

## Séminaire Création

*organisé avec le soutien de la direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (ministère de l'Industrie) et du ministère de la Culture et grâce aux parrains de l'École de Paris*

Algoé<sup>2</sup>  
Alstom  
ANRT  
AREVA<sup>2</sup>  
CEA  
Chaire "management multiculturel et performances de l'entreprise" (Renault-X-HEC)  
Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris  
CNES  
Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
ESCP Europe  
Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
Fondation Roger Godino  
France Télécom  
FVA Management  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IBM  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de l'Industrie, direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services  
OCP SA  
Paris-Ile de France Capitale Economique  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
Thales  
Total  
Wight Consulting<sup>2</sup>  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(Liste au 1<sup>er</sup> juin 2011)

## LA FABRIQUE DU 20 HEURES

par

**Thierry THUILLIER**

Directeur de l'information, France Télévisions

Séance du 5 avril 2011

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

### En bref

La production d'un journal télévisé (JT) exige la mise en place de processus performants pour trouver l'information partout dans le monde, la sélectionner, la mettre en perspective et la traduire en images : une gageure qu'il faut reproduire plusieurs fois par jour, et dans l'urgence. À ces contraintes structurelles s'ajoutent aujourd'hui la dispersion des audiences et la concurrence d'Internet, qui font de la production d'un JT une activité sous haute contrainte. Peut-elle dès lors échapper au formatage ? Oui, répond Thierry Thuillier : les rouages de la production ont beau être complexes, ils n'empêchent pas une chaîne de mettre le JT au service d'une information de qualité, répondant à une ligne éditoriale forte et différenciée. Et c'est bien ce traitement exigeant de l'information qui fait l'identité de France Télévisions.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## EXPOSÉ de Thierry THUILLIER

Je suis entré dans le monde de la télévision en 1990 comme reporter au service international de TF1. Mon précédent métier, les études d'opinion, m'avait donné le goût de l'information et des médias, moi qui n'avais pas fait d'études de journalisme. Fin 1994, j'ai rejoint le service étranger de France 2. J'ai couvert pour ces deux chaînes la plupart des conflits des années 1990 (Algérie, Croatie, Bosnie-Herzégovine, Kosovo...), ainsi que des élections majeures comme celle de Bill Clinton. En 2000, je suis devenu rédacteur en chef du service étranger de France 2. J'ai créé deux ans après le magazine de géopolitique *Un œil sur la planète*. En 2007, alors que l'audience du "20 heures" de France 2 déclinait, Arlette Chabot, directrice de l'information, m'en a confié la rédaction en chef. J'y suis resté un an. Le journal télévisé (JT) s'étant redressé, je suis parti diriger l'information de i>Télé. Je suis de retour à France Télévisions depuis septembre 2010 où j'ai pris le poste, nouvellement créé, de directeur de l'information des chaînes du Groupe.

### L'information, identité de France Télévisions

L'information est un élément central de l'offre de France Télévisions. Le Groupe y accorde des moyens importants et cherche à se démarquer par un traitement de l'actualité qualitatif, offrant des analyses et des mises en perspective. Ce souci de qualité l'a récemment conduit à réorganiser sa production de l'information et à repositionner ses chaînes, pour proposer des approches plus diversifiées. Auparavant, chaque rédaction avait son propre directeur de l'information et travaillait de façon assez isolée. Quand Rémy Pflimlin a pris la présidence du Groupe en 2010, il a souhaité rassembler les rédactions sous une même autorité et, ce faisant, clarifier le positionnement de chaque chaîne. Car au fil des ans, l'information s'était uniformisée, notamment entre France 2 et France 3. Pourtant, les deux chaînes avaient hérité de caractéristiques et de moyens extrêmement différents. Avec vingt-quatre rédactions régionales et un seul bureau à l'étranger, à Bruxelles, France 3 est naturellement destinée à développer l'information locale. France 2 au contraire, avec ses onze bureaux à l'étranger pour sept rédactions régionales, est vouée à traiter l'international. Il n'y avait aucune raison que toutes deux cherchent à proposer la même offre.

