

L'avenir des modèles des grands groupes médias publics français et anglo-saxons

Entre affaiblissement et adaptation

Christopher Bétrémieux, Romain Palmieri, Dorian Perron

Remerciements

Nous tenons à remercier chaleureusement l'ensemble des personnes qui nous ont aidés tout au long de notre travail de recherche. Ce mémoire n'aurait pas vu le jour sans eux. Nous souhaitons remercier plus particulièrement :

- Nos trois tuteurs Société Générale : Anne Penet-Grobon, Alban Moreau et Pascal Soudry pour leur suivi et leurs conseils.
- Judith Andres, pour son aide précieuse et son soutien tout au long du semestre. Ana Gutierrez, pour son soutien et son travail pour la Chaire.
- L'ensemble des professionnels qui ont accepté de nous recevoir et de répondre à nos questions : Marc Schwartz (Cour des comptes), Sénateur André Gattolin, Bruno Patino (Arte France), Gilles Freissinier (Arte France), Bruno Tezenas du Montcel (France Médias Monde), Olivier Daube (France Ô), Pierre Linant de Bellefonds (France TV Éditions Numériques), Laurent Vallet (INA), Sibyle Veil (Radio France), Didier Givodan (SNJ).
- Orange, TF1 et la Société Générale, partenaires de la Chaire Media & Digital, pour leur confiance et leur fidélité.

Résumé

1. Des grands groupes médias animés par une mission de service public à réaffirmer dans un environnement de plus en plus concurrentiel

L'audiovisuel public est traversé, dans tous les pays européens, par une **mission de service public**. Comprendre cette mission, c'est répondre à la question « pourquoi y a-t-il des médias publics ? », en évacuant les raisons politiques et historiques qui pourraient suffire à répondre, afin de se concentrer sur leur **légitimité**. Pour Marc Schwartz, conseiller-maître à la Cour des comptes, rédacteur du rapport interministériel « *France Télévisions 2020 : le chemin de l'ambition* » et ancien DGA de France Télévisions, l'existence des médias de service public se justifie autour de 3 rôles précis :

1. Garantir l'indépendance de l'information
2. Favoriser la diversité et la création culturelles
3. Donner des repères dans un contexte d'« overdose » d'informations

Définie au niveau européen (par l'Union européenne de radio-télévision ou UER) autour de valeurs et de principes forts, celle-ci s'exprime de manière quasi-homogène dans tous les pays européens. Cependant, il est intéressant de remarquer que certaines formulations diffèrent, et qu'on peut y trouver la source de divergences plus profondes entre l'audiovisuel public tel qu'il est perçu en France et au Royaume-Uni, notamment en ce qui concerne la représentation du pays à travers ses médias publics, la cohérence globale de l'audiovisuel public, l'importance du principe de « *value for money* » et la contribution à la création audiovisuelle et cinématographique.

La mise en œuvre de cette mission de service public cristallise ses enjeux autour notamment de 3 questions principales : (1) une perpétuelle recherche d'équilibre entre « s'adresser au plus grand nombre » et une exigence de qualité des programmes au regard des objectifs sociétaux (2) la justification ou non de la publicité dans un contexte où l'exigence de « rentabilité » de l'audiovisuel public est de plus en plus prégnante, même s'il est primordial de la remettre en question (3) la question de la gouvernance et en particulier de la nomination des dirigeants des groupes médias publics (dont l'histoire en France est chaotique et sans doute encore instable), dans un contexte où une meilleure coordination entre les groupes médias publics serait souhaitable.

Face à un **environnement concurrentiel important**, avec les **acteurs privés** (médias traditionnels et chaînes de la TNT) mais aussi avec de **nouveaux modes de consommation des médias** (vieillesse de l'audience de l'audiovisuel public et la fin de l'hégémonie du téléviseur) et une **révolution technologique d'ampleur inédite**, l'audiovisuel public doit **repenser sa mission de service public** en garantissant l'équilibre entre différenciation par la qualité (question de l'exception culturelle en France), et compétitivité par l'ergonomie, ceci passant par une adaptation claire et nette à la révolution numérique, tant dans les technologies que l'appréhension des usages.

