

U.E.S. CANAL+
PROJET DE PROCÈS-VERBAL
RÉUNION DU COMITÉ D'ENTREPRISE
Séance extraordinaire du 3 septembre 2015

***** à compléter avec feuille d'émargement**

Représentant la direction :

*Bertrand MEHEUT
Sophie GUIEYSSE
Elodie BOUVET-LUSTMAN*

Invités :

*Vincent BOLLORÉ
Arnaud de PUYFONTAINE
Stéphane ROUSSEL
Hervé PHILIPPE
Mathieu PEYCERÉ*

*Julien VERLEY
Grégoire CASTAING
Jean-Christophe THIERY
Simon GILLHAM
Frédéric CREPIN*

Représentant les salariés :

Titulaires :

Suppléants :

***** COMPLETER ! *****

U.E.S. Canal+

ORDRE DU JOUR

- Information sur l'évolution de la gouvernance du groupe Canal+

*La séance est ouverte à 8h30,
sous la présidence de Bertrand Méheut.*

- Information sur l'évolution de la gouvernance du groupe Canal+

V. Bolloré espère que les élus ont passé un bon été et rappelle qu'il était venu en CE avant les vacances et avait évoqué la nécessité de bouger les instances de Canal.

Un conseil de Vivendi s'est tenu hier. Comme toujours, il a commencé le matin et s'est terminé à la nuit, et il a été l'occasion de redire le désir de faire un certain nombre de choses lesquelles seront actées dans le conseil de surveillance qui suivra cette réunion.

Comme il l'avait laissé entendre, Bertrand Méheut, qui a été l'artisan du redressement de Canal, va passer la main. Quand il est arrivé, le groupe perdait 600 millions et l'an dernier, il en a gagné à peu près 600. Au nom de l'ensemble du groupe, il tient d'abord à le remercier et lui propose de s'exprimer.

C'est avec une certaine émotion que **B. Méheut** voit pour la dernière fois les élus dans ses fonctions actuelles. Après 13 ans à la tête du groupe, il passe la main avec une grande sérénité, et il est fier du chemin parcouru. Ce dont il est le plus fier est d'avoir participé à son développement avec les élus et toutes les équipes. Comme l'a dit Vincent, ils ont réussi sur la période à transformer le résultat économique du groupe, et dans le même temps à le solidifier, en particulier à l'international qui représente aujourd'hui presque la moitié de l'activité. Les abonnements en sont le repère principal et leur nombre a plus que doublé entre 2002 et 2015, et il a été multiplié par six à l'international.

L'évolution du groupe Vivendi fait que le groupe Canal+ est de plus en plus intégré. Les actionnaires minoritaires comme TF1, M6, Lagardère, et maintenant les actionnaires de la SECP, ont été rachetés au fil du temps, et il est temps de passer à une nouvelle étape. Que ce soit pour le personnel ou pour l'activité, il est très confiant des opportunités qu'offre ce nouveau cadre, avec un groupe Vivendi ayant beaucoup de moyens pour conforter les activités, pas seulement en France. Il est ravi de passer la main dans ces conditions et rend la parole à Vincent.

V. Bolloré le remercie. Le conseil de surveillance qui aura lieu tout à l'heure l'élira peut-être président, mais il y a toujours un suspense !

« *L'équipe des 6* » comme elle est communément appelée, c'est-à-dire Arnaud, Stéphane, Simon, Frédéric, Hervé, et lui-même, a vécu une phase de pratiquement 18 mois chez Vivendi. Aucun des membres de cette équipe très soudée n'est un prix Nobel mais la maison a fait un parcours sans faute au cours de cette période. Il rappelle que le groupe Vivendi avait à nouveau beaucoup de dettes et un cours « chahuté », or, il se retrouve aujourd'hui avec à peu près 9 milliards de trésorerie, ce qui doit être l'une des plus grosses trésoreries de société européenne, et surtout avec une stratégie industrielle claire. Cette réussite est le fait d'une équipe soudée et c'est cette même équipe qui va venir chez Canal.

Comme l'a dit Bertrand, à force de racheter les actionnaires minoritaires, Vivendi a maintenant bientôt près de 100 % des intérêts de Groupe Canal, et pour devenir un groupe industriel dans lequel tout le monde travaille ensemble, il est naturel de réunir les équipes de direction.

