

# Audiovisuel public : tous ensemble vers le numérique

Par Louis-Cyrille Trébuchet  
et Benjamin Amalric<sup>1</sup>

Le 15 juin 2015

*Les évolutions des technologies et des usages ont modifié en profondeur le secteur des médias et des industries de contenus.*

*C'est un nouveau monde auquel l'audiovisuel public, dans son ensemble et collectivement, doit s'adapter. Un monde plus ouvert où l'accès aux médias et aux contenus s'affranchit de plus en plus des frontières tant technologiques entre médias de l'écrit, de l'image et du son, que géographiques ; le numérique est un espace commun sur lequel l'ensemble des médias se rejoignent tout en conservant leurs spécificités - la radio filmée en est une illustration.*

## Synthèse

*Un monde d'abondance de l'offre privée, qu'elle émane des acteurs traditionnels ou des pure players (actifs uniquement sur Internet), où le service public doit chaque jour faire la preuve que sa spécificité, son accessibilité au sens le plus large, justifient l'octroi à son profit d'une ressource publique de plus en plus contrainte. Un monde plus complexe et en évolution constante, où le maintien des compétences et leur développement, ainsi que celui d'une culture de l'agilité dans l'entreprise, sont devenus des enjeux majeurs de compétitivité.*

*Individuellement les sociétés de l'audiovisuel public ont su prendre le virage du numérique. Leurs offres sont de qualité par rapport à celles de leurs concurrents. Cependant, dès lors que l'on considère l'empreinte globale de l'audiovisuel public, le constat est nettement moins flatteur : une offre fragmentée, cloisonnée, parfois redondante et confuse, des services qui se concurrencent, des infrastructures*

<sup>1</sup> Louis-Cyrille Trébuchet est consultant spécialisé dans la transformation numérique des médias et des industries culturelles ; Benjamin Amalric est étudiant à SciencesPo Paris. Cette note a été réalisée avec le concours de deux cadres dirigeants de l'audiovisuel public, qui ont souhaité conserver l'anonymat.

*techniques complexes et hétérogènes, une ergonomie très variable selon les services.*

*Au Royaume-Uni, la BBC met à la disposition des usagers, sous sa bannière unique, un bouquet d'offres thématiques, transversales et complémentaires, sur une infrastructure technique commune. Au bénéfice du citoyen qui dispose ainsi d'un accès simplifié à l'ensemble de l'offre de l'audiovisuel public et nourrit sans doute le sentiment d'un usage intelligent et responsable de l'argent public.*

*En France, 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.*

*Cette ambition pourrait se concrétiser selon deux axes :*

*1) S'agissant des moyens technologiques, l'ensemble des services numériques de l'audiovisuel public (France Télévisions, Radio France, France Médias Monde, Arte, TV5 Monde et l'INA sont ici concernés) doit s'appuyer sur une infrastructure commune pour l'hébergement et la publication des contenus et services. Cette infrastructure sera mise en œuvre par une entité de droit public (existante ou à créer) désignée à cette fin, et dont la mission principale sera d'assurer l'hébergement, l'indexation et la publication de l'ensemble des contenus, de mettre à disposition des outils transverses de connaissance des publics (d'« intelligence client », pour reprendre un vocable d'entreprise), d'animation marketing et, le cas échéant, de monétisation et de commercialisation. La mutualisation des ressources donnera à l'ensemble plus d'efficacité économique, une présence numérique plus large et un meilleur référencement, une capacité d'innovation et une agilité accrues.*

*2) S'agissant des services, et sans réduire la capacité de chaque éditeur, chaque chaîne ou chaque programme à maintenir et développer des sites propres (pour autant qu'ils procèdent de la même infrastructure), le regroupement des forces des sociétés de l'audiovisuel public doit se traduire par une structuration des contenus autour d'offres thématiques (ou « verticales ») communes, consacrées à l'information, à la culture et au spectacle vivant, aux jeunes adultes, à l'éducation...*

*Les offres de télévision de rattrapage et de podcast, de vidéo à la demande à l'acte et demain par abonnement, pourront également être regroupées pour bénéficier de la dynamique des offres croisées et des propositions additionnelles. En complément de*

*ces offres thématiques, chaque éditeur pourra s'appuyer sur ces ressources communes pour distribuer des services qui lui sont propres, permanents ou événementiels, et s'adresser à des territoires de marques spécifiques.*

*Evidemment, et sauf à envisager un service public à nouveau unifié (ce qui ne devrait pas être un tabou mais soulève des enjeux dépassant le cadre de cette analyse), donner une forme concrète à ces propositions suppose d'instituer un pilotage serré, et une « gouvernance » adaptée, pour surmonter les inerties et les blocages qui empêchent aujourd'hui en pratique toute coopération spontanée.*

*Pour désigner un pilote crédible et éviter les surcoûts de la création d'une entité ex nihilo, deux options paraissent envisageables : s'appuyer sur France Télévisions Editions Numériques, qui seule possède une taille critique et une couverture suffisante des offres et services évoqués ici ; ou sur l'INA, dont les missions, la forme juridique et l'expertise numérique sont a priori compatibles avec les objectifs fixés. Ces deux acteurs semblent à même d'assurer la maîtrise d'ouvrage opérationnelle d'un tel projet, dans le cadre d'une gouvernance collégiale.*

*En tout état de cause, il reviendra à l'Etat, qui est à la fois tutelle, financeur, actionnaire et stratège, d'intervenir avec détermination pour fixer des objectifs, une méthode et des leviers d'action. L'arrivée de nouveaux dirigeants à France Télévisions et à l'INA, la négociation du Contrat d'Objectifs et de Moyens de Radio France, et la création éventuelle de l'instance de pilotage stratégique de l'audiovisuel public, préconisée par Marc Schwartz dans le rapport « France Télévisions 2020 : Le chemin de l'ambition », créent les conditions d'une telle impulsion.*

## **PREAMBULE**

### **1.1 - LE MONDE A CHANGÉ**

Les évolutions des technologies et des usages ont modifié en profondeur l'environnement dans lequel s'exprime la loi de l'offre et de la demande. Désormais, la capacité des entreprises à s'adapter sans cesse pour maintenir ou développer leurs positions concurrentielles est vitale.