2. Un modèle économique à repenser pour garantir la pérennité de financement au regard des ressources disponibles

Un groupe média public a pour particularité d'être majoritairement dépendant d'une redevance publique, ce qui le différencie des autres acteurs du secteur, confronté à la nécessité de proposer un service qualitatif et innovant, obligé de rendre compte (*value for money*). Même si l'audiovisuel public n'a pas à être « rentable » (par définition, il est là pour faire ce que le privé ne fait pas), il doit être capable de se

réorganiser de manière plus vertueuse, plus soucieuse de la légitimation de la redevance. L'enjeu est donc de **pérenniser le modèle économique** des groupes médias publics français face à une baisse programmée de la ressource publique (captation de la redevance), à une raréfaction des ressources propres encore très limitées, à une hausse des coûts qui appelle une rationalisation ou encore à un système de production interne pas assez valorisé et valorisant.

Les différents modèles de médias publics européens sont, à l'image du modèle français, majoritairement financés par la redevance. Le point de comparaison primordial étant l'équilibre complexe entre les ressources publiques et les ressources propres (publicité, production et autres diversifications). Là où le modèle de France Télévisions apparaît à bout de souffle à cause d'une redevance obsolète et d'un marché publicitaire saturé, celui de la BBC nous semble plus vertueux grâce à une redevance modernisée et des ventes de contenus qui représentent $\frac{1}{4}$ des ressources totales. En effet, en 2014, France Télévisions dispose d'un budget de 2807m€ (et 4044m€ pour la totalité des groupes français¹) dont 11,4% de ressources propres (quasiment intégralement constituées de la publicité) alors que la BBC dispose d'un budget de 6554m€ (5066m£, taux de conversion de 1,29381) dont 22,3% de ressources propres. Il nous paraît essentiel de diversifier les ressources des groupes médias publics français de la redevance seule, en augmentant la part des ressources propres trop faibles et quasiment entièrement constituées de la publicité actuellement.

On assiste également à une dégradation de la situation économique et financière des sociétés de médias publics. En effet, France Télévisions et Radio France affichent tous deux des déficits de plusieurs dizaines de milliers d'euros depuis 2013 et Delphine Ernotte prévoit un résultat de -50m€ en 2016². De même la BBC fait face en 2015 à un déficit de 125m£ après un bénéfice de 150m£ en 2014 (baisse des ventes commerciales et augmentation des coûts opérationnels). Cette dégradation peut s'interpréter conjoncturellement par le changement des modes de consommation télévisuelle (*délinéarisation*) ainsi que par la rigueur budgétaire en Europe. Plus structurellement, c'est la difficile rationalisation des dépenses qui est en cause. Les groupes médias publics français connaissent une hausse des charges de personnel non négligeable depuis 2010 qui a imposé (COM 2013-2015) et continue d'imposer péniblement une meilleure gestion des dépenses, des plans d'économies et de départs volontaires ainsi que des licenciements (PDV de 2013-2015 pour FTV, *Delivering Quality First* et licenciement de 15% de sa masse salariale en 2015 pour la BBC).

Le modèle économique des groupes médias publics est donc poussé à se réinventer. Tout d'abord, la CAP doit s'adapter aux nouveaux modes de consommation, en adoptant le modèle de captation de la redevance par foyer, à l'image de la réforme en Allemagne en 2013. Il nous semble également primordial de bien rationaliser le système de dégrèvements et d'exonérations comme nous le suggère le sénateur André Gattolin pour qui « 70 millions d'euros pourraient être économisés simplement en rationalisant les dégrèvements, sans créer d'injustice sociale » (par exemple en rallongeant de 60 à 70 ans l'âge d'exonération de la CAP). Ensuite, nous considérons que les ressources propres passent par le maintien d'une publicité *pertinente* (bien ciblée sur Internet), *responsable* (rétablie entre 20h et 21h et à la mi-temps de rencontre sportives mais limitée à certains annonceurs) et *raisonnée* (supprimée des programmes jeunesse), comme nous le confirme Sibyle Veil, directrice déléguée de Radio France en charge des opérations et des finances, pour qui « la publicité est un moyen de diversifier les ressources étant donné

¹ FTV, Radio France, Arte GEIE, FMM, INA, TV5 Monde

² « France Télévisions table sur un déficit de 50 millions d'euros en 2016 », Les Echos, 5 septembre 2015 (bit.ly/25ujf91)

que la redevance perçue baisse et que l'affectation de l'Etat peut changer. Cela permet d'avoir une autonomie relative dans les ressources. » Enfin, la production doit être repensée dans le sens d'une internationalisation des contenus pour favoriser de nouveaux revenus commerciaux sur le modèle de la BBC.