Le conseil de surveillance devra nommer un directoire. Selon les statuts de Canal, il peut compter 4 personnes : comme les élus le savent, il a déjà nommé Maxime Saada au rang de directeur général, ainsi que Grégoire Castaing (dont c'est aujourd'hui la fête et qu'il salue), et il compte compléter ce directoire en y faisant rentrer Jean-Christophe Thierry et Julien Verley pour répondre à deux problèmes.

Le groupe Canal a un problème d'injonction, il est très suivi par les autorités de concurrence et de réglementation, et il est extraordinairement entravé dans sa marche. Cette situation lui est préjudiciable et il lui faut quelqu'un capable d'aller parler aux régulateurs, à savoir une personne ayant fait les mêmes études et le même cursus qu'eux. Jean-Christophe Thierry est énarque, il était auparavant à Bercy, et il connaît bien les médias et la télévision puisqu'il travaille avec lui depuis 15 ans, et il souhaite le faire rentrer au directoire.

Le deuxième problème est le marketing. Les chiffres que présente Bertrand sont bons, mais ils montrent quand même des signes d'érosion importants et inquiétants s'ils ne sont pas traités.

Pour traiter les problèmes, il faut les nommer, et il importe de décider de ce que sera la politique marketing et commerciale. Julien Verley a passé 3 ans en Pologne où il a essuyé les frais d'une réflexion intelligente, c'est-à-dire qu'il est arrivé avec l'arme au pied en disant qu'il allait tout changer et que ce serait formidable, et ce, malgré les conseils de prudence de Maxime, mais il a formidablement redressé le tir en se rendant compte que tout cela était une mécanique suisse.

Deux théories se promènent chez Canal : ceux qui disent qu'il faudrait faire des abonnements à 14 ou 15 € parce qu'il y a une énorme cible de plusieurs millions de clients, et ceux qui disent que cela reviendrait à taper la base, laquelle est aujourd'hui à 40 € en moyenne, et risquerait de faire tomber l'ensemble. Il n'en reste pas moins que ces problèmes sont à régler et il y a encore beaucoup de progrès à faire.

L'un des sujets est le clair de Canal+ : plus il y a de clair, plus il a de publicités, mais plus Canal perd ses abonnés au fur et à mesure. Il souhaite que Julien Verley suive spécialement ces sujets, étant entendu qu'il a déjà un collaborateur venant de SFR, Guillaume Boutin, lequel est très brillant, et en aura sans doute un deuxième, Frank Cadoret. Les individus venant du téléphone sont des énergiques, et il faut des gens raisonnables.

Comme Jean-Christophe Thierry doit avoir une représentation vis-à-vis des autorités de régulation, il souhaite qu'il assure la présidence du directoire, sachant que Canal sera géré avec Maxime Saada en tant que directeur général. Il a choisi Maxime parce qu'il était à la fois le choix de Bertrand, le sien propre, et celui de l'ensemble des équipes de Vivendi. Ce garçon remarquable connaît la maison, il fait les choses, il n'est pas arrogant, il écoute, et quand cela ne marche pas, il est prêt à refaire.

Le groupe Canal a un problème de cohésion des équipes et il a besoin de personnes de ce type. Comme il l'a souligné précédemment, sa propre équipe a joué collectif dans le cadre du redressement de Vivendi, raison pour laquelle cela marche. Dans les maisons où il est passé, il a toujours essayé de constituer des équipes travaillant ensemble. Chacun sait qu'à Canal, cela n'est pas le cas. En réalité, Bertrand souhaitait faire partir Rodolphe Belmer depuis 3 ou 4 ans, mais Jean-René Fourtou, son prédécesseur à la tête de Vivendi, ne voulait pas. Tout ceci a entraîné un dysfonctionnement, chacun s'est trouvé dans des tours séparées, et il va falloir se rapprocher.

Le conseil de surveillance doit maintenant le nommer président et entériner ces nominations, mais il tient à redire clairement que ces titres sont des titres, et quelle que soit la position sur l'organigramme, l'équipe sera ensemble et ses membres travailleront la main dans la main. « *L'équipe des 6 de Vivendi* » sera ici tous les mardis, et, sans doute, tous les jeudis. Elle doit mesurer avec un thermomètre la situation exacte et la façon dont cela se passe, l'objectif, et la seule chose importante, étant de développer le groupe Canal+.

