



Commission économique du CSE Central

Revue de l'environnement stratégique de France Télévisions

Réunion du 5 avril 2023

Présents pour la commission : Bruno DEMANGE, Jean-Hervé GUILCHER (rapporteur), Pascal LEFEBVRE, Pierre MOUCHEL, Sophie PIGNAL et Didier RICOU.

Pour la direction : Juliette ROSSET-CAILLER, *directrice de la stratégie et de la transformation*, Benjamin CROS, *direction de la transformation*, Priscille DUCOMET, *directrice financière*, Tiphaine DE RAGUENEL, *directrice de la stratégie éditoriale (direction des antennes et des programmes)* et Sandrine MISRAHI-BERNARD, *directrice de la santé, du dialogue social et de la qualité de vie au travail*.

Le plan stratégique de France Télévisions a été présenté au CSE central en février 2019.

La commission économique du CSEC s'était réunie deux ans plus tard, en mars 2021, pour faire le point sur les ajustements intervenus entre temps et sur l'état des différents projets de l'entreprise.

A l'époque, deux éléments majeurs s'étaient produits : la survenue de la pandémie avec son rôle d'accélérateur dans la mise en place d'un certain nombre de transformations (éditoriales, technologiques, organisationnelles avec le télétravail, etc.) et le renouvellement de Delphine Ernotte à la tête du groupe, qui l'avait amenée à présenter un projet revisité devant le CSA.

Deux ans plus tard, beaucoup d'eau a coulé sous les ponts. D'où la nécessité d'éclairer les élus du CSE central sur le contexte stratégique dans lequel se situe l'entreprise.

Au cours des derniers mois, France Télévisions a été fragilisée par la suppression de la contribution à l'audiovisuel public (ex-redevance) annoncée, à la surprise générale, par le président-candidat le 7 mars 2022 et supprimée effectivement 5 mois plus tard, en août 2022.

La séquence électorale puis les incertitudes sur le financement ont empêché d'entrer dans la négociation d'une nouvelle trajectoire stratégique et budgétaire pluriannuelle. Le COM actuel a donc été prolongé d'un an par un avenant.

Mais à l'issue de cette année de transition, l'entreprise a besoin d'une nouvelle feuille de route stratégique et financière. Les discussions techniques en vue d'un nouveau COM ont commencé en janvier et devraient aboutir à des arbitrages à l'été. La formalisation du COM

2024-2028 doit intervenir à l'automne, mais d'ores et déjà, à la lumière des évolutions du contexte général et du secteur, la direction de France Télévisions a élaboré et met en avant un certain nombre d'axes qui représentent sa « vision » pour le moyen terme.

Selon la directrice de la stratégie, cette approche permet de discuter avec les tutelles des finalités, afin d'appuyer ensuite une demande budgétaire pour les soutenir.

L'environnement stratégique de France Télévisions

L'environnement dans lequel évolue l'audiovisuel public a considérablement évolué en 2 ans.

D'abord parce que la société est en crise et s'est fracturée, que les usages pour consommer les contenus et s'informer ont encore évolué, que la révolution technologique, effrénée, sous-tend ces usages, et qu'enfin les cartes de la concurrence sont rebattues.

Une société française « archipelisée »

Depuis 2018, les crises se succèdent en France et dans le monde : Gilets jaunes, crise sanitaire, crise politique aux Etats-Unis avec l'attaque du Capitole, guerre en Ukraine, accélération visible du dérèglement climatique avec la sécheresse et les incendies de l'été dernier, inflation et crise du pouvoir d'achat et, dernière en date, la réforme des retraites et la crise des institutions françaises.

Cette « permacrise » s'accompagne de difficultés financières sans précédent pour les classes moyennes et populaires, un sentiment de déclassement et plus largement une crise du sens.

La société française est fracturée, entre inégalités sociales qui se creusent, conflit de générations, polarisation des opinions. Cela s'est traduit par une augmentation majeure du niveau de défiance dans notre pays. Il a progressé de 15 points en 5 ans pour atteindre 70% de la population, selon Ipsos.

Aujourd'hui, les ¾ de la population ont le sentiment d'être oubliés dans le débat politique et social, que les politiques ne les comprennent pas, pas plus que les journalistes et les médias.

Le travail et le climat : des éléments aggravants

Les Français ne sont pas heureux au travail et la crise sanitaire a accéléré le phénomène. 40% d'entre eux pensent que leur travail a de moins en moins de sens (+16 points depuis 2017) et 56% seraient prêts à sacrifier leur travail pour privilégier leur vie privée. Un phénomène plus fort encore chez les jeunes. Les gens mettent en avant le besoin de liberté et de reconnaissance.

