

VERS UN NOUVEAU CONTRAT SOCIAL POUR LA TELEVISION PUBLIQUE

Par Fiona Bélier, Alain Busson, Philippe Chazal,
Séléna Coquil, Antoine Hardy et Louis-Cyrille Trébuchet

Le 8 juillet 2015

Face à la mutation brutale qui transforme aujourd'hui le paysage audiovisuel mondial, à l'explosion de la consommation d'images, et dans un contexte qui questionne à moyen terme l'existence même de la notion de chaîne, quels peuvent donc être la place et le rôle d'un service public de l'audiovisuel qui a vu le jour après la Seconde Guerre mondiale ?

Cette étude se propose de revenir sur les grandes mutations à l'œuvre. Le déploiement de la Télévision numérique terrestre (TNT) et le développement des offres de télévision sur ADSL ont intensifié le jeu concurrentiel et entraîné une fragmentation de l'audience et une baisse des ressources publicitaires des acteurs historiques. Le paradigme dans lequel évolue la télévision publique s'est vu transformé sous l'influence de trois phénomènes. Tout d'abord, la mondialisation permise par l'ouverture de la télévision sur Internet et l'arrivée des offres « Over the top » (opérateurs proposant une offre de programmes directement via Internet) rompt le caractère historiquement local de la télévision. La diffusion des programmes audiovisuels peut se faire désormais à l'échelle planétaire, sans passer, comme cela était le cas auparavant, par des diffuseurs locaux ; l'ouverture sur Internet donne enfin au consommateur l'accès à une offre quasi infinie de contenus. Ensuite, la montée en puissance des usages mobiles, qu'accompagne la multiplication des terminaux : à côté des téléviseurs, des tablettes et smartphones permettent la consommation d'images en situation de mobilité. Ces mêmes images sont relayées par l'influence des réseaux sociaux. Enfin, l'intrusion de la « donnée » dans le processus de consommation et de production de programmes désormais à grande échelle, permet non seulement d'affiner la connaissance du consommateur et de ses préférences, mais aussi d'intégrer celui-ci dans le processus de production de contenus et sa valorisation.

Si les comportements des publics plus âgés ne sont pas encore trop affectés par ces bouleversements, il n'en va pas de même pour les jeunes générations : la consommation d'images est pour eux multi-écrans, personnalisée, mobile, sociale et interactive. La notion de chaîne n'a pour eux plus beaucoup de



pertinence. Pour cette génération, la confusion sémantique qui faisait désigner par le même terme (la télévision) les programmes et le terminal pour y accéder est désormais un non-sens. En effet, l'accès aux programmes se fait indifféremment sur les plateformes de partage (Youtube, Facebook...), à partir des offres en replay ou des nouvelles offres sur abonnement (Netflix, Canal Play), quand ce n'est pas plus simplement via des sites illégaux (Popcorn...).

Ainsi le monde audiovisuel qui est en train de se construire est caractérisé par une surabondance des contenus disponibles, par une pression concurrentielle croissante et une mondialisation de l'offre, par le pouvoir de marché grandissant des plateformes technologiques, soit généralistes (Apple, Amazon, Google) soit plus spécialisées (Netflix) et par une déstructuration des processus de consommation, et, par contrecoup, des processus de production. En France, la télévision publique bénéficie d'une image positive, même si elle n'est pas synonyme de dynamisme et d'innovation. Un effort récent a été porté sur le digital et les nouvelles écritures. Or il existe des missions qui sont spécifiques à la télévision publique et qui la distinguent des acteurs privés (missions « d'ordre public », missions culturelles et éducatives et une mission de cohésion sociale), et qui peuvent être considérées comme un avantage concurrentiel. En revanche, plusieurs difficultés sont décelables, concernant la gouvernance, la diminution des revenus, que ce soit le financement public ou la publicité, la baisse régulière d'une audience qui approche les 60 ans de moyenne d'âge. Cette distance croissante à l'égard d'un public jeune, malgré des tentatives pour s'en rapprocher (programmes ou chaînes dédiés), présente des risques de décrochage compétitif durable.

Cette étude souhaite proposer des éléments de réflexion pour établir un nouveau contrat social entre la télévision publique et les citoyens. Cette démarche vise à refaire de la télévision publique une institution sociale de la vie démocratique. Une télévision plus soucieuse de son public ne succombe pas nécessairement à la « dictature » de la demande et au conformisme dans une sorte de moins-disant culturel généralisé. C'est une télévision qui s'efforce d'impliquer davantage le spectateur et cherche en permanence à repenser son offre à la lumière des grandes mutations sociales et technologiques, des aspirations et des peurs de l'époque, des problèmes et des modes qui animent ses contemporains... En ce sens, la télévision publique a vocation à contribuer à un travail de représentation. Ainsi comprise, la télévision fait partie, au côté de beaucoup d'autres, des outils réflexifs par lesquels une société trouve forme et figure à ses propres yeux.

Cette ambition ne peut aller sans principes directeurs. Cette étude propose d'en retenir et d'en examiner trois : l'indépendance, la transparence et la dimension collaborative du service public.

1) *L'indépendance à l'égard du pouvoir exécutif et des alternances politiques n'est pas l'absence de tout contrôle : c'est par l'indépendance même qu'il est possible de demander des comptes à hauteur de la liberté accordée. C'est pour cette raison que cette étude propose de laisser à l'Etat sa responsabilité première, à savoir participer à la définition des grandes orientations stratégiques du groupe, et de confier à la direction de l'entreprise la conduite de ces grandes orientations, en mettant en place un mode de gouvernance basé sur deux institutions : un conseil de surveillance, inspiré par le BBC Trust anglais, et un directoire (proposition 1). L'idée qui prévaut à ces deux instances est de ne pas créer un organisme uniquement dédié aux téléspectateurs, à l'écart de la gouvernance de France Télévisions, mais d'assumer le signal fort consistant à intégrer la société civile dans les dispositifs essentiels à la réalisation des objectifs du groupe.*

2) *La transparence envers les citoyens et le secteur audiovisuel est l'occasion de renforcer la responsabilité de France Télévisions dans son écosystème. Il s'agit par exemple d'étoffer et rendre plus accessibles et lisibles au public les éléments structurants du fonctionnement de ce service public (proposition 2).*

3) *La dimension collaborative du secteur public vise à la fois à accroître la participation des téléspectateurs à la politique éditoriale de la télévision publique et à utiliser l'offre numérique comme un levier de la stratégie de service public. Cet objectif peut par exemple s'incarner dans une consultation annuelle des citoyens et de la société sur les priorités éditoriales de la télévision publique, dans le cadre d'un dispositif numérique interactif (proposition 4) ou d'autoriser la prise de participation au capital de startups ou de « Multi-Channel Networks » afin de présenter une nouvelle forme d'aide à la création et à la filière (proposition 7).*

C'est en faisant circuler les inquiétudes, et les opportunités singulières, liées à la situation de la télévision publique qu'une première étape essentielle de ce nouveau contrat social sera franchie : celle de faire de la télévision publique un véritable sujet de débat public.

INTRODUCTION

La récente nomination de Delphine Ernotte à la présidence de France Télévisions, en mai 2015, n'a pas mis fin aux débats sur le rôle de l'audiovisuel public français. Le groupe France Télévisions, créé par la loi du 1er août 2000, regroupe cinq antennes nationales (France 2, France 3, France 4, France 5, France Ô), les antennes régionales de France 3 et les neufs chaînes et radios Outre-mer¹ère. Les enjeux qui touchent France Télévisions, et la télévision en général, s'étendent bien au-delà de la durée de l'actuel mandat.

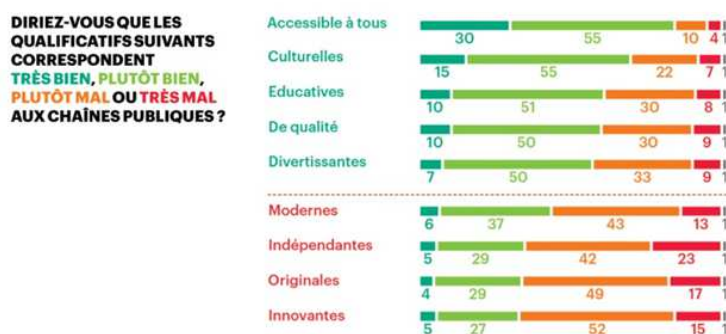
Si le groupe a engagé une profonde transformation depuis 2011, le rapport Schwartz¹, publié en février 2015, souligne plusieurs éléments contribuant à un « changement de paradigme » qui modifie de façon importante l'environnement dans lequel évolue France Télévisions. Intensification de la concurrence et mondialisation, multiplication des écrans, délinéarisation et personnalisation des consommations, ou encore utilisation massive des réseaux sociaux, sont autant de facteurs remettant profondément en cause le fonctionnement historique de la télévision.