Pendant cette période, il y aura une secousse à la tête et une stabilité sur le corps. Il ne prévoit aucun mouvements sociaux d'aucune sorte et garantit la préservation de l'emploi, en revanche, il y aura pas mal de chocs à la tête parce que de nouveaux collaborateurs vont arriver et, comme au football, venant du banc des remplaçants, ils prendront évidemment la position du poste.

Les principaux collaborateurs du siège de Vivendi se déplaceront ici. Le secrétaire général de Vivendi, l'excellent Frédéric Crépin, deviendra secrétaire général de Canal. Le DRH de Vivendi, l'excellent Mathieu Peyceré, sous la tutelle de l'excellent Stéphane Roussel, deviendra le DRH de Canal. Il est désolé pour ceux qui vont partir mais comme ils sont sûrement très compétents, ils trouveront des postes à l'extérieur.

Même chose pour l'audit où Vincent Vallejo, directeur de l'audit chez Vivendi, le sera aussi chez Canal, et pour les moyens généraux où Stéphanie Ferrier, responsable des moyens généraux chez Vivendi, le sera aussi chez Canal.

L. Coelho en déduit qu'il y a un nouveau départ au sein de la DRH.

Si tant est qu'il soit nommé président du conseil de surveillance et que le directoire soit nommé tout à l'heure. **V. Bolloré** confirme que 4 nouvelles personnes arrivent, elles feront partir ou garderont les adjoints qui sont aujourd'hui à leur poste.

C'est un ensemble intégré, et comme l'a rappelé Bertrand, Vivendi a racheté les parts détenues par Lagardère pour 1 milliard d'euros et celles des actionnaires minoritaires de Canal+ pour environ 500 millions d'euros (450 millions déjà réalisés et 50 millions restant à faire). L'équipe

sera complétée par des collaborateurs de Canal mais aussi par des personnes venant de l'extérieur.

Il faut gérer trois fonctions essentielles et les faire progresser en les complétant : le sport, le cinéma et les *News*. Par ailleurs, il faut développer une fonction qui n'existe pas à Canal : les produits de diversification. Si les élus regardent les recettes des concurrents, ils s'apercevront que chez TF1 comme chez M6, 30 à 40 % des résultats proviennent de la diversification. Quelqu'un de l'extérieur viendra se charger de ces recettes complémentaires.

Ce plan, certes un peu musclé à la tête de l'entreprise, n'a qu'une vocation : développer Canal+. Pour ce faire, il faut mettre des moyens dans le domaine des contenus, de l'international, et des technologies.

S'agissant des contenus, l'idée de base est que la culture française et européenne, source importante de contenus et de talents, peut rivaliser avec une culture américaine un peu imposante, et une culture asiatique un peu hermétique pour certains. Son objectif est d'investir pour trouver des talents. Il a été frappé de voir que lorsqu'Universal Music en trouve un, il sait le garder longtemps (U2, etc.), alors que lorsque Canal trouve des Omar Sy, Djamel Debbouze, Guillaume Gallienne, ou autres, ils partent faire leur fortune ailleurs.

Une division « *Talents and Live* » est créée au niveau de Vivendi pour trouver ces talents et leur permettre, en plus de l'exposition sur les chaînes et plateformes du groupe, de se produire sur des scènes comme l'Olympia en France et d'autres endroits à l'étranger. Simon Gillham prend la direction de cette division, avec une personne de Canal+ : Christelle Graillot. Ces talents concernent aussi les réalisateurs, les ingénieurs du son, et autres.

À côté, il faut évidemment être capable de créer des contenus. Rodolphe Belmer était très bon dans ce domaine mais il est malheureusement parti pour les raisons que les élus connaissent, mais Manuel Alduy est également très bon. **V. Bolloré** a obtenu hier au conseil que Dominique Delport, grand génie des talents, apporte également son aide au niveau de Vivendi. Il précise que toutes les divisions sont sous l'autorité d'Arnaud de Puyfontaine et de « *l'équipe des 6* ».

Il faut également investir dans des secteurs essentiels comme le sport et le cinéma. BeIN Sport est un vrai concurrent qui prend de plus en plus d'abonnés. Netflix performe dans le monde entier et il ne voit pas pourquoi il ne performerait pas en France à un moment ou à un autre.

S'agissant des émissions de divertissement, il a choisi avec Maxime Saada d'investir dans le troisième groupe mondial d'émissions de flux en train de se constituer entre Banijay et le groupe Zodiac. Il rappelle que le premier groupe mondial est Endemol (2 Mds€ de chiffre d'affaires) qui appartient au groupe de Rupert Murdoch, le deuxième est Freemantle (1,5 Mds€ de chiffre d'affaires) qui appartient à Bertelsmann, et le troisième devrait faire environ 1 Md€ de chiffre d'affaires. Vivendi en fera partie car c'est un moyen de comprendre comment cela se passe.