Les industries de contenu sont particulièrement touchées par cette transformation. Il n'est pas un seul domaine de leur activité qui ne soit bouleversé par le numérique : la production, l'édition et la distribution des contenus et services, la relation avec les consommateurs-usagers, la communication et le marketing. L'adaptation n'est donc pas seulement nécessaire, elle est également urgente et doit se déployer à partir de trois constats.

#### **Le « terrain de jeu » s'est ouvert : il est mondial**

Les barrières géographiques se sont abaissées et les acteurs mondiaux peuvent prendre pied sur notre marché domestique, avec la puissance financière et les avantages compétitifs et souvent réglementaires qui leur sont propres. Dans une perspective moins défensive, il est nécessaire de partir à la conquête de nouveaux marchés et de nouveaux publics depuis ses propres bases et de développer d'importantes synergies entre les activités nationales et internationales.

Les barrières technologiques se sont souvent ouvertes et déplacées. Au cours des dernières décennies, le secteur de l'audiovisuel s'était structuré - et aussi cloisonné - autour de ses réseaux de distribution, réseaux géographiquement limités, et dédiés à la télévision, à la radio. Avec Internet, ces cloisons ont volé en éclat. La convergence, les synergies entre image, son et texte, n'ont jamais été aussi évidentes.

#### **Le téléspectateur - auditeur - usager occupe une place centrale**

Le mot d'ordre de la transformation numérique de la plupart des industries est d'être « *user centric* », c'est-à-dire centré sur les utilisateurs. Les médias n'y font pas exception, tout particulièrement les acteurs de l'audiovisuel public qui portent une responsabilité supplémentaire vis-à-vis du citoyen qui les finance à travers le paiement de la contribution à l'audiovisuel public.

Concrètement, quelles sont, à l'ère du numérique, les attentes du téléspectateur – auditeur aujourd'hui également internaute et mobinaute ? Un accès simple et intelligent à l'ensemble de l'offre de service public (autrement dit, une proposition éditoriale cohérente et riche, une expérience unifiée et un moteur de recherche performant couvrant l'ensemble des contenus) ; une capacité à cheminer et à découvrir un contenu pertinent, y compris inopinément (en serendipité) ; une forme de personnalisation des services, fondée sur le développement de l'interactivité, de la recommandation et de la prescription individuelle ; et, bien sûr, une relation basée sur la confiance et la transparence avec l'éditeur de service qui repose sur des ambitions de diversité et de pluralisme et non exclusivement sur les intérêts commerciaux de l'éditeur lui-même ou de ses annonceurs.

Dans le secteur de l'industrie et des services, on parle de « casser les silos » ; ici, les silos ce sont la télévision d'un côté, la radio de l'autre, plus loin les archives audiovisuelles...

### **La maîtrise de la complexité et la recherche d'agilité : des enjeux essentiels de compétitivité**

La maîtrise des technologies numériques est un atout majeur ; son absence, un handicap fatal. Ainsi par exemple des systèmes de distribution des contenus : à l'ère digitale, un média doit concevoir et déployer un ou plusieurs sites web, une ou plusieurs applications mobiles, des dispositifs spécifiques sur les réseaux sociaux. Ces dispositifs technologiques doivent être compatibles avec l'ensemble des standards internet du marché, avec les différents navigateurs web et leur différentes versions, avec l'ensemble des terminaux mobiles et les systèmes d'exploitation qu'ils hébergent, avec les versions successives des protocoles Facebook, Twitter, Youtube, pour ne citer que les principaux. Cette complexité est inouïe et les technologies qui la composent évoluent toutes à un rythme qui ne cesse de s'accélérer.

L'acquisition et le développement des compétences technologiques, sont des enjeux vitaux pour la performance et à la réactivité des entreprises de l'audiovisuel public.

## **1.2 - L'AUDIOVISUEL PUBLIC EN ORDRE DISPERSE FACE A CE NOUVEAU PARADIGME**

C'est véritablement en 2007, avec le lancement de l'iPhone, que la prise de conscience du puissant mouvement qui allait bouleverser l'audiovisuel s'est généralisée. Depuis lors, chaque opérateur de l'audiovisuel public, isolément, s'est efforcé de développer son infrastructure et son offre digitales. Prises individuellement, la plupart de ces offres n'ont pas à rougir devant celles des concurrents directs, que ce soit en terme de richesse éditoriale ou d'innovation technologique.

Cependant lorsque l'on considère le périmètre de l'audiovisuel public dans son ensemble (France Télévisions, Radio France, Institut National de l'Audiovisuel, France Médias Monde, Arte) et que l'on analyse l'offre ainsi proposée à l'auditeur – téléspectateur – usager, force est de constater qu'il existe de nombreuses marges d'amélioration.

### **Pour le téléspectateur – auditeur numérique, l'audiovisuel public offre un visage fragmenté et en partie appauvri**

L'offre digitale de l'audiovisuel public est fragmentée, sans passerelle entre les univers de la télévision, de la radio, des archives, voire entre différents services d'un même média. C'est une offre « en silo » qui ne permet pas d'accéder simplement à toute la richesse des contenus disponibles, ni même, et c'est plus grave, de leur assurer la visibilité maximale que leur qualité justifierait. Les services sont au contraire souvent redondants voire concurrents, là où les moyens devraient être mis en commun au bénéfice d'un seul et même usager. Quelques exemples de telles situations anormales en attestent.

Sur l'information en ligne, tout d'abord, comment justifier, du point de vue du contribuable, la coexistence de deux services totalement distincts éditorialement et techniquement :

- francetvinfo.fr, offre complète d'information en ligne éditée par France Télévisions, indépendante des journaux des chaînes de FTV, et qui, dotée de moyens conséquents (plusieurs dizaines de journalistes dédiés) s'est imposée aux premiers rangs des offres numériques de médias audiovisuels, devant de nombreux sites de journaux pourtant lancés plusieurs années auparavant ;
- franceinfo.fr, qui a été conçu comme un prolongement et un complément de l'antenne de France Info et qui, faute de moyens, n'est pas parvenu depuis son lancement à s'imposer dans l'univers des sites d'information, alors même que France Info est sans doute la plus belle marque française d'information en temps réel.

Comment ne pas regretter que la qualité technologique et la force de frappe éditoriale de Francetvinfo ne puissent se conjuguer avec la puissance de la marque et avec une antenne qui vit véritablement dans l'instant ?

