

## Audiovisuel public à reconstruire

La solution d'une "BBC à la française" devra(it) faire son chemin



*La construction de la maison de la radio*

Grève à Radio France, mode de nomination contesté du futur président de France Télévisions, flagrant délit d'abus d'argent public à l'INA. En ce printemps 2015, l'audiovisuel public n'en finit plus de se donner en spectacle. Malgré des vrais succès d'audience, en particulier en radio, le service public des médias vit encore et toujours une véritable crise d'identité.

Comment en est-on arrivé là? Gouvernance défailante, actionnaire schizophrène, fragilité budgétaire constante, malaise social et culture du toujours-plus, voilà quelques-uns des maux de l'audiovisuel public. Le diagnostic posé, il y a urgence à démarrer un traitement car le monde des médias est en grande métamorphose. Numérisation et révolution des usages chamboulent les savoir-faire et les audiences. Une nouvelle concurrence d'acteurs internationaux aux moyens considérables fait son apparition. S'il veut continuer à faire valoir ses spécificités, l'audiovisuel public va devoir réagir. Et si France Télévisions, Radio France, l'INA et France Médias Monde regroupaient leurs forces pour effacer leurs faiblesses? Une piste parmi d'autres: le modèle de référence du secteur dans le monde, la BBC. Big is beautiful?

---

*par Edouard Laugier*

“ Une grève d'un mois dans le monde réel? Mais ça n'existe pas, c'est comme un suicide économique”, soupire un professionnel des médias. Dans l'audiovisuel public, c'est pourtant possible. Le groupe Radio France l'a démontré en avril dernier avec le plus long conflit de l'histoire de la radio publique. 28 jours de semi-radio publique pour un bilan bien maigre. Certes les deux orchestres – le National et le Philharmonique – ne fusionneront pas, mais la mutualisation des programmes dans le réseau Franc Bleu demeure, les départs volontaires et le chantier de réhabilitation de la “Maison ronde” continue. Quant au plan stratégique du Pdg Mathieu Gallet – qui prévoit quelque 300 suppressions de postes –, il sera discuté à l'occasion de la négociation du

contrat d'objectif et de moyens dans les mois à venir. La suite donc au prochain acte.

En ce printemps 2015, l'audiovisuel public n'en finit plus de se donner en spectacle. Sur l'autre rive du pont de Grenelle s'est aussi jouée une partition dont le secteur public des médias a décidé le secret. Il faut tout juste 5 minutes en transport quai Citroën pour passer du Conseil supérieur de l'audiovisuel au siège de France Télévisions. Prisonnier d'une procédure faisant débat, il a fallu au gendarme des médias deux jours d'audition et plusieurs tours de scrutin pour s'accorder sur le futur patron de la télévision publique. Une nomination si serrée qu'elle ne rend pas forcément service à l'heureuse élue, la transfuge d'Orange Delphine Ernotte-Cunci. Dernière glissade ces dernières semaines pour l'audiovisuel public: celle des frais de taxis exorbitants de la présidente de l'Institut national de l'audiovisuel, l'INA. Quelques jours à peine après cette malheureuse publicité, Agnès Saal a logiquement été poussée à la démission.

“L’État ne sait toujours pas ce qu’il veut. Il multiplie les missions en demandant pêle-mêle économies, innovation, différenciation, proximité, spécialisation... Bref un peu tout, et parfois même son contraire”

Au-delà de la faute, cette affaire est révélatrice du malaise de l'audiovisuel public. Près de 30 ans après la loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication qui fixe le cadre de l'audiovisuel en France, le service public vit encore et toujours une véritable crise d'identité. “L’État ne sait toujours pas ce qu’il veut. Il multiplie les missions en demandant pêle-mêle économies, innovation, différenciation, proximité, spécialisation... Bref un peu tout, et parfois même son contraire”, constate amèrement la députée Martine Martinel, membre de la Commission des affaires culturelles à l'Assemblée nationale et spécialiste de l'audiovisuel. Depuis des décennies, en télévision comme en radio, chaînes et stations se sont ajoutées les unes aux autres sans réflexions préalables.

France 4 et France Ô sur le petit écran, le Mouv' sur les ondes, n'ont jamais vraiment rencontré leur public. Lancé en 1997, le Mouv' par exemple n'a pas atteint sa cible stagnant à moins de 1 % d'audience cumulée. À l'heure d'une métamorphose en cours du secteur, de son marché comme des usages de son public, on peut s'interroger sur l'avenir de l'audiovisuel public. Pour Patrick Eveno, professeur à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et spécialiste des médias: “mis bout à bout, tous les événements de ces dernières semaines laisseront obligatoirement des traces. Si rien n'est fait, si un nouveau modèle n'est pas envisagé, il y a un risque réel pour la France de se retrouver avec un audiovisuel public marginalisé n'occupant plus la place qu'il mérite”. Parmi les pistes de transformation, l'idée de regrouper ses forces pour un secteur public plus solide fait son chemin. Par bien des aspects, une sorte de “BBC à la française” adoptant le meilleur de cette référence de l'audiovisuel public (voir encadré) pourrait faire sens, et pourquoi pas enfin stabiliser un secteur public en perpétuelle instabilité.