Les moyens techniques seront également fortement renforcés. Il est stupéfait que les talents dont dispose Canal en la matière ne soient pas toujours utilisés en priorité et de nombreuses réalisations seront faites en interne. Maxime a récemment acheté Flab Prod lequel sera l'un des opérateurs essentiels pour la grille de rentrée avec la reprise du *Grand Journal* lundi prochain et la priorité doit être donnée à cet ensemble.

Il donne une information hors PV.

Vivendi dispose de quelques milliards et donnera des moyens à Canal+ ce qui signifie qu'il ne faut pas avoir peur de chercher des talents et d'investir, même si cela peut obérer la rentabilité dans un premier temps. Auparavant, dans le cadre de la gestion financière pratiquée par le groupe Vivendi, il était demandé à Bertrand de rechercher la rentabilité, et comme le nombre d'abonnés baissait, il fallait parfois couper un peu dans l'essentiel. Désormais, la culture sera un peu différente.

Quand Bertrand est arrivé, la maison perdait 600 millions et le fait d'avoir serré les coûts a toutefois permis d'inverser la situation. Il ne s'agit pas d'instaurer la fête des chéquiers en faisant n'importe quoi mais de donner au groupe Canal les moyens de se développer. C'est un élément essentiel et Canal a beaucoup d'atouts.

Quelques bêtises ont été faites, et, de son point de vue, le clair en est une. Il y a également des progrès à faire, notamment dans le domaine du marketing. Il est fasciné par l'extravagant *teaser* de la série « *Versailles* » où quelques personnages éthérés bougent devant un vieux drap couleur lie de vin, alors que Canal a, semble-t-il, dépensé 3 M€ par épisode. Il a fait part de son étonnement à Maxime et trois jours plus tard un autre *teaser* de rentrée était prêt. C'est ce qui fait sa force. Il est formidable, et il le projettera également tout à l'heure. Les Américains ont une devise « *we try, we fail, we fix* », ce qui signifie « on essaye, on rate, on répare », et Canal, qui n'a pas la vérité infuse, doit faire la même chose.

La seule chose dont il soit certain est la durée : il est là pour un moment, jusqu'au 17 février 2022, et bien que les élus ne le croient pas, il réitère son invitation à la fête qu'il donnera le lendemain, 18 février.

Le groupe Vivendi a les moyens financiers et l'agilité grâce à un conseil composé d'amis ce qui permet de ne plus être entravé par diverses attentes. Quand une décision est prise, elle s'applique, et si elle n'est pas bonne, il faut être capable de revenir en arrière et de changer. C'est ce qui se passera dans cette maison, elle avancera en tâtonnant, un peu comme un banc de poissons, mais il ne faut pas croire que tout le monde deviendra follement heureux et qu'elle gagnera d'un coup 900 millions au lieu de 600. Cela n'existe pas, sinon Bertrand l'aurait fait. Le nouveau projet s'inscrit dans la durée et coûtera sans doute de l'argent au début.

L'un des problèmes de Canal est de ne pas avoir de propriétés intellectuelles, hormis *Les Guignols*, et il est impératif de les développer, essentiellement en interne.

Outre les contenus et les moyens techniques, il faut également développer l'international. Un important travail a été fait avec quelques millions de clients entre les DOM-TOM, l'Afrique et le Vietnam mais ce n'est pas suffisant. Aller au-delà est une nécessité sachant que les concurrents ayant 50 à 100 millions d'abonnés pourront acheter toutes les séries beaucoup plus facilement que le groupe Canal s'il n'en a que 10. Jacques du Puy a déjà réalisé un travail formidable dans ce domaine et il sera désormais en charge de la Pologne. Pour monter dans le « grand international » anglophone et hispanique, le travail de Maxime sera complexe car les concurrents n'ont pas attendu le groupe Canal. Pour démontrer que la culture française et européenne marche à l'étranger, il ne suffit pas de la montrer aux Français de l'étranger.

