

## Orientations Stratégiques

CSE 19/02/2019

### France TV, premier média de tous les Français

Il y a 70 ans naissait la télévision publique avec le premier journal télévisé. Depuis, nous avons conquis et affirmé notre mission citoyenne. Notre indépendance à l'égard de tous les pouvoirs est reconnue comme un droit fondamental. Nous nous sommes affirmés comme un pilier de l'exception culturelle française. Nous sommes devenus l'un des tous premiers lieux du débat public. Nous sommes aujourd'hui un marqueur de la démocratie.

Nous avons su profiter des évolutions technologiques et faire face à l'exacerbation croissante de la concurrence des médias audiovisuels. Nous avons su faire évoluer notre offre en ayant toujours à cœur de conserver nos valeurs de service public. Chaque jour nous rassemblons un Français sur deux devant nos écrans en lui proposant une information et des programmes ambitieux de qualité. Nous sommes aujourd'hui le premier groupe audiovisuel français.

Nous bénéficions d'un attachement puissant de nos publics qui nous le témoignent à la fois par leur fidélité, mais aussi par leur confiance et leurs attentes d'évolutions de nos offres. Ainsi, notre information est régulièrement reconnue comme bénéficiant de la confiance la plus large des Français. Nos programmes sont aussi valorisés pour leur originalité et leur différence. Les Français sont soucieux du lien qu'ils entretiennent avec nous, comme a pu en témoigner le succès de la récente consultation citoyenne.

Nous sommes un pilier des industries créatives en France et nous regroupons tous types de métiers, de la fabrication à la régie publicitaire et dans tous les territoires. Nous pouvons compter sur des salariés engagés et attachés au projet citoyen de la télévision publique. Nous sommes dépositaires d'un savoir-faire et d'une exigence partagés au sein de l'entreprise. Nos équipes ont régulièrement su innover et s'adapter aux évolutions du marché audiovisuel. Notre équilibre social repose à la fois sur notre capacité à relever des défis importants pour offrir le meilleur service à tous les publics, tout en respectant chaque salarié et en lui permettant de s'épanouir dans son travail.

Mais nous ne pouvons pas nous contenter de ces résultats. Car si certains pensent que la révolution numérique a atteint un palier nous permettant de reprendre notre souffle, nous pensons au contraire qu'elle est en train d'accélérer. Nous le voyons d'ailleurs tous les jours autour de nous. Notamment dans les usages changeants du public qui consomme de plus en plus à la demande. Mais aussi dans les nouvelles concurrences mondiales, dans l'automatisation croissante, dans le recours à l'intelligence artificielle et la robotique.

Nous allons réinventer notre modèle. La révolution numérique touche tous les secteurs, à commencer par les médias. La confiance dans les médias est aujourd'hui questionnée dans le monde entier. D'autre part, les publics les plus jeunes s'éloignent de nos

offres car leurs usages les ont détournés des chaînes de télévision linéaire, mais aussi parce que le bouillonnement créatif issu des nouveaux médias nous a mis à distance de leurs pratiques culturelles.

Nous portons le projet d'une télévision publique qui rassemble, qui émancipe le plus grand nombre et place le citoyen au centre de sa mission. Nous sommes rassemblés autour des valeurs d'indépendance, d'exigence et d'universalité. Nous voulons nous adapter à tous les usages. Nous voulons convaincre tous les publics à commencer par les plus jeunes. Nous voulons être leur moyen d'accès à une information indépendante, exigeante et de qualité car nous sommes convaincus que dans un espace public fragmenté l'urgence est là. Nous voulons leur proposer des contenus originaux et audacieux qui font la preuve de la créativité française. Nous voulons être un espace citoyen exemplaire dans lequel se reconnaissent chacune et chacun. Nous sommes le premier média de tous les Français.