Une écrasante majorité de Français partage l'inquiétude autour de l'urgence climatique. Déjà avant la sécheresse et les incendies de l'été dernier, 85% des Français estimaient qu'il était urgent de changer radicalement notre mode de vie pour sauver la planète et ses habitants.

Mais dans le même temps, 40% des Français, exprimant impuissance ou fatalisme, estiment qu'on ne peut plus inverser le mouvement.

Une relation ambivalente aux médias et à l'info

La télévision demeure le 1^{er} média d'information pour la majorité des plus de 35 ans (55%) mais a contrario, aux 2/3, les moins de 35 ans s'informent sur internet, principalement sur leur smartphone.

Une majorité des personnes interrogées (54%) n'ont plus confiance dans les médias. Dans le même temps ils sont seulement 45% à déplorer que des grands groupes de presse soient aux mains des industriels et moins d'un Français sur deux seulement (48%) à estimer que l'existence de médias publics est une bonne chose. 41% n'ont pas d'avis ou s'en moquent, ce qui n'est pas plus rassurant.

L'info sur les réseaux sociaux a mauvaise presse à 53%, mais principalement chez les plus de 35 ans (59%), un jeune sur deux en ayant une bonne opinion.

La saturation d'informations à laquelle nous sommes soumis génère de la « fatigue informationnelle » pour 51% des personnes interrogées, ce qui entraîne un retrait pour 67% des gens.

Les gens reprochent aux médias de parler toujours des mêmes sujets (45%). Ils se sentent angoissés et impuissants face aux infos (35%).

Quelle base pour l'audience de France Télévisions ?

Le contexte démographique

La population française est majoritairement féminine, aux ¾ provinciale et à 20% d'origine étrangère.

Et elle vieillit. +5,7 millions de plus de 75 ans à l'horizon 2070 quand le reste de la population va baisser.

L'évolution de la consommation des contenus vidéo

La consommation de vidéo par les Français reste à un haut niveau, mais la télé perd du terrain au profit d'autres modes de consommation.

Il y a 3 grandes familles d'usages :

- La consommation télé (en linéaire ou en replay, sur un écran télé ou pas, suivant différents moyens : TNT, box, application, etc.)
- La vidéo payante à la demande (VOD) ou par abonnement (SVOD)
- La vidéo sur internet, c'est-à-dire sur les plateformes de partage de vidéo (Youtube, Twitch) ou sur les réseaux sociaux.

En 2022, on observe un retour aux tendances d'avant la crise sanitaire, qui avait vu exploser la consommation. Le temps passé devant la télé est désormais légèrement en deçà de 2019 et la

SVOD se tasse après l'envolée de 2020 et 2021. En revanche la vidéo sur internet reste à un niveau très haut. Malgré tout, la télévision reste de très loin le média majoritaire avec 75% de la consommation, contre 17% pour internet et 9% pour la SVOD.

La consommation de vidéos sur internet se fait essentiellement sur Youtube. Quant à la SVOD, Netflix y trustee 75% de la durée d'écoute individuelle.

En revanche, les usages diffèrent beaucoup d'une génération à l'autre.

La télé reste le 1^{er} média des plus de 35 ans (jusqu'à 93% du temps de consommation de vidéo des plus de 50 ans) et des enfants jusqu'à 14 ans. En revanche, chez les 15-24 ans, la consommation de télé ne représente que 27% du temps passé devant de la vidéo, au profit de Youtube. Les jeunes adultes (25-34 ans), eux, se partagent entre la télé et Youtube.

Après l'embellie du confinement, la consommation télé est en baisse chez les actifs et les jeunes adultes.

Phénomène nouveau, la croissance du marché de la SVOD ralentit, dans un contexte de multiplication des plateformes et de vieillissement des publics : la fréquentation des jeunes a été divisée par deux depuis 2020, alors qu'elle augmente chez les plus de 50 ans.

La consommation de la vidéo sur internet est dominée aux deux tiers par les plateformes de partage vidéo, dont 92% pour le seul Youtube, contre un tiers pour les réseaux sociaux, Facebook en tête suivi à distance par TikTok et Instagram.

Les 15-24 ans passent 4h par jour sur internet dont 61% sur les réseaux sociaux, Snapchat en tête, suivi de TikTok, qui représente 45 minutes quotidiennes.

Sur quoi regarde-t-on les vidéos ?

A contre-courant des discours souvent entendus, le téléviseur continue à équiper 9 foyers sur 10, malgré une érosion. Il pourrait reprendre du poil de la bête grâce aux ventes de télévisions connectées (Smart TV) qui permettent de s'exonérer de l'offre triple play des opérateurs de télécommunications en offrant un univers d'applications.

