

# La bataille de l'audience : les leçons de TF1

par

■ Patrick Le Lay ■

Ancien président-directeur général de TF1

## En bref

TF1 a longtemps bénéficié d'une position unique en Europe, affichant une part d'audience de plus de 30 %, et une part de marché publicitaire supérieure à 50 %. Pour Patrick Le Lay, qui a présidé aux destinées de la chaîne pendant vingt ans, c'est dans ce différentiel que réside la clé du pilotage d'une chaîne gratuite privée. Elle implique de comprendre le fonctionnement du marché publicitaire, de segmenter précisément son audience, et de la capter aux moments-clés de la journée en investissant dans les programmes fédérateurs. Réussir cela, en composant avec l'incertitude fondamentale propre à la création de nouveaux programmes et avec les stars que l'antenne attire ou engendre, permet de devenir incontournable pour toutes les marques et personnes qui ont l'ambition d'exister auprès du grand public. Si ce modèle répond à des besoins fondamentaux d'audiences de masse, il est en partie remis en cause par le déploiement de l'économie de l'Internet, en même temps qu'il en annonce les règles.

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

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

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1<sup>er</sup> février 2017) :

Algoé<sup>1</sup> • ANRT • Be Angels • Carewan • CEA • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Conseil régional d'Île-de-France • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ENGIE • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma<sup>2</sup> • IdVector<sup>2</sup> • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique – DGE • Ministère de la Culture et de la Communication – DEPS • NEOMA Business School • Orange • PricewaterhouseCoopers • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

L'odyssée de TF1 que je relaterai appartient à un temps presque révolu, tant l'avènement du numérique a depuis changé la donne. À l'époque pourtant, nous expérimentions un nouveau modèle, la télévision privée gratuite, et découvrons les ressorts d'une bataille quotidienne et acharnée, celle de l'audience.

À la différence des États-Unis où la télévision est de tradition commerciale, avec une qualité des images aléatoire, l'Europe a longtemps été le domaine des chaînes d'État. Avant la vague de privatisation des années 1980, seuls deux groupes privés y étaient présents, le britannique ITV et le luxembourgeois RTL. Une autre caractéristique européenne tenait au choix des circuits de distribution. Les pays germanophones et scandinaves avaient opté pour le câble, ayant ainsi accès à une trentaine de programmes. Les États latins avaient préféré les fréquences hertziennes, chacun étant limité, pour des raisons techniques, à cinq ou six chaînes.

### Une privatisation à l'aveugle

C'est François Mitterrand qui est à l'origine de la privatisation de la télévision en France. Il avait été convaincu de ses mérites par le président du conseil italien, le socialiste Bettino Craxi, qui venait de lancer la chaîne commerciale Canale 5. Le président français a créé en 1984 la première chaîne privée payante codée, Canal+. En 1985 ont suivi La Cinq, portée par Silvio Berlusconi en association avec Jérôme Seydoux et Christophe Riboud, ainsi que TV6. Dans le même temps, Silvio Berlusconi étendait son réseau avec Telefun en Allemagne ou encore Telecinco en Espagne.

La cohabitation qui a débuté en 1986 a bouleversé ce paysage. Le Premier ministre Jacques Chirac a fait annuler par amendement les autorisations d'émettre venant d'être accordées à La Cinq et TV6. La nouvelle Cinq a été attribuée à Robert Hersant, alors propriétaire du *Figaro*, et TV6 à une association entre la Lyonnaise des Eaux (dirigée par Jérôme Monod, ancien secrétaire général du RPR) et le groupe RTL. Jacques Chirac a en outre annoncé la privatisation d'une chaîne existante, sans plus de précision. TF1 sera finalement choisie.

### *Acheter une société sans en connaître les comptes*

Ce ne fut pas une privatisation telle qu'on l'entend classiquement dans l'industrie, dans laquelle l'État cède ses actions à des banques ou à des institutions financières. En l'occurrence, l'une des plus anciennes sociétés du patrimoine national passait dans le giron d'un groupe privé. Plus précisément, la loi autorisait l'État à vendre 50 % de son capital à des acquéreurs choisis après appel à candidatures, aucun ne pouvant posséder plus de 25 % des parts. Par ailleurs, 40 % de celles-ci étaient mises en Bourse, et 10 % revenaient aux salariés de TF1. La partie dévolue aux repreneurs avait été estimée à 3 milliards de francs, ce qui portait la valeur de la société à 4,5 milliards de francs.