Toutes rédactions confondues, France Télévisions compte 2 500 journalistes : 600 dans les deux rédactions nationales, plus d'un millier dans les 24 rédactions régionales et locales métropolitaines, près de 80 dans les neuf rédactions d'outre-mer, 800 environ pour les magazines d'information. Le Groupe présente la particularité de produire majoritairement en interne ses journaux télévisés et ses magazines, à l'inverse de TF1, Canal + ou M6 qui commandent la plupart de leurs programmes à des maisons de production externes. Un journaliste de France Télévisions peut être conduit à travailler pour un JT comme pour un magazine. Les exercices sont variés. De fait, le Groupe est très attractif pour les journalistes.

Il m'est évidemment impossible de superviser seul un effectif aussi nombreux. Je m'appuie sur des directeurs de rédaction qui, fait nouveau, sont investis d'un regard transversal sur les chaînes du Groupe : ils doivent harmoniser leur offre avec celle des autres rédactions et éviter les redondances. En effet, il arrivait par le passé que France 2 et France 3 diffusent la même semaine des enquêtes sur un même thème... Le travail de redéfinition de l'offre d'information que j'ai entamé avec mes équipes commence à porter ses fruits. France 3 se concentre sur les sujets de société et de proximité : les transports, le logement, l'école... Elle ne doit pas s'empêcher de traiter les événements internationaux, mais dans une moindre proportion et sous un autre angle que France 2. De son côté, France 2 valorise la dimension internationale et s'efforce de proposer des grands rendez-vous d'information avec les 20 heures de la semaine et du week-end. Sa force tient notamment dans son pool de reporters susceptibles de partir à tout moment suivre des événements en France ou dans le monde, capables d'analyser les faits et de les raconter dans l'urgence, parfois en direct.

## Plongée dans la préparation d'un JT

Le 20 heures est la vitrine de l'information de France 2, mais n'oublions pas que les journaux du matin rencontrent aussi un grand succès, avec 40 % d'audience, de même que l'édition de 13 heures qui affiche 20 % d'audience. Pour sa part, le 20 heures rassemble en moyenne 5 millions de téléspectateurs en semaine, voire 6 à 7 millions les très bonnes journées.

### *La hiérarchisation de l'information, une priorité*

La fabrication d'un JT est une aventure éminemment collective. Elle s'articule autour de deux temps forts, les conférences de rédaction du matin et de l'après-midi. La première, à 10 heures 30, dure entre trois quarts d'heure et une heure. Elle réunit la direction de la chaîne, le rédacteur en chef et ses deux adjoints, le présentateur (qui est également rédacteur en chef), le chef d'édition (garant de la forme du journal), le réalisateur et certains chefs de service. Nous y dressons ensemble un panorama de l'actualité et identifions quatre ou cinq faits majeurs méritant d'être développés. Il faut ensuite définir la façon dont chacun des sujets sera traité et l'importance respective qui leur sera accordée. Ce sont ces arbitrages qui apporteront une valeur ajoutée au téléspectateur et qui nous distingueront de nos confrères. À ce stade, le travail de hiérarchisation de l'information est capital. Il passe par des choix de mise en scène ou de scénarisation de l'information, sans aucune connotation péjorative : tel événement fera-t-il l'objet d'un simple commentaire sur image, d'un direct, d'un reportage ou encore de l'interview d'un expert ou d'un ministre sur le plateau ? Ne risque-t-on pas, en valorisant tel événement, d'accorder trop peu d'importance à d'autres ? Est-ce au contraire un choix assumé ? Ce sont autant de discussions que nous menons pendant la conférence du matin.

