



Commission économique du CSE Central

Compte-rendu de la réunion du 9 avril 2021 sur les projets stratégiques

Présents pour la commission : Jean-Hervé Guilcher (rapporteur), Pascal Lefebvre, Pierre Mouchel, Didier Ricou, Eric Vial.

Pour la direction : Juliette Rosset-Cailler, *directrice de la stratégie et de la transformation*, Frédéric Brochard, *directeur des technologies*, Oliver Guyon-Sangnier, *directeur de l'immobilier et des moyens généraux*, Jacques Denoyelle, *directeur du dialogue social*, Benjamin Cros, *direction de la transformation*.

Le contexte

Le propos de cette réunion de la commission économique était de faire un état des lieux des différents projets d'entreprise depuis la présentation des orientations en février 2019.

Pour rappel, ces orientations s'articulaient autour de 3 axes :

1^{er} sur l'information : cet axe visait à faire de franceinfo une offre de référence et de confiance, à sanctuariser un pilier central autour des éditions nationales et des magazines, et à miser sur l'information de proximité, dans les Outre-mer et dans les régions hexagonales, notamment par le biais de rapprochements avec France Bleu.

1^{er} sur la création : cet axe ambitionnait de toucher d'avantage les jeunes, par le biais d'un renouveau éditorial, avec plus de prise de risque, une plus grande représentation de la diversité dans tous nos contenus et d'une « événementialisation » des antennes.

Il prévoyait une offensive sur le numérique et une réorientation de la stratégie vers une distribution des contenus, à partir des plateformes maison, souveraineté oblige.

Enfin, il entendait développer la filiale de production France.tv Studio, grâce à l'accroissement de la part de production dépendante dans la création, au renforcement du flux et au renouvellement du partenariat avec la Fabrique.

1^{er} sur l'innovation : Cet objectif assez vaste visait à faire de FTV une entreprise agile, citoyenne et exemplaire, à la pointe des développements technologiques.

Cela passait par la refonte de la diffusion, afin de donner la priorité au numérique, le développement de la plateforme France.tv, l'automatisation des régies ou le renouvellement des outils des rédactions.

En termes d'agilité, l'ambition impliquait la réduction des échelons hiérarchiques, la simplification des processus, la décentralisation de la décision, une réorientation des fonctions supports vers la facilitation des projets, la modernisation des outils de gestion, le développement des expérimentations pour faire émerger des métiers innovants, sur fond de « plan de recomposition des effectifs ».

Enfin, l'entreprise citoyenne et exemplaire entendait créer une relation plus étroite et plus transparente avec les publics, s'engageait à évaluer la satisfaction de leurs attentes et à soutenir des grandes causes d'intérêt général (environnement, cohésion sociale).

Là où le bât blesse, c'est que pour mener à bien tous ces objectifs, non seulement FTV n'avait pas de financements supplémentaires, mais l'entreprise avait comme perspective sur la période 2018-2022, de voir ses ressources publiques baisser de 160 M€ et estimait une baisse de ses recettes publicitaires à 34 M€, soit près de 200 M€ de baisse. D'où la nécessité d'économiser près de 400 M€ sur la période afin d'absorber cette baisse et de financer les projets. Depuis 2018, les ressources publiques ont donc baissé de 86 M€. Elles baisseront encore de 74 M€ jusqu'en 2022, dont 60 M€ cette année.

Pour essayer de desserrer l'étau, FTV a d'une part signé plusieurs accords avec les producteurs, afin d'augmenter sa part dépendante et son potentiel de recettes commerciales, d'autre part elle a souhaité mettre en place un accord de GPEC qui vise à faire émerger de nouveaux métiers, tout en réduisant les effectifs et la masse salariale.

Plusieurs gros chantiers sont désormais considérés par la direction comme terminés ou en passe de l'être :

- La réorganisation de la DGDAP (antennes et programmes)
- La fusion des rédactions nationales
- La réorganisation de la Fabrique
- Le lancement des offres jeunesse et éducation
- L'augmentation de la visibilité des Outre-mer.

