

Transformation numérique, synergies agiles, responsabilité démocratique : trois enjeux pour les médias publics

Synthèse

Mathieu Gallet,
*Président de Radio
France*

5 novembre 2017

Les médias publics ne peuvent être défendus que s'ils se transforment radicalement pour s'adapter à la révolution numérique et aux nouveaux usages qu'elle génère. Telle est la conviction de Mathieu Gallet, actuel président de Radio France. Dans la présente note, il liste les priorités de cette transformation : placer le public et ses usages au cœur de l'offre, maîtriser les data, se préparer au Web vocal et sémantique, s'organiser en média global... Cette mutation de l'audiovisuel public passe par de nouvelles formes de management. Mais elle appelle aussi de nouveaux moyens de la part de la puissance publique : d'une part, la mise en place d'un environnement réglementaire plus responsabilisant pour les nouveaux réseaux numériques ; de l'autre, une réforme du mode de financement de l'audiovisuel public, non pour entretenir l'existant, mais pour accompagner l'effort de transition à moyen et long termes afin de mettre en œuvre une stratégie globale pour les médias de service public.

Avec cette proposition, Terra Nova ouvre le débat sur l'avenir des médias publics et accueillera volontiers de nouvelles contributions sur le sujet, ainsi que réactions ou droits de réponse à l'initiative des parties prenantes ou des syndicats.

SOMMAIRE

Introduction La nouvelle réalité des médias	3
1. Replacer l'utilisateur au cœur de l'offre de l'audiovisuel public	4
1.1. Le public au cœur de l'offre	4
1.2. Replacer l'innovation au cœur de l'offre : pour une utilisation renouvelée du marketing et des data	5
1.2.1. Algorithmes et data	5
1.2.2. Web sémantique / Web vocal : la voix, nouvelle frontière	6
1.3. Développer un mode de management adapté à l'innovation.....	7
1.3.1. Mode « projet »	7
1.3.2. Méthode « agile »	8
2. La nécessité de faire émerger une nouvelle forme de média : le média global .	9
2.1. Le média global, une offre à 360°	9
2.2. L'expérience des médias publics illustre les mutations actuelles.....	10
2.3. Média global : penser mondial.....	11
3. Médias publics : se donner les moyens de la transformation	13
3.1. Face à la tentation de la défiance, renforcer la place des médias publics.	13
3.2. Adapter les enjeux de responsabilité des médias au contexte actuel.....	15
3.3. Adapter le cadre organisationnel et financier des médias publics.....	17
Conclusion.....	20
15 actions à mener en priorité.....	21

INTRODUCTION

LA NOUVELLE RÉALITÉ DES MÉDIAS

Les modes de diffusion et de consommation de l'information et des produits culturels ont, ces dernières années, considérablement évolué. Deux causes à cela :

- Tout d'abord, l'avènement d'un bouleversement générationnel. Les enfants de la « génération Y » se sont écartés des supports médiatiques traditionnels au bénéfice d'Internet et des réseaux sociaux. La reconstruction d'un lien direct avec cette catégorie de la population est, par conséquent, une priorité absolue pour les médias actuels.
- De plus, les analyses d'audience font ressortir un phénomène d'extension de ces nouveaux usages aux autres générations. Internet constitue désormais le moyen d'accès privilégié à tous les médias et favorise l'apparition de nouveaux acteurs.

Ce nouvel univers technologique et concurrentiel des médias impose le développement de nouvelles stratégies. La maîtrise des données est devenue déterminante pour préserver l'accès aux contenus des médias et le lien avec leur public (référencement, prescription), de même que l'anticipation des nouveaux usages, notamment ceux liés à la voix (assistants vocaux, voiture autonome, objets connectés), et l'anticipation de nouveaux formats et d'offres innovantes, notamment dans le domaine du son (son spatialisé, écoutes immersives) et de la création (projets « *crossover* » type cinéma sonore ou hip hop symphonique¹).

La transformation numérique affecte également les métiers de l'audiovisuel. Ils doivent désormais intégrer la maîtrise de plusieurs types d'expression médiatique ainsi que de divers modes d'interaction avec les publics. Les méthodes de création, de fabrication et de mise en valeur changent, elles aussi, rapidement.

¹ Première mondiale en 2016, prochainement réitérée le 30 novembre 2017, la soirée « Hip hop symphonique » permet à de grands noms du rap français de se produire accompagnés par l'Orchestre philharmonique de Radio France dans l'auditorium de Radio France, faisant tomber les barrières à la fois sociales et générationnelles qui isolent les genres musicaux et segmentent leurs publics.

C'est dans ce contexte qu'il faut à la fois réinventer et défendre les médias publics. Ou plus exactement les réinventer *pour* les défendre. Car les mutations en cours n'ont pas diminué le besoin de médias de service public. Au contraire, ceux-ci doivent répondre plus que jamais à une exigence démocratique essentielle pour promouvoir dans ce nouvel environnement l'accès à une information de référence et à une culture vivante, nécessaires à la construction d'une conscience partagée.

1. REPLACER L'USAGER AU CŒUR DE L'OFFRE DE L'AUDIOVISUEL PUBLIC

Face aux transformations présentes, il apparaît que les médias institutionnels ont perdu une partie de leur légitimité et de leur crédibilité auprès des nouvelles générations. Avec l'émergence de nouvelles modalités de diffusion, création et consommation de contenus, l'audiovisuel public doit se réinventer pour être en phase avec les attentes de la société. Pour cela, il est nécessaire de replacer l'utilisateur au cœur de l'offre.