La deuxième conférence débute à 15 heures 30 et se termine une heure plus tard, c'est-à-dire peu de temps avant le début du journal. Nous y affinons le projet ébauché le matin, arbitrons entre les sujets et commençons à construire le conducteur du JT, son menu : par quel sujet commencer, comment enchaîner les différents thèmes ? Il faut trouver à chaque fois une alchimie, une articulation qui donne du sens au 20 heures et permette d'y raconter une histoire cohérente. En la matière, l'exigence des téléspectateurs s'est accrue. Elle se faisait moins sentir il y a vingt ans, quand les JT de TF1 et France 2 attiraient à eux seuls 90 % des téléspectateurs. Dans cette situation presque monopolistique, les rédactions étaient moins incitées à se remettre en question. Aujourd'hui, le public ne nous est plus acquis. TF1 et France 2 n'occupent plus à elles deux que 45 % à 50 % de parts de marché, essentiellement au bénéfice de programmes de fiction (sur M6 et France 3) ou d'offres alternatives d'information sur Canal + et M6. Dans ce contexte, nos JT ont gagné en qualité pour des raisons de compétitivité et de concurrence. Dès que survient un événement, nous devons nous rendre immédiatement sur place et être capables tout à la fois de le raconter, de le décrypter, de le contextualiser et d'apporter un éclairage politique, économique ou scientifique. Ce qui, il faut le reconnaître, ne se faisait pas il y a dix ans. Lorsque le Japon subit un tsunami, le public attend que le JT propose le soir même un direct avec un journaliste sur place, des reportages et des explications scientifiques. Nous devons tout offrir en même temps. C'est exaltant, mais c'est aussi une charge considérable dans la mesure où nous travaillons sur le fil du rasoir, avec très peu de recul. C'est néanmoins devenu incontournable, et les chaînes qui n'ont pas fait évoluer leurs JT en conséquence, comme TF1, ont vu leur audience baisser. Notre JT traite moins d'événements que celui de TF1 mais les développe davantage. Nous pouvons consacrer deux sujets à la même information, l'un factuel et l'autre plus pédagogique. Nous avons aussi initié des "dossiers" plus longs, pouvant atteindre cinq minutes. Outre notre souci de hiérarchisation et de mise en perspective, nous avons introduit plus de rythme dans le JT, en travaillant mieux l'articulation et la variation des sujets. Autre particularité par rapport à nos confrères, nous n'hésitons pas à donner la parole aux politiques même si nous savons que cela détourne une partie des téléspectateurs. Hier, par exemple, nous avons consacré douze minutes à la présentation du projet de programme 2012 du Parti socialiste, avec une longue

interview de Martine Aubry. C'était un vrai choix et un pari, et nous en ferons de même avec les autres partis politiques. Nous estimions que cette information devait figurer prioritairement dans les journaux de France 2. Nous devons rendre ce service au débat politique et public.

### *Un JT qui se construit jusqu'au dernier moment*

Le projet de conducteur, qui détaille le déroulement du journal du soir, émerge de la conférence de rédaction de 15 heures 30. Entre-temps, les journalistes ont commencé à tourner et à monter leurs reportages. Les sujets sont visionnés entre 19 et 20 heures... ou plutôt, en réalité, entre 19 heures 45 et 20 heures 15, c'est-à-dire même après le début du journal. Le rédacteur en chef, en régie, valide les reportages et met à jour le conducteur pour le présentateur : un sujet apparaît en vert quand il est diffusable, en rouge quand il ne l'est pas. S'il est orange, c'est qu'il est en train d'être visionné en régie : le présentateur peut le mettre à l'antenne mais prend le risque qu'il comporte des erreurs factuelles. Le présentateur est donc informé en direct, dans l'oreillette, de l'avancement des sujets, des changements à opérer, des informations à ajouter. Hier, par exemple, nous avons appris vers 18 heures 30 que deux Français avaient été pris en otage en Côte d'Ivoire, dans l'hôtel où logeaient nos journalistes. Presque au même moment, des hélicoptères français intervenaient. Cela a totalement modifié la page que nous avions prévue sur la Côte d'Ivoire : notre correspondant a pris l'antenne en direct depuis son hôtel, puis est revenu en cours de journal apporter des explications supplémentaires. Le 20 heures est donc un véritable moment de direct. On ne peut pas y mentir, pour la simple raison que l'on n'aurait pas le temps, si on le souhaitait, de manipuler l'information ou de reconstituer des scènes.

À l'issue du 20 heures se tient une conférence critique d'une demi-heure durant laquelle nous décortiquons le journal. Tous ceux qui ont participé à sa fabrication y sont invités. C'est un exercice démocratique, parfois vif, où les choix du rédacteur en chef et de la direction peuvent être mis en cause par les journalistes. C'est aussi un moyen de libérer l'énergie et la tension emmagasinées dans la journée. Malheureusement, les journalistes participent de moins en moins à cet exercice. Les plus jeunes en particulier tendent parfois à livrer leurs sujets comme des "pizzas" puis à retourner à leurs occupations, sans même regarder le journal. L'esprit de communauté qui fait une rédaction s'est beaucoup atténué, et c'est dommage.