Le téléviseur est le principal support pour la consommation de télé (96% de la DEI) et de SVOD (77%).

L'équipement en ordinateurs est stable (86%), comme celui des tablettes (48%). Celui en smartphone continue à croître (81,5%)

La TNT ne représente plus que 43% de la réception télé contre 64% pour la télévision par IP (fibre et ADSL), mais cela cache une fracture numérique : 19% des foyers ne reçoivent la télé que sur la TNT.

L'enjeu de la Smart TV

48% des foyers en sont équipés et ça s'accélère (+15 points en 4 ans). A titre de comparaison, 82% des foyers sont équipés d'une box triple play.

Le marché est aux mains des constructeurs asiatiques, qui imposent leurs propres interfaces et univers applicatifs ou ceux des GAFA (Android, Samsung, LG, Amazon, etc.).

Dans ce contexte de mondialisation des équipements et des offres, l'enjeu pour les éditeurs locaux comme France Télévisions est d'y figurer, et si possible en bonne place. On voit déjà que les plateformes type Netflix ont leur bouton sur les télécommandes et que les offres vidéo internationales (plateformes de streaming mais aussi Youtube, Twitch, etc.) sont préinstallées sur ces téléviseurs. Ces environnements applicatifs ne laissent que peu ou pas de place aux acteurs traditionnels ; ils ont d'ailleurs rarement un bouton « TV ».

Par ailleurs, les Smart TV ont contribué à l'émergence des chaînes FAST (Free Ad-Supported Streaming TV), des robinets à images qui diffusent des vieilles séries ou documentaires et contribuent à morceler les audiences, tout en captant de la publicité. Ces chaînes comme Rakuten TV ou Pluto TV ont elles-mêmes leur bouton sur les télécommandes, contrairement aux diffuseurs historiques.

Les ruptures technologiques à venir

L'intelligence artificielle est apparue de manière concrète avec ChatGPT et pèse comme une menace sur les emplois.

Le métaverse est présenté par le créateur de Facebook comme une révolution, sans qu'on sache bien évaluer aujourd'hui l'ampleur réelle à venir de ce monde virtuel qui vise le e-commerce, la pub ou les jeux-vidéo.

Des acteurs de plus en plus gros

Le secteur se concentre. Dans la production (Banijay/Endemol), dans les contenus (rachat du catalogue MGM par Prime ou de la 21st Century Fox par Disney) et même au niveau national (rachat de Lagardère Studios par Mediawan), mariage Vivendi/Lagardère, etc.

... et des mariages ratés

Après l'échec de la fusion TF1/M6 et la décision de TF1 puis de M6 de se retirer de Salto, la plateforme a fermé fin mars et les deux ex-futurs mariés revendiquent désormais des stratégies distinctes :

- TF1 affirme son souhait de se développer seul sur le streaming gratuit et l'AVOD (vidéo à la demande avec publicité) mais réserve à sa plateforme payante MyTF1 Max les avant-premières de ses contenus phares précédemment proposés sur Salto.
- M6 veut recentrer sa distribution sur la TNT et l'OTT (diffusion directe sur internet), afin de maîtriser une relation directe avec son public sans être captive de l'intermédiation des fournisseurs d'accès à internet.

L'un et l'autre sont malgré tout dépendants des opérateurs télécom qui représentent aujourd'hui 64% de la distribution télé et génèrent des revenus de distribution pour les deux chaînes privées.

L'impact des plateformes dans le financement de la création

Le décret SMAD, transposition de la directive européenne SMA (services de médias audiovisuels), impose depuis l'été 2021 aux plateformes de SVOD étrangères (Netflix, Amazon Prime et Disney+) de participer au financement de la création française. Sur les 6 premiers mois de 2021, elles ont investi 159 M€ (l'investissement global de France Télévisions dans la création est de 500 M€ par an en incluant le cinéma).

Au final, contrairement à ce qui était craint, on n'a pas observé pour l'instant d'accaparement des projets et des artistes par ces plateformes, elles sont même plutôt enclines à travailler sur des projets communs avec les acteurs français.

Mais l'appétit des GAFAs se concentre aussi sur les compétitions sportives françaises, ce qui entraîne une inflation des droits TV. A terme, la télévision publique aura besoin de la loi pour protéger un certain nombre d'événements d'importance majeure et en maintenir l'accès gratuit pour tous.