1.1. LE PUBLIC AU CŒUR DE L'OFFRE

Le public construit les usages. Et des usages découle la stratégie de l'offre et de sa distribution. L'évolution des techniques a toujours influé sur la structure et la nature des médias. La rotative avait transformé la diffusion de la presse écrite. La diffusion numérique affecte évidemment en profondeur à la fois l'imprimé, la radio et la télévision. C'est par une analyse scrupuleuse des nouveaux usages que passe l'adaptation des formes et des créations radiophoniques et audiovisuelles. La demande des publics change, et il est donc primordial de répondre aux nouveaux besoins, tant par de nouveaux produits que par de nouvelles manières d'en assurer l'accès et la promotion.

Cette réflexion doit être conduite avec une volonté de reconquête de tous les publics : les publics jeunes, qui éprouvent une distance croissante à l'égard des canaux traditionnels, doivent se sentir concernés par les médias publics, mais aussi les publics ruraux et tous ceux qui ressentent l'existence d'une fracture territoriale (centres urbains/zones périphériques/espaces ruraux). Les médias publics doivent trouver les moyens de renforcer le lien social là où il se distend, de restaurer une confiance en l'avenir, et ce sur tout le

territoire, grâce à l'action des stations régionales de France 3 en télévision et des quarante-quatre antennes de France Bleu en radio.

Le rôle complémentaire de ces deux réseaux est très important dans la prise en compte des réalités locales ; dans l'action de reconstitution de la continuité territoriale, aucune région et, en son sein, aucun territoire ne doit avoir le sentiment d'être marginalisé ou délaissé. La cohésion de l'ensemble du pays passe par une meilleure prise en compte des réalités sociales et économiques, donc par un travail de proximité que les médias publics sont particulièrement aptes à réaliser. Les médias qui permettent de se retrouver et de voir son identité représentée et donc reconnue sont un élément indispensable du « vivre ensemble ».

1.2. REPLACER L'INNOVATION AU CŒUR DE L'OFFRE : POUR UNE UTILISATION RENOUVELÉE DU MARKETING ET DES DATA

Une importance nouvelle doit être accordée au marketing dans la construction de la relation avec les différents publics, et ce même si les médias publics restent des « médias de l'offre ».

1.2.1. Algorithmes et data

La concurrence mondiale et la place incontournable des algorithmes dans le référencement des contenus, nous obligent à faire évoluer rapidement nos modes de relation aux différents publics, car elles conditionnent de plus en plus la manière dont ils s'informent, se divertissent ou se cultivent.

La personnalisation de la relation avec l'internaute se traduit par une importance croissante des données associées à chaque mise en relation, et agrégées au profil de chaque utilisateur. Cette prise en compte des données conduit à une hiérarchisation des informations offertes qui prend en compte le caractère, les préférences, les habitudes de chacun. Utilisées de manière purement commerciale, les données peuvent alors conduire à une forme d'enfermement, et probablement, à terme, de stérilité. Utilisées de manière intelligente, elles peuvent également être des outils de recommandation et d'enrichissement par des propositions culturelles ou des services associés. Les médias publics doivent donc inventer et promouvoir une utilisation ouverte et enrichissante des données comme un outil innovant de diffusion culturelle.

1.2.2. Web sémantique / Web vocal : la voix, nouvelle frontière

Le développement du « Web sémantique » va constituer une manière pour les moteurs de recherche de répondre à des questions élaborées et non plus seulement à des requêtes simples : l'intelligence artificielle se rapproche du fonctionnement de l'esprit humain pour lui faciliter l'accès aux solutions, sans qu'il soit obligé de conduire une réflexion complexe à partir d'une foule d'éléments divers. À une question particulière va être proposée une réponse adaptée. La révolution tient au fait que le moteur de recherche proposera de plus en plus une seule réponse, précisément calibrée, plutôt qu'un panier diversifié de données collectées autour d'un champ sémantique diversifié. Il n'y aura plus une liste de résultats entre lesquels naviguer pour se faire une idée personnelle, mais de plus en plus un résultat *unique* adapté à chaque demande élaborée².

Enfin et surtout, le nouveau défi est celui du Web vocal. Aux États-Unis, 20 % des requêtes formulées aujourd'hui sur Google (via un mobile sur Android) sont vocales : ce chiffre dépassera les 50 % en 2020. Demain, les assistants vocaux seront la norme : une seule interface répondra à la voix humaine par une voix humaine synthétique et accomplira pour l'utilisateur toutes les actions nécessaires à l'accès aux médias qu'il souhaitera écouter, voir ou lire.