### **Le numérique, un concurrent ?**

Une immense quantité d'informations et d'images sont désormais disponibles en libre-service sur Internet. Elles sont livrées de façon brute et s'avèrent parfois trompeuses ou fausses. Nous ne pouvons pas échapper à Internet, mais il ne doit pas nous faire oublier ce qui constitue notre valeur ajoutée : la hiérarchisation et le décryptage. La rédaction a pour mission de rappeler que les images que l'on trouve sur Internet ne sont pas toujours vraies. Néanmoins, cette position défensive ne suffit pas. Nous devons aussi investir l'univers numérique. C'est pourquoi le Web de France Télévisions subit une profonde refonte. À l'avenir, des bonus seront proposés en plus des sujets du 20 heures. Le JT pourra être visionné sur tout dispositif mobile : iPad, iPhone, ordinateur... On peut déjà le regarder sur Facebook, ce qui est une première en France. Grâce à Facebook et Twitter, nous renouons avec un public jeune, les 18-40 ans, qui nous avait désertés, sachant que la moyenne d'âge du public du JT France 2 est de 56 ans. Or, en tant que service public, nous devons nous efforcer de parler à un large spectre de téléspectateurs.

France Télévisions lancera bientôt une plateforme d'information, autrement dit une chaîne numérique qui rassemblera l'ensemble des contenus produits par ses 2 500 journalistes et les diffusera en ligne, avec une hiérarchisation. La stratégie d'investir l'univers numérique par les contenus et les moyens de diffusion est celle qu'ont choisie les grandes chaînes aux États-Unis pour contrer la perte d'audience des grands rendez-vous d'information. Elle s'est plutôt

montrée utile. Toutefois, le Web nous obligera certainement à revoir une nouvelle fois l'organisation de la rédaction. La BBC, par exemple, est aujourd'hui organisée autour du service Web : c'est lui qui reçoit les premiers appels des reporters. Les images sont d'abord diffusées sur la plateforme BBC et sont ensuite intégrées aux rendez-vous d'information classiques. Nous devons mener une révolution de ce type dans les deux ou trois ans à venir.

## DÉBAT

### Une routinisation de l'urgence

**Un intervenant :** *À tout moment, vos reporters peuvent partir en mission à l'autre bout du monde. Cela demande-t-il une intendance lourde ?*

**Thierry Thuillier :** En matière d'intendance, nous sommes loin de déployer les mêmes moyens que les médias américains. Nous avons un service de trois personnes chargé de résoudre les problèmes logistiques, qui peut être sollicité jour et nuit. Néanmoins, la base du reportage "à la française" reste la débrouillardise. L'intendance garde donc un côté amateur. Cela ne durera probablement pas : sans aller jusqu'à une normalisation extrême comme le font les Américains, nous devons instaurer des procédures plus précises. Car en interne, la pression des organisations syndicales et des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, qui demandent un risque zéro, se fait de plus en plus forte. Nous devons trouver le juste équilibre et nous assurer que les normes ne nuisent pas à la bonne information. S'il n'avait pris aucun risque, Albert Londres n'aurait jamais pu écrire ses grands reportages !

Récemment encore, avec les catastrophes qui se sont produites au Japon, nous avons dû trouver des solutions d'urgence. Nos équipes, pensant devoir faire face aux conséquences d'un tremblement de terre et d'un tsunami, étaient parties avec les moyens habituels d'un journaliste dans une ville détruite, sans eau ni électricité. Une fois sur place, la menace d'une crise nucléaire s'est présentée. Depuis Paris, j'ai contacté dans l'urgence l'Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire ainsi que des médecins spécialistes pour m'assurer des précautions à prendre afin de préserver la santé de nos reporters. Nos stocks de protections n'étaient pas adaptés. En moins de 24 heures, nous avons dû trouver des combinaisons, des masques, des pastilles d'iode, des dosimètres... Toutes les chaînes françaises étaient dans la même situation.