Pour les candidats à la reprise, l'exercice était plus qu'atypique : il s'agissait d'acquérir une entreprise dont ils ne connaissaient pas les comptes. L'État refusait de communiquer la situation financière de TF1. Du reste, la compétition ne portait pas sur le prix, imposé, mais sur la capacité à remplir des obligations culturelles. Le choix incombait à l'autorité de tutelle, la Commission nationale de la communication et des libertés.

Contre toute attente, ce n'est pas Hachette mais le groupe de construction Bouygues qui l'a emporté. J'ai rejoint l'aventure à cette époque, aux côtés de Francis Bouygues. Nous entrions dans un monde de fureur, au cœur d'un système conflictuel brutal où se mêlaient la création cinématographique et audiovisuelle française, et de multiples aspects de la société – les émissions de variétés, le sport, et l'information, donc la politique.

### *Des recettes à inventer*

Plus surprenant encore, cette entreprise avait été privatisée sans que ses revenus ne fussent anticipés.

Il existe trois façons de financer la télévision. Tout d'abord, la redevance audiovisuelle est versée aux programmes publics, ce qui les extrait en grande partie de la lutte pour l'audience. Ensuite, certaines chaînes sont payantes (Canal+, BeIN...), le cas échéant au sein de bouquets d'opérateurs. D'autres enfin, comme TF1 ou M6, ne vivent que de la vente d'écrans publicitaires. Les paramètres économiques de ces chaînes privées sont assez complexes : le consommateur ne paie pas les programmes qu'il regarde, mais le temps qu'il leur consacre est commercialisé à des annonceurs qui souhaitent faire de la réclame.

Somme toute, l'État mettait sur le marché une chaîne qui changerait quelques mois plus tard de modèle économique, ne percevrait plus la redevance audiovisuelle et dépendrait d'une ressource alors presque inexistante, la publicité télévisuelle. Jusque-là, les première et deuxième chaînes ne comptaient que de rares plages de publicité. Le marché publicitaire a brutalement basculé de la pénurie à l'abondance.

## **Les secrets du *business model* de TF1**

Lorsque je suis arrivé à la tête de TF1, en mai 1987, j'osais à peine suivre les dépenses et les recettes de la chaîne : nous ne savions pas où nous allions. Ce n'est qu'en fin d'année que j'ai décelé quelques signes rassurants. Nous avons alors dû concevoir le plan marketing d'un bien de grande consommation – car la télévision n'est pas autre chose. Aucun produit au monde n'accapare autant l'attention du public (trois heures cinquante par jour en moyenne). Il est de surcroît livré à domicile, et en concurrence parfaite : il suffit d'un geste pour passer sur la chaîne voisine.

Comme pour tout bien de grande consommation, le plan marketing de la télévision repose sur quatre facteurs : le produit, le marché, la concurrence et les circuits de distribution.

### ***La distribution : de la rareté à l'abondance***

Au moment des privatisations, le système de diffusion de la télévision était complexe et onéreux, orchestré par la société nationale TDF. La régie de chaque chaîne envoyait un signal électromagnétique vers l'émetteur central TDF de la Tour Eiffel, de sorte qu'il soit répercuté sur le territoire via des réémetteurs principaux et secondaires. La loi de privatisation imposait aux nouvelles chaînes de couvrir toute la France, et par conséquent de recourir au réseau de TDF. Les fréquences étaient rares et le coût de diffusion exorbitant pour les chaînes, l'équivalent de 60 à 70 millions d'euros.

Les technologies satellitaires ont ensuite multiplié les canaux, divisant par dix le coût de diffusion des programmes. La digitalisation et la compression des données ont encore accru les possibilités. Au total, toutes ces avancées techniques combinées ont permis de diviser le prix initial de la distribution par soixante, alors même que le nombre de programmes diffusables croissait. Nous sommes donc passés d'une offre rare et chère à une abondance bon marché.