De toute évidence, cette troisième composante de la relation nouvelle aux médias implique de plus en plus la radio, même si elle concernera également tous les autres modes d'expression médiatique. Il sera décisif pour tous les médias d'être prioritairement accessibles en réponse à l'énoncé de requêtes naturelles du type « je voudrais écouter les informations ». Si l'assistant personnel est paramétré pour privilégier tel ou tel média, une partie significative du public y sera conduite en priorité. La facilité de la requête aura pour contrepartie potentielle la limitation de la liberté de choix spontanée par le renforcement de « bulles informationnelles ». Il est possible que cette étape du développement de l'accès aux médias via les nouveaux outils numériques impose un effort de régulation publique si aucun accord équitable n'était trouvé avec les principaux moteurs de recherche servant de colonne vertébrale aux assistants personnels vocaux. Il faudra alors trouver, pour le monde numérique, l'équivalent de la loi Bichet de 1947

² Plus la requête prend la forme d'une question développée, plus une réponse unique s'impose. Lors d'une requête prenant la forme d'une question orale la réponse des assistants personnels vocaux est une action précise en réponse, et non l'ouverture d'une palette de réponses possibles.

pour l'information imprimée : l'égalité des éditeurs face à la distribution et, partant, la chance (presque) égale pour tous de rencontrer la diversité. L'idée de pluralisme de l'information ne peut se résumer à l'existence d'une diversité d'offre : elle implique également, pour chacun, une chance élevée de la rencontrer et d'y avoir accès.

Mais cette triple mutation en cours des moteurs de recherche et des réseaux sociaux oblige avant tout les médias publics à accentuer leurs efforts de recherche et de développement en direction de la production et de l'exploitation des données liées à leur fréquentation et aux usages de leurs publics. L'innovation et l'anticipation dans le domaine crucial de la relation avec les publics ne peuvent pas être laissées à la seule initiative des nouveaux réseaux et des grands agrégateurs numériques. Il faut, au contraire, que les médias publics jouent un rôle, en partenariat avec l'ensemble des acteurs du numérique, pour assurer la présence et la visibilité de leurs émissions, de leurs informations et de leurs productions culturelles dans ce nouvel environnement.

1.3. DÉVELOPPER UN MODE DE MANAGEMENT ADAPTÉ À L'INNOVATION

Adapter les médias à ces nouvelles formes et à ces nouveaux usages implique une révolution en profondeur des modes de gouvernance et de mise en œuvre des innovations.

1.3.1. Mode « projet »

Tout d'abord, par l'adoption d'un management en « mode projet » : parce que les développements à conduire concernent de nouveaux services à mettre en place, que les objectifs à la fois éditoriaux et technologiques peuvent être clairement définis, que les équipes s'appuient avant tout sur une expérience professionnelle et une connaissance profonde des médias qu'ils pratiquent déjà, les chantiers d'adaptation doivent être définis comme des projets unitaires fédérant et motivant tous ceux qui y prennent part. Cela permet non seulement une adhésion au changement mais surtout l'invention des nouvelles méthodes au fur et à mesure de la conception des nouveaux médias. Les professionnels des médias publics aiment leurs métiers et prennent ainsi en main les évolutions qui s'imposent à leurs différentes activités. Ils sont les mieux à même de définir la manière dont ils travailleront demain, dans la fidélité aux valeurs et à la spécificité du service public.

1.3.2. Méthode « agile »

L'adoption de la « méthode agile » est la seconde dimension du nouveau management qu'il faut mettre en place pour piloter la transformation des médias publics : parce que ces adaptations doivent être rapides et efficaces, la méthode choisie doit privilégier un dialogue permanent au sein des équipes, un retour et un partage d'expérience fréquent, une élaboration collective des nouveaux services, et à chaque étape une réélaboration partagée des processus de production. Cette méthode permet de lier en permanence la préoccupation de l'éditorial et la conception technique, afin que les évolutions numériques soient toujours au service de l'exigence médiatique : il ne s'agit pas d'abandonner ce qui fait la richesse et la force des médias publics au profit d'un effet de mode technophile, mais de tirer le meilleur des possibilités offertes par le numérique, pour projeter dans l'espace des réseaux sociaux et des smartphones la qualité des programmes et des émissions de service public.

À titre d'exemple, ce sont cette méthode agile et cette gestion en mode projet qui ont été adoptées pour repenser l'offre numérique de France Bleu, en 2015 : développeurs, journalistes, responsables de programmes, responsables marketing ont travaillé ensemble pendant six mois dans un même espace avec comme point d'aboutissement de leur travail collectif un meilleur service de proximité et un délai fixé avant les échéances régionales de décembre 2015. Le succès avéré de cette nouvelle offre vient de cette méthode de travail plus adaptée, restaurant l'horizontalité contre les hiérarchies verticales, chaque compétence étant apportée au moment opportun dans la réalisation d'un projet, toutes les expériences et les qualités étant fédérées autour du même objectif. Résultat ? Entre septembre 2016 et juin 2017, le nombre de visites mensuelles bondit à 8,1 millions (soit + 57 % en un an et + 219 % en deux ans), le nombre de podcast augmente de 151 % en deux ans et l'écoute en *streaming* progresse de 202 % en deux ans. France Bleu dispose, parmi les stations de Radio France, de la 2^e communauté Facebook (derrière franceinfo) avec 1,5 million de fans et 550 000 *followers* sur Twitter, ce qui prouve que le numérique est aussi un formidable levier pour la proximité et le service.

2. LA NÉCESSITÉ DE FAIRE ÉMERGER UNE NOUVELLE FORME DE MÉDIA : LE MÉDIA GLOBAL

2.1. LE MÉDIA GLOBAL, UNE OFFRE À 360°

Les médias classiques doivent évoluer pour agréger l'ensemble des usages et permettre une expérience plurielle à des utilisateurs qui accèdent à leurs contenus par de multiples canaux : le média global, c'est la mise à disposition de tous les programmes ou émissions sous toutes les formes possibles, en direct comme en différé, programmés ou à la demande, à l'écrit, en photo, en son, en vidéo, sur tous les réseaux et en particulier les réseaux numériques. Ainsi, le contenu fourni (information, fiction, documentaire, humour, réflexion...) est retravaillé pour être proposé sous toutes ses facettes médiatiques : enrichi, réfléchi, renforcé, et plus attrayant pour toutes les catégories de public.