Entre temps, en 2020, deux événements ont eu un impact sur le rythme des projets : la crise sanitaire et la reconduction de la présidente de FTV.

La crise sanitaire a perturbé la conduite des projets, mais elle a aussi été un accélérateur en termes d'évolution des process et de déploiement des outils de travail à distance. Elle a aussi eu un impact fort sur les usages du public, en redonnant un souffle – au moins momentanément – aux écrans traditionnels. Un chiffre : en 2020, les Français ont passé en moyenne 3h58 chaque jour devant la télé, soit 18' de plus qu'en 2019, plébiscitant en particulier les offres d'info, de sport, de cinéma et d'éducation.

Le renouvellement de Delphine Ernotte à la présidence de FTV s'est accompagné d'un ajustement de la stratégie pour la période allant de 2020 à 2025. Elle repose sur un triptyque : innovation / proximité avec les publics / universalité. L'enjeu pour FTV est d'être « au diapason » des attentes et du rythme d'une société très fragmentée et clivée, et de capter notamment les jeunes qui se sont détournés des médias traditionnels.

Actuellement, les principaux chantiers en gestation sont :

- La régionalisation
- La rénovation de l'information nationale (« Démocratie... »)
- La mise à jour de la stratégie numérique
- L'adaptation de la stratégie des programmes, suite aux engagements pris devant le CSA et à la 2^e consultation citoyenne
- Un travail sur la « raison d'être » de FTV, prévu par la loi PACTE et encouragé par notre actionnaire, et destiné à accompagner la stratégie sur le long terme.
- La réorganisation de la DRH.

Deux nouveaux événements externes risquent de rebattre profondément les cartes du secteur : d'une part l'obligation faite aux plateformes de financer la création française, d'autre part la vente du groupe M6 qui va aboutir à plus de concentration dans le privé, avec des conséquences potentielles sur l'ensemble du secteur et notamment sur la gouvernance de Salto.

Sur le 1^{er} point, la directive européenne SMA et sa transposition française (décret SMAD : service de médias audiovisuels à la demande) qui imposera, au 1^{er} juillet, aux grandes plateformes de financer la création française et de diffuser des œuvres européennes et françaises va retirer aux diffuseurs traditionnels français leur spécificité de financeurs de la création et risque de s'accompagner d'une inflation des coûts de production et de cachets des acteurs en vue, étant donné la puissance financière des GAFAN. Les réserves récentes exprimées par la commission européenne sur l'initiative française pourraient toutefois faire évoluer la situation.

Où en est-on des projets ?

Numérique. Pour rappel, il s'agissait de doubler les investissements entre 2018 et 2022, pour passer de 100 à 200 M€, autour des 2 plateformes ombrelles fortes : franceinfo et France.tv.

Il s'agit désormais de renforcer l'existant : refonte de la plateforme franceinfo, éditorialisation de France.tv, nouvelle offre régionale, avec la problématique de la dissémination des contenus entre franceinfo et France.tv, même problématique pour l'offre sport, ajustements pour le portail des Outre-mer. Enfin, Phoenix, le projet de média social avec les Allemands de l'ARD autour de l'environnement.

Information. Après Info 2015, place à « Démocratie » qui vise – en toute modestie – à faire de FTV « la plateforme d'information de la démocratie ». Au cœur du projet, la lutte contre la désinformation, grâce notamment aux nouvelles technologies et à des partenariats avec des start-up, et l'ouverture des rédactions sur les publics, en améliorant en leur sein la représentation de la diversité sociale, en organisant des interactions permanentes.