### ***Le marché : les femmes (et les enfants) d'abord***

TF1 avait affaire à une double clientèle : les entreprises de grande consommation d'une part, qui avaient besoin de faire de la publicité, les spectateurs des programmes d'autre part. À l'époque, les principaux annonceurs étaient des marques de cosmétiques – schématiquement, notre premier client était L'Oréal. Puis venaient les produits alimentaires et d'entretien. Dans les trois cas, leurs acheteurs étaient majoritairement des femmes. En toute logique, les programmes de TF1 étaient donc conçus avant tout pour celles-ci. Et que préfèrent voir les femmes à l'écran ? Des séries américaines où des hommes se battent...

Il fallait aussi prévoir quelques programmes pour les enfants, des dessins animés le matin et le mercredi après-midi, occasion de passer quelques spots pour des produits ludiques ou gourmands, au contenu réglementé.

Quant aux hommes, ils s'intéressent essentiellement au sport. Malheureusement, peu d'annonceurs les ciblent spécifiquement, tant leurs épouses s'immiscent dans les choix de consommation des foyers – y compris pour

l'automobile familiale. Le seul sport suffisamment rassembleur pour une chaîne comme TF1 est le football, d'où une rude bagarre pour obtenir les droits de diffusion des compétitions.

Nous connaissions tous les matins les résultats d'audience de la veille pour quarante cibles publicitaires, dont une quinzaine méritaient d'être analysées finement pour produire des arguments solides aux annonceurs. Ces derniers consacraient en effet à la publicité des sommes considérables – 150 millions d'euros annuels à minima pour L'Oréal. Ils entendaient donc mesurer précisément l'efficacité de leur investissement.

### *Le produit : jamais de surprise*

Nous devons construire une grille susceptible de plaire aux bonnes personnes au bon moment. Cette conquête de l'audience est déterminante pour une télévision privée cotée en Bourse, dont l'objet est de générer des profits et à laquelle le marché demande de rendre des comptes.

Tout au long de la journée s'enchaînent des programmes d'une demi-heure à deux heures. La capacité d'audience est faible le matin, connaît un pic à 13 heures avant de chuter et de se stabiliser jusqu'à 17 heures. Puis les téléspectateurs arrivent massivement, le sommet de l'audience se situant à 20 heures 20. Pour construire une grille, il faut identifier qui est disponible à quelle heure, et quelle émission lui fera préférer TF1 à une chaîne concurrente. Si un programme ne remplit pas son office, il en résulte une déperdition de clientèle hautement dommageable, car il est très difficile de faire revenir un client qui est allé voir ailleurs. C'est pourquoi nous menions une chasse permanente au "maillon faible", celui qui était susceptible de rompre la fidélité des téléspectateurs. Pour cela, l'affinage de la mesure de l'audience était capital.

### *Être le meilleur tous les soirs de l'année*

Le marché s'est toujours étonné qu'une chaîne affichant 30 à 32% de parts d'audience attire 52% du budget des annonceurs. En fait, ce qui importait n'était pas la part d'audience des émissions mais celle des écrans publicitaires. Elle était détaillée dans les résultats quotidiens. Mon ambition était d'arriver en tête tous les soirs, au moment où les téléspectateurs étaient les plus nombreux. Nous y parvenions trois cent soixante soirées par an.

Nous nous sommes vite aperçus que le marché de la publicité télévisuelle était divisé en deux parts égales : les écrans puissants, indispensables aux marques grand public voulant lancer un nouveau produit, et tous les autres. L'objectif de TF1 était d'être monopolistique sur le marché des écrans puissants. Ce fut le cas pendant vingt ans. Nous remportions généralement les mille cinq cents écrans publicitaires les plus chers. Cela impliquait de mener une lutte permanente pour obtenir les meilleurs films, programmes sportifs, documentaires ou fictions. Du temps de la splendeur de la chaîne, aucun produit de grande consommation ne pouvait exister sur le plan national sans passer dans un écran publicitaire avant le journal de TF1 ; aucune vedette ou homme politique ne pouvait exister sans être invité au JT.