## I – Premier sur l'information, bien public commun

La consultation citoyenne sur la télévision publique place largement en tête l'information comme priorité des Français. L'attente des citoyens pour une information indépendante, de confiance et qui décode et décrypte est forte dans une période où l'espace public se fait de plus en plus agité et trouble. La montée des régimes autoritaires en Europe et dans le monde, accompagné d'attaques constantes et de toute part à l'endroit des médias, nous incitent à tout faire pour préserver une information indépendante à l'égard de tous les pouvoirs, une information pluraliste. Nous défendons la liberté d'informer dans un moment où elle est remise en cause. Alors que l'information est en passe de devenir un spectacle et qu'elle est offerte à flots continus et sans recul, le service public est le porteur de l'exigence et se doit d'offrir une information de référence, vérifiée et approfondie, qui prend du recul et met en perspective

### A – France Info, offre de référence et de confiance sur l'information continue

Le lancement de France Info, comme offre globale de l'information de service public, a été reconnue et valorisée par le public comme une spécificité tournée vers le décryptage, le recul et l'analyse sur tous les supports. Résultat d'une collaboration et d'une co-construction impliquant l'ensemble des acteurs de l'audiovisuel public, ce lancement s'est traduit par un succès croissant et continu, notamment sur le numérique. Il nous faut aujourd'hui faire preuve d'**une nouvelle ambition en la matière** autour de quatre chantiers. Le premier c'est **la confiance**, elle doit être la marque de fabrique de France Info : en se positionnant comme le média de référence, l'offre doit devenir une garantie de certification et de vérification de l'information, à l'instar de notre nouveau magazine contre les fake news. Le second, c'est **la puissance** pour poursuivre cette croissance l'offre doit s'enrichir de davantage de contenus vidéos et mieux s'articuler avec les autres offres du groupe. Le troisième, c'est **la fidélité**, avec le citoyen en favorisant l'échange et la conversation et en exposant tous les points de vue du débat public sans porter atteinte à notre impartialité. Enfin, **l'innovation** doit être présente quotidiennement en s'adaptant aux nouveaux usages

et aux nouveaux outils (podcasts, data etc...). Elle passe aussi par un renforcement des nouvelles écritures et des nouveaux formats.

L'offre linéaire doit s'enrichir et renforcer ses complémentarités avec le reste de la rédaction pour représenter une alternative choisie à l'offre existante des chaînes d'information. Il faut pour cela enrichir l'offre de contenus en visant à proposer une information continue de 5h à minuit. Il s'agit de permettre à France Info de ne plus être perçue comme une offre de complément par rapport aux autres chaînes d'information, mais de **favoriser l'événementialisation de l'antenne tout en misant sur l'approfondissement, l'analyse et le recul**. Il s'agit aussi de favoriser la production de nouveaux contenus et de miser sur des partenariats tout en développant la visibilité et la promotion de cette offre linéaire. Le développement d'une offre d'information tournée vers l'actualité chaude doit s'écarter d'une logique d'information jetable pour valoriser le recul, le sens, la profondeur, le décryptage au service de la compréhension des événements et du contexte.

## B – Les éditions nationales et magazines, pilier central de l'information de service public

Ce renforcement de l'offre d'information en continu va de pair avec ce qui fait le cœur de la puissance de l'information de service public : nos éditions nationales d'information. **Chaque jour ce sont près de 14,5 millions de Français qui s'informent au travers de nos journaux télévisés**. Ce succès jamais démenti est d'abord dû à notre capacité permanente à nous renouveler. Une écriture toujours plus inventive est nécessaire. Ces éditions sont pour les Français un gage de sérieux et de confiance qui permet d'offrir à chacun recul et perspective. A l'ère du buzz, elles permettent de favoriser l'analyse et le décryptage tout en restant pleinement aux prises avec les préoccupations des Français. Le renouveau a été constant depuis plusieurs années, et particulièrement marqué la saison dernière avec des records historiques, ainsi que par l'apparition cette saison de rubriques dédiées à la lutte contre les fake news.

Sans se reposer sur nos lauriers, nous avons la nécessité permanente de nous remettre en cause et de nous réinterroger pour garder toute sa pertinence à la spécificité de l'information de service public. Innovants dans l'écriture, nous le serons aussi dans nos processus de fabrication de l'information en veillant à renforcer notre investissement dans l'éditorial et à favoriser les moyens légers. C'est pourquoi, **nous consoliderons les rendez-vous des éditions d'information nationale sur France 2 comme sur France 3**. Afin de favoriser les synergies, la tranche d'information du soir sera mutualisée entre France 3 et France Info, d'abord diffusée à horaire fixe sur France Info, elle le sera ensuite sur France 3 favorisant ainsi une seconde partie de soirée plus lisible sur la chaîne. L'offre de magazines sera aussi renforcée et renouvelée, afin de continuer à disposer d'une palette la plus large possible et de moyens dédiés, **notamment à l'investigation** qui participe de la singularité du service public. L'indépendance de notre information à l'égard des pouvoirs tant politiques qu'économiques est notre talisman, qui fait écho à la confiance que les citoyens placent en nous.