**Int. :** *Votre fonctionnement repose sur une impressionnante "routinisation" de l'urgence. Comment parvenez-vous, dans une conférence de rédaction d'à peine une heure, à identifier les quinze à dix-huit sujets qui seront mis à l'antenne le soir ?*

**T. T. :** Les sujets du 20 heures sont produits à hauteur de 90 % par nos journalistes. Cela signifie que nous avons en permanence des équipes sur le terrain qui nous rapportent des images et de l'information. Étant au plus près des événements, nos journalistes peuvent en mesurer l'importance et juger des aspects qu'il faut mettre en avant. C'est un luxe qui se paie cher, mais nous y tenons car il permet de conjuguer l'urgence et l'analyse.

Outre cet apport, la conférence de rédaction du matin, pendant laquelle nous élaborons le projet de conducteur, se nourrit de diverses sources d'information. Tout d'abord, la presse quotidienne et les radios. Nous ne pouvons certes pas les ignorer, mais je refuse que nous en fassions notre source principale. Il y a quelques années, le journal de 13 heures racontait ce qu'il avait lu dans *Le Parisien* le matin même... C'est aujourd'hui hors de question. Les journalistes doivent produire une information neuve en menant des enquêtes, en sollicitant leurs contacts, en vérifiant et en recoupant toutes les informations. Nous ne hiérarchisons pas nécessairement les informations de la même façon que nos confrères du matin : la chaîne imprime donc sa marque. D'ailleurs, le public du 20 heures ne se contenterait pas d'un rappel en images de la "petite musique" qu'il a entendue tout au long de la journée. Il faut lui proposer autre chose.

Autre source essentielle mais insuffisamment développée de mon point de vue, les contacts des journalistes. Les rédactions comptent des journalistes spécialisés (sur l'UMP, le Parti socialiste, la macroéconomie, l'entreprise...) qui doivent entretenir en permanence un réseau susceptible de leur apporter des informations inédites. Carlos Ghosn par exemple, le président de Renault, a récemment été invité à deux reprises au 20 heures de TF1 alors qu'on ne l'a pas vu sur France 2. La raison est simple : nos journalistes n'entretenaient pas de contacts suffisamment suivis avec le constructeur automobile et, de fait, n'étaient pas les destinataires prioritaires des informations. Nous avons renoué les liens, avons enquêté... ce qui nous a permis de sortir un sujet particulièrement désagréable pour Renault lors de l'affaire d'espionnage industriel présumé.

Il est également une source sur laquelle nous devons miser davantage : les questions que se posent nos journalistes au quotidien en tant que citoyens, que ce soit sur la scolarité de leurs enfants, les transports, la vie de la Cité... Il y a une condition à cela, que les journalistes soient plus représentatifs de l'ensemble de la société française. Malheureusement, le milieu reste assez fermé et formaté, car tous sortent des mêmes écoles. Pour diversifier nos rédactions et ouvrir les points de vue, je développe des collaborations avec des populations des banlieues, notamment avec le Bondy Blog, blog de quartier qui a connu un formidable succès au moment de l'embrasement des banlieues et qui est aujourd'hui encadré par Serge Michel, directeur adjoint de la rédaction du *Monde*. J'y tiens énormément. Nos rédactions doivent refléter la société française dans toutes ses composantes et sa diversité.

**Int. :** *Une fois la conférence de rédaction terminée, chacun sait ce qu'il a à faire et se met au travail. Quelle est la courroie de transmission entre la définition du conducteur et sa mise en œuvre ?*

**T. T. :** Plus les journalistes des services sont responsabilisés et investis, plus l'élaboration du 20 heures est fluide. Quand le journaliste maîtrise son sujet et qu'il est sûr de l'angle de traitement qu'il a retenu, la rédaction en chef n'a plus qu'à le valider. C'est le fonctionnement idéal. Malheureusement, l'initiative vient encore trop souvent de la rédaction.