Les médias publics doivent rapidement se transformer pour rejoindre le média global et décliner leurs services d'information, mais aussi d'accès à la connaissance, à la culture, au patrimoine, afin de répondre aux nouveaux usages sans abdiquer leurs objectifs propres.

Si aujourd'hui franceinfo, média global, a pris place parmi les tout premiers sites d'information francophones sur le Web, c'est parce qu'il a été décidé de transformer la première radio d'information en continu, née il y a trente ans, pour en faire la première plateforme multimédia nourrie des informations collectées, vérifiées et traitées par tous les groupes audiovisuels publics français, de Radio France à France Télévisions en passant par France Médias Monde et l'INA. Sur avril/mai/juin 2017, franceinfo s'impose ainsi comme la 1^{re} offre d'information numérique avec 17,9 millions de visiteurs uniques sur les trois écrans, 100 millions de visites et 15,9 millions d'écoutes actives dans le monde.

Cette logique de développement en direction du média global doit porter l'adaptation de l'ensemble des médias publics, en France comme ailleurs. Pour engager cette action à un niveau international s'est constituée, il y a un an exactement, une alliance des « Médias francophones publics » (MFP), radios et télévisions, qui regroupe les dix groupes de médias publics des pays francophones du Nord : Belgique, Canada, France et Suisse. Au sein de cet ensemble, la même dynamique est créée pour consolider une information de référence adaptée aux nouveaux réseaux. Les réorganisations que chacun des groupes

engage en son sein nous permettent ensemble d'aller plus rapidement vers l'adaptation de nos métiers, en nouant de nouvelles coopérations.

C'est ainsi que, dans le domaine de l'information, les rédactions des MFP fonctionnent en liaison étroite les unes avec les autres. Des plateformes communes d'échanges de références et d'investigation collaborative permettent désormais à chacune d'entre elles de bénéficier, sur les thèmes les plus complexes, du travail de vérification et d'établissement des faits réalisé par les autres. Elles croisent plus vite les faits, sont alertées en temps réel des événements, partagent leurs sources crédibles. La qualité de l'information délivrée au final est donc renforcée par l'usage des nouvelles technologies de communication. Or la qualité de l'information offerte à tous sur tous les supports reste l'objectif final des médias publics.

2.2. L'EXPÉRIENCE DES MÉDIAS PUBLICS ILLUSTRÉ LES MUTATIONS ACTUELLES

Que l'on soit en Suisse, en France ou en Belgique, les exemples de transformation des médias publics traditionnels en médias globaux sont de plus en plus nombreux : de l'émission radio humoristique « 120 secondes » de la RTS devenue « 26 minutes » à la télévision suisse en passant par « Les Informés » de franceinfo jusqu'au « Tarmac » de la RTBF, média à la fois radio et vidéo ciblant les jeunes urbains, ces mutations portent le dynamisme actuel des antennes publiques : évolution des offres, des moyens pour atteindre les publics, et donc des métiers. Cette transformation radicale de nos méthodes de travail s'appuie sur un projet de plus en plus largement partagé. L'amélioration continue des audiences de Radio France qui touche maintenant 26,6 % de la population française, soit 14,3 millions d'auditeurs quotidiens, n'y est pas étrangère, et les niveaux historiques atteints sur toutes les antennes s'appuient sur ces changements et l'engagement de tous pour les obtenir.

L'intégration des réseaux sociaux comme source nouvelle de contenus de proximité fait bien sûr partie de la stratégie visant à renforcer l'implication des publics sensibles, comme les jeunes. Ainsi un réseau radiophonique « générationnel » comme Mouv' intègre les outils Facebook Live et Snapchat comme modes de production et de dissémination des « événements » qui constituent son antenne, en continuité avec l'expérience de ses publics.

La transformation numérique affecte tous les domaines de l'activité médiatique : cela impose une évolution des métiers vers des compétences plurielles, la nécessité pour chacun de maîtriser plusieurs types d'expression médiatique, plusieurs modes d'interaction avec les publics. Ces changements doivent être conduits dans la continuité de chaque métier, par un enrichissement de l'expérience professionnelle et une dynamique de renouvellement des activités et d'élargissement des compétences.

Tout cela implique toutefois la mise en œuvre très rapide de programmes de formation professionnelle complémentaire pour accompagner le déploiement des nouveaux services, en tirant parti des souhaits d'évolution de chacun et en accompagnant les parcours personnels. La mise en place du média global, c'est aussi un apprentissage accéléré d'une nouvelle relation avec les publics et d'une nouvelle manière de leur apporter les contenus médiatiques que nous produisons, en modifiant nos méthodes de création culturelle, de fabrication et de mise en valeur de nos émissions, afin qu'elles rayonnent sur les réseaux sociaux sous diverses formes.

2.3. MÉDIA GLOBAL : PENSER MONDIAL

La mutation numérique induit une modification majeure du marché médiatique. Jusque-là, les médias se définissaient par les canaux qui les distribuaient, alors qu'aujourd'hui il est possible, avec une identité ou une marque forte, de développer un média global, présent sur tous les supports médiatiques possibles.