Mais au-delà de ces transformations externes, le rapport Schwartz pointe une capacité d'action « entravée par une réglementation minutieuse, des lourdeurs internes, une organisation peu agile. Ses téléspectateurs sont moins nombreux et plus âgés. Son modèle économique a été fragilisé. Sa performance s'est dégradée. » Son audience connaît en effet un double phénomène : elle diminue (France Télévisions a obtenu 28,8 % de part d'audience en 2014, contre 40 % en 2003) et elle vieillit (le téléspectateur moyen de France 2, France 3 et France 5 est âgé de 58-60 ans). Cette distance croissante à l'égard d'un public jeune, malgré des tentatives pour s'en rapprocher (programmes ou chaînes dédiés), présente des risques de décrochage compétitif durable.

Pourtant, la perception de l'image des chaînes publiques auprès des téléspectateurs est nuancée : selon un sondage réalisé pour Télérama, ils sont 70 % à reconnaître leurs qualités culturelles, et 60 % et 61 % à les trouver respectivement de qualité et divertissantes. Mais l'image de France Télévisions est moins valorisée dans les domaines de la modernité et de l'innovation : une majorité de téléspectateurs trouvent que les qualificatifs « modernes », « originales » et « innovantes » correspondent « plutôt mal » ou « très mal » aux chaînes publiques. Pour le dire autrement, la télévision publique bénéficie d'une image relativement solide mais celle-ci semble davantage refléter des habitudes historiques. Au-delà de la structure de l'audience, la structure de l'offre est donc un autre défi. De même, l'indépendance n'est pas associée à l'image des chaînes publiques, plus de deux tiers des téléspectateurs considérant qu'il est difficile de les qualifier ainsi.

¹ Rapport Schwartz, « France Télévisions 2020 : le chemin de l'ambition », février 2015 - <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Ressources/Rapports/Rapport-sur-l-avenir-de-France-Televisions>

Figure 1 : les qualificatifs de la télévision publique²



Pour les téléspectateurs, les chaînes publiques sont-elles si différentes des chaînes privées ? La réponse est nette : ils sont 68 % à répondre par l'affirmative, pourcentage en hausse de huit points par rapport à 2005. Ce sont les programmes qui incarnent avant tout cette différence, suivis par le volume de publicité et le mode de financement. Mais l'expression de cette appréciation suffit-elle pour autant à garantir l'adhésion des téléspectateurs à leur télévision publique ? Face à la mutation brutale qui transforme aujourd'hui le paysage audiovisuel mondial, à l'explosion de la consommation d'images³, et dans un contexte qui questionne à moyen terme l'existence même de la notion de chaîne, quels peuvent donc être la place et le rôle d'un service public de l'audiovisuel qui a vu le jour après la Seconde Guerre mondiale ?

C'est cette dynamique entre une confiance malgré tout persistante et une distance croissante qui permet d'envisager l'idée d'un nouveau contrat social, entre la télévision publique et ses spectateurs, sous l'angle de la nécessité et de la pertinence : nécessité pour renouveler les conditions d'existence même de la télévision publique, pertinence dans la mesure où celle-ci répond à certaines attentes et a toujours un rôle spécifique à jouer. Les conditions et possibilités d'expression de ce rôle dans les transformations contemporaines doivent être au cœur de la réflexion. La BBC, notamment en matière de gouvernance et d'implication du public, est ici un exemple instructif.

Nouer un nouveau contrat social entre France Télévisions et son public, c'est aussi refaire de la télévision publique une institution sociale de la vie démocratique. Une télévision plus soucieuse de son public ne succombe pas nécessairement à la « dictature » de la demande et au conformisme dans une sorte de moins-disant culturel généralisé. C'est une télévision qui

² Sondage réalisé pour Télérama par Harris-Interactive en janvier 2015

³ Selon l'étude annuelle « Visual Networking Index 2013-2018 » du groupe américain Cisco, « en France, le trafic vidéo sur Internet représentera 79 % de tout le trafic Internet grand public en 2018. Les « micro vidéos », format court de moins une minute, incarnées notamment par l'application mobile Vine de Twitter, pullulent sur la Toile et sont les premières à impacter le réseau.

- En France, 41 milliards de minutes (77,174 années) de contenus vidéo ont circulé sur Internet chaque mois en 2013. Cela représente 15 435 minutes de vidéos en streaming ou téléchargées, chaque seconde.
- Le trafic vidéo français grand public sur Internet augmentera de 22% d'ici 2018, pour atteindre 1,3 exaoctets par mois, l'équivalent de 315 millions de DVDs mensuels, ou 431 220 DVD par heure. »

s'efforce d'impliquer davantage le spectateur et cherche en permanence à repenser son offre à la lumière des grandes mutations sociales et technologiques, des aspirations et des peurs de l'époque, des problèmes et des modes qui animent ses contemporains... En ce sens, la télévision publique a vocation à contribuer à un travail de représentation qui, dans toutes les démocraties, excède le cadre étroit de l'exercice électoral-représentatif comme le montrent les travaux de Pierre Rosanvallon. Ainsi comprise, la télévision fait partie, au côté de beaucoup d'autres, des outils réflexifs par lesquels une société trouve forme et figure à ses propres yeux.

Cette ambition ne peut aller sans principes directeurs et cette étude propose d'en retenir et d'en examiner trois : l'indépendance, la transparence et la dimension collaborative du service public.

1 - LA TELEVISION PLURIELLE : EXTENSION DES MODES DE VISIONNAGE

1.1 - LE PAYSAGE DE LA TELEVISION

Quelles sont les grandes évolutions décelables dans le rapport à la télévision ? La télévision publique est à considérer « comme un élément particulier d'un système plus large, celui de la télévision en général, lui-même partie intégrante des problématiques globales des médias de masse et des industries du divertissement, de telle sorte qu'il serait illusoire de vouloir appréhender la télévision de service public en l'extirpant du liquide amniotique dans lequel elle baigne, c'est-à-dire sans « Penser la société des médias » »⁴.

La télévision se trouve ainsi influencée par la transformation radicale du marché cognitif, qui est cette « image qui permet de se représenter l'espace fictif dans lequel se diffusent les produits qui informent notre vision du monde »⁵. En peu de temps, ce marché a connu une profonde libéralisation : les médias sont de plus en plus en concurrence, notamment parce que le coût d'entrée sur ce marché, et les dépenses pour générer et diffuser de l'information, ont connu des baisses spectaculaires. En outre, ce marché a fait face à une véritable révolution de l'offre liée au développement d'Internet.

Plus précisément, si la Télévision numérique terrestre (TNT) et le développement des offres de télévision sur ADSL dans les premières années du siècle ont intensifié le jeu concurrentiel (entraînant une fragmentation de l'audience et une baisse des ressources publicitaires des acteurs historiques), ils n'en ont pas changé les modes de fonctionnement. Le changement de paradigme auquel faisait référence le rapport Schwartz est plus récent et est dû à la conjonction de plusieurs phénomènes :

⁴ Serge Regourd, *Vers la fin de la télévision publique ? Traité de savoir-vivre du service public audiovisuel*, Toulouse : Éd. de l'Attribut, 2008

⁵ Gérald Bronner, *La démocratie des crédules*, PUF, 2013

- La mondialisation permise par l'ouverture de la télévision sur Internet et l'arrivée des offres OTT⁶ : la chasse gardée des éditeurs traditionnels est désormais accessible aux « barbares »⁷ et le caractère historiquement local de la télévision est rompu ; la diffusion des programmes audiovisuels peut se faire désormais à l'échelle planétaire, sans passer, comme cela était le cas auparavant, par des diffuseurs locaux ; l'ouverture sur Internet donne enfin au consommateur l'accès à une offre quasi infinie de contenus.
- La montée en puissance des usages mobiles, qu'accompagne la multiplication des terminaux : à côté des téléviseurs, on trouve désormais des tablettes et smartphones, toutes sortes d'appareils qui permettent la consommation d'images en situation de mobilité et le caractère incontournable et omniprésent des réseaux sociaux.
- Le « Big data » : l'intrusion de la « donnée » dans le processus de consommation et de production de programmes désormais à grande échelle, permet non seulement d'affiner la connaissance du consommateur et de ses préférences, mais aussi d'intégrer celui-ci dans le processus de production de contenus et sa valorisation.