**Int. :** *Comment se répartissent les rôles entre le présentateur, le rédacteur en chef et vous-même ? À qui reviennent les décisions finales ?*

**T. T. :** J'interviens dans les choix stratégiques et dans les décisions du quotidien quand l'actualité est très tendue. Lorsque nous avons réalisé une édition spéciale en direct depuis Tunis par exemple, c'était ma décision. Je savais que ce journal ne remporterait pas une forte audience mais j'estimais que nous devions le faire. Néanmoins, le travail est assez collégial ; mes propositions ne sont pas nécessairement retenues. Le rédacteur en chef du 20 heures a la responsabilité finale du conducteur : c'est lui qui décide si un sujet sera diffusé ou non. Le présentateur pèse sur le choix des sujets au cours de la journée et écrit le texte qu'il lira le soir. Il prépare le lancement des sujets avec les journalistes. Mais plus l'heure approche, plus il doit se concentrer sur la préparation du 20 heures. Il ne peut pas, en même temps, travailler sur le conducteur. La plupart du temps, il découvre les sujets à l'antenne. Enfin, les journalistes sont responsables de leurs sujets.

### **L'audience, un critère parmi d'autres**

**Int. :** *Comment prenez-vous connaissance des réactions du public, et dans quelle mesure influencent-elles vos décisions ?*

**T. T. :** Tous les matins, quelques minutes après 9 heures, nous recevons les chiffres d'audience de la veille détaillés minute par minute. Ils nous conduisent à nous interroger sur certains de nos choix. Toutefois, ils sont loin d'être notre seul critère d'analyse des attentes du public. Nous menons aussi de nombreuses enquêtes qualitatives, et nos deux médiateurs relaient les réactions des téléspectateurs. C'est au moins aussi important que les résultats

d'audience, et cela nous incite à viser la qualité. Récemment, les téléspectateurs nous ont félicités pour notre traitement des événements en Libye et pour avoir maintenu des journalistes au Japon alors que la plupart des autres médias avaient rappelé leurs équipes. Par contre, quand le 20 heures accorde trop d'importance aux faits divers – sans parler des intempéries –, ils nous le font vertement savoir. Il faut néanmoins faire la part des choses, car si un JT ne parlait pas des tempêtes de neige qui bloquent les routes en France, nous savons pertinemment qu'il aurait une audience catastrophique. Quoi qu'il en soit, les faits divers occupent une portion congrue sur France 2. Nous estimons qu'ils n'ont de sens que s'ils permettent d'aborder une problématique plus profonde, par exemple la récurrence au moment où ce sujet fait l'objet d'un débat politique. Il serait scandaleux qu'en pleine révolution libyenne, nous ouvrons le journal par un fait divers. De ce point de vue, notre positionnement est maintenant très clair. Par le passé, la rédaction a pu être tiraillée entre des "audimatologues" désireux d'attirer les téléspectateurs par des faits divers et des "déontologues" ne proposant que des sujets de politique étrangère très éloignés des préoccupations des Français. Nous avons dépassé ce clivage et trouvé notre identité.

En tant que chaîne de service public, nous avons pour mission de toucher un public le plus large possible avec des programmes de qualité. Si nous étions une chaîne commerciale, nos sujets viseraient les cibles privilégiées des annonceurs, comme les fameuses ménagères de moins de cinquante ans. Nous traiterions surtout de consommation, de questions pratiques et quotidiennes, et accorderions peu de place à l'international. Notre vocation est tout autre.

**Int. :** *Les critères financiers interfèrent-ils dans vos décisions ? Combien coûtent les JT, et revendez-vous vos sujets de magazine pour les rentabiliser ?*

**T. T. :** Les rédacteurs en chef reçoivent tous les mois une note de suivi sur les budgets qu'ils engagent par rapport aux objectifs. Le budget annuel de l'ensemble des JT de France 2 est supérieur à 120 millions d'euros par an, pour presque deux heures d'information quotidienne et des magazines. À titre d'information, il est de l'ordre de 40 millions d'euros pour les chaînes d'information comme i>Télé. Dans notre structure, la masse salariale est le principal poste de dépenses. L'enjeu est d'en tirer profit en proposant davantage de contenu. Par ailleurs, nous revendons assez peu nos sujets de magazine. Dans le domaine "hors information", qui recouvre les documentaires et les créations, la loi Tasca de 1990 considère France Télévisions comme un diffuseur et non pas un producteur, ce qui nous empêche de vendre un certain nombre de nos programmes.