La régionalisation. L'objectif à terme est de créer 12 chaînes régionales à décrochage national, organisées en médias globaux de proximité. Cette stratégie est légitimée par celles des autres acteurs du secteur, en particulier la PQR. Il y a ceux qui, dans le sillage d'Ouest-France désormais dans le top 10 des sites d'actualité, misent sur le numérique, ceux qui tentent de faire vivre un modèle de télévisions locales privées, soit au sein de Territoires TV qui fédère une vingtaine de chaînes, soit au sein du réseau Via, tout juste racheté par la Dépêche du Midi, qui en fédère autant. Enfin, il y a la stratégie d'Altice avec les chaînes régionales de BFM.

La visibilité des Outre-mer. Le pacte de visibilité signé en 2019 visait à augmenter la visibilité des territoires ultramarins et de leurs habitants sur l'ensemble des antennes. Selon la direction, cela a permis d'augmenter de 55% le nombre de sujets sur l'Outre-mer dans les JT de France 2 ou de mettre à l'antenne à 27 reprises en prime time, des programmes ultramarins (la définition du programme ultramarin repose sur 5 critères tels que le financement par des stations ultramarines, le tournage « substantiel » dans un territoire d'Outre-mer, le sujet « explicitement » ultramarin ou encore la mise en avant « significative » d'une personnalité, œuvre, événement ultramarin, etc. Exemple de prime time : des fictions telles que Capitaine Marleau en Guadeloupe, le magazine Echappées belles en Nouvelle-Calédonie ou un documentaire sur Teddy Riner).

L'Outre-mer est d'ailleurs la thématique de travail, cette saison, du Conseil consultatif des programmes.

Parmi les sujets à venir, l'amélioration du portail web des Outre-mer et la réorganisation de l'information dans les stations.

Le sport. Il est considéré par FTV comme un élément fédérant, bien que les droits soient de plus en plus difficiles à décrocher.

D'où l'effort autour des JO de Paris 2024, dont FTV sera le diffuseur, avec le projet de lancement d'une chaîne olympique en amont de la compétition.

Une refonte de l'offre sportive numérique doit également être menée, ainsi que le développement de l'offre sportive, le dimanche, en région.

L'offre jeunesse dans la perspective de l'après France 4. Malgré le succès des plateformes Okoo et Lumni, dopées par la crise sanitaire, elles ne sont pas encore en mesure de remplacer la diffusion linéaire alors qu'un foyer sur 5 n'accède toujours aux contenus audiovisuels que par la TNT.

France 4 doit s'arrêter le 21 août 2021, ce qui va entraîner une redistribution de la diffusion des programmes jeunesse sur les autres chaînes du groupe, en particulier France 5 qui devrait hériter de 1600h de programmes jeunesse. D'où un nouveau problème à gérer pour la chaîne, celui de son identité.

Ce transfert va par ailleurs entraîner un manque à gagner publicitaire pour FTV, puisqu'il n'est pas possible de diffuser de la publicité dans le quart d'heure qui précède et qui suit un programme jeunesse.

L'offre pour les jeunes adultes. Depuis 2018, Slash, la partie de France.tv orientée public jeune, a rencontré un grand succès, notamment avec les fictions numériques (Skam France, Stalk, Parlement, Mental). L'investissement du programme national dans les contenus numériques est passé de 8 M€ en 2018 à 34 M€ en 2020, avec pour objectif d'atteindre 44 M€ en 2021.

Par ailleurs, le média social Phoenix, à destination des 12-25 ans, doit être lancé à l'automne, en collaboration avec l'ARD. Il a vocation à agréger plus de partenaires européens si la greffe prend.

Culture et création. Depuis 2020, les investissements de FTV en faveur de la création ont augmenté pour atteindre 500 M€ (440 M€ sur la création audiovisuelle et 60 M€ sur le cinéma).

La crise sanitaire a montré qu'il y avait une appétence du public pour une offre gratuite et éditorialisée de cinéma sur les antennes ; 34% des Français ne vont jamais au cinéma.

Autre objectif, confirmé par le succès de Culturebox, offrir une plus large exposition aux artistes, aux scènes, à tous les genres culturels.

