

# « AUDIOVISUEL PUBLIC : TOUS ENSEMBLE VERS LE NUMÉRIQUE (ACTE 2) »

Par Louis-Cyrille Trebuchet

10 JUILLET 2020

# « Audiovisuel public : tous ensemble vers le numérique (acte 2) »

## Synthèse

Louis-Cyrille Trebuchet,

*Consultant, expert de la  
transformation digitale  
des médias et des  
industries culturelles*

10 juillet 2020

L'audiovisuel public sera-t-il globalement plus fort et plus efficace dans la poursuite de ses missions de service public, si ses différentes composantes, France Télévisions, Radio France, France Médias Monde, l'INA, Arte et TV5 Monde, travaillent main dans la main, généralisent le développement de projets communs et la recherche de synergies utiles ?

C'est à cette question que nous avons tenté de répondre en 2015 avec la note « Audiovisuel public : tous ensemble sur le numérique » publiée par Terra Nova<sup>1</sup>.

Jusqu'à ces dernières semaines, le projet de loi « relatif à la communication audiovisuelle et à la souveraineté culturelle à l'ère numérique », dans son volet audiovisuel public, apportait également une réponse claire à cette question, réponse qui prenait forme dans la création de la holding France Médias.

Le report *sine die* de ce projet et les contraintes économiques croissantes qui pèsent sur chacune des entreprises publiques risquent de conduire au ralentissement voire à l'abandon des initiatives communes au profit d'un recentrage quasi exclusif sur les questions internes.

Les projets communs réalisés ces dernières années montrent toutefois qu'il est tout à fait possible d'avancer dans un esprit de collaboration et de partenariat dès lors

---

<sup>1</sup> Louis-Cyrille Trebuchet, Benjamin Amalric, « Audiovisuel public : tous ensemble vers le numérique », Terra Nova, 15 juin 2015.

que les volontés managériale et politique sont présentes.

Plusieurs initiatives communes pourraient ainsi être lancées sans attendre la désormais hypothétique création de France Médias : le développement d'offres numériques communes dédiées d'une part à la culture et à l'information en régions, d'autre part à la création et aux jeunes adultes, la création d'une agence dédiée à la connaissance des usagers et à la relation client, d'une plateforme de distribution numérique et d'un département commun de recherche et d'innovation technologique dans le domaine de l'intelligence artificielle, la négociation en commun des droits d'exploitation des œuvres, et enfin la conduite d'expérimentations sur l'utilisation agile des fréquences hertziennes comme prolongement des offres numériques communes.

## INTRODUCTION

Il y a tout juste cinq ans, la note « audiovisuel public : tous ensemble vers le numérique », publiée par Terra Nova, explorait la voie d'une stratégie digitale et de projets numériques communs entre les différents acteurs de l'audiovisuel public, à savoir France Télévisions, Radio France, France Médias Monde, l'Institut National de l'Audiovisuel, Arte et TV5 Monde.

A cette époque, Benjamin Amalric et moi-même entendions défendre *« une vision intégrée et ambitieuse de l'offre numérique de l'audiovisuel public, afin 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. »*

Aujourd'hui, à quelques semaines de la nomination par le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel du prochain président de France Télévisions, il m'a semblé pertinent de dresser un bilan des projets communs réalisés ces cinq dernières années et d'explorer de nouvelles pistes de collaboration entre les acteurs publics de l'audiovisuel.

L'audiovisuel public peut-il être globalement plus fort et mieux remplir ses missions de service public grâce à la coordination de son action, la mutualisation de ses ressources et le développement des projets communs ?