### **Clichés du journaliste manipulé et manipulateur**

**Int. :** *France 2 donne la parole aux hommes politiques même si cela détourne plutôt le public. Les autres chaînes y ont-elles renoncé ?*

**T. T. :** TF1 a récemment invité Martine Aubry au journal de 20 heures et a constaté une forte baisse d'audience. D'une manière générale, les émissions et les rendez-vous politiques sont assez peu suivis. Cela n'incite pas les chaînes commerciales à traiter de la vie politique en dehors de son aspect événementiel. Cependant, pour une chaîne de service public comme France 2, l'audience ne peut pas être le seul critère. Nous sommes la seule à proposer une émission entièrement dédiée à la politique en première partie de soirée, *À vous de juger*. Nous estimons devoir poursuivre et renouveler le genre. Pour les médias, donner la parole à des hommes politiques aujourd'hui largement discrédités, c'est assumer la tâche difficile de les aider à renouer le dialogue avec le pays. Il faut pour cela trouver de nouvelles façons de les interroger, de leur faire exprimer leurs idées.

**Int. :** *On accuse parfois les sphères politique et journalistique d'une certaine connivence. Est-ce parfaitement infondé ?*

**T. T. :** Pour ma part, j'ai une relation décomplexée vis-à-vis des hommes politiques : je les respecte, mais nous avons nos intérêts et ils ont les leurs. Je n'estime pas leur devoir quoi que ce soit. Mon parcours m'y aide, car contrairement à certains directeurs de rédaction, je ne suis pas passé par de grandes émissions politiques, n'ai pas été éditorialiste et n'ai pas accompagné les hommes politiques pendant des décennies en entretenant avec eux des relations parfois amicales. Je garde une distance professionnelle. Nous n'hésitons pas à parler de sujets qui fâchent, qu'importent les réactions. À mon grand étonnement, je ne subis d'ailleurs pas de pression de la part des politiques. Est-ce parce qu'ils n'en ont pas le temps, parce que les pratiques ont changé ou parce qu'ils ne me connaissent pas très bien ? Je n'ai pas la réponse.

Certains diront que nous ne dérangeons pas assez les hommes politiques. C'est une critique injustifiée. En octobre et novembre 2010, nous avons largement couvert les manifestations sur les retraites. Quand nous recevons de grands responsables syndicaux comme Bernard Thibault ou François Chérèque, nous ne sommes en rien complaisants vis-à-vis du gouvernement. Nous ne sommes plus au temps de l'ORTF qui se voulait "la voix de la France" ! La chaîne a gagné son indépendance. Néanmoins, nous pouvons encore progresser sur la façon dont nous interviewons les politiques.

**Int. :** *C'est souvent cinq ou dix ans après les faits que l'on apprend que les politiques ont fait pression sur les journalistes...*

**T. T. :** Je ne nie pas qu'il y ait des interventions, mais elles proviennent non pas des personnalités politiques ou des chefs d'entreprise mais de leur entourage. Cela fait partie de la vie d'un journaliste ; à nous de faire avec. Nous ne devons pas anticiper ces interventions ni prendre les devants en nous autocensurant. Dès lors que nous sommes certains de la rigueur d'une information, il n'y a aucune raison de ne pas la délivrer.

Les hommes politiques de premier plan ont bien compris qu'ils ne pouvaient pas contrôler une rédaction. Quand l'Élysée est intervenu pour suggérer au *Monde* un actionnaire proche du gouvernement, le résultat inverse s'est produit. Quand Éric Fottorino, directeur de la rédaction du *Monde*, a été convoqué à l'Élysée pour un article qui avait déplu, cela s'est su immédiatement. Du reste, le contexte médiatique actuel rend beaucoup plus difficile l'intervention dans l'actualité. Dès qu'une image dérangeante est filmée, elle est immédiatement disponible sur Internet. Cette diffusion de l'information constitue plutôt une protection pour les journalistes. Les études qualitatives montrent que le public réclame de l'impartialité. Nous devons être remarquables de ce point de vue, sans quoi nous nous couperions durablement du public. Nous avons l'ambition de montrer une France complexe, une situation nuancée. Quand vous êtes partial, le public le voit immanquablement.