## Le politique avant l'économique

Première raison de la fragilité chronique de l'audiovisuel public: sa gouvernance. “Les groupes de l'audiovisuel public ne sont pas considérés d'abord comme des entreprises mais avant tout comme des espaces de pouvoir politique”, résume Christian Delporte, historien et spécialiste des médias. En

témoigne la multitude de réformes, missions et autres rapports sur le sujet. L'absence de stabilité du management est chronique. Depuis l'ordonnance du 4 février 1959, qui donne un statut à la Radiodiffusion-Télévision Française, la fameuse RTF, l'audiovisuel public a connu 11 réformes en 56 ans. Autant de changements qui ont favorisé l'instabilité institutionnelle et politique du secteur. Dernier exemple en date: la loi du 15 novembre 2013 qui confie au CSA la nomination des dirigeants.

**“Les groupes de l’audiovisuel public ne sont pas considérés d’abord comme des entreprises mais avant tout comme des espaces de pouvoir politique”**

“Ce mode de nomination ne convient pas, estime Catherine Morin-Desailly, la présidente de la Commission de la culture au Sénat. Les présidents sont désignés par une autorité indépendante sur la base d'un projet stratégique qui dans les faits doit être approuvé par leur ministre de tutelle. Cela ne va pas: les responsables de l'audiovisuel public se retrouvent pris en étau entre l'État actionnaire et le CSA.” Souvent sans grand pouvoir, les responsables sont aussi installés sur des sièges éjectables. Ils sont remerciés au bon vouloir du Prince. “La télévision a connu 17 présidents en 56 ans, soit un mandat moyen de 3 ans et 4 mois; la radio publique en a connu 15, soit un mandat moyen de 3 ans et 8 mois”, dénombre Patrick Eveno. Un peu court en effet. La BBC a connu 3 fois moins de patrons sur la même période. Quant aux concurrents du privé, Nicolas de Tavernost est à la tête de M6 depuis 15 ans et Nonce Paolini depuis 7 ans chez TF1... Dans l'audiovisuel public, les présidents se succèdent sans cesse. Ils ne peuvent donc pas mettre en place de stratégie sur le long terme.

## Fragilité budgétaire permanente

Second handicap structurel de l'audiovisuel public: sa fragilité budgétaire. Année après année, les groupes publics affichent des résultats déficitaires. Le record est pour France Télévisions en 2013, avec 85 millions d'euros de déséquilibre. Pour 2015, le déficit attendu avoisine les 10 millions d'euros. Situation sans précédent, même le groupe Radio France sera dans le rouge cette année, avec un solde négatif de plus de 20 millions d'euros. Pour Catherine Morin-Desailly, “le modèle français a atteint ses limites. Nous devons passer à un système de financement à l'allemande ou à l'anglaise: par la contribution et par les recettes propres, non plus par la publicité”.

En France, l'audiovisuel public est en effet dépendant pour ses recettes des aléas du marché publicitaire, en particulier en télévision. Une hérésie pour beaucoup d'observateurs. “Le service public de l'audiovisuel n'a pas à être financé par la publicité. Les politiques manquent de courage sur le sujet de la juste redevance” estime Christian Delporte. Force est de constater que les Français s'en sortent plutôt bien, avec une taxe de 136 euros par an contre environ 175 euros pour les Britanniques ou 215 euros pour les Allemands. Dans un contexte de sur-fiscalité, il paraît toutefois délicat d'augmenter la contribution, mais il est quand même incroyable qu'en France, la redevance ne se soit toujours pas adaptée aux nouveaux modes de consommation numérique. Le Sénat a engagé une mission sur la réforme de la contribution audiovisuelle publique. Objectif: éclairer la prochaine loi de finances avec une redevance renouvelée.

