées avec les FAI, les constructeurs et TDF, contractualisation avec les plateformes externes. J'en ai accompagné le mouvement dans le suivi des relations avec le reste de l'industrie audiovisuelle (rapport sur la fusion TF1-M6 pour l'Autorité de la concurrence par exemple). Toutes les conséquences de cette révolution numérique dans la transformation du groupe et dans ses relations avec l'écosystème devront être tirées.

2. J'ai exercé des fonctions exécutives, en particulier financières, dans différents contextes : au ministère des finances, auprès des Régions de France, dans des fonctions opérationnelles au sein de la DGD gestion et moyens de France Télévisions et comme DAF de sa régie, enfin en tant que dirigeante d'une société publique en déploiement. Le cadre a toujours été celui de finances publiques tendues, nécessitant de rechercher toutes les solutions pour optimiser le chiffre d'affaires, mais aussi de faire des choix d'investissement, d'adapter la stratégie de moyens et de garder les équipes mobilisées.

obtenu par contexte

Je sais ce que représente de s'engager auprès de son actionnaire à travers un contrat d'objectifs et un plan d'affaires : j'ai activement participé à la déclinaison financière du projet stratégique 2016-2020 de France Télévisions ; j'ai élaboré le plan d'affaires de la société anonyme Agile, détenue à 100% par l'Etat et créée pour accompagner les administrations publiques, y compris sur le dialogue social, dans leurs opérations immobilières et de rénovation énergétique.

Je sais surtout ce qu'est exécuter un plan d'affaires et maintenir une stratégie sous forte contrainte budgétaire : des ajustements continuels qui ne doivent pas faire dévier la cible, un dialogue constant avec les parties prenantes, gouvernance et collaborateurs. Aujourd'hui la nouvelle société Agile est une entreprise en croissance, qui a su diversifier son offre en acquérant des actifs et en devenant, en peu de temps, un acteur de la valorisation du patrimoine immobilier public.

3. J'évolue depuis plus de dix ans dans des fonctions dirigeantes au sein d'entreprises publiques, de taille et de vocations différentes. Ces expériences m'ont appris à maîtriser leurs particularités : les modes de fonctionnement fructueux avec les tutelles, le maintien d'un cap stratégique, les exigences de transparence et d'exemplarité. C'est devant les Français qu'elles sont redevables : le contrôle du Parlement et celui de la Cour des comptes, dont j'avais coordonné la réponse pour France Télévisions lors de l'audit de 2015, nous rappellent, plus que jamais à l'heure des crises, ce droit fondamental des citoyens de constater l'emploi de la contribution publique.

Ces expériences m'ont aussi fait appréhender la spécificité des sociétés de l'audiovisuel public : leur nécessaire indépendance. En 2014 j'ai conduit une mission sur la redevance audiovisuelle pour le compte des cinq présidents de France Télévisions, Radio France, l'INA, France Médias Monde et Arte. Alors que le mode de financement de l'audiovisuel public est désormais stabilisé, je considère que la question du respect de la trajectoire pluriannuelle de financement reste ouverte.

Enfin ces expériences, et notamment ces trois années consacrées à bâtir la future foncière immobilière de l'Etat, ont forgé mes convictions sur les voies de la transformation. Rien ne peut se faire sans le soutien indéfectible mais avisé de l'Etat actionnaire, à travers un pacte de solidarité entre la gouvernance et la direction pour mener à bien la réforme ; mais rien ne peut se faire sans l'écoute de l'ensemble des individus concernés par cette réinvention. Le tempo de la transformation doit être rapide, sans quoi les énergies faiblissent et se dispersent ; en revanche ce tempo rapide doit s'inscrire dans le temps long, sans quoi on perd le sens global et on brutalise les métiers.

Je crois beaucoup à la vertu de se concentrer sur les objectifs avant de parler des moyens.

Après un parcours à la croisée des univers audiovisuel et numérique, financier et public, j'en maîtrise les différents codes et je saurai leur donner une cohérence. Le projet stratégique que je vous présente est celui d'une femme d'expérience et de conviction, très attachée à l'entreprise France Télévisions.

C'est un projet exigeant. Il porte une vision que je pense être la seule à même, non seulement de répondre à l'urgence dictée par la crise, mais aussi de valoriser l'excellence des rédactions et des programmes que j'ai connue dans cette maison. C'est un projet concret, qui commencera à être mis en oeuvre le premier jour de mon mandat, et se déploiera dans le cadre institutionnel défini par le législateur. Chaque proposition a été formulée en conscience, testée, chiffrée et approuvée par des personnalités du secteur : je serai comptable de leur réalisation, si leur orientation est confirmée.

C'est enfin le projet, malgré cette expérience, d'une femme neuve. Je crois au partage du leadership, que j'ai toujours recherché. Mon comité de direction, que je dévoilerai dès la période de tuilage, formera une équipe soudée, constituée pour incarner la transformation et travailler dans la durée. Il comprendra des professionnels chevronnés mais aussi des femmes et des hommes nouveaux, que je considère être les meilleurs. Nous piloterons ensemble les chantiers relatifs à l'information, aux programmes, à la transformation numérique, aux ressources humaines, à la finance. Nous construirons France Médias.

obtenu par contexte