La difficulté était d'entretenir une belle image de chaîne grâce à quelques programmes valorisants (quoique peu regardés), tout en assurant la meilleure audience auprès des cibles privilégiées occasionnant 85% de la recette publicitaire, les femmes. L'émission *Ushuaïa* remportait, par exemple, un grand succès chez les dames de plus de 70 ans – autant dire qu'elle était inutile du point de vue des recettes publicitaires. Nous la maintenions toutefois car elle contribuait à la renommée de TF1 auprès du grand public.

TF1 devait s'accaparer tous les programmes forts, même si cela demandait d'investir longtemps à l'avance. J'ai acquis en 2006 les droits de diffusion des coupes du monde de football de 2010 et 2014. En d'autres termes, j'ai dû obtenir du conseil d'administration l'autorisation de dépenser 500 millions d'euros pour des programmes diffusés quatre et huit ans plus tard... Dans une même logique, nous achetions les droits de diffusion des longs métrages avant même qu'ils ne soient tournés, sachant qu'à l'époque, ils ne pouvaient passer à l'écran que deux ans après leur sortie en salle. Pour limiter les risques, nous nous tournions généralement vers les mêmes producteurs, dont nous savions qu'ils faisaient de bons films – ou en tout cas, des films appréciés du grand public.

Il fallait donc capter l'audience à tout prix à 20 heures 30. Le reste de la journée, nous missions sur la linéarité et l'habitude, car les spectateurs sont ravis de retrouver invariablement la même émission. J'ai acquis, en 1990,

les neuf années à venir des *Feux de l'amour* diffusé après le déjeuner, et ce feuilleton durait depuis déjà quarante ans!

TF1 s'est régulièrement vu reprocher de ne pas diffuser, de temps à autre, une émission "intelligente". Mais personne ne l'aurait regardée! Nous ne pouvions donc pas nous le permettre. À ce sujet, les enquêtes d'opinion sont toujours biaisées : les personnes interrogées vous répondront invariablement qu'elles regardent des émissions littéraires, sans être capables d'en préciser le jour ni l'heure... Or, j'étais missionné par mon conseil d'administration pour attirer de l'audience et réaliser des bénéfices. La chaîne Arte, elle, n'est pas soumise aux mêmes contraintes.

## Quand l'exception culturelle étouffe l'industrie

Notre pays prétend avoir la plus haute culture au monde et entend la protéger à ce titre. En conséquence, les chaînes ont l'obligation de consacrer près de 30% de leur chiffre d'affaires à des productions audiovisuelles nationales, dont j'estime qu'elles n'ont aucun intérêt réel. Il faut aussi réserver a minima 40% du temps de diffusion de fictions audiovisuelles à des œuvres françaises. J'y vois un système réglementaire de pillage au profit d'une coterie de producteurs de fictions télévisées n'ayant pas assez de talent pour faire du cinéma.

La France produit cent vingt films par an, dont trente sont susceptibles de passer sur le petit écran, ainsi que cent vingt fictions télévisuelles oubliées sitôt vues. L'argent consacré par les télévisions à ces dernières est perdu corps et biens, puisque ces œuvres restent la propriété des producteurs. Les chaînes ont simplement le droit de les diffuser une fois pendant un délai de deux ans. Ce n'est autre qu'une appropriation de leurs moyens au bénéfice d'intérêts particuliers, sans la moindre contribution au développement du système audiovisuel.

De fait, aucun opérateur français n'a jamais pu réunir la capacité d'investissement nécessaire pour devenir un vrai média européen. Le seul contre-exemple est Eurosport, chaîne diffusée dans cinquante-deux pays en dix-huit langues. Mes successeurs l'ont vendue, car ils n'avaient plus les moyens de la soutenir face à la concurrence, dans un contexte où les droits sportifs s'envolaient.

Cette logique absurde a atteint des sommets lors de l'attribution des fréquences de la télévision numérique terrestre (TNT). Dans tous les pays du monde, les gouvernements ont alloué les chaînes supplémentaires aux grands opérateurs publics et privés, en contrepartie d'obligations. En France, une guerre idéologique a été lancée contre la puissance de TF1, et les fréquences ont été ouvertes à de nouveaux venus – comme si une nouvelle ligne aérienne était attribuée non pas à Air France, mais à un obscur fabricant de planeurs... Or, ces acquéreurs se sont empressés de revendre les fréquences de la TNT aux opérateurs historiques, qui ont, cette fois, été autorisés à les acheter. C'est ainsi que le groupe Bolloré a pris le pouvoir dans Canal+.