Dès lors, il nous paraît qu'au regard de la structure financière, ultra-dépendante d'une redevance inadaptée et aux ressources propres trop limitées, et affichant des résultats déficitaires depuis plusieurs années, le modèle économique des médias publics est amené à se réinventer afin de pérenniser ses ressources, mieux gérer ses coûts, repenser une publicité modérée mais efficace ainsi que valoriser sa production interne et son « exportabilité ».

3. Vers un groupe de médias publics rénové dans le dialogue social, les synergies inter-entités et l'innovation

Un rapprochement progressif des médias publics français semble alors nécessaire à mettre en place pour qu'ils continuent à remplir leur mission de service public dans les meilleures conditions. Le modèle actuel, issu du démantèlement de l'ORTF, apparaît trop cloisonné. Cette dislocation a permis néanmoins une diversification avec l'entrée d'acteurs privés et des lignes éditoriales fortes favorisant la diversité. Cependant aujourd'hui, une mutualisation des coûts hors grille permettrait des économies d'échelle non négligeables pour les médias publics. En outre, les différents médias publics se font concurrence en servant leur mission de service public, notamment en ce qui concerne l'information. On assiste à une redondance de programmes et de moyens due à un manque de coopération entre entités. Cela entraîne une dispersion de moyens, même dans le numérique, secteur pourtant récent, où aucune harmonisation n'est faite concernant l'offre de contenus. La BBC, au contraire, met en place une mutualisation des efforts de par sa structure unifiée et ses départements transverses selon des groupes de programmation et non de format ou de chaîne.

Cependant, toute tentative de rapprochement inquiète la masse salariale des médias publics français. D'autant plus que les nombreuses réorganisations ont complexifié les structures pour une pertinence et une efficacité parfois relatives. Les collaborateurs des médias publics manquent d'information sur les stratégies à long-terme de leurs entreprises et ont peur de l'externalisation (fortement présente à la BBC) qui serait source de licenciement. Pour renouer un dialogue social étouffé, il convient donc de réengager les collaborateurs des médias publics français par la formation interne, le développement de la polyvalence et une mobilité accrue inter-entités. En outre, il est nécessaire de mettre fin aux situations de précarité prolongées des non-permanents, bien trop sollicités par les médias publics, ainsi qu'à baisser les frais de siège non pertinents.

Ces transformations internes aux médias publics doivent s'accompagner d'un changement dans la gouvernance de ceux-ci, afin de leur apporter plus de maîtrise et d'indépendance vis-à-vis de l'Etat. En effet, le rôle tutélaire qu'exerce l'Etat français empêche une gouvernance solide, stable et pragmatique. L'Etat français a fait preuve d'un manque de constance dans sa politique de service public et des collusions ont encore lieu entre lui et les médias publics. Il faut prendre exemple sur le BBC Trust qui, malgré sa nouveauté, représente les intérêts des citoyens et contrôle que les missions de service public sont menées à bien. A partir de cette comparaison, il faut envisager un modèle post-ORTF qui donnerait une stratégie commune et à long-terme au service public et mettrait fin aux ingérences de l'Etat. Un organe intermédiaire doit se charger de fixer cette stratégie et d'encadrer au mieux les mutualisations et synergies. Cela doit se faire via des contrats d'objectifs et de moyens simplifiés entre l'Etat et lui et une surveillance accrue du CSA.

Pour autant, **on ne peut repenser l'organisation des médias publics français en prônant les synergies et les mutualisations sans mettre en place des projets qui les réunissent.** D'où l'importance d'initier des projets concrets qui rassembleraient les médias publics autour des domaines du numérique et de l'innovation. Il est nécessaire pour eux de répondre aux exigences du public en proposant des contenus originaux et en s'adaptant aux nouveaux moyens de diffusion des contenus. Ces innovations doivent se faire dans des environnements propices à leur éclosion et à leur développement, c'est-à-dire en dehors des institutions et avec des nouveaux talents.