La concurrence sur le local

En France, au niveau local, BFM dispose désormais de 10 locales, ouvertes en à peine 4 ans. Ils lorgnent essentiellement le marché publicitaire, en ciblant le tissu économique. Ils revendiquent une audience cumulée de 5,8 M de téléspectateurs sur le dernier quadrimestre 2022 (quand les JT régionaux de France 3 rassemblent chaque jour 4,8 M de téléspectateurs).

En face, télé locales privées et presse quotidienne régionale ont fait des alliances.

Le pactole de la publicité numérique

Sur le marché de la pub, les géants du web sont désormais archi-dominants, avec des croissances à 3 chiffres quand la pub télé s'érode lentement. En France en 2021, le numérique représentait un chiffre d'affaires publicitaire de 7,6 Md€ – il a doublé depuis 2016 – quand la télé n'en atteignait pas même la moitié (3,5 Md€).

La vision stratégique de France Télévisions dans ce contexte

Ce sont clairement les **évolutions technologiques** qui pilotent les usages de consommation.

Pour protéger le secteur public face aux géants du numérique, deux enjeux principaux :

- Nécessité d'une régulation par les pouvoirs publics

- Nécessité pour France Télévisions de faire en sorte que les contenus qu'elle produit arrivent jusqu'aux publics.

L'enjeu, selon la direction, est d'être présents sur les différentes interfaces, sinon on n'existe pas. Cela vaut pour les Smart TV comme pour les réseaux sociaux, y compris TikTok, si l'on souhaite toucher les jeunes.

Cela implique **des moyens et un gros effort sur le marketing**, avec l'utilisation de la data, qui permet d'observer les usages du public et d'anticiper ses attentes. Le déploiement du logiciel Sherlock pour la gestion des programmes doit permettre de faire un bond en avant dans le domaine des données liées aux contenus.

Cela implique aussi de **moderniser la TNT** en y proposant des expériences interactives (replays, guides de programmes, pub adressée, mais aussi de développer l'ultra-haute définition (UHD). La direction plaide auprès des pouvoirs publics pour que les JO de 2024 soient l'occasion de passer France 2 (de manière permanente) et France 3 (le temps de l'événement) en UHD.

Cela implique encore d'anticiper les grands virages technologiques tels que l'intelligence artificielle et le métaverse, en nouant des partenariats avec différentes start-up et acteurs.

Les ambitions stratégiques de France Télévisions

La direction affiche pour ambition que France Télévisions soit l'offre leader du numérique gratuit à l'horizon 2030.

Cela implique de passer d'une télévision pour tous (le modèle traditionnel d'un contenu unique pour tout le monde) à un éditeur de contenus pour chacun, en étant distribués partout (box, Smart TV, boîtiers OTT type Chromecast, etc.)

A la différence des GAFA, France Télévisions entend rester un éditeur prescripteur de contenus (éditorialisation des offres).

France.tv veut devenir la 1^{re} plateforme numérique gratuite, en développant une offre vidéo personnalisée, grâce à la donnée, en investissant sur la technologie et en renouvelant ses contenus. Déjà, l'objectif est de doubler le nombre de visiteurs uniques à l'horizon 2024, à la faveur des JO de Paris.

L'idée est d'ancrer chez le public un « réflexe france.tv », comme il existe avec les chaînes traditionnelles. Aujourd'hui, France.tv n'est pas une offre de destination et peine à fidéliser les utilisateurs. Actuellement sur France.tv, la fiction représente 50% des contenus consommés, les offres jeunesse en représentent un quart.

En parallèle, **Franceinfo doit rester la 1^{ère} plateforme d'info**.

Pour toucher les moins de 25 ans dont l'usage se fait majoritairement sur les réseaux sociaux, France Télévisions veut investir les plateformes sociales (Youtube, TikTok, Instagram), en y diffusant les contenus de France.tv Slash et de Franceinfo. En parallèle, l'idée est de ramener

les + de 25 ans vers les plateformes maison (France.tv et Franceinfo) en proposant des extraits sur les réseaux sociaux.

L'idée est aussi de créer de la conversation avec les publics, en adaptant la forme des contenus aux différentes plateformes et en développant des interactions, ce qui implique des équipes éditoriales renforcées. Cela implique aussi que les visages phare des antennes soient mis à contribution avec leurs comptes Twitter, Instagram et autres.

France Télévisions s'imagine en **leader du numérique responsable**, ce qui, de nos jours, reste une notion un peu vague. Cela implique de réduire l'empreinte carbone de nos activités d'édition et de production, ce qui passe notamment par l'éco-production (un « label » développé par plusieurs acteurs français du secteur dont France Télévisions pour mettre en place « des pratiques environnementales vertueuses »), implique de ne pas pousser à la surconsommation des contenus, de réduire la définition des images sur petits écrans, etc.