## C – L'information de proximité, axe principal de la régionalisation

La consultation citoyenne témoigne d'une attente forte et renouvelée de proximité tant en métropole qu'en outremer. C'est désormais pour nous une nécessité d'y répondre rapidement. Face à la fragmentation sociale, la cohésion des territoires est devenue un enjeu décisif. Le service public a un rôle essentiel pour redonner leur voix à des territoires qui se sentent oubliés et pour donner à voir toute la réalité du pays. Notre ancrage territorial et notre présence mondiale sont des forces qui doivent être mises au service de la proximité et de la visibilité de tous les citoyens.

**Le modèle des Outremer Première est aujourd'hui particulièrement performant, car ce sont des médias pleinement ancrés dans les territoires. L'information joue un rôle décisif** notamment au travers des journaux télévisés. Néanmoins, les stations doivent veiller à conserver cette avance et tâcher de travailler dans une logique de bassins géographiques. Elles doivent pour cela donner une priorité aux contenus sur tous les supports TV, radio, web et favoriser les synergies. L'information commune au réseau, fabriquée depuis Malakoff, doit aussi être repensée dans le cadre de l'arrêt de France Ô avec l'objectif de mieux servir les stations, d'alimenter France Info et de servir à la couverture nationale de l'Outremer. Afin de remettre la périphérie au centre, le service public offrira la meilleure couverture nationale de l'actualité ultramarine, qui doit être loin des clichés de carte postale ou des catastrophes naturelles, normalisée et généralisée sur toutes nos antennes.

L'ancrage territorial de France 3 doit être réaffirmé pour mieux répondre à la demande de proximité. C'est autour des carrefours d'audience significatifs et de l'information que nous bâtirons la colonne vertébrale de la régionalisation. L'objectif premier est de **moderniser l'information régionale** pour renforcer le rôle de l'édition de proximité comme reflet des territoires, tourné vers la vie quotidienne, ancrée dans les préoccupations des Français avec des codes narratifs rénovés. A terme, cette montée en gamme pourrait nous permettre de viser le doublement de l'information de proximité. Une première édition d'information davantage tournée vers l'hyper-proximité sera créée en s'appuyant notamment sur le réseau des éditions locales assurant ainsi leur meilleure visibilité. La régionalisation nous permettra aussi de créer de nouveaux formats, plus innovants. Nos éditions alterneront reportages d'actualité de proximité et séquences de décryptage autour des 24 éditions existantes actuellement. Dans le même souci de visibilité, nous chercherons à renforcer la distribution par les FAI et à marquer à l'antenne une présence continue de l'identité des territoires. A la suite de l'expérimentation NoA, le développement de contenus originaux et de proximité sur le numérique pourra être une ambition partagée par le réseau régional de France 3, tant dans l'information que dans les programmes.

Nous souhaitons renforcer et **amplifier notre partenariat éditorial avec France Bleu**. Celui-ci pourra s'articuler autour des **matinales**, dont les premières expérimentations sont encourageantes et qui pourraient être généralisées. En s'appuyant sur la couverture du territoire en hyper proximité du réseau France Bleu, nous pouvons proposer une information servicielle, ancrée dans la réalité des territoires. Les coopérations avec le réseau France Bleu pourront aller au-delà de ces matinales, en favorisant le lancement d'émissions communes

et en évènementialisant nos antennes. Par ailleurs, au-delà des coopérations éditoriales, des rapprochements de moyens pourront avoir lieu dans chaque territoire afin de renforcer le projet éditorial. Enfin, nous souhaitons construire **une offre numérique commune de proximité**.