Sur l'information internationale, ne pourrait-on envisager que l'offre numérique de France 24, elle aussi largement le reflet ou le prolongement de l'antenne éponyme, dans le cadre contraint des moyens de France Média Monde, puisse s'appuyer sur la richesse et la profondeur de l'offre vidéo de FTV, et bien sûr aussi sur la capacité de production de Geopolis, service de France Télévisions dédié à l'information internationale en ligne qui, malgré des moyens non négligeables, reste confidentiel ? De la même manière, comment l'internaute perçoit-il la complémentarité et l'articulation des offres culturelles d'Arte (Arte Concerts), de France Télévisions (Culturebox), de la plateforme numérique de l'INA ou des informations culturelles disponibles sur les sites de Radio France ?

On ne peut que constater la dispersion des efforts, la confusion pour l'utilisateur et parfois même l'effet délétère d'une concurrence entre acteurs de la même famille, par exemple sur la négociation de droits exclusifs, ou au contraire en doublon, auprès des producteurs d'événements culturels. Bien sûr, la diversité des offres et des marques, la co-existence de sites de chaînes (ou de programmes) et d'offres thématiques « verticales », est souhaitable pour une meilleure couverture de l'ensemble des situations d'usage. Pour autant, il faut que les marques et les offres soient conçues et organisées pour en optimiser la cohérence et l'efficacité, et que la production ou l'acquisition des contenus soient mutualisées chaque fois que c'est possible, ce qui n'est, à l'évidence, pas le cas aujourd'hui. Comment expliquer, alors que la plupart des acteurs du e-commerce recherchent la taille critique et l'accès aux places de marché, que l'audiovisuel public puisse juxtaposer les offres ou les projets de vidéo à la demande (VàD) et de vidéo à la demande avec abonnement (VàDA) de France Télévisions (Pluzz), d'ARTE et de l'INA, sans passerelle ni possibilité de ventes croisées.

Enfin, la difficulté de l'audiovisuel public à construire une offre destinée aux jeunes adultes est patente. Tous les acteurs du secteur s'accordent à considérer qu'une telle offre doit impérativement reposer sur un pilier numérique fort et, certainement, sur une identité, des supports, des formats et des codes très éloignés de ceux de l'offre actuelle du(des) service(s) public(s), très tournée vers le cœur de son public (âgé et vieillissant<sup>2</sup>, catégories sociales professionnelles supérieures). Aucune

---

<sup>2</sup> Rapport « France Télévisions 2020 : le chemin de l'ambition », Marc Schwartz, 2015 : « Le vieillissement des téléspectateurs est un enjeu majeur des groupes audiovisuels publics comme privés, l'âge moyen étant de 50 ans en 2014 (contre 48,2 ans en 2011, soit une progression annuelle moyenne de 6 mois en 3 ans), contre 42,5 ans pour la population française de 4 ans et plus »

des initiatives récentes (Mouv', nouveau France 4, Arte Creative, nouvelles écritures FTV) n'a réellement trouvé un large public. N'y a-t-il pas moyen de constituer une force de frappe entièrement dédiée à ce « non public »<sup>3</sup> évidemment prioritaire, là où elle n'est aujourd'hui, au sein de chacun des opérateurs, au mieux qu'un étendard destiné à donner une image de modernité et à masquer le fait que la jeunesse n'est de fait, et malgré les intentions proclamées, pas une priorité ? «

### **Des modalités d'organisation différentes d'un opérateur à l'autre ; une mosaïque de choix technologiques**

Depuis à peu près une décennie, France Télévisions a fait le choix structurant de regrouper ses activités numériques au sein d'une entité centrale et transverse, France Télévisions Editions Numériques (FTVEN), qui dispose de ressources importantes (170 collaborateurs, 24 millions d'euros de charges externes et 12 millions d'euros de dépenses d'investissement annuelles). Cette entité assure la production et l'édition des services numériques du groupe, c'est-à-dire leur conception, leur fabrication et leur exploitation. A cet effet, elle dispose d'une équipe d'environ cinquante « éditeurs » (chefs de produits, chefs de projets, chargés d'édition numériques) et d'environ dix « producteurs » (conseillers de programmes numériques) en charge des nouvelles écritures.

Selon la nature des services, les contenus peuvent être produits directement par FTVEN ou par les journalistes des rédactions de France Télévisions. FTVEN assure également le marketing digital de ces services numériques ; cette activité, très élargie et qui s'appuie sur une quarantaine de collaborateurs, comprend les études, les acquisitions et la fidélisation des audiences, les partenariats, les jeux en ligne, la télématique, le webdesign... Enfin, FTVEN a la responsabilité de la conception, du développement et de l'exploitation des plateformes technologiques ; sa direction technique s'appuie là encore sur une quarantaine de collaborateurs dédiés, chefs de projet, architectes, ingénieurs d'exploitation et développeurs. Cette organisation centralisée confère à France Télévisions une plus grande réactivité et plus de cohérence et de simplicité dans les processus, notamment de décision. Cependant la synergie entre les activités et les ressources déployées sur le numérique et les activités historiques de France Télévisions restent assez faibles, ce qui à moyen terme peut fortement limiter le développement de l'entreprise.

L'organisation pour le numérique à Radio France est comparable sur le principe à celle de France Télévisions, mais avec des moyens beaucoup plus limités. La Direction des Nouveaux Médias dispose d'un budget annuel de 4,6 millions d'euros pour les charges externes, de deux millions d'euros pour les investissements et s'appuie sur une équipe de 48 collaborateurs permanents. Cette entité assure la conception, l'édition et l'exploitation des services numériques, la conception, le développement et l'exploitation des infrastructures techniques (avec de faibles moyens, huit chefs de projets et développeurs) et le marketing digital des offres (là encore avec des moyens réduits, quatre

---

<sup>3</sup> Expression issue de la démarche de démocratisation du théâtre public, utilisée pour désigner cette (large) partie de la population qui n'en franchit pas les portes. Marion Denizot notait par exemple que cette notion « permet de dénoncer le « déficit démocratique de l'action culturelle » (Marie-Ange Rauch) et doit donc être entendue comme une volonté de restaurer le rôle du citoyen dans la vie artistique afin de créer du lien social par la culture ». Voir Marion Denizot, « 1968, 1998, 2008 : le théâtre et ses fractures générationnelles Entre malentendus et héritages méconnus », *Sens Public*, 2009

collaborateurs). Contrairement à France Télévisions, Radio France s'appuie de façon beaucoup plus accentuée sur les rédactions et les équipes de production de radio pour produire les contenus des services numériques.