## La télévision survivra à Internet!

Plus de 65% des foyers français reçoivent aujourd'hui la télévision par Internet, de façon gratuite et infinie. Les technologies permettent de diffuser tout programme partout dans le monde. L'irruption d'opérateurs étrangers puissants entraîne une déstructuration de l'offre. À titre d'exemple, le groupe américain Discovery, qui a acquis Eurosport, produit aussi de la fiction et distribue ses programmes par son propre système, faisant fi de la réglementation française. Or, celle-ci était modelée pour contrôler des programmes structurés, comme les grilles de TF1. Un acteur comme Netflix lui échappe en revanche, et ne contribue en rien à faire prospérer l'industrie audiovisuelle française.

Autre bouleversement, les nouvelles générations de consommateurs ont des comportements radicalement différents de leurs aînés. Les jeunes ne lisent plus les journaux depuis plusieurs années déjà, et ne sont plus aussi attachés à la télévision que leurs parents. De même que la presse est en train de mourir, la télévision est-elle vouée à disparaître? Je ne le pense pas. En revanche, son offre devra se resserrer.

La télévision restera nécessaire pour valoriser les produits des grandes marques. Les campagnes virtuelles ne suffisent pas à faire connaître en masse une nouvelle offre. Peut-être les écrans publicitaires sont-ils donc appelés à se valoriser – d’autant que ce marché n’a pas évolué, en euros courants, depuis 2002. Dans chaque pays, il restera une ou deux grandes chaînes pour diffuser des événements rassembleurs, sportifs, politique, d’information ou de variétés.

## Débat



### Les téléspectateurs, un peuple de crétins ?

**Un intervenant :** *Vous avez dépeint une chaîne extrêmement rationalisée, dont la grille est très étudiée. Peut-être cela explique-t-il l'impression que la télévision réserve peu de surprises. Tentiez-vous parfois d'instiller de l'inattendu ou de prendre des risques ?*

**Patrick Le Lay :** C’est dans les émissions de variétés que l’on peut apporter le plus de nouveauté, grâce à des artistes encore peu connus. Pour le reste, nous ne diffusons que des produits balisés. Mon rôle n’était certainement pas de prendre des risques. Au contraire, je devais veiller à préserver des rendez-vous. La télévision est une activité de confort et d’habitude, non de surprise. Le spectateur ne doit jamais se sentir dérangé ; il le percevrait comme une agression. Il aime être en confiance. La télévision entre dans l’intimité du foyer. Elle doit apporter de la paix et de la détente au terme d’une journée qui a souvent été difficile. Nos films avaient nécessairement été vus par le plus grand nombre en salle ou en DVD, et ce devait être un plaisir de les retrouver. *La Septième compagnie au clair de lune* a encore fait un score formidable à l’été 2016, alors que nous hésitions à diffuser ce film en 1987, de peur qu’il soit déjà trop vieux ! Les séries offrent encore moins de marge : celles qu’affectionnent les abonnés de Canal+ n’auraient aucun succès sur TF1.

**Int. :** *À l'origine, la télévision avait pour ambition de relever le niveau de connaissance et de nourrir la curiosité des citoyens. Or, il suffit de zapper entre les principales chaînes mondiales pour constater la médiocrité des programmes. A-t-on perdu tout espoir qu'une chaîne comme Arte dépasse 1 % d'audience ? Faut-il se résoudre à considérer les téléspectateurs comme un peuple de crétins ?*

**P. L. L. :** Pour reprendre votre expression, je n’ai jamais considéré mon téléspectateur comme un crétin. C’était un client que je devais honorer en lui offrant ce qui l’intéressait, même si cela me valait des critiques. On ne peut pas faire ce métier sans aimer ses clients.