Grâce à la petite boîte noire, et de façon générale à l'OTT, le groupe Canal a désormais la capacité de diffuser ses programmes à l'étranger à travers l'Internet. Grâce à Dailymotion, il a également la capacité de faire la même chose sur des formats plus courts pouvant servir de *teasers* aux produits Canal. Arnaud de Puyfontaine a passé un accord avec Telefonica (310 millions d'abonnés), et il est en train d'en passer un autre avec Telecom Italia (180 millions d'abonnés), soit un potentiel de 500 millions de clients. Ce travail ne se fait pas facilement et il faut savoir ce qui peut être exporté dans les programmes phares de Canal. Il est important que tout le groupe Canal soit à la même enseigne, et dans le même axe, y compris StudioCanal. Il ne s'agit pas de continuer à faire des imitations de films américains.

S'agissant de la technologie, il y en a beaucoup chez Canal, mais également chez Watchever et chez Wengo. Chacun pense être le meilleur et comme les équipes doivent travailler ensemble, Marc Taïeb, un polytechnicien étonnant, sera chargé d'utiliser au mieux les atouts des uns et des autres pour éviter les jalousies. La petite boîte noire de Canal est épatante mais peut progresser, et il faut avoir un produit impeccable pour diffuser les contenus en Oklahoma ou en Corée.

Avant de répondre aux questions, **V. Bolloré** rappelle qu'il n'a pas pour habitude de se cacher derrière des tiers. Depuis sa précédente venue en CE, les élus ont pu lire le feuilleton de l'été orchestré par M. Le Van Kim dans le journal *Society* dans lequel ce dernier a des intérêts. Comme le disent les enfants, cela ne lui fait « même pas peur », la machine est en marche et ne s'arrêtera pas, elle est comme les Vikings : si le premier est tué un autre arrive puis des centaines d'autres !

Il faut avancer ensemble et il tient beaucoup à l'atmosphère sociale, raison pour laquelle le *teaser* de rentrée a repris l'image de garçons et de filles qui avancent avec des armes. Cela lui semble essentiel pour la réussite d'une entreprise. Il faut arrêter le fonctionnement en silos, éviter l'arrogance, et parler avec son voisin afin d'être plus fort et d'avoir une meilleure efficacité économique. Les relations doivent être exemplaires, et ce, dans un sens comme dans l'autre. Mathieu Peyceré est le plus gentil des DRH et **V. Bolloré** recommande aux élus de faire attention

avant de le « dégommer » parce qu'ils n'en trouveront pas de meilleur. Il aura pour mission d'établir des relations ouvertes, apaisées, tranquilles, normales.

Tout le monde est dans le même bateau, et il faut travailler ensemble. Il est président de Vivendi et pourrait se contenter de ne rien faire ce qui lui permettrait d'être populaire, mais il n'est pas là pour cela et ce n'est pas dans ses gênes car les Bolloré étaient de hardis marins bretons qui défendaient les embouchures des rivières contre les invasions des pirates anglais ou espagnols.

Il est prêt à répondre aux questions.

(Arrivée de J.-M. Janeau)

C. Jacquin demande ce qu'il en sera du pôle gratuit.

V. Bolloré compte évidemment le développer. Il le connaît bien et y tient énormément. Dans son esprit, le pôle gratuit et le pôle payant seront traités à la même enseigne, ensemble. Il faut arrêter de se faire de la concurrence. Il n'y a pas de raison que M. Hanouna, parce qu'il est dans le pôle gratuit, n'ait pas le droit d'aller dans le pôle payant et inversement. L'objectif est d'instaurer des relations transversales.

Le pôle gratuit sera favorisé dans les années à venir. En France, il n'est pas possible de faire beaucoup mieux sur le pôle payant, et il faut internationaliser, mais sur le pôle gratuit, la part de marché est de 4,8 %, ou de 5 % en ajoutant l'ensemble des éléments. Il y a donc du travail et des moyens seront donnés.

L'accord avec Hanouna vient d'être renouvelé, ce qui était essentiel. Le pôle gratuit changera probablement de nom : D8 deviendra C8, D17 deviendra C17. Quant à i>Télé, elle s'appellera désormais CNews et devra être musclée. Le problème est que cette chaîne pense être meilleure que BFM, or, pour progresser il faut voir les choses en face : BFM a beaucoup mieux réussi qu'i>Télé, tout le reste est de la littérature. Jean-Christophe Thierry va travailler sur ce sujet sachant que l'objectif est de voir plus facilement les *News* sur le mobile. À côté de cela, il faudra aller vraiment sur l'explicatif en ajoutant aux équipes présentes des collaborateurs venant de l'extérieur.