De son côté, l'INA a fait un choix d'organisation sensiblement différent, et a réparti ses différentes activités numériques sur plusieurs directions :

- La direction des collections, pour le Dépôt légal du web,
- La direction de l'enseignement et de la recherche pour les activités de formations liées aux métiers, filières et enjeux du numérique,
- La direction des contenus pour la vente et la valorisation des contenus vers les professionnels et le grand public.

C'est dans cette dernière que sont élaborées et pilotées les principales activités numériques « busines to bussiness » (« B2B » ou interentreprises) et « business to consumer » (« B2C », dédié aux consommateurs) au sein du département des éditions multimédia, dont les missions sont de valoriser et promouvoir le patrimoine audiovisuel sous toutes les formes, toucher tous les publics via les différents dispositifs, plateformes et interfaces numériques, sur des modèles économiques mixtes gratuits et payants.

Les principales activités du département sont (1) la conception et réalisation de sites et applications web éditorial pour des partenaires et clients B2B, (2) l'édition de sites web et la gestion des réseaux sociaux, chaînes vidéo et audio sur les principales plateformes du marché, (3) l'édition des plateformes de vidéo à la demande et prochainement la vidéo à la demande avec abonnement grand public, (4) la production et co production de web documentaires et objets transmédia. Ce département dispose d'une vingtaine de personnes affectées à l'éditorial, la conception, la gestion des propositions et le marketing digital et s'appuie sur une équipe technique de cinq à dix personnes selon les projets.

Du point de vue technologique, chaque acteur a fait le choix de développer sa propre infrastructure et de gérer seul la complexité inhérente au développement et du maintien en conditions opérationnelles des infrastructures, des sites et des applications mobiles, et en particulier à l'effort constant pour garantir la compatibilité des outils avec les différentes normes, en perpétuelle évolution, et les nouveaux terminaux. Les dispositifs techniques mis en œuvre par les différents acteurs de l'audiovisuel public sont très souvent redondants (un même investissement est effectué deux ou plusieurs fois) ; même s'ils portent sur les mêmes fonctionnalités, ils reposent sur des choix technologiques peu ou pas interopérables. Par ailleurs, il est souvent difficile pour ces structures d'acquies, de développer et surtout de conserver les talents nécessaires à la conception et à l'évolution de ces plateformes numériques. Pris globalement pour l'ensemble de l'audiovisuel public, cette juxtaposition d'actifs technologiques, de méthodes, de ressources et de compétences paraît peu efficace et mal répondre aux enjeux de maîtrise de la complexité, d'agilité et d'adaptabilité.

### 1.3 - L'EXEMPLE DE LA BBC

A l'inverse, la BBC a su proposer un service cohérent et unifié à ses usagers. Comme c'est le cas dans la très grande majorité des pays européens<sup>4</sup> (Allemagne et Suède exceptées), l'audiovisuel public britannique est regroupé au sein d'une seule et même entité qui perçoit l'équivalent de la redevance audiovisuelle, conçoit et exploite les services de télévision, de radio, et les services en ligne. Ces dernières années, la BBC a renversé le paradigme en plaçant le digital au centre de son organisation et de sa stratégie.

L'offre digitale de la BBC, si elle permet évidemment d'avoir accès à tous les services linéaires, est avant tout organisée par thématiques : information, sport, éducation, international, jeunesse... Les chaînes et les programmes de télévision et de radio sont des composantes de l'offre, accessibles soit directement soit à travers les différentes thématiques. Ainsi la BBC donne un accès rapide et simple à l'ensemble de ses contenus, à travers une expérience de consommation unifiée et cohérente, et en capitalisant sur la puissance fédératrice de sa marque ombrelle « BBC », déclinée autant qu'il est nécessaire (BBC news, BBC sciences, BBC earth...). Du point de vue technologique, les offres de la BBC s'appuient sur une infrastructure commune et des technologies de référence développées en interne. Le « *iPlayer* », lecteur de média audio et vidéo, brique essentielle des services digitaux de la BBC, s'est installé comme une référence en Grande Bretagne. Autre spécificité outre manche, les entités rédactionnelles chargées de la production d'information (*news factory*) sont mutualisées et produisent indifféremment pour la télévision et la radio, pour les services digitaux, pour les services nationaux et internationaux.

Certes, la transformation numérique de la BBC a aussi connu ses difficultés, que ce soit au plan technologique avec l'abandon du programme Digital Media Initiative (près de 100 M£) qui visait à intégrer toute l'infrastructure de production et de diffusion linéaire et numérique ; ou éditorial, avec les résultats très décevants du basculement de BBC 3 sur le web. Il n'empêche : sa stratégie numérique unique, englobant l'ensemble des forces productives financées par la redevance, quel que soit le média, doit avoir valeur de source d'inspiration pour un audiovisuel public français dont les acteurs numériques ne partagent rien ou presque.

La fragmentation des audiences appelle certainement une grande diversité des offres et des moyens d'y accéder ; mais au sein d'un environnement très concurrentiel, convergent et ouvert, cette diversité des dispositifs numériques de l'audiovisuel public ne peut trouver son sens et son efficacité que si elle s'appuie sur une conception et une planification intégrée des ressources techniques, marketing et en partie éditoriales mis en œuvre.

### 1.4 - L'ÉTAT ; LES SOCIÉTÉS DE L'AUDIOVISUEL PUBLIC ; TOUS ENSEMBLE VERS LE NUMÉRIQUE

Même si le marché de la télévision de rattrapage, de la vidéo à la demande ou de la vidéo à la demande par abonnement peine à trouver leur modèle économique (ce qui n'est plus le cas aux

---

<sup>4</sup> RAI en Italie, RTVE en Espagne, RTS en Suisse, DR au Danemark, NRK en Norvège...