Aujourd'hui les dirigeants des médias publics prennent enfin conscience qu'ils doivent avoir pour ambition de collaborer afin de survivre dans un marché qui évolue de plus en plus rapidement et devient de plus en plus concurrentiel. Ils doivent se réunir autour de projets fédérateurs, telle la nouvelle chaîne France Info, pour que petit à petit les organisations se rapprochent. En outre, le numérique ne saurait désormais être une offre annexe des canaux traditionnels. « *Le service public doit répondre aux usages du public* », les médias publics ont le devoir d'être présents sur les nouvelles interfaces pour répondre aux nouveaux usages des citoyens français. Une plateforme numérique unique des médias publics français serait un projet pertinent pour réaffirmer leur mission de service public et mettre en place des synergies autour du numérique. Quant à la BBC, elle a déjà un tour d'avance en proposant une plateforme unique (iPlayer) qui propose désormais une chaîne linéaire uniquement par Internet (BBC 3) et se prépare à proposer une « *Open BBC* » qui la transformerait de média public en plateforme public afin de redonner la parole aux citoyens.

Introduction

« À quoi servent les médias publics ? »

Combien de fois avons-nous posé cette question à nos intervenants ? Nous ne saurions le dire exactement. Tous sans exception - de Marc Schwartz, rapporteur du projet stratégique de France Télévisions, à Bruno Patino, DG éditorial d'Arte France et ancien Directeur du développement numérique et de la stratégie de France Télévisions, en passant par Laurent Vallet, président de l'INA, et d'autres acteurs de premier plan du secteur -, avaient des réponses concrètes à apporter, prenant toutes des formes différentes. Nous avons – au fil des conversations – rapidement compris que l'intérêt principal de ce mémoire était de venir questionner les médias publics à leur source, leur origine, afin d'en faire découler les enjeux, les affluents, les mises en action et de comprendre les problèmes auxquels ils font face, les solutions envisageables et les opportunités à saisir.

Pour bien comprendre l'optique de ce mémoire, il faut d'abord comprendre le point de vue de ses auteurs. Tous 3 - Romain, Christopher, Dorian - sommes ce que notre temps a appelé des *millenials*, la génération Y. Nous sommes nés dans un monde où la technologie et Internet étaient lancés dans un essor inexorable, dans un monde où la télévision était à son apogée et où de nouveaux modes de consommation audiovisuelle ont émergé, contestant son hégémonie. Cet ancrage temporel ne peut être occulté de notre vision, et constitue une première force : celle de comprendre avec facilité les nouveaux enjeux technologiques et numériques qui traversent la question de l'avenir des médias publics.

Mais au-delà de cette génération qui nous détermine, nous sommes surtout jeunes et inexpérimentés. Cette inexpérience nous a semblé, paradoxalement, au fil des entretiens, des réunions, de la conception du mémoire et de l'écriture de ces pages, notre deuxième et plus grande force. Car la candeur va de pair avec l'ouverture d'esprit, et nous n'avons jamais perdu celle-ci de vue durant toutes les étapes de notre réflexion. Nous avons ainsi tout questionné, tout "balancé", tout remis en question, jusqu'à parvenir à une série de recommandations dont certaines paraîtront sans doute utopiques, mais qui se fondent toutes sur des réalités réalisables, et devraient, conjointement, permettre aux groupes médias publics – français en particulier – d'évoluer dans le meilleur sens, pour le secteur audiovisuel et pour la société.

Dans nos différentes propositions (listées à la p. 106), nous avons tenté d'exploiter au maximum un dépassement des bordures que le secteur des médias publics a construites autour de lui-même, que nous avons pu accomplir grâce à notre connaissance au départ limitée du secteur, qui nous a permis d'aborder le sujet avec un point de vue neuf et non fixé. Nous avons ainsi essayé d'exclure l'idéologie, d'exclure les positions politiques et politiciennes. En nous plaçant dans les pas des sociologues de l'école de Chicago, nous avons fait de l'*observation participante* notre obsession, privilégiant des entretiens longs et fournis, l'immersion dans des contenus audiovisuels. Avec une approche qui se veut objective et positive, nous avons cherché à concilier les intérêts et apporter une proposition de valeur dont puissent bénéficier tant les citoyens que les groupes médias publics, en passant par les pouvoirs publics.