Le projet de création de la holding France Médias apportait, jusqu'à ces derniers jours, une réponse claire à cette question. Oui, nous sommes beaucoup plus fort ensemble que séparément, surtout dans un univers numérique où règne la loi du « *winner takes all* », un univers mondialisé, ouvert, ultra concurrentiel, et dont la régulation présente d'innombrables complications. Nous sommes, soit dit en passant, bien loin de l'époque où l'éclatement de l'ORTF était apparu comme une nécessité vis-à-vis de l'opinion : l'Office dominait alors un secteur de la télévision et de la radio limité aux frontières du pays, fermé en grande partie à la concurrence, régulé à l'excès et sous contrôle politique.

Pour autant, nul ne peut nier la complexité de ce type de réforme profonde et structurelle au sein d'acteurs publics : le projet d'intégration des chaînes de France Télévisions dans une entreprise unique a mobilisé les énergies pendant presque une dizaine d'années, la fusion des rédactions de RFI et de France 24 n'a jamais réellement pris corps, malgré leur rapprochement physique. L'intégration des acteurs publics dans une même structure ou sous une même holding ne semble d'ailleurs pas absolument nécessaire pour conduire des projets communs et développer des politiques coordonnées, comme on a pu le constater ces dernières années avec la création de France Info, média public d'information 360°, réalisé avec la participation de France Télévisions, Radio France, l'INA et France Médias Monde. La première partie de cette note reviendra plus en détail sur les projets réalisés ou les réflexions conduites en collaboration entre les acteurs publics ces cinq dernières années.

Alors que le projet de création de France Médias semble reporté pour plusieurs années, sinon définitivement remisé, il me semble important de défendre une voie intermédiaire, pragmatique, qui permettrait de tirer le meilleur profit des synergies, d'amplifier le développement des projets communs, et de renforcer globalement l'action de l'audiovisuel public sans pour autant mobiliser les énergies sur des évolutions d'organisation et de structures aux conséquences sociales difficiles à mesurer et à maîtriser. Cette voie intermédiaire est présentée dans la deuxième partie de cette note. Mais notons bien qu'en cette matière, il n'y a pas de réponses toutes faites ni de solutions faciles. Je comprends la complexité à laquelle les dirigeants de ces sociétés sont confrontés, pour avoir, au sein de

ces structures, conçu ou accompagné le déploiement d'ambitieux projets de transformation<sup>2</sup>.

Cependant je pense qu'il est nécessaire de porter une ambition forte et une détermination sans faille à avancer sur la voie d'une meilleure coordination et de la mutualisation accrue des ressources et des projets, afin de construire ensemble un audiovisuel public plus fort, plus distinctif et plus proche de ses usagers.

## **2016-2020, DES PROJETS ET DES RÉFLEXIONS EN COMMUN**

Malgré les difficultés organisationnelles et techniques, en dépit des divergences stratégiques, les entreprises de l'audiovisuel public ont démontré leur capacité à travailler ensemble sur projets communs dès lors que la volonté politique était suffisamment affirmée.

En effet sous l'impulsion des dirigeants de l'audiovisuel public dès 2016, puis du Ministère de la Culture à partir de 2017, un réel effort a été produit pour étudier et construire de nouvelles synergies.

Ainsi, France Info, média global d'information continue de l'audiovisuel public, composé d'une chaîne de télévision, d'une chaîne de radio, d'un site internet et d'une application mobile, a vu le jour en septembre 2016, grâce à l'action collective de France Télévisions, Radio France, France Médias Monde et l'INA. Le site internet francetvinfo.fr est devenu le premier site d'actualités en France au premier semestre 2017, confirmant ainsi le potentiel de ces offres numériques communes.

Culture Prime, offre culturelle de l'audiovisuel public, 100% vidéos et exclusivement disponible sur les réseaux sociaux, a vu le jour en fin de l'année 2018, mais peine encore à trouver son public et à développer sa notoriété.