1.2 - DE NOUVEAUX USAGES

Si les comportements des publics plus âgés ne sont pas encore trop affectés par ces bouleversements, il n'en va pas de même pour les jeunes générations : la consommation d'images est pour eux multi-écrans, personnalisée, mobile, sociale et interactive. La notion de chaîne n'a pour eux plus beaucoup de pertinence. Pour cette génération, la confusion sémantique qui faisait désigner par le même terme (la télévision) les programmes et le terminal pour y accéder est désormais un non-sens.

En effet, l'accès aux programmes se fait indifféremment sur les plateformes de partage (Youtube, Facebook...), à partir des offres en *replay* ou des nouvelles offres sur abonnement (Netflix, Canal Play), quand ce n'est pas plus simplement via des sites illégaux (Popcorn...).

Ces nouveaux usages favorisent l'émergence de la « Social TV » (ou « télévision sociale ») dont l'objectif est de faire vivre autrement l'expérience du consommateur et de l'impliquer afin qu'il puisse dialoguer, participer, approfondir et commenter son programme avant, pendant et après la diffusion. Avec la convergence des écrans, la « Social TV » est devenue une opportunité pour les opérateurs d'activer deux leviers : l'audience des programmes et l'effet viral que véhiculent les réseaux sociaux. En collectant les données des consommateurs, les opérateurs récupèrent des informations précieuses sur leurs profils, ce qui leur permet de mieux préciser leur cible, de mieux définir leur positionnement et ainsi de s'adresser plus efficacement à leur audience.

⁶ OTT : « Over The Top ». Les opérateurs OTT sont des opérateurs proposant une offre de programmes directement via Internet. Netflix en est l'exemple le plus connu.

⁷ Nous reprenons ici la terminologie proposée par Alessandro Baricco, *Les Barbares, essai sur la mutation*, Gallimard, 2014

Ces transformations favorisent un changement de statut pour la parole et les images : elles deviennent multiples et largement diffusées, c'est-à-dire qu'elles ne sont plus l'apanage des professionnels. Ce qui conduit Dominique Cardon à souligner que le « droit de prendre la parole en public s'élargit à la société entière » et qu' « une partie de conversations privées s'incorporent dans l'espace public »⁸.

Il n'est sûrement pas question de négliger l'audience actuelle du public adulte qui constitue encore, et pour un certain temps, le cœur de cible des diffuseurs historiques. Mais il est vital de s'intéresser aux habitudes des plus jeunes et ce pour deux raisons :

- Ce sont eux qui constitueront à terme l'essentiel des audiences ; et il est peu probable qu'ils reviennent avec l'âge aux modes de consommation de leurs aînés ;
- L'effet d'entraînement peut même jouer à rebours sur le public plus âgé et faire rapidement basculer le secteur audiovisuel dans une autre logique que celle encore à l'œuvre aujourd'hui.

1.3 - LES GRANDS DEFIS

Ainsi le monde audiovisuel qui est en train de se construire est caractérisé :

- Par une surabondance des contenus disponibles ;
- Par une pression concurrentielle croissante et une mondialisation de l'offre ;
- Par le pouvoir de marché grandissant des plateformes technologiques, soit généralistes (Apple, Amazon, Google) soit plus spécialisées (Netflix) ;
- Par une déstructuration des processus de consommation, et, par contrecoup, des processus de production.

Dans ce nouveau paradigme qui émerge, la surabondance des contenus dont la valeur unitaire est faible ou tend vers zéro, la généralisation de la logique de l'accès, et le caractère dynamique et interactif du processus de consommation (le médium n'est plus le message mais la relation qu'il permet de nouer et d'auto-entretenir) fait des contenus audiovisuels proposés une commodité gratuite (ou payée forfaitairement), augmentant l'attractivité d'une offre multiforme caractérisée par la coexistence d'une très grande variété d'applications (modèle conversationnel ou économie de la relation).

Les nouveaux acteurs venant pour l'essentiel du monde de l'Internet, les « barbares », jouent dans cette transformation un rôle essentiel, transformation que l'on peut résumer par une formule empruntée à Alessandro Baricco : « D'habitude, on se bat pour contrôler les points stratégiques sur la carte. Aujourd'hui, les agresseurs font quelque chose de plus radical, qui va plus en profondeur : ils sont en train de redessiner la carte »⁹.

⁸ Dominique Cardon, *La démocratie Internet*, La République des idées/Seuil, 2010

⁹ Alessandro Baricco, *op. cit.*

1.4 - LE ROLE DE LA TELEVISION PUBLIQUE DANS UN SECTEUR EN PLEINE TRANSFORMATION

Si la technologie n'est pas à l'origine de toutes les transformations évoquées, elle en est un puissant accélérateur. Les grands acteurs mondiaux qui prennent le pouvoir sont tous en position dominante et en train de changer les règles du jeu. Comme l'enseigne la théorie économique, les industries de réseaux favorisent la formation d'oligopoles, voire de monopoles, beaucoup plus que le jeu concurrentiel. Ici le problème n'est pas tant celui de la concurrence entre les acteurs économiques privés que celui du rapport de force entre public et privé qui en découle. Dans ce contexte de montée en puissance de sociétés privées en position dominante, et avec la multiplication des modes et supports d'usage et l'émergence croissante d'une télévision moins linéaire, quel peut être le rôle d'un service public de l'audiovisuel ?

Si les chaînes publiques et privées sont soumises par le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) à des obligations d'ordre générales et déontologiques identiques (honnêteté, pluralisme de l'information, indépendance, etc.), la Cour des comptes rappelle les obligations spécifiques du service public, qui sont moins des normes que la marque d'une identité. Elles concernent des missions « d'ordre public », des missions culturelles et éducatives et une mission de cohésion sociale :

- « le concours au débat public et les missions « d'ordre public », qui se traduisent par des obligations de retransmissions régulières ou exceptionnelles : messages relatifs à la défense nationale et la sécurité de la population ; grandes causes nationales et campagnes électorales pour France 2, France 3 et France 5 ; communication du gouvernement, expression du parlement, expression des organisations syndicales et professionnelles et information spécialisée (sécurité routière, institut national de la consommation) pour France 2 et France 3 ;
- la mission culturelle et éducative, qui se traduit par des volumes et horaires de diffusion imposés afin de garantir la diversité des genres diffusés et d'en promouvoir certains : obligations portant sur le volume et les horaires de diffusion d'émissions de spectacle vivant, concerts, littérature, histoire, cinéma et arts, diffusion d'un programme culturel par jour à heure de grande écoute, jeunesse, programmes scientifiques, exigence de diversité des disciplines sportives représentées ;
- la mission « sociétale » de cohésion, de représentation de la diversité française et d'accès du plus grand nombre à l'offre télévisuelle, qui induit des obligations par genres de programmes et par cibles : émissions religieuses (France 2) ; émissions à destination des publics régionaux (France 3) et ultra-marins (RFO), langues régionales (France 3) ; émissions jeunesse à des horaires adaptés. »¹⁰

¹⁰ Cour des comptes, Rapport public thématique « France Télévisions et la nouvelle télévision publique », octobre 2009

Il existe ainsi bien des missions qui sont spécifiques à la télévision publique et qui la distinguent des acteurs privés. Par exemple la mission culturelle s'incarne aujourd'hui dans le contrat d'objectifs et de moyens (COM) avec de multiples obligations chiffrées sur les nombres de concerts, de retransmissions de théâtre, d'opéras, etc. Plus qu'une marque, l'intérêt général défendu par les groupes audiovisuels publics est un marqueur. Bien entendu, la logique marchande n'est pas exclusive de l'intérêt général mais elle n'a pas sa réalisation au cœur de ses objectifs. Les trois missions décrites ci-dessus montrent bien le rôle d'agrégateur de la télévision publique, une façon de « voir ensemble »¹¹, pour reprendre l'expression de Delphine Ernotte consacrée à France 2, même si cette façon de voir ensemble ne signifie plus seulement voir les mêmes contenus au même moment dans la même pièce. La télévision publique permet à la fois de se regarder et de décrire la façon de se regarder et peut alors être vue à la fois comme un espace de médiation et un acteur industriel en charge de donner une chance à l'expression de l'intérêt général, à travers ses obligations spécifiques.