**“Le modèle français a atteint ses limites. Nous**

devons passer à un système de financement à  
l'allemande ou à l'anglaise: par la contribution  
et par les recettes propres, non plus par la  
publicité”

Pour Jean-Éric Valli, président de Groupe 1981 et des Indés Radios, la fragilité budgétaire s'explique surtout par une absence de gestion avisée. “Plus de 600 millions d'euros par an pour opérer 5 radios et deux orchestres, c'est hallucinant. Le budget du service public de la radio est supérieur à celui de toutes les radios privées françaises! Financièrement, l'audiovisuel public est dans la culture de la surenchère et du toujours-plus”, tranche-t-il. Chaque année, Radio France dépense plus de 14,4 millions d'euros en diffusion longues et moyennes ondes, obsolètes, qui ne servent pratiquement plus à rien! En ce qui concerne France Télévisions, le rapport sur l'avenir du groupe réalisé par Marc Schwartz pour le ministère de la Culture est sans appel: “Du côté des charges, les efforts portent désormais sur les effectifs, après avoir été essentiellement réalisés sur les autres dépenses”. Bref, la non-maîtrise de la structure de coût entraîne les groupes de l'audiovisuel public dans un effet de ciseau insoutenable financièrement.

## L'heure de vérité du nouveau monde numérique

Il y a urgence à adapter le modèle économique de l'audiovisuel public à la réalité du marché. D'abord, le paysage audiovisuel est bouleversé par la numérisation et la révolution des usages. Sur le terrain du numérique, l'heure de vérité est arrivée. L'audiovisuel en général est de plus en plus confronté à des concurrents variés. “La dynamique digitale constitue une vraie menace pour l'audiovisuel public. Des acteurs de niche pourraient prendre leur place en satisfaisant les besoins des publics, par exemple en matière de culture, de documentaires, de divertissements...”, considère Jean-Éric Valli.

“La dynamique digitale constitue une vraie  
menace pour l'audiovisuel public. Des acteurs  
de niche pourraient prendre leur place en  
satisfaisant les besoins des publics, par  
exemple en matière de culture, de  
documentaires, de divertissements...”

En télévision, l'offre gratuite a été multipliée par cinq en dix ans, la TV de rattrapage est devenue en quelques années un service indispensable, et la vidéo à la demande par abonnement poursuit sa percée. Quant à l'univers concurrentiel, il ne cesse de s'élargir et fait évoluer les chaînes de valeur: une nouvelle concurrence d'acteurs internationaux aux moyens considérables et qui peuvent aisément se soustraire à la réglementation française fait son apparition. La radio est peu ou prou confrontée aux mêmes enjeux.

Pour l'audiovisuel en général et public en particulier, les défis sont de taille. En audience et en transformation interne. Parmi les chantiers prioritaires? La lutte contre le vieillissement des téléspectateurs et des auditeurs, le besoin croissant d'investissement en programmes, ou encore l'adaptation des compétences et des métiers. Le chantier est immense, et comme l'écrit Delphine Ernotte-Cunci dans son projet stratégique: “L'avenir de France Télévisions se joue dans les quelques années qui viennent autour d'un dilemme simple: l'adaptation ou l'affaiblissement”.

## Les logiques de l'effet de taille

Et si l'audiovisuel public regroupait ses forces? La question n'est pas nouvelle. Pour la sénatrice Catherine Morin-Desailly, "il y a une vraie logique à rapprocher les entreprises de l'audiovisuel public. Face aux Gafa et autres Netflix, il y a un besoin d'acteurs de taille importante pour exister et faire valoir nos spécificités culturelles". Il est vrai que France Télévisions, Radio France, l'INA ou encore l'Audiovisuel extérieur de la France, rebaptisé France Médias Monde, partagent tout d'abord des missions communes. Celle du service public de l'audiovisuel fort bien résumé dans le triptyque de la BBC: "Informer, divertir, instruire". Communauté d'enjeux ensuite: innover et investir dans le numérique, mieux positionner les marques et moderniser les offres de programmes, améliorer leur gestion et accroître leurs ressources propres, et enfin renouer le dialogue social et retrouver la confiance des personnels. Lors de son discours pour le cinquantenaire de la Maison de la Radio, le 17 décembre 2013, le président de la République n'a-t-il pas évoqué l'idée que "France Télévisions et Radio France puissent un jour assembler leurs contenus Internet dans un grand service audiovisuel numérique" ? Logique, dans un contexte de convergence numérique et de médias globaux rendant floues les frontières issues du découpage de l'ORTF en sociétés distinctes.

## Le tabou de la mutualisation

Christian Delporte confirme: "le service public français est trop éclaté. Il est plus facile d'avoir une vision lorsque l'ensemble de l'organisation est unifié. L'autre intérêt d'une BBC à la française est de créer des économies d'échelle. Unifier le service permet aussi de mutualiser". Mutualiser, le mot est lâché. On marche sur des œufs. Mathieu Gallet n'aborde pas le sujet dans son projet stratégique.