En revanche, Lumni, offre éducative numérique destinées aux élèves, enseignants et éducateurs, lancée en 2019 et pilotée par France Télévisions et l'INA en partenariat avec la quasi-totalité des acteurs publics des médias et de l'éducation, a vu sa notoriété et son audience croître très rapidement ces derniers mois, faisant la démonstration qu'elle peut

---

<sup>2</sup> Transformation numérique de l'INA entre 2017 et 2020, lancement de la chaîne France Info à France Télévisions en 2015 et 2016, Migration HD de France 24 en 2014, Numérisation et déménagement de France Inter en 2004.

être un relais pédagogique essentiel pour faciliter l'enseignement à domicile au même titre qu'Educ'Arte. Nous pouvons d'ailleurs encore nous étonner de voir ces deux offres coexister et éventuellement se faire concurrence alors qu'elles poursuivent, certes sur des modèles économiques relativement différents, le même objectif.

En complément des offres et services destinés au grand public, les synergies ont également été recherchées à tous les niveaux de ces entreprises : études, achats, technologies, ressources humaines...

Dans le domaine de la formation professionnelle, par exemple, l'INA a piloté un groupe de travail en vue de regrouper les services de formation au sein d'une grande université de l'audiovisuel public, dont les missions seraient d'une part d'accompagner les personnels de ces entreprises dans l'acquisition de nouvelles compétences et la transformation de leurs activités et, d'autre part, d'apporter des formations de qualité destinés à tous les professionnels du secteur de l'audiovisuel et du numérique, indépendants, salariés du public ou du privé.

Dans le domaine des technologies et des systèmes d'information, les directions des deux leaders naturels, France Télévisions et Radio France, ont su impulser une dynamique très positive de collaboration entre eux et avec leurs partenaires. Des avancées concrètes ont ainsi été réalisées dans le domaine de la Cybersécurité, de l'assistance aux utilisateurs, des outils informatiques pour les journalistes, des systèmes d'information RH.

## **EN SITUATION DE CRISE, UNE AMBITION ET UNE EXIGENCE RENFORCÉE POUR LE SERVICE PUBLIC**

Avec l'abandon du projet de holding et le renforcement de contraintes économiques portées par chacune des entreprises, il est à craindre que les recherches de synergies et de collaboration ne soient reléguées à un plus faible niveau de préoccupation, voire complètement abandonnées au regard de l'implication, des échanges et des compromis qu'elles nécessitent.

La situation de triple crise, sociale, sanitaire et économique, justifie plus que jamais l'exigence et les attentes que les citoyens et l'État formulent à l'endroit de l'audiovisuel public.

Pour porter plus haut leurs missions de service public dans le domaine de l'information, de l'éducation et de la culture, pour être le reflet de la diversité du pays tout en présentant un visage très différent des médias privés, pour créer du lien entre tous les membres de notre société et avec eux, il nous semble essentiel que les acteurs de l'audiovisuel public poursuivent leurs efforts dans la voie de la coordination, de la collaboration, du développement de projet en commun. C'est ce qui leur permettra d'être plus performants et compétitifs à l'ère numérique, d'être plus efficaces économiquement et de mieux valoriser leurs actifs.

### **UNE OFFRE NUMÉRIQUE CULTURELLE ET D'INFORMATION DE PROXIMITÉ**

Il nous semble tout d'abord pertinent de poursuivre les efforts entrepris pour développer une offre culturelle et d'information de proximité. France Télévisions, Radio France, ARTE et l'INA ont développé depuis des années des relations étroites avec le tissu économique, politique, associatif et culturel local. Au-delà des emprises immobilières et des moyens techniques, c'est cette culture de la proximité, cette relation au tissu local, qui constitue le principal actif à mettre en commun et à valoriser à travers une offre ambitieuse déployée territoire par territoire sur l'ensemble des canaux digitaux. Ces offres locales contribueront à équilibrer la présence des médias entre Paris et les régions, dans un pays parfois jugé trop centralisé, à valoriser les territoires à travers leurs artistes et les spectacles vivants, à travers les initiatives sociales et politiques, les événements sportifs professionnels et amateurs.