La médiation des autorités publiques au nom de l'intérêt général apparaît d'autant plus nécessaire que les débats et échanges autour du numérique, et la télévision n'y fait pas exception, sont marqués par une forte dimension idéologique. Articles, tribunes ou blogs soulignent cette « révolution » à l'œuvre, décrivent sa « force » ou sa « puissance », applaudissent la « libération » ou la « vraie démocratisation » qu'elle permet au nom de l'individu et de l'efficacité. Evgeni Morozov critique ce climat intellectuel en rejetant le « solutionisme » à l'œuvre, cette façon de considérer toutes les situations de la vie sociale comme des problèmes à résoudre ou des processus à améliorer. Il dénonce également ce grand récit colporté autour de « l'Internet-centrisme » qui présente Internet à la fois « comme la source d'une révolution sociale en cours et comme le modèle à partir duquel il faudrait repenser l'organisation de l'ensemble de la vie sociale. L'ambition totalisante de ce grand récit n'est que la conséquence des nombreuses simplifications qu'il opère. Il méconnaît les spécificités des différents domaines de la vie sociale, en postulant que les caractéristiques attribuées à « l'Internet » (la transparence, la décentralisation, l'ouverture, l'innovation constante) peuvent et doivent s'étendre aux sphères politique, artistique, culturelle, etc. »¹².

Plus concrètement, le rapport Schwartz rappelait que, même si des débats existaient en Europe sur les modes de financement ou la programmation des médias de service public, un consensus s'accorde à dire qu'ils « poursuivent des objectifs et sont garants de valeurs que ne portent pas nécessairement leurs homologues privés, dont l'objectif, qui naît de leur mode de financement par la publicité ou par l'abonnement, est de maximiser l'audience et/ou de cibler des catégories particulières de la population. Or les médias de service public ont pour vocation première de s'adresser à l'ensemble des citoyens. C'est cette vocation qui justifie et rend acceptable le financement collectif des médias de service public »¹³.

Mais ce financement collectif, comme plus largement le consentement à l'impôt, n'est pas à considérer comme un acquis intangible. La question du devenir des chaînes se pose par

¹¹ Delphine Ernotte Cunci, *Projet stratégique pour France Télévisions*, mars 2015

¹² Sébastien Broca, « Les chausse-trappes de la pensée Internet », *La Vie des idées*, 16 mai 2014 - <http://www.laviedesidees.fr/Les-chausse-trappes-de-la-pensee-2665.html>

¹³ Rapport Schwartz, *op. cit.*

rapport à l'individualisation de la consommation (de plus en plus via des terminaux mobiles, de moins en moins par les grilles de programmes), particulièrement marquée pour les jeunes publics, comme on l'a vu précédemment. Cette menace pesant sur la notion de chaînes ne signifie pas qu'il n'y aura plus de marques. Bien au contraire, si l'audience est fragmentée, la marque reste un facteur de prescription. D'autre part, cette question se pose dans un contexte où « dans plusieurs pays européens, comme la Grande-Bretagne, se fait jour la thèse selon laquelle la télévision devrait échapper à une perception organique en termes de chaînes publiques opposées aux chaînes privées, et que devrait, à l'inverse, prévaloir une conception fonctionnelle en termes de missions de service public qui pourraient, indifféremment, être confiées aux différentes chaînes ».

Démontrer son utilité passe en la circonstance par une compréhension de ses atouts et de ses faiblesses, et de l'environnement dans lequel elle évolue.

2 - VERS UN NOUVEAU CONTRAT SOCIAL POUR LA TELEVISION PUBLIQUE

2.1 - FRANCE TELEVISIONS : RAPIDE ETAT DES LIEUX

Il est difficile dans le cadre de cette seule étude de faire un état des lieux exhaustif de France Télévisions. Nous nous contenterons de pointer rapidement les forces sur lesquelles le groupe peut s'appuyer et ses principales faiblesses, eu égard à l'évolution du paysage décrite précédemment. Nous clôturerons cette partie en mettant en évidence les principaux défis auxquels le groupe doit faire face et les ambitions qu'il peut raisonnablement exprimer.

- **Forces**

- Une image solide, même si elle n'est pas synonyme de dynamisme et d'innovation, comme nous l'avons vu en introduction.
- Un accent mis sur le digital et les nouvelles écritures ; l'absence d'actionnaires privés permet à France télévisions d'avoir, en matière de programmes, une politique plus innovante que celle de ses concurrents privés.
- Les droits sur des programmes sportifs à envergure internationale (Roland Garros, Tour de France, Jeux Olympiques, championnats du monde d'athlétisme).
- Le renouveau de la fiction et la qualité de l'information (journaux télévisés, magazines d'information).

- **Faiblesses**

- Une gouvernance tatillonne qui n'assure à France Télévisions ni la liberté ni la souplesse nécessaires en ces temps de grande transformation.
- Un contexte budgétaire tendu : en France, les ressources publiques ont diminué de façon constante (baisse de 2 % en euros constants de 2009 à 2013), même si dans proportions moindres que dans les autres pays européens. C'est l'ensemble des revenus, que ce soit le financement public ou la publicité, qui est en baisse. En outre,

l'absence de publicité après 20 heures décidée en 2009 a conduit à une perte significative de chiffre d'affaires pour le service public français.

- Une audience en baisse : France Télévisions est victime d'un phénomène de long terme qui touche pratiquement tous les diffuseurs historiques, qu'ils soient privés ou public, à savoir la baisse régulière de son audience. Cette baisse affecte les grands « networks » américains comme les chaînes généralistes européennes : en 2014, le public de la chaîne CBS, un des grands “networks” historiques de la télévision américaine, était âgé de 58,7 ans...
- Une audience vieillissante : l'âge moyen du téléspectateur de France 2 ou de France 3 vieillit (il approche les 60 ans) et on ne décèle aucun signe majeur de renversement de tendance.
- Une faiblesse sur les programmes de divertissement et les magazines hors information.

- **Défis et ambitions**

Comment le service public de l'audiovisuel peut-il être en phase avec la société mouvante qu'il a en face de lui et dont il doit représenter la dynamique, la complexité et la diversité ? Comment garder sa place dans un univers dominé par les grandes plateformes technologiques ? Comment assurer aux productions nationales la qualité et l'audience qui leur permettront d'exister dans le nouveau champ concurrentiel ?

Face aux évolutions actuelles (de moins en moins d'argent public, évolution des usages, prise de pouvoir par les GAFA¹⁴, le service public est et sera de plus en plus en position de faiblesse s'il cherche à imiter ses homologues privés. On peut chercher à améliorer son fonctionnement, le rendre plus efficace mais cela ne sera qu'une « opération cosmétique » qui ne peut que faire disparaître temporairement les rides, le temps que le lifting soit opérant.

Le principal n'est pas là. Il est dans l'établissement d'un contrat social d'une autre nature avec le public : expression de la diversité et de la complexité de la société, fonctionnement selon une logique contributive reposant sur l'apport des forces vives des citoyens.

Le statut public n'est de ce point de vue pas un handicap ; non seulement il permet ce positionnement mais il est probablement le seul à le permettre dans la mesure où il n'y a pas de comptes à rendre à des actionnaires préoccupés par la rentabilité, ce qui ne signifie pas, évidemment, que la télévision publique ne puisse être comptable de son action.

2.2 - LES PRINCIPES

- **Indépendance**

Le système réglementaire qui encadre l'audiovisuel français a été élaboré il y a une trentaine d'années. Les contraintes qu'il impose aux acteurs, et au secteur public en particulier, ne correspondent plus aux enjeux de ce début de XXIème siècle. Certes, la « loi du 15 novembre

¹⁴ Acronyme désignant Google, Apple, Facebook et Amazon

2013 a redonné au CSA la mission de nommer les présidents des sociétés nationales de programme, pouvoir dont il ne disposait plus depuis 2009 »¹⁵. Le CSA étant une autorité administrative indépendante, cela réaffirme en partie l'indépendance de la télévision publique par rapport au pouvoir exécutif et aux alternances politiques. Et c'est justement cette indépendance qui permet de demander des comptes à hauteur de la liberté donnée.

Mais l'Etat a d'autres moyens d'intervenir, et avec précision. Les missions de service public de France Télévisions sont définies par la loi ; elles sont ensuite déclinées dans un cahier des charges qui comprend 70 articles. Le COM sert, lui, à la fois de « document stratégique principal pour l'entreprise, et de support contractuel aux engagements réciproques pluriannuels entre l'Etat et France Télévisions »¹⁶. Il est défini pour une période de quatre ans, le dernier ayant été en vigueur entre 2011 et 2015. Il avait quatre grands principes directeurs¹⁷ :

- Fédérer tous les publics grâce à des chaînes aux identités renforcées et à une offre numérique complète.
- Placer la création au cœur de la stratégie pour faire partager au plus grand nombre des programmes ambitieux et innovants.
- Etre exemplaire dans la promotion du pluralisme et de la diversité.
- Faire de l'entreprise unique un modèle d'organisation responsable et efficace.