**“ L'autre intérêt d'une BBC à la française est de créer des économies d'échelle. Unifier le service permet aussi de mutualiser”**

Delphine Ernotte-Cunci reste prudente, évoquant la valorisation des contenus de chacun et l'optimisation de coûts hors grille, comme les études, la formation ou les achats techniques. La volonté des différents présidents de l'audiovisuel public de travailler ensemble dépend aussi de la stratégie de l'État actionnaire. C'est à lui d'impulser le mouvement. Interrogée sur le sujet en décembre dernier sur France Info, la ministre de la Culture et de la Communication Fleur Pellerin a reconnu qu'il y a "des choses à faire sur les fonctions supports, la dynamique numérique et les sites Internet. Parler de fusion ou de retour à l'ORTF n'est pas du tout raisonnable", a-t-elle précisé.

## L'immobilisme en attendant la prochaine crise

Malheureusement pour l'audiovisuel public, les freins à toute réforme de structure demeurent extrêmement puissants. Il reste un énorme paquebot qui, coincé entre le gouvernement, le CSA, les syndicats et ses salariés, est très complexe à faire changer de cap. "Regrouper les forces ne se fera jamais. Les lobbies du statu quo sont trop puissants: les syndicats, les producteurs, les concurrents du privé n'ont aucun intérêt à ce que cela change. Une fusion demanderait 10 ans de travail.

**“Regrouper les forces ne se fera jamais. Les lobbies du statu quo sont trop puissants: les**

syndicats, les producteurs, les concurrents du privé n'ont aucun intérêt à ce que cela change”

Pensez donc, la mutualisation des rédactions de France Télévisions, démarrée en 2002, n'est pas encore terminée!”, s'indigne Patrick Eveno. Tout changement d'organisation est d'emblée très mal perçu dans l'audiovisuel public. “Le défaut de l'ORTF était sa non-indépendance du politique. L'ORTF a disparu, mais pas le défaut!” ajoute Christian Delporte. Or s'il n'y a pas de changement de structure, d'organisation et de modèle économique, les problèmes auxquels est confronté l'audiovisuel public se reposeront. À quand la prochaine crise?

### **La référence BBC**

BBC is beautiful? Peut-être bien. “Auntie Beeb” [tata Beeb], comme la surnomment les Britanniques, est considérée comme un modèle pour l'audiovisuel public européen. Fondée en 1922, la BBC [British Broadcasting Corporation] est le plus grand groupe audiovisuel au monde: plus de 22000 salariés, 8 chaînes de TV nationales, 2 chaînes régionales et 16 internationales. En radio, il compte 9 stations. La publicité est absente de ces chaînes. La mission de la BBC, “Informer, éduquer, divertir”, passe par tous les canaux de diffusion. Sur le digital, ses audiences donnent le vertige: 1 milliard de pages vues par mois sur Bbc.com, près de 10 millions d'abonnés sur Facebook et autant sur Twitter. Pour comparer à la situation française, la BBC prend en charge les activités de France Télévisions, Radio France, France Médias Monde et une partie des missions de l'INA, pour ce qui est de la formation et des archives audiovisuelles.

Côté gouvernance, la BBC est placée sous la tutelle d'un BBC Trust qui fait office d'intermédiaire entre le monde extérieur (public et pouvoir politique) et le groupe. Ses membres sont choisis par le Conseil des ministres et nommés par la Couronne pour un mandat de cinq ans renouvelable une fois. Ils ne dépendent pas directement d'une administration publique. Ce n'est donc pas l'État, in fine, qui décide de l'orientation et de la stratégie de l'audiovisuel, mais bien le Trust, sur la base d'une charte royale renouvelée tous les 10 ans. Dernier point, et de taille, le Trust nomme le directeur général de la BBC, équivalent du président-directeur général de France Télévisions.

Côté budget enfin, il s'élevait en 2013-2014 à 5,5 milliards d'euros pour la BBC, largement supérieur à celui de l'audiovisuel public français, à 3,6 milliards d'euros en 2013. Deux raisons expliquent cette différence. D'abord, la puissance de l'appareil productif interne. Au Royaume-Uni, à la différence de la France, la BBC peut produire en interne et récupérer en conséquence les droits liés à l'exploitation de ses productions. Ensuite, l'écart important du montant de la redevance. Son montant fixé annuellement par le gouvernement est de 175-180 euros par an, contre 136 euros dans l'Hexagone.

### **Les crédits de l'audiovisuel public (en millions d'euros)**

France Télévisions: 2369 M€

Radio France: 614 M€

Arte France: 267 M€

France Médias Monde: 247 M€

INA: 90 M€

TV5 Monde: 77 M€

Source: Loi de finances initiale 2015.

Par Edouard Laugier

[Follow](#)

Publié le 20/05/2015