### **UNE OFFRE DÉDIÉE À LA CRÉATION, DESTINÉE AUX JEUNES ADULTES**

L'audience de l'audiovisuel public vieillit. C'est donc devenu un enjeu social et économique majeur que d'intéresser et de fidéliser le public des jeunes adultes.

Les efforts entrepris ces 20 dernières années (différentes versions du Mouv' ou de France 4, plus récemment Slash) n'ont pas permis d'inverser la tendance, ni même de développer des audiences réellement significatives.

C'est pourquoi nous proposons une piste d'expérimentation exclusivement numérique et radicalement différente. En complément ou à la place des offres « descendantes » dont les formules ont pour la plupart été testées, et qui placent l'utilisateur dans une posture de spectateur/auditeur, pourquoi ne pas envisager une offre qui stimule la créativité des jeunes adultes et les place au cœur du processus de création ?

Le secteur de la création est fragile ; en complément des dispositifs d'aide mis en place par le Centre National du Cinéma (CNC) et le Centre National de la Musique (CNM) nouvellement créé, nous proposons d'unir les forces de l'audiovisuel public pour développer une offre numérique dédiée à la création, et qui par nature s'adressera aux jeunes adultes : découverte et développement des jeunes talents, ressources pédagogiques, services d'accompagnement à la création, à l'auto-production...

### **UNE AGENCE DÉDIÉE À LA CONNAISSANCE DES USAGERS ET À LA RELATION « CLIENT »**

A la différence de leurs concurrents privés (pure players, médias privés gratuits ou payants), les acteurs de l'audiovisuel public n'ont pas su au fil des années inscrire le marketing et la relation client dans leur ADN d'entreprise.

Dans l'univers protégé de la diffusion hertzienne, il était encore possible de se concentrer quasi exclusivement sur la dimension éditoriale : « faisons de bonnes émissions et l'audience suivra ». C'était une part de la noblesse de l'audiovisuel public. Dans un monde numérique, ultra concurrentiel, cela reste nécessaire mais ne suffit plus. Il faut connaître ses usagers, les conquérir, engager une relation particulière et personnalisée avec chacun d'entre eux.

Pour rattraper leur retard dans le domaine de la connaissance et de la relation client, les acteurs publics, qui partagent pourtant les mêmes communautés d'utilisateurs, pourraient mettre en commun leurs efforts pour mieux les connaître et mieux interagir avec elles.

Que distingue un utilisateur de France Télévisions, de Radio France, de l'INA, de France Médias Monde ou d'Arte, dans sa quête de contenus ? Imaginons que tous ces acteurs mettent en commun leurs informations sur les attentes de cet utilisateur pour mieux y répondre, cela renforcerait considérablement la pertinence de l'offre proposée.

Plutôt que de développer dans quatre entreprises différentes des infrastructures de collecte et de gestion des données client, des outils de relation client, des compétences marketing, ne serait-il pas opportun de constituer, sous la forme d'une filiale commune aux quatre entreprises, une agence en charge de la connaissance et de la relation client, au service de la pertinence de toutes offres publiques numériques et de la satisfaction des usagers ?

## UNE PLATEFORME DE DISTRIBUTION NUMÉRIQUE

La maîtrise de la distribution numérique des contenus jusqu'à l'utilisateur est un enjeu stratégique majeur pour les producteurs et éditeurs de contenus, ainsi que pour les fournisseurs d'accès à internet.

Les producteurs et éditeurs de contenus investissent massivement pour constituer des offres attractives. Les fournisseurs d'accès investissent lourdement dans les infrastructures permettant à ces offres d'être accessibles dans tous les foyers et en mobilité. Comment répartir la valeur créée, valeur économique mais aussi stratégique, notamment les données et la maîtrise de la relation client ?