D8 a formidablement réussi mais son succès repose sur un anabolisant appelé Hanouna. Il était au bord de partir car il avait envie d'une chaîne plus grande où il soit mieux considéré et Maxime Saada a réussi à le retenir, mais de justesse. **V. Bolloré** est frappé de voir qu'Arthur, Dany Boone, Gad Elmaleh, ou Djamel Debbouze, ne viennent plus chez Canal car ils sont considérés comme des romanichels. Les aimer ou pas est un sujet, mais une chaîne repose sur des talents et il faut être « *artist friendly* » et les accueillir aimablement. Bertrand n'avait pas les coudées franches et il n'a pas pu faire tout ce travail que lui-même s'apprête à faire.

Avant de passer à la suite des questions et bien que n'étant au CE de Canal que depuis deux ans, **G. Roth-Lascroux** souhaite remercier M. Méheut au nom de l'ensemble des élus pour les années passées ensemble, pour la collaboration dans un climat serein, et notamment pour son écoute au printemps dernier qui a permis d'aboutir à l'accord bien-être lorsqu'il y a eu quelques soucis au sein de Canal+. Elle laisse la parole à Sarah.

S. Vilmet donne lecture d'un mot de remerciement :

« Vous avez été un matelot combattant du gouffre contre vents et marées, face aux éléments sur une mer pas toujours d'huile, vous avez canalisé et repêché une société à la dérive tel Poséidon maître des flots. Avec une sérénité pas toujours olympienne, vous avez tenté de la mener à bon port, sans quitter le navire, et avec un équipage qui n'avait pas toujours le pied marin. »

B. Méheut les remercie.

V. Bolloré constate que Sarah est un talent et propose de la prendre comme auteur !

S. Vilmet précise qu'elle a été aidée.

V. Bolloré tient à signaler que Bertrand ne disparaît pas et reste son conseiller. Il n'aime pas partager le pouvoir et pense qu'il ne peut pas le partager avec lui, mais la vie n'est pas écrite d'avance !

G. Roth-Lascroux aimerait connaître les raisons du départ d'Ara Aprikian.

V. Bolloré précise que dans le cadre de la renégociation avec Cyril Hanouna, M. Aprikian a envoyé 4 notes à l'équipe. Le sujet a été discuté pendant des heures et ce contrat coûte très cher. Connaissant bien Hanouna, il en a parlé avec lui et il a appris qu'un contrat avait été signé pour un an de plus, mais sans Cyril. Il a immédiatement appelé Fred Crépin, lequel n'était pas au courant non plus et a appelé sa correspondante. Il s'est alors aperçu que le dossier signé par Ara Aprikian, dirigeant de D8, prévoyait une clause où « *Touche Pas à Mon Poste* » était prévu pour l'année 2016-2017, pour le même prix, c'est-à-dire environ 40 M€, mais sans Cyril Hanouna. Il a d'ailleurs aussitôt reçu une lettre de la société de production demandant d'envoyer ces 40 M€.

Stéphane Roussel a alors appelé Ara Aprikian pour s'étonner de ne pas avoir été informé de cette clause et ce dernier lui a répondu que personne ne le lui avait demandé. La leçon à retenir de l'épisode est que M. Aprikian a quitté la maison, et que *Les Guignols* peuvent bien défilier, l'équipe de Vivendi est là pour travailler, elle n'est pas impressionnable, et les gens déloyaux s'en vont. La compétence est importante mais la loyauté, tout comme la relation dans le travail, est plus importante encore. Bertrand n'était pas non plus au courant, et avoir caché cette information est une déloyauté majeure, car l'émission TPMP sans Cyril Hanouna ne vaut rien : quand il s'absente une semaine, l'audience chute immédiatement.

S. Bendotti aimerait savoir s'il faut s'attendre à des changements à la tête d'i>Télé et si la ligne éditoriale sera totalement changée.

V. Bolloré le confirme. Une équipe est déjà là pour partie, elle doit réfléchir à la question, et il faut travailler ensemble. Quand une chaîne d'info fait 1 % d'audience alors que sa concurrente en fait 2 % ; il y a un problème. L'image de BFM TV est meilleure, le nom et l'incarnation également. En outre, elle va rentrer dans le groupe de Patrick Drahi, et même si tout le monde dit qu'il ne durera pas longtemps, tant qu'il durera, BFM aura des moyens. Michel Combes et ses 14 M€ ainsi que des banquiers arrivent également dans sa société, et que chacun les aime ou pas, ce ne sont pas des manchots.