## II – Premier sur la création et les contenus français, pour toucher tous les publics

L'exigence en matière d'information se double chez les français de l'envie d'une télévision publique créative et innovante, qui leur offre des contenus puissants qui fédèrent tous les publics. **Les Français attendent de nous que nous renouvelions nos offres et que nous nous ouvrons à de nouveaux talents**. La demande impérative est d'être davantage en phase avec notre époque et de porter une diversité des formats, des contenus, des lignes éditoriales mais surtout de la représentation de la diversité des origines, des genres et des territoires. Il nous faut également valoriser la différence de l'offre de service public en proposant des programmes qui enrichissent, qui permettent de découvrir et d'apprendre, des programmes qui permettent de comprendre les mutations de la société actuelle. Et l'attente du public est aussi celle d'une télévision citoyenne, qui s'engage en respectant les différences. Dans un paysage très concurrentiel, marqué par la croissance très forte des plateformes mondiales, **France TV** doit se positionner sur l'ensemble de la chaîne de valeurs et maîtriser le lien avec ses publics.

### A – Un éditeur qui se tourne davantage vers les publics jeunes

La reconquête des jeunes publics est notre priorité. Une évolution rapide de nos offres est au cœur de leurs attentes. A nous de savoir les satisfaire et les convaincre rapidement, dans un contexte d'évolution très rapide des usages. Notre projet éditorial sera axé autour de quatre ambitions. Tout d'abord, un **renouveau éditorial profond** afin de toucher tous les publics. La couverture la plus large de la population est un objectif essentiel pour le service public. Ensuite, nous favoriserons **l'évènementialisation de nos antennes** afin de surprendre le public et de rassembler. Nous encouragerons **la prise de risque et le lancement de nouveaux formats**. Enfin, la **diversité** dans la représentation de la population ne sera plus une option mais une obligation. C'est aussi par le plus grand recours à **l'impertinence, à l'humour et à la légèreté** que nous pourrions satisfaire le plus grand nombre. Ces évolutions nous permettront de gagner en intensité en proposant une expérience émotionnellement puissante.

Ce qui fera la différence de nos offres ce sera l'originalité et la pertinence de nos contenus. Notre **engagement dans la création** peut nous permettre de répondre à cette attente. Les **séries et fictions sont le genre le plus attendu**, nous poursuivrons notre développement dans ce domaine et chercherons à répondre à l'exigence de diversité et renouveau des écritures. Nous nous ouvrirons fortement aux nouveaux talents, aux auteurs

et aux créateurs qui doivent être le vivier de cette nouvelle créativité. Le **documentaire, genre par excellence du service public**, doit lui aussi s'ouvrir aux nouvelles formes pour créer l'évènement. **L'animation est un moyen puissant de maintenir un lien avec les publics jeunes et particulièrement les enfants**, tout en soutenant une industrie qui fait rayonner la culture française à l'international par son dynamisme à l'exportation. L'exposition de **l'offre culturelle** est aussi un enjeu décisif, mais elle doit s'adapter aux formes actuelles et être le reflet de la diversité des pratiques artistiques dans notre pays.

Nos émissions et magazines de flux sont le premier moyen d'entretenir un lien quotidien avec le public. C'est notamment au travers de ces émissions que le service public est le premier moyen d'accès à la culture pour le plus grand nombre et peut proposer une ambition créative forte.

**Le sport constitue un enjeu majeur pour maintenir un service public rassembleur et populaire.** Au cours des dernières années, l'information sportive a été renouvelée et de nouvelles écritures ont été mises en place avec une rénovation des magazines. Nous avons maintenu notre portefeuille de droits sportifs, malgré des économies nécessaires. Nous poursuivrons cette stratégie d'exposition des grandes compétitions qui fédèrent notre public, tout en offrant une place importante aux sport féminin, au handisport et à des sports plus confidentiels. Nous visons à poursuivre la retransmission des JO, notamment ceux de Paris en 2024. Néanmoins, dans un contexte d'inflations des droits sportifs à l'échelle mondiale, cet objectif doit s'inscrire dans notre trajectoire budgétaire.