La maîtrise de la distribution est également un enjeu de souveraineté. Dans une logique de service public, il est indispensable de pouvoir s'assurer que les contenus seront bien accessibles pour tous les usagers. L'État finance la création française à travers de nombreux dispositifs, notamment les fonds d'aide à la création du CNC. Est-il acceptable que, pour trouver leur public, ces œuvres n'aient pas d'autre solution que Youtube, Facebook ou toute autre plateforme mondialisée ?

Enfin la distribution des contenus présente un enjeu d'usage et d'expérience client. Les acteurs privés Molotov et Canal + ont su développer depuis plusieurs années une nouvelle manière de consommer des programmes : accès à des contenus délinéarisés<sup>3</sup> et aux chaînes linéaires<sup>4</sup> sur une même plateforme, agrégation des propositions éditoriales de différents éditeurs, accès indifférenciés sur l'ordinateur ou le téléphone.

Malheureusement, et en dépit des enjeux, on doit faire le constat d'une grande dispersion des plateformes et de l'accès aux offres, reflet d'ambitions et de positionnements

---

<sup>3</sup> Choix du contenu et du moment de consommation par l'utilisateur

<sup>4</sup> Grille de programmes établie par la chaîne

différents : France.tv et Arte.tv, offres généralistes grand public et gratuites, madelen<sup>5</sup>, offre de niche, payante, Salto (future plateforme privée à participation publique, généraliste et payante).

La question du regroupement progressifs de ces plateformes, à l'exception peut-être de Salto, se pose donc afin de développer une infrastructure de distribution numérique de contenus de service public, qui garantisse pour les années à venir l'accès à toutes les offres de l'audiovisuel public et leur valorisation, l'indépendance vis-à-vis des opérateurs privés, fournisseurs d'accès ou plateformes de distribution françaises ou mondialisées, ainsi que la relation directe avec les usagers. Une étude approfondie pour étudier les conditions et la trajectoire de cette convergence progressive semble nécessaire.

## **VERS UNE UTILISATION PLUS AGILE DE LA CAPACITÉ DE DIFFUSION HERTZIENNE**

L'audiovisuel public dispose d'un réseau de diffusion exceptionnellement dense et d'un droit de préemption sur les nouvelles fréquences.

C'est un actif considérable, dont la valeur, jugée il y a peu encore rapidement et inexorablement déclinante, a été fortement rehaussée par la récente période de confinement. Il convient donc plus que jamais de pouvoir justifier de sa bonne utilisation, au regard des missions de service public. Le débat sur la diffusion hertzienne des « petites chaînes » (des « pépites » chaînes) de l'audiovisuel public a été relancé ces derniers mois. A l'ère du numérique, faut-il conserver une fréquence hertzienne pour France 4, pour le Mouv', pour Fip ?

L'utilisation de la fréquence de France 4 pendant la crise sanitaire, pour diffuser l'offre éducative Lumni, co-créée par France Télévisions et l'INA, est un exemple éclairant sur la façon dont cette ressource pourrait être utilisée de façon agile, en fonction des besoins de la société, et en mobilisant potentiellement les efforts de tous les acteurs de l'audiovisuel public. Alors que jusqu'à aujourd'hui les services numériques étaient pensés comme des compléments ou prolongements des offres linéaires, il est temps d'inverser la tendance : la fréquence de France 4 pourrait par exemple constituer le prolongement hertzien des offres numériques communes dédiées à la création, à la jeunesse, à l'éducation.

---

<sup>5</sup> Nouvelle offre de VOD à l'abonnement de l'INA, sélection éditorialisée de contenus d'archives

Évidemment nous ne sous-estimons pas les difficultés, notamment du point de vue réglementaire, d'une gestion partagée et agile d'une partie des capacités de diffusion hertzienne de l'audiovisuel public. Pour autant cette piste nous semble pouvoir être creusée plus en profondeur par les médias publics, sous l'autorité du Conseil Supérieur de l'Audiovisuel.