Développement de la production interne. La direction affiche l'objectif de faire de Francetv Studio le 1^{er} créateur de contenus pour FTV, en s'appuyant sur les accords signés avec les producteurs pour la période 2019-2022. Le volume financier de commandes d'œuvres de création au Studio a été multiplié par 5 ces dernières années. La filiale est aujourd'hui le 2^e fournisseur de flux de FTV et le 3^e tous genres confondus derrière Médiawan et Banijay.

FTV entend faire grossir encore le Studio en y transférant des émissions emblématiques jusqu'ici en gestion directe par FTV, ce que contestent les élus de ce CSE central.

Le groupe mise sur le développement de Vendargues autour de la fiction, en y doublant la surface de studios et en en faisant un fer de lance de l'innovation numérique.

Les partenariats et alliances pour contrer les géants du numérique. La France connaît une très forte croissance de la vidéo par abonnement (SVOD), Netflix en tête, dans un contexte de floraison des offres et ce, malgré la fracture numérique qui reste importante entre les zones géographiques. En 2020, sur fond de crise sanitaire, près d'un Français sur deux a utilisé un service de SVOD et parmi eux 69% seraient en attente de productions françaises.

C'est le pari de Salto, dont on ne connaît pas encore les chiffres d'audience. La plateforme commune à FTV, TF1 et M6 propose un catalogue composé aux ¾ de contenus français. Son démarrage semble donner satisfaction côté FTV, en particulier en termes de rajeunissement des publics (la plateforme attire proportionnellement plus de 16-34 ans que Netflix, 5 fois plus que la télé traditionnelle). L'objectif est désormais d'élargir ses modes de distribution, la plateforme étant quasi exclusivement accessible en OTT à ce stade.

Au niveau européen, FTV s'est rapprochée en 2018 de ses homologues allemande et italienne au sein de l'Alliance, pour lancer des coproductions internationales plus ambitieuses. 3 fictions doivent voir le jour cette année, une quinzaine d'autres est en gestation.

D'autres alliances sont en projet au travers de l'UER, sur la création, l'information ou l'indépendance des médias.

La politique en faveur de la diversité dans l'entreprise et de sa représentation sur nos antennes. C'était l'une des priorités du 1^{er} mandat de Delphine Ernotte, bien que le CSA ait jugé les résultats insuffisants en 2020.

Aujourd'hui, 49% des experts invités sur les antennes sont des femmes. En interne, 45% des salariés sont des femmes, on atteint même 47% chez les PTA.

Les orientations prévoient d'accroître la part des femmes derrière l'écran, d'amener aux métiers de l'AV des jeunes éloignés des parcours scolaires et du monde du travail, de

développer l'accessibilité pour les sourds et les malvoyants, grâce notamment à l'intelligence artificielle.

Objectifs en 2021 : 30% de réalisatrices en fiction. 200 alternants.

Les chantiers de transformation technologique

L'entreprise est dans une démarche de modernisation de son socle technologique. Avec un double objectif : efficacité des process et meilleure réponse aux attentes du public.

Les orientations définies en 2019 reposent sur :

- La modernisation du système d'information (SI) de FTV
- La création de valeur par la data et l'intelligence artificielle
- L'innovation
- Les partenariats et les collaborations.

La modernisation du Système d'information. C'est le sujet central. FTV mise sur le développement des infrastructures et logiciels dans le cloud (mode Saas : software as a service), choisis parmi les solutions du marché afin d'éviter développements et mises à niveau coûteuses. On n'achète plus un logiciel, on le loue ; on ne gère plus nous-même des serveurs, c'est le prestataire qui s'en charge.

Ce chantier a connu une accélération avec la crise sanitaire, avec le développement des solutions de télémontage dans le cloud ou le déploiement d'Office 365. Désormais les logiciels bureautiques et nos données, y compris les mails, sont hébergés chez Microsoft et non plus sur les serveurs FTV.

L'harmonisation des solutions informatiques à l'échelle de l'entreprise permet d'économiser sur la maintenance et sur la formation, elle facilite la mobilité des salariés d'une entité à l'autre.