C'est l'enjeu de « marques-monde », capables de rayonner en numérique sur de multiples marchés, à commencer par tous les marchés francophones. Les domaines d'excellence des médias publics doivent être exploités : c'est en particulier le cas de la culture. Le lancement, à la fin de l'année 2017, de la nouvelle plateforme de France Musique concrétisera cette ambition nouvelle, en donnant accès à toute la production musicale de la Maison de la radio, concerts filmés et émissions radio à la fois. Les autres marques fortes du service public doivent également être exploitées en média global.

Au-delà des préoccupations essentielles qui concernent l'information, c'est en effet pour l'ensemble de leurs programmes et émissions que les médias publics doivent s'emparer

des nouveaux moyens de distribution pour faire mieux rayonner la création, pour diffuser largement les œuvres, les valeurs, les modes de vie, les caractères distinctifs de nos cultures.

Cette mission culturelle et éducative est un rôle primordial pour l'audiovisuel public et conduit aujourd'hui France Télévisions, Radio France et l'INA à construire ensemble une offre nouvelle dédiée à la culture et aux savoirs à partir des savoir-faire et des catalogues de programmes de Culturebox, de France Culture et des archives radio et télé de l'INA. La radio publique dispose par ailleurs d'une singularité dans le paysage médiatique européen : elle est productrice de l'ensemble de ses programmes, en détient tous les droits, en particulier sur le monde francophone, et peut désormais les rendre accessibles grâce à Internet partout dans le monde, de même qu'elle est, avec ses musiciens, une force de production de concerts et de spectacles, dans un lieu d'accueil sans équivalent.

Comme on le voit, le média numérique n'est pas seulement le point de rencontre de tous les médias existants dans une même démarche éditoriale coordonnée. Il permet aussi de dépasser les contraintes territoriales et présente de nouvelles chances du point de vue de l'offre.

Depuis cet automne, un nouveau service de Radio France, « Un monde de Radio France », offre la possibilité pour les auditeurs français et plus largement francophones ou francophiles de retrouver « le meilleur de Radio France », où qu'ils se trouvent dans le monde. Dès 2018, ce service permettra à chacun de créer sa radio « sur mesure », à partir des émissions produites par toutes les antennes du groupe afin de permettre une circulation plus aisée à travers l'ensemble des offres en exposant mieux la diversité et la richesse des contenus produits chaque jour par le service public. Il s'agira d'une révolution dans l'écoute de la radio.

Une nouvelle fois, le défi pour les médias historiques se lit également au niveau européen : la préservation des droits d'auteur et des sociétés de collecte et de redistribution de ces droits est essentielle à l'économie globale du secteur. La directive sur le droit d'auteur, qui entre désormais en révision, va être soumise à une forte pression de la part de nombreux acteurs. Il est indispensable que l'équilibre soit maintenu entre la préservation des droits,

d'une part, et, de l'autre, la capacité pour les producteurs-diffuseurs de distribuer partout dans le monde, grâce à des accords avec les détenteurs de droits. La position de la France sera essentielle, ainsi que notre habileté à fédérer un pôle de nations prêtes à résister à une forme de dévalorisation de la propriété intellectuelle, préjudiciable à la bonne santé de la production européenne. La stratégie internationale des médias audiovisuels publics français fait également l'objet d'une réflexion et d'une action commune au sein du Groupement des radiodiffuseurs français (GRF), association qui porte notre adhésion à l'Union européenne de radiotélévision (UER), vecteur d'influence important au sein de l'Europe, porteur de nos principes de service public.

3. MÉDIAS PUBLICS : SE DONNER LES MOYENS DE LA TRANSFORMATION

3.1. FACE À LA TENTATION DE LA DÉFIANCE, RENFORCER LA PLACE DES MÉDIAS PUBLICS

Face à l'évolution extrêmement rapide des usages, il est nécessaire d'anticiper les prochaines évolutions à venir. Pour les médias publics, il s'agit d'assurer à la fois :

- la pérennité et la diffusion de l'offre du service public face aux nouveaux acteurs du numérique ;
- la visibilité et la légitimité des contenus dans un nouvel environnement qui laisse une large place aux algorithmes dans la manière dont le public s'informe, se divertit, se cultive.

Ces enjeux sont d'autant plus cruciaux qu'ils surgissent dans un contexte de défiance généralisée vis-à-vis du travail journalistique traditionnel. Les dernières échéances électorales ont vu se développer une remise en cause inédite des médias les plus respectés. Aux États-Unis, certains ont ainsi été accusés de propager de « fausses nouvelles » et de prendre parti ; en France, on a pu leur reprocher un traitement inéquitable et partial de l'information.

Ces accusations coïncident avec un soupçon généralisé à l'égard d'une pensée unique qui serait celle des élites et des figures traditionnelles de l'autorité. Ce rejet, nourri des

angoisses du temps et notamment d'une méfiance à l'égard de la mondialisation et de ses conséquences sociales, alimente, en réaction, le sentiment que les réseaux sociaux offrent un accès plus direct et plus authentique à l'information.

Cet effet de transparence induit par les réseaux sociaux porte une autre conséquence : les interventions des politiques sur les rédactions ne peuvent plus avoir lieu. Toute tentative de pression politique ou économique dans ce domaine est instantanément rendue visible. Il est donc probable que certaines pratiques préjudiciables du passé tendent à disparaître.