## **LA NÉGOCIATION DES DROITS**

A l'ère numérique, les perspectives de valorisation des contenus s'étendent bien au-delà d'une première diffusion en salle, à la télévision ou à la radio. Les œuvres vivent plusieurs vies, sur différentes plateformes, différents territoires, en intégralité ou par extraits, avec à chaque fois de nouvelles perspectives de valorisation.

Combien de programmes archivés à l'INA pourraient vivre une deuxième ou une troisième vie sur les plateformes numériques de l'audiovisuel public, par exemple madelen, si Radio France ou France Télévisions avaient eu la possibilité d'en acquérir les droits pour plus d'une ou deux diffusions.

Les acteurs publics pourraient mieux se coordonner pour conduire les négociations avec les producteurs et ainsi contribuer à développer la circulation et la valorisation des œuvres. Par exemple France Télévisions pourrait systématiquement tenter d'intégrer les droits d'exploitation par l'INA des extraits des œuvres dans leurs contrats de co-production. Radio France et l'INA pourraient également négocier conjointement avec les producteurs et éditeurs phonographiques pour obtenir les droits d'exploitation par extraits des concerts ou des émissions musicales diffusés sur les chaînes publiques.

## **LA RECHERCHE ET L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE, L'IA**

La technologie est très certainement le premier vecteur de transformation du secteur des médias et des industries culturelles. L'informatisation des moyens de production et la dématérialisation ont bouleversé les processus de fabrication des contenus. Internet a fait sauter les barrières géographiques, économiques et réglementaires de la distribution et autorisé des modèles économiques extensifs.

Ces deux révolutions technologiques sont maintenant derrière nous. Bien entendu les entreprises n'ont pas toutes achevé leur transformation, mais les trajectoires sont déjà très largement tracées.

La prochaine révolution sera celle de l'intelligence artificielle, IA.

Dans le domaine de la production, de la retransmission d'événements sportifs ou culturels, les technologies d'apprentissage automatique permettent déjà de segmenter automatiquement les contenus, d'en extraire les meilleurs moments, de composer, éditer et distribuer des résumés quelques minutes seulement après le direct.

Les technologies de traitement du langage naturel permettent également de retranscrire à la volée une voix-off ou des dialogues, de les traduire automatiquement en plusieurs langues, de générer des sous-titres et bientôt des doublages audio.

Dans le domaine de la création, les équipes de scénaristes utilisent des algorithmes pour déterminer les caractéristiques clés de leur futur succès en fonction des cibles visées.

Dans le domaine de la conservation, de la gestion des contenus, les progrès effectués dans la reconnaissance d'objets, d'entités nommées, dans la segmentation des contenus, permettent d'envisager prochainement des systèmes d'indexation automatique ou très largement assistée.

Dans le domaine de la distribution, les données récoltées en temps réel sur les plateformes (contenus visionnés, note, avis...) permettent d'ajuster au fil de l'eau les algorithmes de recommandation aux goûts et habitudes des usagers.

Enfin la compatibilité des sites et applications avec les assistants vocaux, à domicile ou dans un véhicule, sera la clé de l'accessibilité aux offres et services dans les prochaines années.

Le domaine de l'intelligence artificielle est, c'est une grande chance, incroyablement ouvert. Les principaux laboratoires (Google, Facebook, Baidu...) mettent à disposition leurs

résultats de recherche : modèles pré-entraînés<sup>6</sup>, jeux de données... Étonnamment, les dernières technologies sont disponibles en libre accès sur de nombreuses plateformes.

L'audiovisuel public, dans son ensemble, et l'INA singulièrement, compte tenu du périmètre historique de ses missions (qui inclut la recherche) et de l'expérience acquise depuis 20 ans dans la gestion en masse de contenus audiovisuels et de métadonnées associées, dispose de tous les ingrédients pour conduire une politique ambitieuse de recherche et développement dans le domaine de l'IA appliquée aux médias : la connaissance théorique et technique, l'accès aux modèles pré-entraînés (la plupart sont en open source), les données labellisées (extrêmement précieuses pour l'entraînement des modèles) et les infrastructures de calcul.