Mais il est soumis à de nombreuses révisions par l'Etat, ce qui nuit à la stabilité du groupe et à l'élaboration, dans la durée, d'une vision stratégique. Un avenant a été signé, en novembre 2013, pour la période 2013-2015. Il « prend acte de la révision de la trajectoire économique de l'entreprise, dans un contexte marqué par une forte diminution de ses ressources publicitaires et par une contribution à l'effort de redressement des finances publiques »¹⁸.

Autre élément de contrôle, les indicateurs : s'ils sont précis et mesurables sur une base annuelle, ils sont également au nombre de 70. Or le respect de ces indicateurs mobilise une grande partie de l'énergie et, même s'ils sont respectés, les résultats ne sont pas forcément atteints. La terminologie anglo-saxonne évoque l'expression « *hitting the target but missing the point* » pour décrire ce type de situation. La finalité du système est perdue de vue. De plus, il ne s'agit pas seulement d'avoir des objectifs mais aussi une autonomie dans leur réalisation.

En outre la notion de tutelle est problématique. Dans un souci de renforcement de l'indépendance de la télévision publique, la notion d' « actionnaire avisé » semblerait pertinente. Elle irait de pair avec un changement du mode de gouvernance de France Télévisions en mettant en place un mode de gouvernance basé sur deux institutions.

¹⁵ <http://www.csa.fr/Le-CSA/Presentation-du-Conseil/Des-missions-diversifiees/Les-nominations>

¹⁶ Rapport Schwartz, *op. cit.*

¹⁷ <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Audiovisuel/Sous-Dossiers-thematiques/Les-contrats-d-objectifs-et-de-moyens-des-organismes-de-l-audiovisuel-public/Le-contrat-d-objectifs-et-de-moyens-COM-de-France-Televisions/Le-COM-de-France-Televisions-2011-2015>

¹⁸ <http://www.francetelevisions.fr/wp-content/uploads/2015/02/RapportAnnuel2013.pdf>

Proposition 1 : une nouvelle gouvernance pour France Télévisions

Le rôle de l'Etat actionnaire est d'abord de définir la valeur apportée par le service public de l'audiovisuel à la communauté nationale¹⁹ et de définir les grandes orientations stratégiques qui permettent de répondre de manière optimale à la mission ainsi fixée. Pour ce faire, les orientations stratégiques doivent être en nombre limité (cinq ou six, guère plus) et ne peuvent ni ne doivent se confondre avec l'établissement d'un COM, qui est plus de l'ordre de l'opérationnel et de la responsabilité des dirigeants de l'entreprise.

Pour assurer un pilotage stratégique efficace de l'entreprise, il faut également faire évoluer son mode de gouvernance. Il convient de laisser à l'Etat sa responsabilité première, à savoir participer à la définition des grandes orientations stratégiques, et confier à la direction de l'entreprise la conduite de ces grandes orientations. Pour ce faire, nous proposons de mettre en place un mode de gouvernance basé sur deux institutions, avec l'instauration d'un conseil de surveillance et d'un directoire, en remplacement de l'actuel conseil d'administration.

- Un conseil de surveillance qui fixe les orientations stratégiques.

Il pourrait se rapprocher, par sa nature, du BBC Trust anglais. Le rapport Schwartz rappelait que ce dernier était « composé d'un président et de onze membres, choisis par le gouvernement et nommés par la Couronne ». Le recrutement des « trustees » fait l'objet d'une annonce publique. Deux types de profils se détachent. D'une part, des membres qui ont travaillé à la BBC ou dans les médias (mais ne sont plus employés par la BBC au moment de leur nomination, c'est une des règles) et qui, plus généralement, sont liés aux secteurs de la communication et de la culture. D'autre part, des figures du monde de l'entreprise pour représenter notamment les secteurs des finances et de l'industrie. La dimension universitaire ou l'engagement au sein d'associations est également mis en avant. Quatre d'entre eux sont censés représenter l'Angleterre, l'Ecosse, l'Irlande du Nord, et le Pays de Galles. Pour ces membres, il est fondamental d'avoir un ancrage local afin de pouvoir apporter au sein du BBC Trust les spécificités de leur nation d'origine.

Au regard de la composition de l'actuel BBC Trust, on observe un dosage équilibré entre les experts du monde de l'entreprise, de l'éducation et des collectivités. En effet, le gouvernement veille à ce que ces différentes composantes de la société aient la parole. Ce mouvement d'intégration de nouvelles personnes distancées de la BBC, comme un possible garant de l'indépendance des opérations de contrôle du BBC Trust, est à souligner, ce qui n'exclut évidemment pas les critiques²⁰.

« Le rôle des « trustees » est d'abord de s'assurer du bon emploi des fonds issus de la redevance mais aussi de valider et de faire évoluer si nécessaire le plan stratégique et aussi de

¹⁹ Définition d'autant plus complexe que les rapports entre l'Etat et les citoyens ont radicalement changé et que l'organisation de la société est fort éloignée de celle qui a prévalu lors de la création de la RTF...

²⁰ Par exemple, concernant la présence parfois jugée trop importante du milieu financier : <https://www.opendemocracy.net/ourbeeb/dan-hind/corporation-run-by-bankers-not-journalists-who-are-bbc-trust>

valider la nomination du directeur général de la BBC. La direction de l'entreprise (BBC Executive) définit les modalités de mise en œuvre de la stratégie. »²¹ Monique Dagnaud soulignait l'importante activité du BBC Trust, en matière d'enquêtes et d'évaluations des attentes du public, afin de s'assurer que le service public réponde toujours à son ambition démocratique originelle : en 2008, il a par exemple « lancé un vaste débat national sur les missions de la BBC et a défini six objectifs : le soutien de la citoyenneté et de la société civile ; la promotion de l'éducation et de l'apprentissage ; la stimulation de la créativité et de l'excellence culturelle ; la représentation du Royaume-Uni dans son intégralité ; son ouverture vers le reste du monde et réciproquement ; l'ouverture aux nouvelles technologies et le leadership dans le basculement vers le numérique. »²²

- Un directoire chargé de superviser la gestion de l'entreprise et de mettre en œuvre la stratégie décidée par le conseil de surveillance, en remplacement de l'actuel conseil d'administration

A l'heure actuelle, le Conseil d'administration de France Télévisions n'inclut pas d'organisations de téléspectateurs et s'avère relativement homogène dans sa composition sociale. Dans le conseil d'administration de la précédente mandature, sur 14 postes ayant un mandat de cinq ans, cinq représentants de l'Etat étaient dénombrés, contre deux administrateurs pour le Parlement et cinq personnalités qualifiées (par exemple un inspecteur général des finances, une directrice générale des finances publiques dans une région ; un chercheur était présent, en la personne de Dominique Wolton).

Pour que l'audiovisuel public soit vraiment considéré par la collectivité nationale comme un bien commun, il est nécessaire que cette collectivité soit représentée dans les instances de décision. Ainsi, la réflexion sur un certain pourcentage des membres de ce nouveau directoire et des droits de vote associés avec pouvoir de veto sur les décisions essentielles attribués à des membres de la société civile doit être ouverte.

L'idée qui prévaut à ces deux instances est de ne pas créer un organisme uniquement dédié aux téléspectateurs, à l'écart de la gouvernance de France Télévisions, mais d'assumer le signal fort consistant à intégrer la société civile dans les dispositifs essentiels à la réalisation des objectifs du groupe.

- **La transparence**

Transparence vis-à-vis des citoyens

Cette transparence est d'abord celle qui est due aux citoyens, qui sont aussi les contribuables de ce service. Le site Internet actuel présente dans sa page consacrée au groupe plusieurs éléments, notamment le conseil d'administration, le comité exécutif, le rapport annuel ou encore les appels d'offres. Ce partage de l'information peut toutefois être plus exhaustif.

²¹ Rapport Schwartz, *op. cit.*

²² Monique Dagnaud, *art. cit.*

Proposition 2 : Etoffer et rendre plus accessibles et lisibles au public les éléments structurants du fonctionnement de ce service public (budget et origine des recettes, dépenses et répartition, rémunération des dirigeants...)

Encadré 1 : la transparence version BBC²³

La BBC publie la totalité de ses dépenses sur son site internet, sur lequel la répartition de la redevance est clairement détaillée : « *How the BBC collects and uses the licence fee* »²⁴. Tous les bilans sont en ligne, les dépenses sont expliquées par des schémas très explicites. La répartition de la redevance en pourcentage sur les secteurs de la télévision, de la radio, d'Internet est ainsi connue.

Les dépenses de la chaîne et de la direction sont expliquées et justifiées de la même manière sur le site. Chaque année en juillet, la BBC publie un rapport annuel qui présente les activités et les résultats de l'année passée²⁵.