Gardez-vous aussi d’idéaler la télévision d’autrefois. Le magazine phare des années 1960, *Cinq colonnes à la une*, serait irregardable aujourd’hui ! Le journal télévisé était à l’époque un monologue sans image, sous contrôle du gouvernement. La qualité de l’information s’est nettement améliorée. Et aujourd’hui, Arte et une dizaine de chaînes documentaires historiques proposent tous les soirs des programmes intéressants à un public plus restreint. Arte répond à une mission d’intérêt général et mérite d’être financée par de l’argent public, quand TF1 a pour objet de générer des profits. Il n’y aurait d’ailleurs aucune logique à ce qu’une chaîne d’État diffuse des programmes généralistes imitant ceux de TF1 ou M6 pour des raisons d’audience.

Malheureusement, jamais un gouvernement n’a donné de ligne claire à la télévision publique ni nommé sciemment des patrons pour la mettre en œuvre. Le Conseil supérieur de l’audiovisuel demande aux candidats à la présidence de France Télévisions ce qu’ils souhaitent faire des chaînes publiques ! Alors qu’il devrait en fixer les missions, l’État fait preuve d’un total manque d’imagination sur ce qu’il entend faire de la télévision.

## Peut-on encore s'informer à la télévision ?

**Int. :** *Le temps consacré à une information approfondie, qui entre dans l'analyse des faits, semble de plus en plus réduit à la télévision. N'est-ce pourtant pas l'une des premières missions de ce média ?*

**P. L. L. :** Un programme d'information approfondie demande du temps d'investigation et des efforts d'analyse – c'est-à-dire des budgets. TF1 a conçu des émissions de cette nature comme *52 à la une*. Elles mobilisent toutefois des moyens considérables. Quant aux chaînes publiques, aucune volonté politique ne les contraint à aller en ce sens.

Cela étant, la connaissance fine de l'audimat n'incite guère à sortir des sentiers battus en matière d'information. Aussi soucieux soient-ils de leur indépendance, les journalistes ont pris l'habitude d'analyser leur niveau d'audience. L'équipe de rédaction décortique tous les jours les résultats de la vingtaine de sujets (de moins d'une minute chacun) qui composent le journal télévisé, et les compare à ceux de la chaîne concurrente. Elle oriente ensuite l'information vers les thèmes qui attirent le plus de téléspectateurs. La chute du mur de Berlin a mobilisé les télévisions en continu pendant trois jours. Mais dès le quatrième, il a fallu passer à autre chose : nous commençons à perdre de l'audience.

Il faut aussi relativiser la capacité des individus à engranger une information complexe. J'ai toujours conseillé aux hommes politiques invités au JT de ne mettre en avant qu'une seule idée – leur auditoire n'en retiendra pas davantage –, et de ne pas l'énoncer trop tôt, pour laisser aux téléspectateurs le temps de commenter leur mine et leur mise. Et quand nous interrogeons notre public, nous constatons qu'il confondait régulièrement l'actualité et le *Bébête Show*...

**Int. :** *Comment expliquer l'absence de programmes français dans le concert des chaînes d'information internationales ?*

**P. L. L. :** Cette absence est flagrante en comparaison avec les programmes arabes, anglais, américains ou allemands. Là encore, nos groupes manquent de moyens pour financer de telles chaînes, et les pouvoirs politiques s'arc-boutent sur une défense dogmatique de la culture française. Quand Jacques Chirac a lancé France 24, il souhaitait qu'elle soit confiée à TF1 et diffusée en anglais et en arabe. C'était une idée louable. Le projet a été retoqué au Parlement : l'on a considéré que cette chaîne devait s'exprimer essentiellement en français...

**Int. :** *Un média doit-il prendre parti, défendre une éthique morale et politique ?*

**P. L. L. :** À cet égard, il faut distinguer la presse écrite et la télévision. Les journaux sont la propriété d'actionnaires privés, qui n'ont pas eu besoin d'une autorisation de l'État pour imprimer leurs pages. Ils sont libres d'afficher une couleur politique, bien connue de leurs lecteurs. Au contraire, les chaînes de télévision se voient confier un bien patrimonial, les fréquences, assorti d'obligations. Elles doivent dédier un temps minimum à l'information et s'assurer que celle-ci est neutre et équilibrée. En dehors des périodes électorales, le temps d'antenne doit être réparti de façon équitable entre le gouvernement, la majorité et l'opposition. Pendant les campagnes, une égalité du temps de parole doit être accordée aux candidats. Une information télévisuelle de masse n'a pas vocation à faire passer les idées des journalistes ou de la chaîne. Elle n'a pas à avoir d'idée.