Coordonner les efforts de l'audiovisuel public dans ce domaine, conduire une politique ambitieuse et déterminée, renforcera sa capacité à anticiper, à s'adapter, à saisir les opportunités offertes par la prochaine révolution technologique.

## **LA GOUVERNANCE**

La mise en œuvre de ces projets communs nécessite que l'ensemble des entreprises concernées partagent la même ambition et la même volonté de coopération.

La création de la holding France Médias permettait d'assurer une gouvernance commune, d'allouer les ressources financières et d'assigner globalement les priorités en fonction des objectifs et des intérêts de l'audiovisuel public dans son ensemble, et non de chaque entreprise prise individuellement.

Dans la perspective d'un report pour plusieurs années ou de l'abandon du projet de holding France Médias, la création d'une instance de gouvernance commune animée par l'autorité de tutelle, semble absolument nécessaire.

Cette instance, composée à minima des présidentes et présidents de l'audiovisuel public, sous le pilotage du Ministère de la Culture, pourrait avoir comme attributions de :

---

<sup>6</sup> Modèle qui a déjà été « entraîné » sur d'importants jeux de données pour résoudre des problèmes similaires à celui auquel on est confronté, par exemple la reconnaissance d'objet. L'utilisation de ces modèles est alors possible même si l'on ne dispose que d'une faible quantité de données.

- Développer une vision commune pour l'audiovisuel public : stratégie numérique, cohérence d'ensemble du bouquet d'offres et de services, positionnement face à la concurrence croissante des acteurs mondialisés et pluri-médias,
- Définir une part de redevance audiovisuelle attribuée à la réalisation de cette vision commune,
- Déterminer les modalités d'inscription de ces objectifs communs dans les contrats d'objectifs de moyens des entreprises et dans leur trajectoire financière,
- Superviser la mise en œuvre de cette feuille de route commune.

Dans ce cadre les dirigeants de l'audiovisuel public auraient la possibilité, dans un esprit de coopération, avec le pragmatisme et le réalisme qui sont naturellement attachés à la connaissance profonde des réalités de leur entreprise, de tracer un destin commun pour l'audiovisuel public.

En tout état de cause, l'intervention résolue de l'État, stratège, financeur et actionnaire, sera déterminante au côté des entreprises pour faire émerger une vision et une feuille de route partagée, et pour en superviser la mise en œuvre.

## **CONCLUSION**

Nous sommes persuadés qu'à l'ère numérique, l'audiovisuel public peut être plus fort, mieux remplir ses missions de service public, en présentant un front uni, en travaillant sur des stratégies et des projets communs, en mutualisant ses ressources les plus stratégiques.

La réforme de l'audiovisuel public présentait l'avantage d'indiquer une direction claire sur laquelle l'ensemble des acteurs devaient s'aligner. Elle présentait néanmoins le risque de voir chacun se détourner de sa mission première, c'est à dire présenter les offres les plus pertinentes et attractives à leurs usagers dans le cadre des missions de service public, pour mobiliser leurs énergies sur des problématiques organisationnelles, sociales ou politiques.

Il existe une voie intermédiaire permettant aux acteurs publics d'avancer ensemble autour de projets concrets, pragmatiques et réalistes, sans s'engager dans de très lourds projets d'intégration structurelle dont on mesure mal la complexité et les impacts. L'essentiel est

que les dirigeants de l'audiovisuel public se retrouvent autour d'une ambition, d'une volonté et d'objectifs communs, soutenus en ce sens par l'État, à la fois tutelle, financeur et stratège.



@TerraNovaThinkTank



@\_Terra\_Nova



Terra Nova- think tank

*Terra Nova est un think tank progressiste indépendant ayant pour but de produire et diffuser des solutions politiques innovantes en France et en Europe.*