Nos offres éditoriales peuvent aussi évoluer grâce aux nouveaux usages. Nous allons passer d'une logique de chaîne linéaire qui propose des services en rattrapage à devenir un éditeur qui édite des contenus d'abord pour les plateformes numériques. **C'est l'ensemble de nos offres éditoriales qui doit être repensé sur tous les supports : france.tv et les quatre chaînes linéaires constitueront notre bouquet à compter de septembre 2020 après l'arrêt de France 4 et de France Ô.** Afin de ne pas éparpiller cette montée en puissance, nous concentrerons nos priorités autour de trois objectifs. Le premier c'est **le lancement en 2019 d'une nouvelle offre pour les enfants** à la demande, gratuite et sécurisée qui doit être le premier lien entre les plus jeunes et le service public et conquérir la première place face aux géants américains sur ce marché. Le second, c'est **le lancement début 2020 d'une offre pour les Outre-mer** qui soit un média puissant pour porter la continuité territoriale au sein de la République. Enfin, notre mission d'intérêt général doit viser une **refonte de notre offre éducative** au service de tous les publics scolaires. C'est en proposant au public les bénéfices des innovations numériques que nous deviendrons un éditeur pleinement ancré dans les nouveaux usages.

## B – Une distribution maîtrisée par une stratégie numérique offensive

Ce renouveau des programmes et des contenus pour s'orienter prioritairement vers le numérique, doit s'accompagner d'une stratégie offensive. C'est toute notre relation à notre public qui doit être repensée. L'ambition numérique du service public est d'offrir à tous les citoyens un accès facile, plus large et de personnalisé aux contenus tout en lui garantissant sa sécurité et sa neutralité, notamment dans le contrôle de ses données.

Dans la continuité de la nouvelle stratégie de marque, nous nous orienterons vers **une simplification de nos marques numériques** autour de deux portes d'entrée principales : franceinfo d'une part pour tous nos contenus d'information et france.tv d'autre part pour l'ensemble des contenus vidéos et des programmes. Ces deux marques devront disposer elle-même de déclinaisons spécifiques : les régions et l'outremer d'une part ; la jeunesse et l'éducation d'autre part. Comme franceinfo s'impose comme l'offre numérique de référence dans l'information, **france.tv doit être demain la porte d'entrée principale de tous les publics vers nos contenus**. Elle s'accompagnera d'une véritable **stratégie de marketing relationnel** pour mettre en place une véritable conversation avec les publics, notamment sur les réseaux sociaux. Nous favoriserons l'échange avec tous les publics afin d'entrer dans une vraie logique d'horizontalité.

Dans un contexte de forte concurrence des offres numériques, notre montée en puissance ne sera possible que si nous disposons d'**une véritable valeur d'exclusivité**. C'est le sens de notre accord de Décembre 2018 passé avec les producteurs qui nous accordent des durées de droits plus longues sur le numérique ainsi qu'une protection face à la concurrence des autres plateformes. C'est aussi pourquoi **nous passons d'une logique d'hyper-distribution à une distribution maîtrisée** afin de ne pas être désintermédiés dans notre relation à nos publics. C'est sur nos environnements que nos contenus doivent trouver leur place. Nous refusons la mainmise des GAFAN sur les contenus audiovisuels, c'est pourquoi nous cesserons de fournir des contenus en intégralité à des plateformes comme YouTube et Netflix sauf si cela nous amène à augmenter la visibilité de nos marques. Le lancement de la plateforme SALTO, en partenariat avec TF1 et M6, constitue une opportunité de constituer un champion français rayonnant dans le domaine des contenus.

Cette politique sur le marché national doit par ailleurs se doubler d'une action renforcée sur les marchés européens et internationaux. D'une part sur le marché européen, en privilégiant les coproductions avec nos partenaires publics comme nous l'avons fait dans le cadre de l'Alliance ; et d'autre part grâce à une politique offensive de négociation de droits sur nos programmes et à une stratégie d'acquisition et d'investissement permettant à France TV Distribution, grâce à un catalogue riche et à des licences d'exploitation puissantes, de conquérir de nouveaux marchés internationaux.

## C – France TV Studio, premier producteur français

Face à la concurrence mondiale, **France TV se doit de maîtriser l'ensemble de la chaîne de valeur des contenus : de la fabrication à l'édition puis la distribution**. C'est pourquoi nous nous renforçons dans le domaine de la production. Historiquement, à l'issue des décrets Tasca, le service public a toujours eu une position défavorable quant à la maîtrise de sa production. Ce mouvement a été inversé avec la signature de l'accord de décembre 2015 avec les producteurs indépendant qui a significativement accru notre part dépendante et ainsi permis la relance de France TV Studio, notamment avec le lancement du nouveau feuilleton quotidien. Notre objectif doit désormais être de **faire de France TV Studio notre premier créateur de contenus**. C'est pour nous un moyen de maîtriser les savoir-

fares, de s'adapter aux évolutions éditoriales et de disposer d'un meilleur partage de la valeur, favorisant notre retour sur investissement dans les productions.