Le sujet de l'avenir des modèles des groupes médias publics ne saurait être plus actuel. Faisant face tant à des contestations fortes que des difficultés économiques préoccupantes, tous les médias publics européens, et en particulier français, sont en recherche à la fois de légitimité et d'adaptation à leur temps.

“L'avenir de France Télévisions se joue dans les quelques années qui viennent autour d'un dilemme simple : l'adaptation ou l'affaiblissement” exposait la nouvelle PDG

de France Télévisions Delphine Ernotte, lors de la présentation de son projet stratégique devant le CSA en mars 2015. En effet, France Télévisions et les autres grands groupes médias publics sont à un moment charnière de leur histoire. Entreprises à l'histoire longue - la création de la BBC remonte à 1922 et celle de la RDF, ancêtre de l'ORTF et de France TV, à 1945 -, reconnues pour leur savoir-faire, elles doivent faire face à de puissantes mutations : la mondialisation des programmes et de la concurrence, l'émergence du numérique et d'un nouveau mode de consommation des contenus, ainsi que la baisse programmée des ressources financières publiques concomitante à la hausse structurelle de leurs coûts lui imposant de revoir leur modèle de financement.

Entre un but primordial d'intérêt général non contesté même si à appréhender, des difficultés à la fois conjoncturelles et structurelles, et les nouveaux enjeux stratégiques, économiques et technologiques qui se concrétisent dans tous les secteurs économiques, quelle peut être la place réservée aux groupes de médias publics dans les années à venir ?

Questions de recherche

A partir d'une approche historique, analytique et comparative des modèles des groupes médias publics, comment prévoir et modéliser les évolutions souhaitables ou non du modèle français au regard des autres modèles anglo-saxons et européens ?

Un modèle animé par une mission de service publique :

- *Comment renforcer l'identité des médias de service public et en réaffirmer les principes et les valeurs ?*
- *Comment concilier d'une part les exigences qualitatives et nationales inhérentes au caractère public de la chaîne (faible publicité, offre de qualité, plurielle et renforçant le lien social) et de l'autre la question de la « rentabilité » économique dans un environnement fortement concurrentiel ?*

Vers un modèle économique plus efficace :

- *Quelles sont les différences entre les différents modèles de financement européens ?*
- *Au regard des réformes entreprises en Europe (Allemagne, Suisse et Grande-Bretagne...), quelles sont les solutions pour garantir la pérennité du financement en examinant les ressources nécessaires ?*

« Se réunir est-il un début ? » (Henry Ford) - Vers des synergies et une gouvernance repensée :

- *Faut-il réunir l'ensemble des médias de service public sous "une même entité dénommée France Médias" (Rapport d'information du Sénat - André Gattolin et Jean-Pierre Leleux) ?*
- *Comment émettre des propositions ambitieuses mais également réalistes et dans le dialogue social (importance des syndicats) ?*
- *Comment renforcer les synergies entre les différents groupes afin de développer le numérique et l'innovation ?*

Chronologie des médias publics français et britanniques

Année	BBC	France Télévisions	Radio France	France Médias Monde	Arte
1922	Création de la BBC par un consortium d'entreprises				
1927	La BBC devient de droit public. Objectif d'éduquer, informer, distraire				
1931-1938				Le Poste colonial est lancé, à destination de l'empire colonial français	
1938-1944				Le Poste colonial est rebaptisé Paris-Mondial, et participe activement à la 2 nd e guerre mondiale	
1944-1945	80% des Britanniques écoutent le discours du roi Georges	Création de la Radiodiffusion française (RDF)			
1947-1975				La radiodiffusion extérieure est en pause (17 ^e radio internationale)	
1949		La RDF devient RTF en intégrant l'unique chaîne de télévision dans sa dénomination. Année du 1 ^{er} JT et instauration de la redevance audiovisuelle			
1950-1969		Développement de la télévision régionale			
1953	Diffusion du couronnement de la reine Elizabeth II, a beaucoup contribué au succès de la télévision en France				
1955	L'arrivée d'ITV rompt son monopole sur les chaînes télévisées				
1959		La RTF devient un établissement public (EPIC)			
1963			Les noms France Inter, France Culture et France Musique sont adoptés		
1964		La RTF devient ORTF , une autonomie plus grande lui est conférée, but de « satisfaire les besoins d'information, de culture, d'éducation et de distraction du public ». Gestion directe de la redevance par l'EPIC.			
1967-1968		La publicité devient la ressource			