Une autre tendance vient néanmoins remettre en cause l'attention prêtée aux médias traditionnels : celle de la construction et de la diffusion massive de discours simplificateurs. Ils s'appuient sur une exploitation des nouveaux outils de communication, véritables armes de manipulation et de déstabilisation servant à la diffusion de fausses informations (*fake news*). Ces dernières sont relayées par le jeu auto-entretenu des algorithmes des moteurs de recherche et des robots de référencement. La vérité n'est plus recherchée ou établie : elle est imposée sans réflexion préalable par la tyrannie de la répétition immédiate. Les nouvelles règles tenant lieu de vérification sont celles de la propagation instantanée et de la « popularité ». Après l'ère du soupçon vient donc celle de la « post-vérité » – concept en lui-même contradictoire puisqu'il donne réalité à un fait inexistant ou inexact, établi par sa seule répétition en boucle sur les réseaux.

Le populisme surfe sur cette vague de défiance généralisée en flattant à la fois la peur du lendemain et la mise en doute de la lecture médiatiquement dominante des évolutions contemporaines. La mise en cause des médias traditionnels est au cœur de ce mouvement profond et met en danger tous les systèmes de représentation, y compris les cadres établis de la représentation politique. Pour y répondre, les médias doivent plus que jamais s'adapter.

Exigence de renouvellement et adaptation aux nouvelles attentes des citoyens sont donc bien les deux principaux enjeux auxquels sont simultanément confrontés le pouvoir politique et les médias publics. La reconstruction de la crédibilité démocratique ne se fera d'ailleurs pas sans la mutation des médias traditionnels publics. Les deux mouvements vont de pair et sont également indispensables au bon fonctionnement de la cité.

3.2. ADAPTER LES ENJEUX DE RESPONSABILITÉ DES MÉDIAS AU CONTEXTE ACTUEL

La différence fondamentale entre le droit des télécoms et celui des médias est l'application du régime de la responsabilité à toute communication publique. Dans une correspondance privée, le secret des échanges est un principe premier. La liberté la plus absolue prévaut alors. Personne ne peut connaître le contenu d'une conversation privée et donc nul ne peut en brider l'expression. À l'inverse, dès lors qu'une communication s'exerce en direction d'un public ouvert et indifférencié, les propos diffusés engagent la responsabilité de celui qui les tient. Ce dernier peut, à ce titre, être poursuivi et condamné dès lors qu'ils sont inexacts, mensongers, trompeurs ou qu'ils s'apparentent à la délation ou à la calomnie.

Aujourd'hui, la responsabilité des médias n'a jamais été aussi grande. Notre conviction est qu'ils ne peuvent l'assumer que s'ils entrent dans l'ère numérique. Mais l'enjeu est aussi, dans le même temps, d'imposer des règles déontologiques et éthiques aux nouveaux réseaux de communication.

La crise actuelle provient de la transformation des réseaux sociaux en médias de masse sans que le régime de responsabilité qui leur est applicable ait été réellement adapté. Les grands agrégateurs d'audience que sont les moteurs de recherche dominants et les principales plateformes de mise en relation propagent des informations sur lesquelles ils refusent d'exercer un quelconque contrôle : en rejetant une responsabilité « d'éditeurs » au profit de la seule qualité d'« hébergeurs » des contenus publiés par des particuliers, ils sont exonérés de toute poursuite et peuvent s'affranchir de toute obligation.

Or le fait qu'ils ne soient pas des éditeurs à proprement parler ne les dispense pas de toute responsabilité. De nombreux événements récents l'ont souligné : après avoir nié le problème, Facebook a fini par collaborer avec les autorités américaines dans l'enquête sur les ingérences russes dans l'élection présidentielle américaine ; après s'être longtemps abrité derrière le principe de « neutralité », Twitter a fini par fermer plusieurs centaines de milliers de comptes djihadistes... De fait, les nouveaux réseaux ne peuvent plus se laver les mains des désordres du monde en se réfugiant derrière la feinte pureté du statut d'« hébergeurs » de contenus. Et ils sont en train d'en prendre conscience. D'une certaine

façon, ils vivent la fin de ce temps d'innocence où ils étaient censés porter le flambeau du progrès technologique mis au service d'un accroissement sans limite de la liberté d'expression.

Cette prise de conscience mondiale doit cependant se traduire encore dans des normes réglementaires. Les grands moteurs de recherche et les principaux réseaux sociaux ont ainsi demandé aux médias de les aider à faire la police sur leurs contenus et de mettre en place des outils de vérification (comme CrossCheck) afin de leur permettre de lutter contre les *fake news*. À eux cependant d'installer les garde-fous éditoriaux nécessaires dès lors que leur responsabilité sera reconnue comme identique à celle des autres médias de masse. Par ailleurs, depuis le 7 avril 2017, Google a commencé à noter la véracité des informations dans les résultats de recherche. Seules les données les plus controversées sont concernées : lorsqu'une recherche est effectuée sur ce type de données, Google affiche le résultat du *fact-checking*. Ce souci est louable, mais comme cette vérification est réalisée par des tiers, Google peut s'en détacher et ne pas être considéré comme responsable.