Le premier levier reste **notre progression dans le domaine des œuvres**, comme nous l'avons fait de 2015 à 2019, en nous offrant 17,5% de part dépendante. Le nouvel accord de Décembre 2018 avec les producteurs indépendants nous permet d'accroître encore significativement cette part. Les séries et le documentaire sont des moyens pour France TV de créer un catalogue et d'enrichir son patrimoine. Le second levier passe par un **renforcement dans le domaine du flux**, dans lequel France TV Studio doit devenir un producteur majeur et innovant. France TV doit favoriser le développement de nouveaux formats aussi bien pour les offres linéaires que non-linéaires en s'appuyant sur sa filiale de production interne. Afin d'être cohérent et de s'adapter à une nouvelle organisation de la production au sein du groupe, France TV mettra progressivement fin à la gestion directe des émissions et transférera progressivement ces émissions à France TV Studio afin de le doter d'une puissance significative.

Enfin, **notre renforcement dans la production passe par un partenariat renouvelé avec La Fabrique**. Nos moyens internes de fabrication ont été réorganisés au service d'un nouveau projet éditorial. La maîtrise des savoir-faire internes de fabrication est un enjeu décisif pour garantir à notre groupe son indépendance à l'égard du marché. La valorisation de notre expérience en matière de fabrication est un levier essentiel pour positionner France TV comme un leader dans l'industrie de programmes.

### III – Premier sur l'innovation, autour d'une entreprise qui répond aux nouveaux défis

Notre stratégie de renouveau éditorial doit s'accompagner d'un véritable positionnement de notre entreprise à la pointe de l'innovation. Alors que nous faisons face à un bouillonnement culturel et à l'émergence de médias adaptés à la culture de l'horizontalité, France TV doit dépasser sa traditionnelle structure verticale et hiérarchique pour s'adapter aux nouveaux modes de travail émergents dans la société. Avoir l'ambition d'être à la pointe de l'innovation éditoriale, c'est aussi s'adapter aux évolutions de notre métier, tout en développant et encourageant l'innovation technologique et sociale.

#### A – Premier média à la pointe des développements technologiques

Le premier enjeu est technologique. A l'ère des start-ups et des méthodes agiles, nous allons réformer notre approche et repenser nos pratiques professionnelles. Une stratégie résolument tournée vers l'innovation passe par la responsabilisation de toutes les directions. Le changement n'est pas l'apanage d'un secteur, mais c'est toute l'entreprise qui doit s'approprier les évolutions technologiques. **L'Ultra Haute Définition, l'Intelligence Artificielle ou la 5G** sont autant de champs à explorer qui peuvent permettre à notre groupe de devenir



un leader en matière d'innovation. Trois chantiers doivent être mis en place prioritairement. Tout d'abord, **la refonte de notre diffusion linéaire et non-linéaire**, même si nos investissements en matière de diffusion sont récents, ils ne sont pas encore adaptés à une inversion de notre modèle donnant la priorité à une diffusion sur le numérique. **Le second chantier, est celui de nos régies de production**. Du fait de nos habitudes historiques, celles-ci laissent peu de place à l'automatisation, qui est aujourd'hui un champ particulièrement exploitée chez nos concurrents comme dans les autres pays européens. Sans fragiliser notre modèle social, le recours à une part d'automatisation doit nous permettre de produire mieux et de produire davantage. Par ailleurs, nous souhaitons **doter nos rédactions de nouveaux outils**, notamment en créant un nouveau système d'information et de production unifié pour les rédactions de FTV en utilisant les technologies offertes par le Cloud. Ce système permettra aux journalistes du groupe (national, régional, outre-mer) de travailler en mode collaboratif de façon beaucoup plus efficace. Nous souhaitons aussi favoriser le journalisme nomade avec le recours aux outils mobiles notamment pour l'information comme cela est actuellement expérimenté dans le cadre de NoA. Enfin, nous investirons davantage **le développement de notre plateforme** et notamment dans la but d'améliorer son ergonomie et son expérience utilisateur afin de s'adapter aux standards du marché et aux usages actuels.