De son point de vue, l'axe de travail est double : CNews doit s'installer sur le mobile, avec les moyens de Canal, et en lien avec Dailymotion et les autres chaînes, et la marque doit être développée avec beaucoup d'explications et de grandes vedettes afin de frapper plus fort. En suivant le chemin classique, i>Télé ne rattrape pas BFM et perd, accessoirement, entre 5 et 10 millions par an. S'il était chez i>Télé, il ne serait pas content de lui. Quand il était à Janson de Sailly, il avait eu 2/20 en grec au premier trimestre et 3/20 au second trimestre et le professeur avait écrit « *travail régulier* », il a néanmoins arrêté le grec l'année suivante ! Il est important de nommer les choses.

C. Jacquin demande si le changement de nom est immédiat.

V. Bolloré répond par la négative, d'autant qu'il n'est pas encore président du conseil de surveillance de Canal+ et que le directoire n'est pas encore nommé. Les membres du directoire devront travailler ensemble et dire ce qu'ils feront. Lui-même a un rôle très faible mais son influence est certaine.

F. Kandel rappelle que lors de la dernière réunion du comité de groupe, une question avait été posée sur la ligne éditoriale et sur la liberté des journalistes et M. Bolloré avait répondu que la censure n'était pas sa tasse de thé. Entre temps, un reportage de « *Spécial Investigation* » sur le Crédit Mutuel a, semble-t-il, été censuré, mais sans réaction de la direction.

V. Bolloré distingue censure et bêtise. Hier, Canal+ Sport a diffusé une émission contre l'OM et M. Labruno a téléphoné. S'il y a dans la maison des gens qui n'arrêtent pas de taper sur ses clients ou ses partenaires, elle n'en aura bientôt plus du tout. Ce n'est pas un problème de censure. La censure serait de dire tout d'un coup que M. Sarkozy est génial et que M. Hollande est bête.

F. Kandel a demandé s'il y avait une liste d'entreprises ou de thèmes.....

V. Bolloré adore les journalistes, il en a d'ailleurs une centaine chez Direct Matin, mais ils ne vont pas commencer à faire n'importe quoi, ils ne sont ni la police, ni la justice. Ils font ce qu'ils veulent, mais à l'intérieur d'une ligne éditoriale, ce qui est normal.

F. Kandel fait remarquer qu'il faut la connaître.

Selon **V. Bolloré**, il faut donner aux clients des sujets qui les intéressent. Censurer c'est empêcher quelqu'un de dire des choses vraies, mais attaquer la BNP, LCL, ou le propriétaire de l'immeuble serait une bêtise.

M. Potier aimerait savoir s'il y aura des changements à la régie publicitaire.

V. Bolloré le confirme et Francine Mayer devrait être nommée à la place de M. Coste lequel souhaite prendre sa retraite.

A. Couderc demande si la nouvelle gouvernance a un impact sur l'UES.

Elle n'en a pas pour l'instant et **V. Bolloré** précise que si les élus veulent le voir tous les mois, il est à leur disposition. Les journaux écrivent qu'il fait tout, mais, en réalité, il est celui qui raconte et son équipe est à disposition en permanence.

Il sait vers quoi il veut aller, mais il ne peut pas décréter de l'extérieur, dès le premier jour, comment cela se passera. Il veut investir plus dans Canal. Le match Méheut/Belmer, Antoine de Caunes au Grand Journal, ou i>Télé continuant ainsi, étaient un peu la saison de trop. Le courage est de changer et, avec des moyens et sur la durée, cela devient même une nécessité.

À propos de moyens, **L. Coelho** aimerait savoir si la reconduction des droits de la Ligue anglaise est un enjeu majeur pour l'antenne.

V. Bolloré considère que le problème du sport doit être réglé et il faudra mener une politique complètement différente. Canal ne peut pas continuer à se faire « piquer » des droits à droite et à gauche.

Les rediffusions sont passées de 30 à 40 pour les chaînes Canal+ et **L. Coelho** fait remarquer que les clients s'en rendent compte. Si le groupe Canal+ n'a plus les droits du foot, il va se retrouver à la rue !

V. Bolloré partage ce point de vue. Le premier sujet est le sport et le deuxième le cinéma, ensuite viennent les flux et les talents, puis les *News*.