France Télévisions se fixe pour objectif de **rassembler tous les publics**, où qu'ils vivent, quelle que soit leur catégorie sociale. Avec une priorité sur les actifs, la famille, les moins de 25 ans. Cela passe pêle-mêle par une relation moins verticale et institutionnelle, par le développement sur nos antennes de l'émotion et du plaisir, par plus d'inclusion (parité, diversité ethnique et socio-culturelle, handicap), par le renforcement de l'accessibilité (sous-titrage ou doublage, où France Télévisions travaille étroitement avec les associations de personnes handicapées), par des programmes plus surprenants, donnant plus de place aux cultures émergentes et populaires (jeu vidéo, cultures urbaines, etc.), à l'humour (peu présent dans nos offres).

Cela implique aussi de renforcer la singularité de France télévisions, en développant les événements et directs sur les antennes, en rendant plus visible Culturebox, en développant les contenus feuilletonnants, qui permettent d'animer et de fidéliser les publics.

La stratégie éditoriale pour le plus long terme

La direction des antennes et des programmes les a rassemblés autour de 4 familles, qui reconsidèrent notre offre sous l'angle de ce qu'elle apporte au public, dans la lignée d'ailleurs de la réorganisation transversale de la direction des antennes et des programmes :

- **Les actualités**, qui regroupent l'info, la politique, etc. C'est aujourd'hui 34% de notre offre et 43% de la consommation,
- **Les savoirs**, où l'on retrouve, l'histoire, la science, le climat, l'environnement. Ils représentent 30% de l'offre et seulement 18% de la consommation,
- **Les imaginaires**, où l'on trouve la fiction, l'humour. Cela représente 22% de l'offre mais 31% de la consommation,
- **La vie quotidienne** : cuisine, conso, jardin, etc. C'est 14% de l'offre et seulement 9% de la consommation.

Sur l'information, les priorités vont à la proximité (refonte des JT régionaux, développement du label ICI, rapprochements éditoriaux et immobiliers entre France 3 et France Bleu), à la lutte contre les infox (acte II de Franceinfo, offensive sur les réseaux sociaux, formation à l'éducation et aux médias) et au développement des « temps longs » (développement de l'expertise de la

rédaction nationale sur l'environnement et l'international, amplification du décryptage et de l'investigation, enquêtes communes entre partenaires de l'audiovisuel public).

L'évolution de l'offre de programmes passe par ailleurs par la modernisation des documentaires, l'amélioration du traitement de l'histoire (dans la lignée d'Apocalypse), le développement des contenus sur la géopolitique et l'environnement. Cela passe également par de nouvelles émissions de flux autour du bricolage ou de la maison, de la santé et de la consommation. Côté fiction, on parle diversification de l'offre, avec des romances ou une sitcom.

A date, ces priorités identifiées par la direction de l'entreprise sont soumises à des **incertitudes fortes**.

Selon la direction **les conditions de leur réussite** passent par :

- Un cadre financier prévisible et sécurisant. Qu'en sera-t-il de l'avenir du financement au-delà de 2023 ? Comment sera prise en compte l'inflation ?
- La négociation de nouveaux accords avec les producteurs, alors que le secteur se concentre. Ceux négociés en 2019 sont arrivés à échéance.
- Un cadre réglementaire qui garantisse la présence et la visibilité des antennes et contenus de France Télévisions, en tant que services d'intérêt général, sur les box, sur les Smart TV, sur la TNT au-delà de 2025, qui sanctuarise l'accès aux grands événements sportifs, qui permette de réguler les réseaux sociaux ou d'anticiper les enjeux éthiques de l'intelligence artificielle ou d'autres ruptures technologiques.
- « Un collectif rassemblé autour du projet ». Après plus de 10 ans de plan social – et un collectif fatigué par ces années de contraintes budgétaires – la directrice de la stratégie reconnaît et déplore que « le mot transformation soit désormais corrélé aux économies ». Pour la direction, la transformation est cependant une nécessité car une entreprise qui n'a pas de projets est une entreprise qui meurt, en particulier dans l'environnement qui est le nôtre. Pour inverser cette tendance, l'enjeu est que l'État donne à France Télévisions des moyens en adéquation avec ses objectifs. Par ailleurs, l'adaptation de l'entreprise aux enjeux passe aussi, selon la direction, par une évolution des modes de travail et des processus internes « pour répondre aux nouvelles aspirations des salariés et simplifier la vie des équipes ».

Pour la commission,
Jean-Hervé Guilcher
12 avril 2023