## B – Une entreprise plus agile qui favorise l'autonomie et la délégation

L'innovation ne se résume pas pour autant aux développements technologiques. Au-delà des outils, ce sont les structures qui doivent être réinventées. France TV souffre d'une culture trop centralisée, trop hiérarchique et trop lourde. **C'est un véritable changement culturel que nous engageons**. Nous ferons évoluer nos structures pour les moderniser, rendre performants nos outils de gestion et simplifier nos processus pour accélérer les décisions. Les fonctions supports associées à la gestion de l'entreprise peuvent jouer un rôle déterminant en étant des véritables leviers d'impulsion et d'accompagnement auprès des directions opérationnelles. Elles sont les facilitateurs et les accompagnateurs du développement de nouveaux projets. Nous passerons d'une culture du contrôle à une logique de confiance a priori.

C'est pourquoi, nous visons à réduire les échelons et les niveaux de décisions, à favoriser la décentralisation et l'autonomie des équipes. Nous veillerons à des structures d'encadrement plus agile, avec des circuits de décision plus courts, avec des outils leur permettant d'être plus efficaces et facilitateurs des initiatives. **A la suite de l'accord sur la Qualité de Vie au Travail, nous souhaitons favoriser et renforcer la pratique de l'expérimentation** permettant de faire naître des métiers innovants. De la même manière, la mise en place du principe du droit à l'erreur dans l'entreprise doit être étudiée afin de favoriser l'initiative et la prise de risque par les équipes ainsi que la bienveillance dans le management.

Le plan de recomposition des effectifs doit accompagner l'adaptation du volume d'effectifs aux moyens dont nous disposons tout en épousant nos enjeux stratégiques. La réussite du dispositif de rupture conventionnelle collective qu'il comporte pourrait permettre **le recrutement de près de 1000 collaborateur d'ici à 2022**. Ces recrutements seront appréciés et mis en place au service des projets stratégiques. L'objectif sera aussi de

favoriser la diversité générationnelle et d'origine sociale ainsi que de disposer de nouvelles compétences au sein de l'entreprise. Un effort particulier sera réalisé concernant le budget de formation et les moyens mis à disposition de chaque collaborateur souhaitant s'inscrire dans de nouveaux développements stratégiques. Les efforts de redéploiement et de recrutement porteront prioritairement sur les fonctions opérationnelles davantage que sur l'encadrement et les fonctions supports.

L'enjeu est d'engager une véritable **réforme de nos métiers**. Il s'agit de bâtir sur nos savoir-faire existants. Les métiers de demain sont avant tout les métiers que nous exerçons aujourd'hui mais adaptés aux nouveaux défis. Le recours aux outils mobiles est par exemple un moyen de développer l'information et la production de contenus. Une réflexion sur les conditions de travail doit s'ouvrir, l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle et les manières d'exercer son activité sont autant de sujets devant être ouverts également. C'est au travers d'un dialogue social soutenu que nous pourrons y parvenir. Cela passe par des accords simplifiés, moins coûteux, laissant plus de place à la négociation sociale et aux expérimentations.

Au niveau du siège de France TV, **le mouvement engagé de renforcement des équipes de contenus doit être poursuivi** aussi bien en matière d'informations que de programmes. A la suite des réformes Info 2015 et de la DGDAP, la transversalité a été favorisée au service d'une meilleure répartition des rôles, il faut aller plus loin dans ce sens.

En région, la réorganisation engagée en 2016 a commencé à porter ses fruits. Nous mettrons en place de véritables projets locaux et territoriaux. La régionalisation ne se fera pas de manière uniforme mais devra être pensée au plus près des réalités locales. Une nouvelle étape de responsabilisation doit être franchie permettant, là aussi, de favoriser les producteurs de contenus et de donner la primauté aux solutions locales. Une réflexion sera ouverte pour **favoriser aussi l'installation en régions de fonctions centrales**.