Enfin, sujet sensible, un gros effort a été porté sur la sécurité des systèmes. Cela a permis d'éviter une catastrophe lors de la cyber-attaque contre le site de Varet.

Parmi les projets de cet axe :

- Le logiciel de finance Ariane Cloud, qui a été déployé au 1^{er} trimestre
- HR4YOU, le portail de gestion des temps et des activités, interfacé avec MonKiosque, en cours de déploiement
- Le projet Marguerite, dont le déploiement est prévu à l'automne pour la gestion des « talents », des formations, des entretiens annuels
- Sherlock, le successeur d'Oscar et Argos pour la gestion des antennes et des programmes qui doit être déployé en 2022 et va concerner 800 salariés
- OpenMédia et Newsboard, installés à la rédaction nationale en décembre dernier et qui doivent progressivement équiper toutes les rédactions d'ici 2023.

France Télévisions travaille avec plusieurs hébergeurs afin de ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier : Amazon Web Services, Multi Cloud et Google Cloud Platform pour le moment. Mais certains prestataires comme Dalet ou Avid travaillent avec leurs propres hébergeurs, ce qui pose problème, car ce ne sont pas forcément des clouds de confiance.

La crise sanitaire a boosté le montage à distance. En trois mois, on est passé de 10 à 27 kits de télémontage. Selon le directeur des technologies, Frédéric Brochard, cela a été une 1^{re} mondiale de solution cloud pendant la crise sanitaire. Sur le principe, les kits se connectent au cloud, ils ont alors accès à plusieurs solutions de montage au choix (Adobe Premiere, Dalet One Cut).

Data et intelligence artificielle. C'est le chantier de l'avenir, à connotation un peu futuriste. Il s'agit d'une part de collecter des informations sur les internautes, afin d'enrichir les contenus et d'offrir des services personnalisés, d'autre part, selon les termes de la direction « d'améliorer nos façons de travailler », à travers le « salarié augmenté ».

Un département DaIA (Data-intelligence artificielle) a été créé fin 2019. Il planche sur la reconnaissance de la voix et des images, la reconnaissance des émotions, l'enrichissement de la vidéo (vignettage, etc.), le speech to text (pour sous-titrer en direct), etc.

Innovation. Il s'agit des chantiers concernant le renouvellement des outils de fabrication :

- **Technologie IP.** La 1^{re} régie, à Valin, sera livrée en fin d'année. Un environnement désormais entièrement informatique, avec la possibilité d'assurer une captation et sa réalisation en temps réel dans des endroits différents.
- **Car hybride IP UHD.** Il s'agit du prochain gros car de la vidéo-mobile. La direction aimerait pouvoir diffuser un 1^{er} programme en ultra haute définition sur France.tv d'ici un an.
- **Kits UTS.**
- **Overdrive.** Il s'agit du projet d'automate pour les régies régionales. Après l'abandon du projet de Rouen, la direction recherche un autre site, si possible en région, afin de coupler l'expérimentation à blanc de l'automate avec des développements régionaux.
- **Caméras 5G.** Il s'agit de caméras équipées à l'arrière d'un module pour la transmission. On en est au stade des tests.
- **CDE (centre de diffusion et d'échanges).** La direction souhaite regrouper toute la diffusion en un même lieu, au siège. La diffusion de France 5 a déjà déménagé, celle de France 3 est prévue en 2021. Le projet a toutefois pris beaucoup de retard du fait de l'interdiction préfectorale de faire des travaux au Siège, des conséquences de la cyberattaque et de la crise sanitaire.

Par ailleurs, un nouvel appel d'offres doit être passé cette année pour renouveler les caméscopes de reportage.

Les partenariats. France Télévisions travaille avec d'autres acteurs de l'audiovisuel public français ou européens au sein de l'UER, avec des labos comme Telecom Paris Sud ou des start-up afin d'innover ou de mutualiser les infrastructures.