**Int. :** *Les comparaisons entre les États-Unis et la France ne semblent guère flatteuses pour nos journalistes en termes de déontologie.*

**T. T. :** C'est une vision assez caricaturale. Certes, les journalistes américains sont soumis à de très fortes exigences quant à la validité de leurs sources. Mais il n'existe pas aux États-Unis d'institution comparable au Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) français. Depuis quelques années, et notamment depuis qu'il a perdu le pouvoir de nommer le président de France Télévisions, le CSA assume un rôle d'autorité morale des journalistes, sanctionnant les dérives ou les manquements à l'honnêteté de l'information. À l'inverse, il arrive de voir sur les chaînes américaines comme NBC et ABC des images d'amateurs récupérées par Twitter et dont les sources n'avaient pas été vérifiées, avec la mention « *image non identifiée par la chaîne* ». Si nous faisons de même en France, nous serions immédiatement mis en demeure par le CSA.

Néanmoins, nous pouvons toujours progresser en matière de déontologie. À la demande de Rémy Pflimlin, je rédige actuellement une nouvelle charte des bonnes pratiques des journalistes de France Télévisions. Il en existait une il y a dix ans, mais elle n'avait jamais été actualisée. Je projette que tous les nouveaux embauchés la signent en même temps que leur

contrat de travail. Pour renforcer notre impartialité, je n'exclus pas, par ailleurs, d'interdire les voyages de presse. Les rédactions sont très régulièrement invitées gratuitement, par exemple par une ONG qui veut mettre en valeur le travail qu'elle mène en Haïti ou par une production cinématographique pour la sortie d'un film. J'y suis totalement opposé. Comment peut-on garder son impartialité dans ces conditions ? Dans le domaine politique, les voyages sont depuis quelques années entièrement à la charge des médias, et je m'en réjouis.

**Int. :** *La couverture de certains événements, comme l'agression de Paul Voise quelques jours avant l'élection présidentielle de 2002 ou les images d'un enfant palestinien tué par balles en 2000, ont donné lieu à des débats sur une éventuelle manipulation de l'information.*

**T. T. :** Dans ces deux affaires qui ont fait grand bruit, je ne crois pas qu'il y ait eu une volonté de manipulation de la part des journalistes. La réalité est malheureusement plus simple, faite de suivisme et d'emballement. Nous tirons les conséquences de ces erreurs. En 1989 déjà, l'affaire des faux charniers de Timisoara avait magistralement rappelé aux télévisions que les images pouvaient être manipulées. Nous avons appris à décrypter les images de la guerre du Golfe. Lors des frappes de l'Otan au Kosovo, nous avons déployé des équipes auprès des différentes parties en présence, y compris côté serbe. L'affaire dite de « *papy Voise* », dont le traitement aurait entretenu un climat d'insécurité avant l'élection présidentielle, a révélé combien des informations pouvaient marquer des tendances profondes de la société française. Cette responsabilité s'apprend tous les jours. Enfin, quand notre journaliste Charles Enderlin a filmé la mort du jeune palestinien Mohammed al-Dura, il n'en a pas perçu la portée immédiatement. Il a d'ailleurs placé cette image au milieu de son sujet, sans la mettre en avant. Ce n'est que le lendemain que tout s'est enflammé. Dans cette affaire, les critiques ont fait part d'une mauvaise foi écœurante. Certaines organisations, pour avoir la preuve que cet enfant avait été tué, ont demandé que son corps soit déterré. Quand le débat tombe dans l'irrationnel et dans la théorie du complot, il devient difficile d'y répondre. Nous n'empêcherons jamais totalement les emballements. Un journaliste sur le terrain tiendra à délivrer son information et à faire passer son sujet à tout prix. Le rédacteur en chef doit juger, dans l'urgence, de l'importance qu'il convient d'accorder à chaque sujet. Son curseur n'est pas toujours parfaitement juste. Mais le questionnement permis par les conférences de rédaction et les conférences critiques nous permet de nous améliorer en permanence.

Présentation de l'orateur :

Thierry Thuillier : est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris ; il entre à l'institut de sondages BVA en 1986, comme chargé d'études politiques, avant de devenir journaliste au sein du service politique étrangère de TF1 ; en 1994, il rejoint France 2 où il occupe les postes de chef du service enquêtes et reportages, puis rédacteur en chef du journal de 20 heures ; on lui doit la création du magazine *Un œil sur la planète* ; après un passage à la tête de la rédaction de la chaîne d'informations iTélé, il revient à France Télévisions en août 2010, comme directeur général adjoint en charge des rédactions.

Diffusion juin 2011