En Outremer, l'émergence des directions de contenus et l'unification des rédactions permet aussi d'aller vers un décloisonnement et une plus grande transversalité des métiers. Néanmoins, il faut désormais favoriser la transversalité et le partage d'expériences entre stations afin de consolider les savoir-faire et de réduire les coûts de structures. C'est pourquoi **une stratégie de bassins sera mise en place**, notamment dans les Caraïbes, dans l'Océan Indien et dans le Pacifique. Cela permettra une optimisation des ressources, une plus forte décentralisation ainsi qu'une plus grande responsabilisation des équipes locales. Elle s'appuiera sur une logique éditoriale de plus grande couverture du territoire, de rayonnement sur les bassins géographiques et de meilleur partage des contenus.

## C – Une entreprise citoyenne et exemplaire

Aujourd'hui, une entreprise innovante, c'est une entreprise engagée et transparente. C'est le rôle qu'attendent de nous les citoyens qui sont les premiers actionnaires de France Télévisions. C'est pourquoi nous veillerons à bâtir une relation plus étroite avec eux, au travers de consultations citoyennes régulières et d'un dialogue permanent avec nos publics. **Nos indicateurs de performance seront refondus pour mieux refléter leurs attentes**. Le seul

critère de l'audience est aujourd'hui insuffisant pour rendre compte de la vocation citoyenne de la télévision publique. C'est pourquoi nous mesurerons et rendrons compte de la puissance, de la confiance, de la satisfaction et de l'utilité citoyenne de nos programmes.

Nous faisons face à une trajectoire budgétaire en nette diminution suite aux décisions de notre actionnaire. C'est donc à une gestion particulièrement rigoureuse que nous devons nous soumettre, mais qui doit aussi nous amener à réinterroger l'ensemble de nos pratiques et de nos habitudes. Dans ce contexte, **l'équilibre budgétaire est une des conditions de la confiance des citoyens et de notre actionnaire** à l'égard de notre entreprise. Il est aussi indispensable de défendre et soutenir le modèle du financement mixte de la télévision publique qui permet grâce à la dynamique de France TV Publicité d'apporter des recettes commerciales importantes au groupe, en limitant la pression publicitaire et en étant respectueuse du citoyen.

Nous veillerons à **une gestion transparente qui à la fois se conforme aux réglementations et aux exigences**, mais rende compte aux citoyens d'une bonne utilisation des deniers publics. L'exemplarité et la déontologie seront scrupuleusement respectées et vérifiées dans nos pratiques professionnelles. Depuis deux ans, nous avons renforcé les équipes dédiées à la vigilance en la matière avec la création de la direction de la conformité et celle du contrôle interne.

Enfin, **l'engagement de notre entreprise** au service de grandes causes d'intérêt général est une attente forte de nos publics. Elle concerne aussi bien nos programmes que notre impact social et environnemental. La responsabilité de France TV au service de la cohésion sociale et de l'intérêt général doit être soulignée et renforcée. C'est notre contribution à la société qui fera la différence.

La télévision publique doit et veut être utile. Utile à la cohésion sociale, utile à la démocratie. Nous avons la conviction profondément ancrée que dans une société où les médias jouent un rôle déterminant, l'existence de médias publics puissants, rassembleurs et modernes constituent un enjeu essentiel. Cet enjeu nous le voyons en France, mais aussi à travers toute l'Europe. Notre participation à l'UER nous amène à constater combien le renforcement des médias de service public est aujourd'hui devenu une question civique. Nous sommes conscients de notre responsabilité et de l'attente des citoyens.

Nous voulons inventer notre avenir. Cet avenir nous appelle à être pleinement ancrés dans la modernité, à toujours disposer d'un temps d'avance, à entrer en résonance avec notre époque et ses mutations. Il nous appelle aussi à être responsables et à prendre notre destin en main. C'est le sens de la transformation que nous avons engagée. En s'inscrivant pleinement dans notre histoire, nous voulons poursuivre l'aventure de la télévision publique au service de la communauté nationale et conforter son rôle et son utilité. Ce projet stratégique, nous souhaitons le tourner vers la société, plutôt que vers nous-mêmes. Fiers de nos valeurs, porteurs de convictions, nous pensons que la télévision publique peut faire la preuve que nous sommes faits pour vivre ensemble.