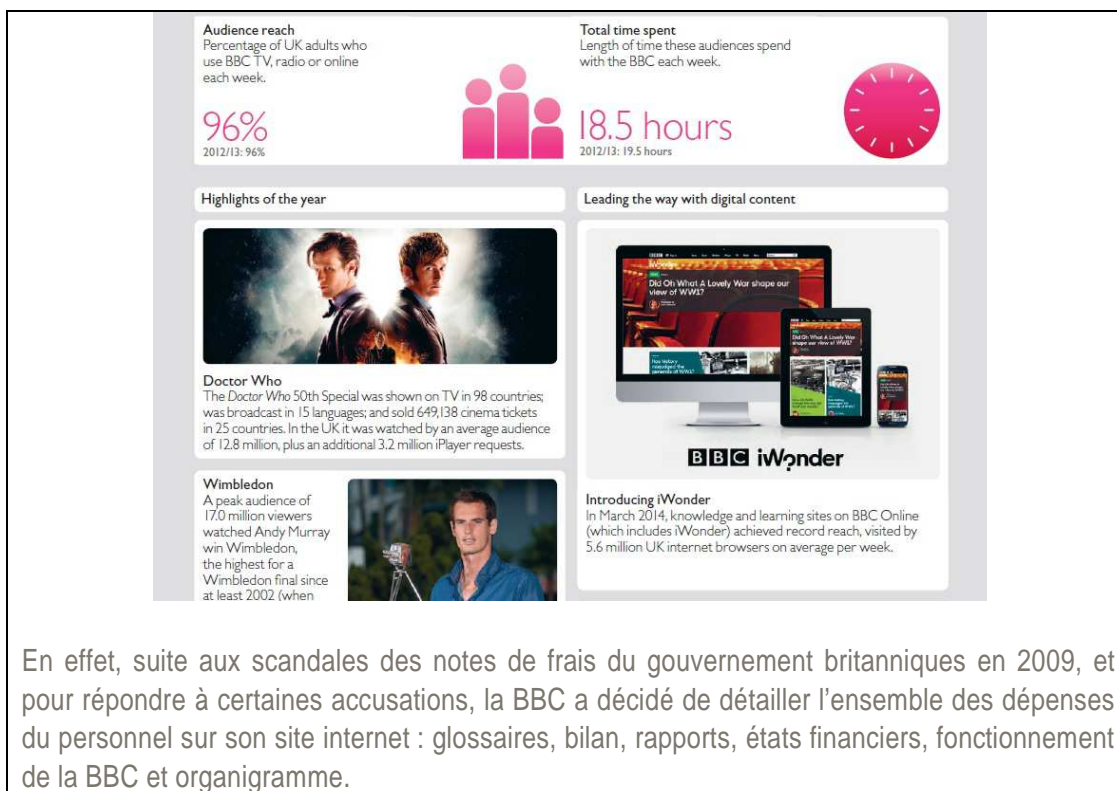
Figure 2 : exemples de visuels



²³ Pour une lecture plus généraliste, voir Hélène Marzolf, « La BBC, enquête au coeur d'une télévision publique modèle », *Télérama*, 26 avril 2008 - <http://television.telerama.fr/television/la-bbc-enquete-au-c-ur-d-une-television-publique-modele,28170.php>

²⁴ http://www.bbc.co.uk/annualreport/2014/executive/finances/licence_fee.html#heading-income

²⁵ http://downloads.bbc.co.uk/annualreport/pdf/2013-14/bbc_annualreport_201314_overview_bbcataloglance.pdf



Transparence vis-à-vis du secteur audiovisuel

Proposition 3 : Acteur industriel, France Télévisions gagnerait à systématiser les appels à projets cadencés tout au long de l'année.

- **La dimension collaborative du service public**

Deux chemins se dessinent pour envisager une télévision publique qui soit davantage collaborative : l'implication et l'interaction des téléspectateurs et l'utilisation de l'offre numérique pour répondre aux missions de service public.

Le lien « citoyen - télévision publique »

La télévision publique est d'abord celle du public. D'évidence, il faut que celui-ci puisse, d'une façon ou d'une autre, donner un avis ou des recommandations sur la politique éditoriale du groupe. Au niveau des instances, il existe depuis plusieurs années un Conseil consultatif des programmes (CCP) composé de 24 téléspectateurs sélectionnés au sein du club des téléspectateurs²⁶ et renouvelés tous les ans. Il permet aux téléspectateurs de pousser des propositions sur les programmes des différentes chaînes.

²⁶ Lancé en 2006, ce club propose à ses membres un certain nombre d'avantages (invitation à des événements, rencontres) et une sélection personnalisée de jeux.

Propositions 4 : Une consultation annuelle des citoyens et de la société sur les priorités éditoriales de la télévision publique, dans le cadre d'un dispositif numérique interactif, devrait être organisée.

Proposition 5 : Alors même que France 2, France 3, France 4 et Arte proposent des programmes jeunesse, le CCP gagnerait à trouver un moyen de rendre visibles les perceptions du public le plus jeune au sein de cette instance.

Mais, au-delà des instances, la télévision publique peut promouvoir davantage de fluidité dans les échanges qu'elle entretient avec les citoyens. L'exemple de la BBC peut ici à nouveau être mobilisé. Le Conseil d'administration et l'ensemble des décideurs de la BBC communiquent avec les internautes via leur blog²⁷. Chacun explique et justifie ses choix ou ses émissions ; les internautes peuvent réagir en laissant des messages. Il existe un rapport direct et interactif entre la direction et les téléspectateurs qui souhaitent s'investir. L'internaute a donc la possibilité de s'impliquer dans le fonctionnement des chaînes de la BBC.

Encadré 2 : l'implication du public version BBC

Le principal instrument de contrôle du BBC TRUST réside dans l'application d'un Public-Value-Test (test d'évaluation de l'intérêt public - PVT)²⁸ pour apprécier la valeur et l'intérêt des programmes de BBC. Lorsque le Trust le juge nécessaire, un PVT est donc organisé selon trois étapes obligatoires²⁹ :

- 1) Le PVA : le BBC Trust mène une procédure de Public Value Assessment qui doit permettre de déterminer la valeur pour les consommateurs et pour la société d'une nouvelle offre programmée par le directoire.
- 2) Le MIA : l'Office for communication analyse, à l'aide d'un Market Impact Assessment, les répercussions du projet sur les marchés concernés.
- 3) Les résultats de ces deux tests, qui doivent en principe être disponibles dans un délai de six mois, servent de base à une première décision provisoire de BBC Trust, qui est soumise au débat public. Le BBC Trust se base sur les prises de position qui lui sont transmises pour adopter sa décision finale.

La procédure de PVT est close à la publication de la décision définitive et contraignante de BBC Trust. A ce jour, quatre PVT ont été menés (offre en ligne, TV HD, offre numérique galloise, services vidéos à l'échelon local), dont les trois premiers ont obtenu un résultat positif. En revanche, la demande de BBC de lancer de nouveaux services vidéo à l'échelon local a été rejetée par le BBC Trust le 23 février 2009.

²⁷ <http://www.bbc.co.uk/blogs/aboutthebbc/>

²⁸ http://www.bbc.co.uk/bbctrust/governance/tools_we_use/public_value_tests.html

²⁹ Détail de la procédure du Public Value Test :

http://downloads.bbc.co.uk/bbctrust/assets/files/pdf/about/how_we_govern/pvt/assessment_processes_guidance.pdf

- The Audience Councils³⁰

Ils sont obligatoires et spécifiés dans la Charte Royale. Ils se réunissent six à huit fois par an pour donner des conseils sur les missions de la BBC. Les conseils de téléspectateurs travaillent en lien avec les régions du Royaume-Uni (Angleterre, Irlande du Nord, Pays de Galles et Ecosse) et différentes associations reconnues d'utilité publique. Le résumé de leurs discussions est disponible sur le site de la BBC. Il existe quatre Conseils de téléspectateurs qui correspondent aux quatre pays qui composent le Royaume-Uni. Chaque Conseil est présidé par un membre désigné par les Trustees du pays.

Les Conseils de téléspectateurs sont consultés pour chaque proposition qui nécessite un Public Value Test, en vertu du Framework Agreement. Ils doivent remettre un rapport annuel au Trust et publient une étude annuelle dans chaque pays du Royaume-Uni, qui mesure la satisfaction des personnes payant la redevance vis-à-vis du travail de la BBC.

- Consultations

La BBC demande régulièrement l'avis des téléspectateurs à travers des consultations. Chacun peut par exemple répondre à une enquête disponible en ligne sur le site ou qui leur sera envoyée par voie postale. Il s'agit en général d'une dizaine de questions. Les téléspectateurs peuvent répondre pendant plusieurs mois, puis le Trust prend en compte la totalité des questionnaires et publie les résultats, qui peuvent avoir une influence sur les décisions.