Ces collaborations portent pêle-mêle sur une hotline informatique commune et un Wan (Wide Area Network) commun avec Radio France, l'enrichissement vidéo, la diffusion 5G et la modernisation de la TNT, le secours des antennes, etc.

Les orientations de la politique immobilière

En 2020, la crise sanitaire a donné un coup d'accélérateur considérable au développement du télétravail et des équipements de travail à distance.

Selon le directeur des IMG, Olivier Guyon-Sangnier, il est cependant trop tôt pour tirer des conclusions de la crise. Dans toutes les entreprises les récentes adaptations des modes de travail questionnent l'avenir. Les estimations pronostiquent une crise de l'immobilier de bureau, avec des parcs surdimensionnés. On estime par exemple qu'il pourrait y avoir rapidement 15% de bureaux en trop à la Défense. Sous nos yeux, l'exemple d'EOS est intéressant : depuis un an les locaux de Microsoft sont vides. Tout le monde est en télétravail. Des entreprises comme Engie veulent généraliser le « Flex Office » (espaces et bureaux partagés) et réduire ainsi de 30% leurs surfaces immobilières. D'autres veulent « hybrider les lieux de travail », entre le bureau, des tiers-lieux et le domicile du salarié.

Cela va amener à repenser la fonction des espaces de travail et leur usage. Dans l'esprit de la direction, les locaux de l'entreprise évolueraient plus vers des lieux de rencontre, de socialisation et de collaboration, des espaces liés à la formation et à l'innovation.

Malgré cette tendance qui se dessine, FTV n'a pas modifié son modèle en termes d'immobilier. Ce qui veut dire qu'aujourd'hui à FTV, le « flex office » est limité aux nouvelles salles de rédaction. La seule évolution concerne les salles de réunion, qu'on aménage plus grandes, mais qu'on pourra rediviser à l'issue de la pandémie.

Le directeur de l'immobilier est, à titre personnel, un défenseur du flex office auquel il trouve des avantages (celui de changer de vue ou de voisins de bureau d'un jour sur l'autre). Il estime qu'en France on ne « vend » pas très bien ce genre d'aménagements.

Les derniers projets immobiliers : Mayotte (livrée en janvier), Bois d'Arcy, ainsi que les locales de Perpignan et Toulon.

Les travaux de la Maison de FTV (MFTV) sont toujours suspendus. Toutes les mises en conformité ont été faites, selon la direction, qui espérait en avril le passage de la commission de sécurité afin de pouvoir reprendre les travaux et libérer à terme les surfaces louées comme espaces tampon. L'idée à Paris est de conserver un nombre limité de sites, à proximité les uns des autres, sur le principe du campus urbain.

Le directeur de l'Immobilier précise qu'il n'y a pas de projet d'abandon, ni même de réduction du site de Malakoff.

Des réflexions communes sont menées avec les autres entreprises de l'audiovisuel public, principalement l'INA, voire d'autres entreprises comme TDF et l'AFP. L'idée est d'établir une feuille de route des projets potentiels, qui sera présentée à la mi-mai aux directions des entreprises concernées.

Les discussions sont plus compliquées avec Radio France, même s'il y a quelques projets communs. Le plus important, c'est Rennes, où France Bleu Armorique doit s'installer dans les locaux de France 3 Bretagne. A Châteauroux, à l'inverse, l'équipe de France 3 va s'installer dans les locaux de France Bleu. France 3 étant propriétaire à 80%, alors que Radio France est

quasi-exclusivement locataire, les projets penchent plus en direction d'un accueil des équipes de France Bleu par France 3.

L'AFP semble assez volontaire pour cohabiter avec FTV quand c'est possible. C'est le cas à Strasbourg, à Lille et à Lyon. A Rennes, le projet a capoté faute de place.

Autre projet, qualifié de symbolique, la rénovation du hall de la MFTV, prévu pour 2022, afin d'illustrer l'ouverture de FTV sur l'extérieur.

Pour la commission,
Jean-Hervé Guilcher
20 avril 2021