Tout cela souligne l'actualité des débats ouverts au sein de l'Union européenne sur la réforme des directives encadrant le développement des médias électroniques. Tout l'enjeu est de leur imposer un régime de responsabilité s'appliquant tant aux contenus qu'ils hébergent qu'à l'ordre de priorité accordé aux sources. En anticipant les conséquences juridiques de cette nouvelle qualification, Google fait d'ailleurs preuve de prudence et même de « responsabilité » vis-à-vis de ses utilisateurs. Il reste indispensable, malgré cette bonne volonté affichée, de confirmer cette évolution en donnant un caractère juridiquement contraignant au *fact-checking*. Cet enjeu européen appelle une forte mobilisation.

La nécessité d'inventer un nouveau cadre réglementaire a d'ailleurs déjà donné lieu à des initiatives publiques importantes, afin de faire contribuer directement la nouvelle économie du numérique au financement de la production audiovisuelle. Dans le prolongement de l'obligation d'investir dans la production qui a été imposée aux plateformes de distribution numériques nationales, le gouvernement français a élargi par décret le 21 septembre 2017 cette obligation aux opérateurs internationaux mettant à disposition, y compris à titre gratuit, des contenus audiovisuels. Cette « taxe Netflix » ou plus encore « taxe YouTube » est

affectée au CNC, entrant ainsi dans le dispositif général de financement de l'audiovisuel français auquel contribuent jusque-là, par exemple, les salles de cinéma, les chaînes de télévision et les opérateurs de bouquets.

La mesure votée par les parlementaires français avait fait l'objet d'un examen par les services de la Commission européenne et ces derniers étaient arrivés à la conclusion qu'elle pouvait être appliquée, Bruxelles prévoyant dans les prochains mois un encadrement des plateformes de partage de vidéos lors de la refonte de la Directive sur les services de médias audiovisuels (directive SMA) qui devrait également parvenir à une harmonisation des règles liées à la diversité culturelle en fixant un minimum de 20 % de contenus européens offerts par ces services.

3.3. ADAPTER LE CADRE ORGANISATIONNEL ET FINANCIER DES MÉDIAS PUBLICS

Dans ce contexte, les médias de service public doivent se transformer afin de renforcer leur position de garant d'une information pluraliste et de qualité incontestable, de soutien puissant à la création et de diffuseur influent des savoirs et de la connaissance. Le cadre concurrentiel dans lequel s'exercent leurs missions historiques n'est aujourd'hui plus national et limité par les ressources rares de la diffusion hertzienne : il est global, sans limites de frontières physiques ou technologiques. Il ne faut pas s'y tromper, France Télévisions n'a plus pour concurrents TF1 ou M6, ni Radio France, RTL ou Europe 1. Les médias nationaux, publics et privés, ont face à eux des acteurs mondiaux, originaires aujourd'hui des États-Unis, demain de Chine populaire (Baidu, Alibaba, Tencent), dont la puissance économique sans commune mesure avec les médias traditionnels ne provient pas de leur capacité à produire et distribuer des contenus mais à monétiser des données, des data, qu'ils détiennent par milliards. La question qui se pose dès lors pour les pouvoirs publics français est : voulons-nous demain des entreprises françaises de l'audiovisuel capables de produire et de diffuser des contenus produits en France, écrits en français, pensés par des esprits formés dans notre pays ? L'acuité de cette question est renforcée, pour ce qui concerne l'audiovisuel public, qui doit être aussi un instrument puissant de *soft power* et d'influence pour la France et la francophonie au-delà de ses missions historiques et toujours légitimes consistant à informer, à instruire et à divertir.

Si nos gouvernants souhaitent porter une ambition pour des médias publics dans ce nouveau cadre concurrentiel global, la transformation des entreprises de l'audiovisuel public ne peut alors se faire que dans le cadre d'une stratégie commune, portée par une vision de moyen et long terme (5-10 ans) et assurée par des moyens stabilisés.

La première condition est celle d'une stratégie claire et partagée tournée vers l'offre, les usages, les publics. Il s'agit de mettre à contribution tous les canaux de distribution possibles, hertziens et numériques, pour développer et éditer une gamme de programmes complémentaires capables de s'adresser à un public le plus nombreux et le plus diversifié possible. Pour être puissant, un média public doit rencontrer une large audience. Cette offre doit tenir compte des publics mais aussi de leurs usages, actuels et à venir. La stratégie consistera alors à être présent partout, sur toutes les plateformes de distribution et de partage gratuites, sur tous les réseaux sociaux, en adaptant les écritures et les formats à leurs différentes spécificités (usages et publics).

La deuxième condition, pour garantir à l'audiovisuel public l'accès aux innovations et aux développements futurs, est qu'il puisse s'associer à des acteurs dynamiques dans ce domaine. S'il veut innover pour défendre ses positions actuelles et en conquérir de nouvelles dans un environnement qui change très vite, l'audiovisuel public doit pouvoir agir comme un investisseur avisé et prendre des participations voire créer son propre incubateur de start-up. L'investissement commun dans la recherche et le développement est impératif pour agir sur le moyen-long terme et doit se faire *via* des structures séparées des entreprises historiques afin de maintenir l'agilité et l'esprit d'innovation propres aux jeunes pousses.

Enfin, la condition décisive à la transformation des médias publics repose sur l'assurance d'une bonne visibilité financière des programmes d'investissement et de fonctionnement des entreprises. La réforme du financement de l'audiovisuel public est une nécessité pour garantir sa pérennité mais au-delà aussi pour lui donner les moyens de se transformer.