- Voice of the Listener & Viewer³¹

VLV est une association indépendante et sans but lucratif, fondée en 1983 afin de répondre au projet de transformation de BBC Radio 4 en un service continu de nouvelles. Après avoir lancé et gagné cette campagne, VLV travaille maintenant à s'assurer que les auditeurs et les téléspectateurs, notamment en ce qui concerne les nouvelles législations proposées, la consultation publique sur les politiques de radiodiffusion et l'impact probable de la technologie numérique. VLV représente une voix à travers laquelle les auditeurs et les téléspectateurs peuvent faire connaître leurs points de vue aux membres du Parlement, aux ministères et à la BBC. La VLV travaille avec plusieurs autres organisations pour soutenir la radiotélévision de service public et des médias indépendants diversifiés et de qualité.

La représentation du public dans les instances chargées d'éclairer les décisions concernant la ligne éditoriale du groupe est une condition nécessaire mais non suffisante pour rendre l'audiovisuel public au service des citoyens. L'inclusion du public dans la production de certains programmes, rendue aujourd'hui possible par les nouvelles technologies, participe également à cette ambition.

³⁰ http://downloads.bbc.co.uk/bbctrust/assets/files/pdf/audience_councils/ac_role_description.pdf

³¹ <http://www.vlv.org.uk/>

L'offre numérique comme levier de la stratégie de service public

L'offre numérique repose actuellement sur cinq grandes initiatives :

- *Hyper distribution* : en matière de relations avec le public, France Télévisions fait actuellement de nombreux efforts en termes d'accessibilité et de diffusion des programmes. La stratégie d' « hyper distribution » menée par Bruno Patino consiste notamment à rendre disponible l'offre de programmes de France Télévisions sur tous les supports, toutes les plateformes, toutes les technologies, là où se trouve l'audience. Il s'agit de multiplier les points d'entrée pour l'audience, pour répondre aux habitudes de consommation (fenêtre horaire de diffusion, TV ou digital), toucher de nouveaux publics et offrir une visibilité optimale à tous les programmes. Cette visibilité est aussi une inscription supplémentaire dans le temps. « A quoi sert un film s'il s'éteint après sa première diffusion ? A rien » affirmait Fabrice Puchault, le directeur de l'unité documentaire de France 2 dans une enquête du journal *Le Monde*³². Et de citer l'exemple d'*Infrarouge*, la case documentaire de France 2, dont huit films ont dépassé 1,4 millions de vues sur Youtube depuis le début de l'année 2015. Une chaîne Youtube *Infrarouge* a donc été lancée mi-juin : « C'est un moyen de faire vivre et revivre les documentaires. Ils doivent être disponibles partout, tout el temps, et exister dans le champ social »³³.
- *Personnalisation* : la personnalisation de l'expérience en fonction des préférences et du profil du téléspectateur est également une direction stratégique de France Télévisions. Par exemple, avec l'offre *Francetv Info* sur télévision connectée, le téléspectateur est géolocalisé et se voit proposer l'édition la plus pertinente. Ou encore, avec la plateforme numérique jeunesse *Ludo*, le spectateur peut choisir ses héros préférés et se voit proposer des contenus en conséquence. Mais cette personnalisation de l'expérience doit inclure des considérations sur la sécurité et l'utilisation des données récupérées dans le cadre de cette stratégie. Selon une étude de février 2014, près de 85 % des Français sont en effet préoccupés de la protection des données personnelles sur Internet, la confiance en l'Etat pour leur protection étant assez faible, à hauteur de 33 %³⁴. Pour créer un réel lien de confiance avec l'audience, il faudra par exemple avoir des conditions générales d'utilisation très explicites, des courriels explicatifs, une newsletter sécurité, etc.
- *Recommandation* : la recommandation est un outil pour résoudre le dilemme du téléspectateur face à la multiplicité des choix avec un fort besoin de ciblage de l'offre. France Télévisions a su miser au bon moment sur ce créneau en créant l'application *Zoom*. L'application *France TV Zoom* permet de regarder des programmes de France TV en fonction du temps disponible et des goûts de chacun. En mémorisant les goûts

³² Mustapha Kessous, Documentaires cherchent vie éternelle, *Le Monde*, dimanche 5 - lundi 6 juillet 2015

³³ Mustapha Kessous, *art. cit.*

³⁴ Etude de l'Institut CSA pour Orange, « Les Français et la protection des données personnelles », février 2014 - <http://www.csa.eu/multimedia/data/sondages/data2014/opi20140123-les-francais-et-la-protection-des-donnees-personnelles.pdf>

et les programmes déjà regardés, l'algorithme de Zoom met en avant des programmes susceptibles de nous plaire. On est donc à mi-chemin entre la personnalisation et la recommandation. Il faut aller plus loin et être encore plus ambitieux, en communiquant davantage sur cette application qui offre un saut dans la compréhension des nouveaux usages mobiles, en la rendant accessible à tous en la développant pour tous les systèmes d'exploitation (elle n'existe à présent que pour iPhone et iPad) et en permettant le visionnage hors ligne.

- *Social TV* : la social TV est un terrain connu mais non conquis pour France Télévisions. Elle peut constituer un levier pour augmenter l'audience replay de France Télévisions. Plus le nombre d'impressions exprimées sur Twitter sera élevé (et les tweets positifs), plus les chances que l'audience n'ayant pas regardé le programme en direct le regarde en replay sont importantes. France Télévisions doit donc accorder une attention particulière aux interactions des spectateurs sur les réseaux sociaux.
- *Innovation* en termes d'écriture audiovisuelle et numérique : les nouveaux formats audiovisuels (web documentaires, programmes transmédia) n'ont pas encore trouvé leur modèle économique et leur production obéit généralement à une logique expérimentale. Le retard en termes de nouvelles écritures est surtout à trouver du côté des divertissements et des documentaires, ce qui confirme le besoin de redonner une place centrale à l'innovation en matières de programmes audiovisuels.

Trois grands types de programmes sont proposés par le service public :

- o Les nouvelles écritures audiovisuelles, avec un format linéaire classique, à destination du web, ciblant prioritairement le public jeune (Studio 4 : plateforme de web séries – In the Real Life : plateforme pour programmes non fictionnels) ;
- o Les campagnes transmédia autour de projets « antenne » (exemples : « Génération quoi » - des fictions conçues nativement transmédia comme Anarchy) ;
- o La recherche narrative qui peut être comprise comme la fabrication d'objets numériques complexes ; quatre à cinq projets expérimentaux par an (exemples : « Uchronie » « WEI or Die », « The Enemy » - ce dernier projet est prévu pour 2016 avec utilisation d'un Oculus Rift, un casque de réalité virtuelle)

Certaines de ces productions, très innovantes, ont connu un succès de grande ampleur sur lequel il convient de capitaliser : « Génération quoi » a ainsi mobilisé autour d'un questionnaire de 140 questions près de 250 000 jeunes représentant la France dans toute sa diversité. La dynamique web de la fiction politique et participative Anarchy a bien davantage fonctionné que sa fiction télévisée³⁵, avec 600 auteurs quotidiens pendant huit semaines – de quoi fournir l'équivalent d'un roman de 250 pages par jour.

³⁵ Boris Razon, directeur des Nouvelles Ecritures de France Télévisions et directeur éditorial de France 4, reconnaissait que la fiction télévisée « marche moyennement bien », comparée au vrai-faux site d'information créé. Voir Emilie Gavaille, « Sur France 4, « l'anarchy » séduit surtout les internautes », *Télérama*, 14 novembre 2014 - <http://television.telera.com/fr/television/sur-france-4-l-anarchy-seduit-surtout-les-internautes,119223.php>

Proposition 6 : Favoriser, comme l'ont défendu Louis-Cyrille Trébuchet et Benjamin Amalric, une plateforme intégrée de l'audiovisuel public numérique. « Il est aujourd'hui urgent de mettre en œuvre ce dont tout le monde ou presque s'accorde à reconnaître la nécessité : une vision intégrée et ambitieuse de l'offre numérique de l'audiovisuel public afin, grâce à la coordination des actions et à la mutualisation des ressources, de garantir aux usagers une offre ergonomique, exhaustive et cohérente ; aux contribuables une efficacité économique renforcée ; aux citoyens, une rénovation du rôle que joue l'audiovisuel public dans la cohésion sociale, en retrouvant les clés d'un accès à de larges franges de la population. »³⁶

Proposition 7 : autoriser la prise de participation au capital de startups ou de Multi-Channel Networks (MCN) afin de présenter une nouvelle forme d'aide à la création et à la filière.