		<i>financière secondaire. Première diffusion de publicité en octobre 1968. La 2^e chaîne passe à la couleur et diffuse la cérémonie d'ouverture des JO d'Albertville</i>			
1969		<i>Lancement d'un plan de libéralisation de l'audiovisuel par Chaban-Delmas, suppression du ministère de l'information</i>			
Années 1970	<i>L'arrivée des radios locales privées rompt son monopole de diffusion radiophonique</i>				
1971-1972		<i>Création de la 3^e chaîne, en couleur</i>	<i>Naissance de FIP en 1971</i>		
1973		<i>Le ministère de l'information est rétabli, crise de la neutralité des radios</i>			
1974		Éclatement de l'ORTF en 7 sociétés : <i>Radio France, TF1, Antenne 2, France Régions 3, Télédiffusion de France (gestion des émetteurs), Société française de production, INA</i>			
1975			<i>Création de RFI, qui se tourne résolument vers l'Afrique : 16h de programmes en français et 1h en anglais</i>		
1980			<i>Création de Radio 7 pour les jeunes et Radio bleue pour les seniors</i>		
1981			<i>Fin du monopole d'État sur la radiodiffusion</i>		
1982		<i>Fin du monopole d'État sur la télévision</i>	<i>Radio France placée sous la tutelle de la Haute Autorité de la communication audiovisuelle – HACA qui nomme le président. Les centres radio locaux sont basculés de FR3 à Radio France</i>	<i>Plan quinquennal de développement prévoyant la création d'un service mondial en français et des rédactions de langues étrangères. Devient filiale de Radio France</i>	
1984		<i>Canal+ devient la 1^{ère} chaîne de télévision privée</i>		Création de TV5 Monde	
1986			<i>RFI devient indépendant de Radio France. Fermeture de Radio 7 et création de France Info.</i>		<i>Projet de chaîne culturelle franco-allemande</i>
1987		<i>Privatisation de TF1</i>			
1988				<i>Émissions en arabe rétablies et début de diffusion en Asie-Pacifique</i>	
1989-1991				<i>Développement des langues, rédactions et programmes</i>	
1989		<i>Président commun</i>			

		<i>pour Antenne 2 et FR3</i>			
1992		<i>France 2 et France 3 sont regroupées au sein de France Télévisions</i>			<i>Création de Arte en 2 pôles (Arte France & Arte Deutschland)</i>
1996-1997			<i>Création du Mouv' (1997), implantée à Toulouse</i>	<i>Nouvelle grille de radio d'information en continu</i>	<i>Nombreuses évolutions en commençant à diffuser 24h/24</i>
2000		<i>Création de la holding France Télévisions regroupant France 2, France 3, France 5</i>	<i>Mise en place du réseau France Bleu</i>		<i>La Sept-Arte devient Arte France. Accord de coproduction avec la BBC.</i>
2001		<i>Financement du développement de France 1, France 4 et France 6</i>			
2004-2005	<i>BBC Technology est vendue à Siemens avec un contrat de 10 ans, licenciement de 15% des effectifs. BBC Broadcast est nationalisée en 2005</i>	<i>Audit aboutissant sur un état des lieux sévère (points préoccupants et points positifs)</i>		<i>Priorités placées sur l'Afrique, le Moyen-Orient et l'Europe</i>	<i>2005 : diffusion 24h/24 sur le Canal 7 de la TNT française</i>
2007-2009	Création du BBC Trust suite à des collusions avec le gouvernement britannique sur le traitement de la guerre en Irak	<ul style="list-style-type: none"> - Vente de la régie publicitaire de FTV à Publicis. - Fin de la publicité sur FTV (20h-6h) - PDG nommé par le Président de la République à la place du CSA 		<i>2008 : création de la holding Audiovisuel extérieur de la France (TV5 Monde, RFI et France 24)</i> <i>2009 : suppression de 206 postes sur 1040 et de certaines langues</i>	<i>2007 : lancement du service de rattrapage Arte +7</i>
2010	<i>Plan de restructuration</i>	<i>Nomination de Rémy Pflimlin. Fusion de France Télévisions (2, 3, 4, 5, Ô, RFO) au sein d'une même société pour faire face au basculement au tout numérique. Au contraire de la BBC, la DG est centralisée</i>	<i>Radio France étoffe le réseau France Bleu</i>	<i>Lancement d'une nouvelle grille de programmes</i>	
2012		<i>Fusion des rédactions de France 2, France 3 national et Outre-mer 1re</i>		<i>AEF, France 24 et d'autres filiales de RFI fusionnent, donnant naissance à France Médias Monde (qui détient également une participation dans TV5 Monde)</i>	