Etats-Unis), les usages migrent doucement mais sûrement de la consommation linéaire de média vers la consommation à la demande :

- Les écrans se sont multipliés dans les foyers français ; on compte en moyenne 6,4 écrans par foyers en 2014. Le multi écrans se généralise : 76,1% des foyers sont équipés de 3 écrans (tablettes, ordinateur, mobile) (rapport Schwartz, 2015).
- Un téléviseur sur deux est connecté à Internet via une « box IPTV » (réseau dédié à la télévision sur ADSL, contrôlé par les fournisseurs d'accès à internet) ou Over The Top (OTT, sur internet, sans contrôle par les fournisseurs d'accès) (rapport Schwartz, 2015).
- L'équipement des Français en Smartphones est de 59,3% ; avec un taux de pénétration de 81% chez les 15-24 ans, le « second écran » est pour les jeunes générations l'écran principal (rapport Schwartz, 2015).
- La standardisation des pratiques de consommation a permis de rendre accessible environ 90 % des programmes diffusés sur les antennes historiques (sauf pour le cinéma) et la moitié de l'offre de programmes des chaînes de TNT (rapport Schwartz, 2015)
- Dans son rapport intitulé « La télévision de rattrapage : une pratique installée, une économie en devenir » daté du 13 février 2015, le CSA indiquait que la Télévision de rattrapage, adoptée par une majorité large et croissante d'internautes (de 69 % en moyenne en 2013 à 72 % en 2014), a vu son volume mensuel moyen de vidéos vues augmenter de moitié en un an, pour s'établir à 311 millions sur l'année 2014, contre 207 millions en moyenne en 2013.
- « Si l'usage quotidien de télévision délinéarisée n'est globalement que 9 minutes par jour, à comparer à 4h08 en 2014 sur l'écran de télévision (base : 42 millions de foyers), auprès de la population qui l'utilise réellement (8,4 millions d'individus) elle s'élève à 55 minutes par jour... et même 1h11 par jour pour les utilisateurs sur ordinateurs, smartphones et tablettes » (rapport Schwartz, 2015).
- Pour la première fois, les innovations en terme de qualité de diffusion comme l'ultra haute définition (4K) se développent d'abord sur Internet (Youtube, Netflix, Amazon), sans que les diffuseurs hertziens ne soient en mesure de le proposer à court terme, en raison des investissements trop importants,
- Enfin, les offres de média *Over The Top* se développent au sein des opérateurs privés et en particulier Canal+ ; en s'affranchissant des contraintes liées aux réseaux de diffusion TV ou IPTV, ces services renouvellent l'expérience de consommation audiovisuelle en permettant un passage fluide et harmonieux entre les offres linéaires et les offres délinéarisées.

**Structurer dès aujourd'hui la stratégie, la gouvernance et l'offre numérique de l'audiovisuel public est donc incontournable pour préparer l'avenir du secteur dans sa globalité.**

Ce qui est vrai sur les programmes et services historiques l'est encore plus pour les offres numériques : la coopération spontanée des acteurs est au mieux symbolique, au pire inexistante, oscillant entre indifférence, méfiance et concurrence. Seule une action forte de l'Etat, qui est à la fois la « tutelle » des opérateurs, leur financeur et leur « client » puisque c'est lui qui collecte et alloue la redevance (plus de 90 % des ressources du secteur) et leur actionnaire unique, permettra de mieux coordonner les actions et mutualiser les moyens de l'audiovisuel public dans le domaine du numérique. Il doit ici encore plus qu'ailleurs assumer sa responsabilité de stratégie, dans la droite ligne des orientations exprimées par le Président de la République le 17 décembre 2013 à l'occasion du 50ème anniversaire de la Maison de la Radio<sup>5</sup>.

Pour le bénéfice de l'utilisateur : exhaustivité et cohérence de l'offre, simplicité d'accès et de recherche sur l'ensemble du catalogue de l'audiovisuel public, expérience unifiée, offres croisées, propositions et recommandations pertinentes (par exemple, rechercher une information culturelle sur Culturebox et se voir proposer des reportages pertinents de France Inter ; donner accès aux contenus de RFI à partir d'une rubrique « Football africain » sur francetvsports...),

Pour améliorer l'efficacité économique de l'ensemble, dans une logique de responsabilité de tous les acteurs publics vis-à-vis du contribuable : économies d'échelle dans les investissements et les achats, positionnement concurrentiel renforcé, capacité de négociation accrue avec les tiers fournisseurs, annonceurs ou distributeurs...

Pour mieux répondre aux enjeux de service public : se donner les moyens de développer la relation avec tous les citoyens et d'être un facteur de cohésion sociale, imaginer de nouvelles façons de toucher des publics différents, qui se tiennent à l'écart des médias traditionnels et privilégient les réseaux sociaux, offrir au tissu créatif un accès à l'audience (à quoi servent les politiques de soutien à la création, s'il n'existe pas de surface d'exposition commune, simplifiée et élargie, partageant les mêmes objectifs de service public ?)...

Au-delà de ce constat et de ces objectifs, qui semblent déjà largement partagés, trois orientations simples peuvent guider leur mise en œuvre :

- sur les moyens technologiques, il faut que l'ensemble des services numériques de l'audiovisuel public s'appuie sur une infrastructure commune pour l'hébergement et la publication des contenus et services et pour la relation avec l'utilisateur,
- sur les services proposés, sans aller jusqu'à une mutualisation générale des moyens de production et des fonctions éditoriales, les offres principales devraient être regroupées autour de grandes thématiques : l'information, la culture, la jeunesse, la vidéo à la demande et la vidéo à la demande par abonnement,
- enfin, une gouvernance et une feuille de route devront être arrêtées pour mettre en œuvre concrètement ces préconisations.

<sup>5</sup> « D'autres mutations sont possibles. Nous pourrions par exemple imaginer que France Télévision et Radio France puissent un jour assembler leurs contenus internet dans un grand service audiovisuel numérique. », Déclaration du Président de la République, le 17 décembre 2013

## **2 - PROPOSITIONS POUR UN AUDIOVISUEL PUBLIC PLUS PUISSANT ET PLUS EFFICACE SUR LE NUMERIQUE**

### **2.1 - UNE INFRASTRUCTURE COMMUNE POUR L'HEBERGEMENT, LA PUBLICATION ET LA RELATION CLIENT**

Notre première proposition est de regrouper les fonctions d'hébergement, de publication et de relation client au sein d'une même entité.