En France, le passage de l'ancienne « redevance » à la contribution à l'audiovisuel public n'est pas allé au bout de sa logique. Il aurait fallu que chaque unité d'habitation ou chaque local d'activité soit redevable : la perception d'une taxe liée à la détention d'un téléviseur ne

correspond plus au mode de consultation des médias, qui se fait aujourd'hui par de multiples voies (smartphones, tablettes, etc.).

En outre, la perception de la redevance est aujourd'hui couplée à celle de la taxe d'habitation, ce qui ne renforce pas sa popularité. Dans la perspective de la suppression de cette taxe pour une large partie des assujettis, nous plaidons pour que cette redevance s'inscrive dans l'esprit du système allemand d'une contribution universelle payée par chaque foyer fiscalement éligible, et par chaque entreprise au-delà d'un chiffre d'affaires plancher. Ainsi pourra être garanti un niveau global de financement de l'audiovisuel public dont l'assiette sera pérenne, car décorrélée de la détention ou non d'un téléviseur, et dont le montant nominal pourrait même être ainsi diminué.

Il ne s'agit pas, en effet, de réclamer des moyens en plus pour assurer le fonctionnement des médias publics tels qu'ils existaient jusqu'alors : les nouvelles garanties financières requises sont liées à la nécessité d'investir rapidement dans le développement numérique. Il est même souhaitable d'inventer un nouveau mode d'intervention de l'État « stratège » afin d'accélérer les synergies entre les groupes audiovisuels publics et leur permettre de construire ensemble leur développement numérique.

Les nouvelles ressources offertes par la réforme de la redevance devraient ainsi servir prioritairement à l'accélération de la mutation des médias publics. C'est l'occasion de rénover l'utilisation de ces ressources et d'apporter en même temps de la stabilité. Il apparaît possible de profiter de la hausse prévisible du produit de la nouvelle contribution à l'audiovisuel public pour constituer un fonds de financement *ad hoc* dédié à la fois à la transformation des organisations, aux synergies et à l'innovation. La stratégie commune de transformation des entreprises de l'audiovisuel public doit pouvoir reposer sur un financement spécifique et incitatif pour que chaque entreprise de l'ensemble public réalise des synergies avec les autres.

Le temps n'est pas aujourd'hui à la question des Meccano institutionnels mais, avant toute chose, à la définition d'une stratégie, et donc d'une ambition pour les médias de service public. Afin de pouvoir la porter, il est nécessaire pour les pouvoirs publics de répondre au préalable à cette question : voulons-nous des entreprises mal financées, affaiblies et en

déclin, recroquevillées sur leurs territoires médiatiques traditionnels de niveau national, ou bien un ensemble public en mouvement, ouvert et innovant, investissant dans l'avenir, doté de moyens dédiés à sa transformation profonde pour être en phase avec ses publics, ceux d'aujourd'hui et ceux de demain ? L'enjeu de la réponse choisie dans cette alternative n'est pas seulement médiatique, mais social, culturel et politique.

CONCLUSION

Bien comprendre les nouveaux enjeux d'un paysage médiatique mondialisé dont les règles, la régulation, les usages et les défis doivent être soigneusement évalués, tel est le préalable à toute réforme d'envergure, aussi nécessaire soit-elle.

Dans un second temps, il est crucial que l'évolution vers un média global s'opère à la fois rapidement et sans oblitérer les valeurs constitutives des médias traditionnels. Comme par le passé, ils doivent continuer à produire du lien social et des références communes, à transmettre la richesse et la diversité de nos cultures et à assurer au sein de nos sociétés l'adhésion à notre vision du monde, à la fois culturelle, démocratique et ouverte sur les autres.

Cela suppose d'adapter les outils de financement de nos médias publics en ayant une vision claire des moyens nécessaires à leur mutation rapide, y compris à l'adoption de mécanismes incitatifs puissants pour faciliter leurs synergies.

L'État est lui-même engagé dans une mutation démocratique inséparable des transformations médiatiques en cours : la responsabilité renforcée des médias publics dans l'univers du média global doit donc le conduire à nourrir pour eux une nouvelle ambition et à leur donner les moyens d'enrichir leurs contenus, en particulier culturels, pour réussir la mutation qui leur permet de les offrir à un public plus large, plus diversifié, plus complexe, plus exigeant aussi.

L'avenir des médias publics est décisif : ils doivent parvenir à faire triompher, au sein de notre communauté nationale comme à l'international, les valeurs communes qui fondent notre modèle de société.

15 ACTIONS À MENER EN PRIORITÉ

1. Achever la mutation de tous les médias publics en « média global ».
2. Adapter la formation professionnelle pour le « média global ».
3. Mettre en œuvre une stratégie de diffusion francophone mondiale.
4. Renforcer les synergies avec les autres Médias publics francophones.

5. Changer les organisations, en adoptant méthode « agile » et mode « projet ».
6. Développer un usage incitatif et intelligent des « data ».
7. Référencer les offres publiques pour la génération « Web vocal ».
8. Intégrer les médias publics au tissu événementiel local et national.

9. Faire des médias publics les références/barrages aux « *fake news* ».
10. Inventer un nouveau cadre de responsabilité pour les nouveaux réseaux.
11. Confirmer la contribution des nouveaux réseaux au financement de la création.
12. Assurer une diffusion européenne plus forte de la vision française des médias.

13. Adopter une stratégie commune de moyen-long terme pour les médias publics.
14. Réformer la redevance vers une contribution universelle « à l'allemande ».
15. Créer un fonds spécifique dédié à l'innovation et à la transformation des médias publics.