2013					Lancement de Arte Future
2015	Suppression de 1000 postes dans un contexte de contestation de la neutralité et des revenus des présentateurs de la radio	Nomination de Delphine Ernotte à la présidence de FTV par le CSA avec pour projet-phare la chaîne d'info continue France Info	Le Mouv' devient Mouv', radio musicale positionnée sur le hip-hop et l'électro (15-30 ans). Grève à Radio France, reconnue coupable de concurrence déloyale envers les radios privées		Lancement de Arte in English et Arte en espagnol

Médias observés – Quelques données

	BBC	France Télévisions	Radio France	France Médias Monde (ex AEF)	Arte
Audience hebdomadaire	308 millions de personnes – 31,8% de part d'audience sur la télévision	27,5% de part d'audience du 16 au 22 mai 2016	25,7% d'audience cumulée (13,8 millions d'auditeurs)	36,7 millions d'auditeurs de RFI 43,2 millions de spectateurs de France 24	2,8% de part d'audience, record historique en janvier 2016
Chaînes	- 9 chaînes de télévision - 5 radios nationales 5 radios digitales, 40 radios locales, 6 pays - Services web	- 6 chaînes de télévision - Services web	- 7 radios nationales - Podcasts spécifiques depuis 2012	- 1 chaîne de télévision internat. (France 24) disponible en ligne - 2 stations de radio (RFI et MCD)	- 1 chaîne de télévision - Services web
Slogan	<i>Nation Shall Speak Peace Unto Nation</i> (« La nation parlera de la paix à la nation »)	« Vous avez tous les choix », « Créer pour partager », « Bien différents, bien ensemble »	Slogans par radio, « vous êtes bien sur France Inter », « Le réflexe info », « Ecoutez, on est bien ensemble », « Classique mais pas que... », « France Culture, c'est pour vous ! »...	RFI : « Les voix du monde » France 24 : Liberté, Égalité, Actualité	La culture pour tous, partout et à tout moment / La télévision culturelle franco-allemande
PDG	Tony Hall (depuis 2013)	Delphine Ernotte (depuis 2015)	Matthieu Gallet (depuis 2014)	Marie-Christine Saragosse (depuis 2012)	Peter Boudgoust (Deutschland), Anne Durupty (France)

Chaînes du groupe France Télévisions

	Mission	Caractéristiques	Part d'audience hebdomadaire 2015 ³
France 2	Chaîne généraliste dont l'ambition est de réunir tous les publics autour d'une offre large et variée , se nourrissant de toutes les formes de programmes dans leur dimension la plus fédératrice. La programmation de France 2 est placée sous le double signe de l'événement et de la création cinématographique et audiovisuelle française et européenne, et joue un rôle majeur en matière d'information et de sport	Chaîne-phare de FTV Chaîne des séries TV, du cinéma, du divertissement	14,30%
France 3	Chaîne nationale à vocation régionale et locale , chaîne de la proximité, du lien social et du débat citoyen. La programmation de France 3 contribue à la connaissance et au rayonnement des territoires et, le cas échéant, à l'expression des langues régionales . La chaîne amplifie ses efforts sur l'information régionale, le magazine, le documentaire et la fiction originale	Chaîne régionale et locale Décrochages régionaux sur certaines plages horaires	9,20%
France 4	Chaîne de la jeunesse et des nouvelles générations , dont la vocation est d'attirer et de fidéliser les jeunes et les jeunes adultes en exposant les nouveaux talents des scènes actuelles (musique et spectacle).	Chaîne de la jeunesse Mise à l'antenne de nouveaux formats	1,70%
France 5	Chaîne du décryptage, du partage des savoirs et de la transmission des connaissances . Ses programmes contribuent à la découverte et à la compréhension du monde, en s'attachant tout particulièrement aux registres des sciences et techniques , des sciences humaines , de l'environnement et du développement durable .	Documentaires	3,40%
Outre-mer 1ère	Assure la continuité territoriale des programmes des services de télévision et de radio édités par les sociétés nationales	Gros employeur des DOM-TOM, langues régionales	N.D.
France Ô	Chaîne de la mixité et de la diversité culturelle , des cultures urbaines. Accent porté sur les magazines , le débat citoyen et les spectacles vivants	Disponible sur tout le territoire d'Outre-mer	0,60%