Au service des différents opérateurs (France Télévision, Radio France, France Médias Monde, Arte, INA, TV5 Monde), la vocation de cette entité sera de fournir (1) l'infrastructure technique d'hébergement, d'indexation et de distribution des contenus, (2) les outils transverses d'« intelligence client », d'animation marketing permettant les recommandations, les croisements entre les différentes offres et la présence sur les réseaux sociaux, et enfin (3) les dispositifs de monétisation des offres payantes et des offres financées par la publicité. Sa mission sera d'assurer la mise à disposition des contenus et services auprès des usagers et de mettre en relation les créateurs de contenus et éditeurs de service avec leur audience ; en ce sens, on peut parler d'une plateforme.

Pour autant, cette entité ne doit pas se substituer aux éditeurs pour la production des contenus, l'édition des services, le positionnement et l'animation des marques. Ces missions relèvent exclusivement de chacun des opérateurs publics. La diversité et la différenciation des services, de même que « l'agilité marketing » sont des facteurs clés de succès dans la construction et la fidélisation d'une audience ; il serait absurde de les remettre en question, sous réserve bien sûr d'éviter les doublons et les concurrences inutiles.

Le bénéfice pour les usagers sera un accès simplifié à l'ensemble de l'offre, une expérience unifiée et optimisée, ainsi que des fonctionnalités avancées de personnalisation et de recommandation, une façon plus intuitive de trouver des contenus pertinents faisant une large place à la sérendipité.

#### **Economies d'échelle sur la conception et l'exploitation de l'infrastructure technique**

La mutualisation des infrastructures techniques permettra d'importantes économies d'échelle et la suppression de doublons. En effet, les coûts d'hébergement et de transport des contenus sur internet sont fortement dégressifs avec le volume traité. Ainsi, au sein d'une infrastructure commune, les coûts d'hébergement et de diffusion de la radio resteront marginaux. L'harmonisation des technologies employées et la mutualisation des moyens permettront de réduire considérablement les coûts de conception, de développement et de maintenance des installations. Une partie des économies pourra être réinvestie pour améliorer la performance technologique et l'expérience client.

L'architecture technique devra intégrer des dispositifs d'interface (API) avec les services existants d'une part, pour favoriser leur raccordement sur l'infrastructure commune, et d'autre part avec les plateformes tierces tels que Facebook et Youtube. En effet, les réseaux sociaux, aujourd'hui médias à part entière, sont des facteurs clés de construction de l'audience. Une entité représentant

l'ensemble des sociétés de l'audiovisuel public sera d'ailleurs en position plus favorable pour négocier les accords de distribution avec ces acteurs mondiaux.

### **Indexation et amélioration du référencement naturel**

Autre bénéficiaire, conséquence de la mutualisation, la mise en commun et l'indexation des contenus permettra d'améliorer le référencement naturel de l'offre sur les moteurs de recherche, de simplifier et d'optimiser l'accès aux contenus pour les usagers et de contribuer à l'accroissement de l'audience.

Pour cela, le système de gestion des contenus (Content Management System) devra à terme être commun et utilisé par tous les opérateurs.

Le savoir-faire de l'INA en matière d'indexation pourra être utilisé au profit de tous, au moment du chargement des contenus sur cette plateforme commune d'hébergement. Actuellement, et pour schématiser, les collaborateurs de l'INA assurent l'indexation de l'ensemble des contenus en aval de leur exploitation par les opérateurs. Avec les mêmes moyens, et avec une partie de ceux de la documentation de Radio France, l'objectif pourrait être de rechercher une indexation des contenus en amont de leur exploitation et en faire bénéficier l'ensemble des acteurs de l'audiovisuel et non pas uniquement lorsqu'il a acquis une valeur patrimoniale.

Plus largement, il s'agira de veiller à une organisation systématique de la collecte de toutes les informations saisies aux différentes étapes des processus de production et d'édition, par tous ceux qui contribuent directement ou non à l'indexation au sein de l'audiovisuel public (par exemple par les administrateurs ou attachés de production, par les responsables d'édition...). A ce titre, les services de sous titrage pour la télévision sont des puissants vecteurs d'indexation et de référencement, comme pourraient l'être les services de sous titrage de la radio à destination des malentendants.

### **« Intelligence Client » et marketing digital**

L'accès à l'ensemble de l'audience à travers une même plateforme de distribution permettra à terme de disposer d'outils transverses d'intelligence client et de packaging des offres. Les données collectées sur les contenus et les usages pourront être utilisées au bénéfice de tous pour accroître et fidéliser les audiences. Ainsi il sera envisageable de développer des dispositifs de recommandation permettant une meilleure adéquation de l'offre avec la demande, des dispositifs de cross et d'up selling (ventes croisées, propositions), et d'optimiser l'expérience et les parcours clients.

Une partie des compétences spécialisées dans le marketing digital pourraient être mises en commun au sein de cette nouvelle entité et assister les éditeurs de service dans leurs actions de conquête de fidélisation de l'audience, notamment sur les réseaux sociaux.

### **Au cœur d'un écosystème pour l'innovation, la création et le développement des talents**

En regroupant les collaborateurs en charge de la conception, du développement et de la maintenance des infrastructures au sein d'une seule entité, dont l'ambition, les moyens et le périmètre d'activité seront plus étendus, l'audiovisuel public pourra plus facilement attirer, développer

et surtout conserver les talents. Elle améliorera ainsi ses chances de maîtriser la complexité technologique et d'avoir la réactivité nécessaire.

Cette nouvelle entité se positionnera de fait au cœur d'un écosystème qu'elle contribuera à faire émerger. Les relations régulières et naturelles avec les startups et les innovateurs en technologies, comme avec les créateurs de nouvelles formes d'écriture audiovisuelle, permettront de développer la veille prospective et stratégique, de diffuser la culture numérique dans l'entreprise, de révéler les talents, d'accompagner l'émergence de nouveaux acteurs et de participer à l'effort en faveur de la création audiovisuelle.

## 2.2 - DES SERVICES COHERENTS ET COMPLEMENTAIRES

Non seulement l'utilisation d'une infrastructure commune de distribution permettra de réduire les coûts d'investissement et de fonctionnement, et de donner plus d'agilité à l'animation marketing, mais elle permettra également d'envisager une meilleure coordination éditoriale et des services.