## Web et télévision, une cohabitation harmonieuse

**Int. :** *L'outil d'analyse des cibles sur lequel se fondent les chaînes n'est-il pas dépassé par rapport aux données extrêmement fines dont disposent les grands opérateurs du Web ? Ces derniers n'introduisent-ils pas une rupture dans la manière de comprendre le marché ?*

**P. L. L. :** La mesure de l'audience réalisée par Médiamétrie, organisme totalement indépendant des chaînes, est très fiable. Plus de quatre mille boîtiers sont placés dans des foyers représentatifs de la population française, et chaque membre de la famille signale sa présence devant l'écran. La finesse de ces données se travaille en permanence. Les résultats ne sont connus que le lendemain, mais nous disposerons un jour de mesures d'audience immédiates.

**Int. :** *Le modèle économique de la télévision est proche de celui des géants du Net comme Facebook ou Google, qui ont des clients non payants et vivent de la publicité. Comment expliquer que les grands opérateurs de télévision n'aient pas pris place dans ces nouveaux médias ?*

**P. L. L. :** Le Web est un autre monde ; ses métiers sont différents des nôtres. Nulle part au monde les grands réseaux de télévision ou de cinéma ne sont devenus des géants du Net. Les révolutions technologiques ont toujours suscité l'arrivée de nouveaux acteurs. Il n'y a là rien d'anormal.

Il serait schizophrénique pour une chaîne de consacrer tous ses efforts à défendre son pré carré et de développer parallèlement une offre numérique susceptible de la détruire. J'avais pour habitude de demander à un petit groupe de jeunes salariés de TF1 (25 ans tout au plus) de travailler sur un sujet donné indépendamment de toute hiérarchie. Dans les années 2002-2003, je leur ai demandé d'inventer un projet numérique qui nous permettrait de nous renforcer dans la musique, spécialité de M6. Comme je le craignais, ils m'ont soumis un projet de chaîne de télévision musicale. J'ai eu beau les enjoindre de concevoir en toute indépendance une offre qui aurait pour but de tuer TF1, il n'en est sorti qu'un vague blog qui n'a pas vraiment fonctionné. L'innovation radicale ne saurait, peut-être, que provenir de l'extérieur.

**Int. :** *Avec la multiplication des supports et des offres, la consommation des médias paraît toujours plus fragmentée, éphémère et fluctuante. Comment les grandes chaînes historiques, habituées à construire des programmations linéaires, s'adaptent-elles à cette nouvelle ère ?*

**P. L. L. :** L'industrie du cinéma contredit l'idée selon laquelle la fragmentation et l'immédiateté s'imposeraient dans l'ensemble des médias. Elle s'inscrit dans le temps long, sans que sa solidité ne soit ébranlée. Quatre ans peuvent s'écouler entre la décision de produire un long métrage et son lancement sur les écrans. Et fondamentalement, au-delà de quelques aspects techniques, le format d'un film n'a guère changé depuis cent ans. Quant aux majors, elles font preuve d'une étonnante pérennité. Pour autant, l'industrie cinématographique a su trouver des circuits de distribution dans l'ère de l'immédiateté – avec la vidéo à la demande, par exemple. Il existe donc encore des marchés pour des produits très structurés.

C'est la raison pour laquelle je crois que la télévision continuera à exister. Elle peut être complémentaire d'Internet, sans chercher à en reproduire la logique. Les chaînes seront certes moins nombreuses, car les moyens manqueront pour les financer. Peut-être les grandes puissances de la télévision que nous avons connues disparaîtront-elles, mais le média télévisuel restera encore indispensable pendant un certain temps pour les grands rendez-vous populaires, notamment politiques.

■ Présentation de l'orateur ■

**Patrick Le Lay** : ingénieur diplômé de l'École spéciale des travaux publics, du bâtiment et de l'industrie (ESTP); directeur du développement chez Bouygues; il a été PDG de TF1 de 1988 à 2008, puis président du Stade Rennais entre 2010 et 2012.

---

Diffusion février 2017

---