Chaînes de la BBC

	Mission et caractéristiques	Reach hebdomadaire 2011-2012
BBC One	1 ^{ère} chaîne généraliste du groupe, devenue chaîne leader du pays suite à la chute d'audience d'ITV 1. Diffuse Doctor Who et émet en HD.	78,8 millions
BBC Two	Programmation plus recherchée et déclinaisons régionales pour le Pays de Galles, l'Irlande du Nord et l'Écosse. Émet en HD.	54,3 millions
BBC Three	Chaîne visant les jeunes adultes (équivalent de France 4), émet de 19h à 4h uniquement en ligne. Féminisation de son audience à partir de 2008, a remplacé BBC Choice	23,3 millions
BBC Four	Chaîne culturelle du groupe (équivalent de France 5), émet de 19h à 6h, a remplacé BBC Knowledge	12,5 millions
CBBC	Chaîne jeunesse du groupe destinée aux 6-12 ans, émet de 7h à 19h	7,4 millions
CBeebies	Chaîne destinée aux moins de 6 ans, émet de 6h à 19h	9 millions
BBC Parliament	Chaîne dédiée aux travaux parlementaires de différentes institutions législatives (équivalent de LCP/Public Sénat)	0,5 millions
BBC News Channel	Chaîne d'information en continu pour le Royaume-Uni dont le projet France Info s'inspire.	12,2 millions

³ Source : Part d'audience hebdomadaire (Médiamat 2015)

BBC Red Button	Service interactif accessible à partir du bouton rouge sur la télécommande du téléviseur, permettant d'offrir d'autres services (autres angles de vue, diffusion de plusieurs matchs pendant les compétitions sportives, retransmissions de concerts des radios de la BBC etc.)	/
Chaînes régionales	Diffusent des émissions en décrochage du programme national : BBC London, BBC North West, BBC Wales, BBC Scotland, BBC Northern Ireland, BBC Channel Islands etc.	/
Chaînes internationales (BBC Worldwide)	BBC World News (chaîne d'information en continu) équivalent de CNN, BBC America, BBC Kids, BBC Lifestyle etc.	/

Stations de Radio France

	Mission et caractéristiques	Audience cumulée avril 2016
France Inter	Radio généraliste	10,4%
France Info	Radio d'information en continu	8,4%
France Bleu	44 radios locales	7,4%
France Culture	Radio culturelle	2%
France Musique	Radio musicale classique et jazz	1,6%
FIP	Radio musicale dédiée à tous les genres musicaux	2,6% en IDF en janvier 2015
Mouv'	Radio dédiée aux jeunes	0,5%

Stations de radio de la BBC

	Mission et caractéristiques	Reach hebdomadaire
Radio 1	Station musicale jeune	22,3 millions
Radio 2	Station généraliste familiale, radio la plus écoutée du Royaume-Uni	27,4 millions
Radio 3	Station culturelle diffusant du classique	4 millions
Radio 4	Station généraliste à dominance <i>talk</i>	20,4 millions
Radio 5	Station info-talk-sport	12,2 millions
<i>Radios 100% numériques</i>		
1Xtra	Station musicale spécialisée dans la musique urbaine contemporaine (RnB, rap...)	1,9 million
5 Live Sports Extra	Station de retransmission sportive en direct, complémentaire de BBC Radio Five, ne diffuse pas 24h/24	1,7 million
6 Music	Station musicale, « sœur de Radio 2 », spécialisée dans le rock	2,6 millions
BBC Radio 4 Extra	Station proposant des fictions, des pièces radios et des divertissements	3 millions
Asian Network	Station destinée à la communauté asiatique du Royaume-Uni	1 million
World Service	Station destinée à la communauté du monde, rediffusée au Royaume-Uni. Elle propose des infos, reportages, magazines, divertissements et comédies	/