### Offres thématiques

A l'instar de la BBC, nous préconisons d'organiser les contenus autour d'offres thématiques : information, culture et spectacle vivant, éducation, jeunes adultes, etc.

Trois principales voies d'accès aux contenus sur internet sont identifiables.

- L'accès direct au contenu à travers des moteurs de recherche comme celui de Google (notamment à partir du titre d'une émission, d'une œuvre, d'un artiste, d'un thème) est aujourd'hui le principal chemin pour entrer dans l'offre de service. Nos propositions en termes d'indexation et le regroupement des contenus sur une même plateforme conduiraient mécaniquement à renforcer le référencement naturel des offres sur les moteurs de recherche. C'est un des premiers leviers pour améliorer l'accessibilité aux contenus et accroître l'audience.
- La deuxième voie d'accès à l'offre est l'entrée par thématique. La découverte des contenus au sein d'une thématique donnée sera guidée par les choix éditoriaux. La puissance de marque et la richesse des contenus sont alors des éléments essentiels de construction et de fidélisation de l'audience.
- *A contrario*, l'accès à l'offre à travers les sites de chaîne (site de France 2 ou site de France Inter par exemple) reste très minoritaire et voué à décliner avec la perte de puissance des médias linéaires, sauf lorsque les moteurs de recherche renvoient vers eux pour accéder au programme recherché.

Dans ce contexte, même si chaque éditeur, chaque chaîne ou chaque programme peut continuer à maintenir et développer des sites propres, en s'appuyant de préférence sur les outils et les savoir faire communs mis à disposition, la priorité devrait être donnée à la construction d'offres thématiques clairement identifiées et positionnées, dotées de marques fortes. Par exemple, en matière d'information, il pourrait être envisagé de consolider les services existants en un seul, sous une marque puissante et si possible déjà bien installée. Chaque opérateur (France Télévision, Radio

France, France Médias Monde, Arte, TV5 Monde et éventuellement l'INA) serait appelé à contribuer à travers la mise à disposition de ses contenus et sa participation à l'animation éditoriale.

Au delà d'une offre dédiée à l'information, qui s'impose comme une évidence, d'autres offres thématiques mériteraient d'être constituées à partir ou en remplacement des services existants. Une offre dédiée à la culture et aux spectacles vivants permettrait de mieux valoriser la richesse des contenus culturels d'Arte, de Radio France ou de France Télévisions, mieux que ne le font actuellement Arte Concerts, Culturebox ou les sites de France Inter, France Culture et France Musique, dont l'audience n'est pas à la hauteur de la qualité des services offerts, ni de la formidable valeur de prescription de ces marques en matière culturelle.

Une présence mutualisée et donc plus massive sur le numérique permettrait également de mieux s'adresser aux jeunes adultes à travers une (des) offre(s) qui leur serait spécifiquement destinée(s), et qui transcenderai(en)t les frontières entre les médias historiques, dans lesquels cette partie de la population se reconnaît de fait de moins en moins et qu'elle consomme très peu. La question de l'éducation des jeunes aux médias, des formes d'expression du débat citoyen à l'heure du numérique, a pris un relief particulier à la suite des événements tragiques de janvier 2015 ; elle constitue à l'évidence un enjeu majeur de service public, face auquel les services publics ne peuvent répondre en ordre dispersé.

Enfin, en regroupant sur une même plateforme les catalogues et les offres de télévision de rattrapage, de vidéo à la demande et de vidéo à la demande par abonnement, en bénéficiant des outils permettant de définir des offres croisées, de développer la recommandation et la personnalisation, il sera possible d'augmenter la visibilité, l'audience et le cas échéant le chiffre d'affaire global, au bénéfice de l'audiovisuel public dans son ensemble.

### **Services propres à chaque opérateur**

En complément des offres thématiques, il devra être possible pour chacun des opérateurs de proposer des services permanents ou éphémères, avec une grande agilité, très fédérateurs ou contraire très différenciés : par exemple, des services événementiels comme la couverture de Roland Garros, ou des services destinés à des catégories très ciblées de la population comme les passionnés d'art lyrique. Les outils mis à disposition par l'infrastructure commune permettront à chaque opérateur de mettre en œuvre des nouveaux services très rapidement, avec des coûts d'investissement minimum, pour développer l'audience sur des populations ciblées. La conquête de segments de marché par des offres très différenciées est un autre facteur clé de création de l'audience, que notre projet souhaite favoriser.

## **3 - FEUILLE DE ROUTE**

Plus d'agilité et de réactivité, plus d'innovation technologique, moins de dépenses de fonctionnement et d'investissement, un effet vertueux sur l'audience, des bénéfices indiscutables pour le téléspectateur – auditeur – usager, dans le respect des missions et valeurs de service public... Ce constat semble partagé par le plus grand nombre et en particulier par la plupart des candidats à la présidence de Radio France et de France Télévisions, et en particulier les deux candidats finalement

retenus, qui ont intégré cet objectif de mutualisation et de coordination à leur projet, certes à des degrés divers.

### **3.1 - POURQUOI, A CE JOUR, AUCUNE INITIATIVE CONCRETE N'A-T-ELLE ETE PRISE EN CE SENS ?**

Pour une part, cela s'explique par l'inertie naturelle des acteurs, par la tendance des « petits » opérateurs à redouter l'impérialisme du « gros », qui en retour craint le parasitisme des premiers, et par la tendance de tous les acteurs à considérer avec méfiance tout partage de compétence ou de territoire.

Au-delà, trois arguments sont souvent mis en avant. Le premier est la perte d'agilité des éditeurs de service. On peut considérer au contraire que la mutualisation bien dosée de certaines fonctions clés sera vertueuse en terme de réactivité et d'agilité, pour autant qu'elle respecte le principe de subsidiarité. Le second argument consiste à dire que la mutualisation et la consolidation des services sous des marques ombrelles se traduirait par une diminution mécanique de l'audience, conséquence de la réduction du nombre de chemins d'accès aux contenus.