Encadré 3 : les MCN, nouvelles vitrines de vidéos sur le web qui font grossir les audiences

Les MCN sont des plateformes agrégeant de nombreuses chaînes Youtube ou Dailymotion. Leur rôle est d'accompagner leurs partenaires (créateurs de vidéos web, producteurs et annonceurs) pour développer l'audience de leurs chaînes et promouvoir leur marque. Ces réseaux de chaînes sont de véritables écosystèmes où se concentre une part non négligeable du trafic sur ces plateformes.

Parmi les MCN les plus connus, on peut citer notamment Golden Moustache et Studio Bagel, fondée par Lorenzo Benedetti en août 2012 et qui compte aujourd'hui près de 2 millions d'abonnés.

Avec plus d'un milliard d'utilisateurs uniques par mois, Youtube est devenue une plateforme de partage et de visionnage incontournable pour les internautes et pour les chaînes qui vont pouvoir saisir l'opportunité de capter une audience qui leur échappe. En effet, tous les mois, les internautes regardent plus de six milliards d'heures de vidéos sur Youtube, soit presque une heure par personne sur Terre37, ce qui fait de cette plateforme une vitrine de choix pour diffuser des contenus audiovisuels et capter de l'audience.

Le succès des vidéos web et celui des « youtubers » auprès des jeunes n'ont pas laissées indifférentes les chaînes qui investissent depuis peu dans les MCN. En décembre 2013, Canal + a lancé son propre MCN qui regroupe actuellement une vingtaine de chaînes. Chacune correspond à un programme phare de ses chaînes comme D8, D17, Canal + et i-télé. On peut donc visionner sur les chaînes des programmes tels que « Connasse », « Les Tutos », Séries Canal + ou encore Le Grand Journal.

³⁶ Louis-Cyrille Trébuchet, Benjamin Amalric, « Audiovisuel public : tous ensemble vers le numérique », *Terra Nova*, juin 2015 -

<http://www.tnova.fr/note/audiovisuel-public-tous-ensemble-vers-le-num-rique>

³⁷ Youtube Stats, <https://www.youtube.com/yt/press/fr/statistics.html>, consulté le 8 décembre 2014

La création de ce réseau multi-chaîne est bénéfique pour Canal+ de plusieurs points de vue. Premièrement, sa présence sur Youtube le rapproche de téléspectateurs potentiels, en s'adaptant à leurs usages, leurs comportements et leurs attentes en termes de format et de contenus. Deuxièmement, Canal + reprend peu à peu la maîtrise de ses contenus³⁸. La relation que la chaîne entretenait jusque-là avec Youtube se limitait à des avertissements et des pressions pour que la plateforme retire les vidéos de ses programmes piratées par les téléspectateurs. Canal+ reprend désormais le contrôle de ses contenus en les publiant elle-même sur son réseau de chaîne et en partageant les recettes publicitaires avec Youtube. Enfin, Canal+ a bien compris que pour capter et fidéliser son audience, il devait engager des talents bénéficiant déjà d'une forte popularité sur leur propre chaîne. En mars 2014, Canal+ a donc pris une participation à hauteur de 60 % dans le capital de Studio Bagel, ce qui lui permet de donc de capitaliser sur ses talents et sur sa notoriété. Canal+ fait donc appel désormais à Studio Bagel pour réaliser des pastilles dans ses émissions comme « Les Tutos » ou « Le Dézapping »³⁹.

On peut retenir quatre raisons pour lesquelles les studios et les autres diffuseurs et producteurs de contenus seraient enclins à investir dans une MCN⁴⁰.

Premièrement, les MCN permettent de toucher une audience plus jeune que la télévision traditionnelle peine à attirer. D'après lui, les contenus des MCN s'adressent à un public qui passe de moins en moins de temps devant la télévision et les supports de médias traditionnels. En effet, les jeunes passent davantage de temps sur Internet et se rapprochent des « youtubers » qui font partie de la même génération et sont source de contenus, d'idées et de talent.

Deuxièmement, la mise en ligne de vidéos sur Youtube ou même Dailymotion permet de visualiser les données d'audience en temps réel. Cela permet de voir si les vidéos ont du succès ou non, de quelle manière elles sont accueillies et « viralisées » sur le web. Ces données sont précieuses notamment lorsqu'il s'agit de prendre des décisions importantes en termes de diffusion et de programmation.

Troisièmement, s'associer à une MCN présente une opportunité de revenu relativement conséquente. La croissance du nombre de vidéos en ligne depuis les dix dernières années conjuguée à l'accès des jeunes générations aux smartphones munis de caméra mérite que les diffuseurs de contenus s'y intéressent. De fait, les outils de production vidéo sont de plus en plus performants et de plus en plus accessibles, ce qui aide les jeunes à devenir des créateurs professionnels et à créer leur propre chaîne. Comme l'a mentionné Lorenzo Benedetti lors d'une conférence à la Gaîté Lyrique le 3 octobre 2014 sur les MCN⁴¹, ces dernières sont des

³⁸ Les Echos.fr, « Canal+ débarque en force sur Youtube » - 12 novembre 2013

http://www.lesechos.fr/12/11/2013/lesechos.fr/0203119808095_canal--debarque-en-force-sur-youtube.htm

³⁹ Olivier Dumons, « Les 'youtubers' très convoités », Le Monde, 22 novembre 2012

http://www.lemonde.fr/culture/article/2013/11/22/les-youtubeurs-tres-convoites_3518802_3246.html

⁴⁰ Kirsten Acuna, « 3 reasons Hollywood is Investing Heavily in Youtube Content Producers », 2 avril 2014

⁴¹ « Multi-channel networks, les 'nouveaux barbares' », dans le cadre du cycle de conférences I love Transmedia

plateformes de connexion ayant un grand pouvoir de désintermédiation. Le partage des revenus est donc plus avantageux pour toutes les parties. En effet, Studio Bagel ayant un contrat de partenariat MCN avec Youtube, ce dernier capte 45 % des revenus, Studio Bagel 30 %, et les créateurs 25 %.

Et enfin, plus le nombre de chaînes d'un MCN est grand, plus ce dernier peut profiter des externalités de réseaux des autres chaînes. On assiste alors à un jeu de cross promotion entre les chaînes qui permet de « viraliser » et de populariser rapidement un contenu. Les MCN sont des plateformes devenues essentielles pour renouveler, capter et fidéliser l'audience des chaînes.

CONCLUSION

L'enjeu de cette étude est d'abord de rappeler des principes directeurs qui peuvent éclairer l'action de la télévision publique dans un secteur en pleine transformation. La surabondance des contenus disponibles, l'accroissement de la pression concurrentielle, le pouvoir grandissant des plateformes technologiques, ou encore la délinéarisation des processus de consommation et, par conséquent, la perturbation des processus de production, sont autant de défis pour la télévision publique. La consommation d'images multi-écrans, personnalisée, mobile et interactive a bouleversé les usages, en particulier du jeune public. Mais dans ce contexte d'audience fragmentée, la marque demeure un facteur de prescription. L'intérêt général peut être revendiqué comme un marqueur avec pour objectif que toute la société se reconnaisse dans sa télévision. Il s'agit de répondre, par là même, à l'impératif de représentation qui travaille et traverse des champs distincts de la vie sociale.

Trois principes sont alors à mettre en avant. Tout d'abord l'indépendance à l'égard du pouvoir exécutif et des alternances politiques, qui n'est pas l'absence de tout contrôle : c'est par l'indépendance même qu'il est possible de demander des comptes à hauteur de liberté accordée. La création d'un conseil de surveillance et les évolutions du conseil d'administration sont l'occasion de s'engager dans cette voie. Ensuite, la transparence envers les citoyens et le secteur audiovisuel est l'occasion de renforcer la responsabilité de France Télévisions dans son écosystème. Enfin, une dimension collaborative du secteur public, qui vise à la fois à accroître la participation des téléspectateurs à la politique éditoriale de la télévision publique et à utiliser l'offre numérique comme un levier de la stratégie de service public.

Mais la démarche de cette étude ne saurait se résumer à des principes directeurs. Les transformations actuelles sont suffisamment puissantes pour que les réflexions qu'elles entraînent ne soient pas l'apanage de cercles restreints, de mesures réglementaires ou d'ajustements techniques. C'est en faisant circuler les inquiétudes, et les opportunités singulières, liées à la situation de la télévision publique qu'une première étape essentielle de ce nouveau contrat social sera franchie : celle de faire de la télévision publique un véritable sujet de débat public. C'est cette étape qui esquisse à nouveau les contours d'une télévision qui soit une des institutions sociales de la vie démocratique.