Il apparaît comme nécessaire de mettre en place un dispositif mixte : des services thématiques transverses et puissants, complétés par des offres liées à des programmes ou des services, différenciées et « agiles ». Loin de provoquer une cannibalisation, la mise en commun des moyens va permettre de dégager de nouvelles ressources pour développer et valoriser de nouveaux services. Enfin, ce projet structurant se heurte aux freins inhérents à tout projet de transformation d'entreprise, qui s'expriment en particulier dans le champ des technologies (comment et à quel rythme mettre en œuvre une infrastructure commune), dans le champ de l'organisation (quelles ressources clés, quelles compétences regrouper dans une nouvelle entité, avec quelles missions) et dans le champ de la gouvernance (comment se constitue cette entité, comment est-elle pilotée et financée) ; et ce alors même que l'audiovisuel public a connu et connaît encore des étapes de réorganisation plus que délicates, et très longues à digérer, qu'il s'agisse de la création de l'entreprise unique France Télévisions ou du rapprochement entre France 24 et RFI.

Il est dans ce contexte compréhensible que la mise en commun des moyens numériques ne soit pas apparue comme prioritaire au cours des années récentes. Mais les progrès enregistrés aussi bien à France Télévisions qu'à France Médias Monde doivent maintenant permettre de se consacrer à cette évolution.

Sur le fond, la fusion de l'ensemble des acteurs de l'audiovisuel public, à l'instar de la plupart de nos voisins européens, ne devrait pas être tabou. Elle permettrait de mutualiser les plateformes de distribution numérique comme nous le proposons dans cette note, mais aussi les moyens de production, avec comme conséquence un arbitrage plus fluide des conflits de territoires ou de moyens.

Dans le cas présent nous nous attacherons à des scénarios plus réalistes à court et moyen terme, en nous limitant à la mutualisation des infrastructures de distribution.

### **3.2 - MISE EN ŒUVRE DE L'INFRASTRUCTURE**

Pour construire cette infrastructure commune, il convient de s'appuyer sur les dispositifs et les ressources existants. Il ne paraît pas envisageable de construire de toutes pièces une nouvelle infrastructure de distribution, ce qui, à court terme, requerrait des investissements supplémentaires et nécessiterait d'exploiter des moyens en parallèle durant une période difficile à déterminer.

Notre proposition est d'identifier et de consolider la plateforme technologique la plus avancée et la plus évolutive. Une étude technique plus poussée devra permettre d'identifier les briques technologiques à conserver et sur lesquelles s'appuyer, notamment au sein des infrastructures de France Télévisions et de l'INA, qui ont atteint une masse critique et une expertise que n'ont pas les autres opérateurs.

Pour initier ce processus de mutualisation, il nous semble nécessaire d'identifier et de mettre en œuvre une première offre thématique, par exemple autour de l'information ou de la culture et du spectacle vivant. Pour des raisons autant pratiques que symboliques, il conviendra d'identifier un acteur chef de file sur chaque offre thématique. A cette occasion, l'infrastructure commune sera consolidée et complétée pour la doter de l'ensemble des fonctionnalités requises.

Les services existants pourront alors être connectés individuellement à l'infrastructure commune à travers une technologie adaptée (API), avant de rejoindre de façon structurelle la plateforme au fur et à mesure de la construction des offres thématiques.

### **3.3 - FORME JURIDIQUE ET GOUVERNANCE**

Cette infrastructure de distribution commune, au service des sociétés de l'audiovisuel public, producteurs et éditeurs de services et de contenus, doit être pilotée au sein d'une entité indépendante ou autonome. Les ressources et les actifs de chaque société, lorsqu'elles sont consacrées à ces activités, devront être versées au sein de la nouvelle entité. Bien entendu, là encore, une étude détaillée devra être conduite pour identifier les missions et les activités de la nouvelle entité, les compétences et les ressources concernées au sein de chaque société, ainsi que les actions de transformation à mener. Les éditeurs pourront alors se consacrer à la production et l'édition des services, en favorisant en leur sein l'intégration des processus de production et d'édition numériques avec les processus de production et d'édition de services de télévision ou de radio, et recherchant les synergies possibles entre ces deux activités.

Concernant le support juridique de cette nouvelle entité, deux options nous semblent devoir être étudiées. La première consiste à prendre acte du fait que le centre de gravité numérique de l'audiovisuel public est à FTV, et à s'appuyer sur l'entité France Télévisions Editions Numériques, à laquelle il faudra alors rendre son indépendance du groupe France Télévisions, par exemple sous la forme juridique d'un groupement d'intérêt économique (GIE) au sein de l'audiovisuel public. La deuxième option consiste à développer les missions de l'INA sur le numérique et à les compléter par la distribution et la valorisation des services numériques de l'ensemble des éditeurs de l'audiovisuel public. A travers ses missions actuelles, l'INA couvre déjà une grande part de la proposition de valeur

de cette nouvelle entité : hébergement et distribution des contenus, indexation, distribution à travers des offres gratuites et payantes, valorisation des données auprès de tiers B2B.

Dans les deux cas, il sera nécessaire de définir le mode de gouvernance et en particulier la place qui sera faite à chacune de sociétés concernées dans le processus de décision, ou les garanties, par exemple contractuelles, quant au service qui lui sera assuré. Ce point est crucial.

Une intervention résolue de l'Etat sera évidemment déterminante. Elle devra s'appuyer sur deux leviers :

- la discussion et la définition d'une feuille de route partagée par l'ensemble des acteurs, au sein de l'instance de pilotage stratégique de l'audiovisuel public dont la création a été préconisée par Marc Schwartz dans le rapport « France Télévisions 2020 : Le chemin de l'ambition »,
- la négociation des contrats d'objectifs et de moyens de Radio France et de France Télévisions (et sans doute d'un avenant pour les autres sociétés), pour y inclure les objectifs communs ainsi définis, et conditionner en partie le versement de la ressource publique (par exemple une part correspondant au financement des activités numériques des sociétés concernées) au respect de la feuille de route.

L'arrivée de deux nouveaux dirigeants à France Télévisions et à l'INA, ainsi que la négociation en cours du contrat d'objectifs et de moyens de Radio France, constituent pour l'Etat, actionnaire et tutelle du secteur, une occasion unique de faire bouger les acteurs. Il faut la saisir.

## ANNEXE - SCHEMA GLOBAL DE LA PROPOSITION