Pour **A. de Puyfontaine**, il est hors de question de se priver d'Arsenal !

Comme l'a souligné Sarah, **V. Bolloré** constate que Bertrand a réussi à maintenir le groupe Canal+ à flot financier, malgré un équipage pas toujours fidèle imposé par le propriétaire du navire, mais cela ne va pas durer. Les élus connaissent l'hémorragie annuelle des abonnés à 70 €, et il n'est pas nécessaire d'être aussi diplômé que Grégoire Castaing pour s'apercevoir que le groupe se dégrade de 150 M€ par an. Les chaînes gratuites font zéro moins dix et Canal+ France a 3 millions de bons clients, et 2,5 millions de clients dans une lessiveuse avec des promotions, même si cela ne doit pas se dire à l'extérieur. Au lieu de fermer des chaînes comme Cuisine+, Sport+, ou autres, il faut au contraire les réouvrir.

Les patrons du groupe Vivendi connaissent bien le sport. Simon Gillham est un ami du président de la fédération de rugby. Le groupe est riche mais à côté des Qataris, c'est un « petit Mickey ». Lutter avec des concurrents plus riches que soi pour acheter des droits pose un problème. Idem pour Netflix. Maxime est un cador en la matière, il a pu le voir quand il a négocié avec Watchever. Il y a des façons d'avancer mais si Canal n'a plus assez de sports et plus assez de programmes, il n'aura plus d'abonnés. Quant au clair, il donne momentanément de la pub, mais il n'empêche pas l'abonné de s'en aller.

L. Constant fait remarquer que le clair reste une vitrine.

Avec six heures de clair le samedi et le dimanche, **V. Bolloré** ne voit pas pourquoi s'abonner.

G. Roth-Lascroux suggère de mettre le premier ou les deux premiers épisodes des séries en clair.

V. Bolloré estime qu'il faut faire un marketing du désir et avoir le meilleur du sport, des films, et des talents, afin que la partie payante de Canal soit un club privé.

C. Jacquin demande si MM. Boutin et Cadoret sont confirmés à la Distribution et s'il y aura d'autres changements.

V. Bolloré répond par l'affirmative. Ils sont tous les deux très bien et M. Cadoret est dangereux et à surveiller de près (poil à gratter, motivation, mouvement). Ils travailleront en équipe avec Julien

et Grégoire, sous l'autorité de Maxime, et sous la présidence de Jean-Christophe. Il ne faut pas oublier qu'avec l'arrivée de la loi Hamon, les injonctions peuvent être un sujet..

L. Constant souhaiterait savoir s'il y aura des changements particuliers à la DTSL.

V. Bolloré n'en a pas connaissance. Canal a longtemps été le premier, et de loin, dans le domaine de la technologie informatique, mais il ne lui semble pas que ce soit encore le cas. De son point de vue, Sky a des ergonomies et des matériels meilleurs. C'est un sujet assez essentiel dans l'ère du digital et faire en sorte que Canal redevienne le meilleur est une question de moyens. Il conviendra notamment de se pencher sur CanalPlay. Dailymotion participera également à cet ensemble assez enthousiasmant.

Il comprend que les salariés soient un peu tristes des départs de Bertrand Méheut, Rodolphe Belmer, Ara Aprikian, ou Sophie Guieysse, mais c'est la vie des entreprises et il faudra se débrouiller avec les nouveaux arrivants.

G. Roth-Lascroux demande si Ara Aprikian sera remplacé.

V. Bolloré indique que Xavier Gandon est nommé à la tête de D8. La situation de la chaîne D17 est à l'étude et Maxime en prend la présidence en attendant. Il paraît que Christophe Sabot est quelqu'un de bien mais il ne l'a pas encore rencontré, il n'a pas rencontré non plus Thierry Thuillier. Il était pourtant là tout l'été mais beaucoup étaient en vacances.

C. Jacquin aimerait savoir qui sera à la tête de CNews.

V. Bolloré mentionne Jean-Christophe Thiery. Il fera également venir Guillaume Zeller, un Sciences-Po charmant, et verra comment cela se passe avec les équipes actuelles.

G. Roth-Lascroux en déduit que Céline Pigalle, l'actuelle directrice de la rédaction d'i>Télé, partirait également.

V. Bolloré n'en sait rien et ne l'a encore jamais vue.

Si Mathieu Peyceré veut absolument garder Sophie Guieysse parce que les élus la trouvent formidable, il la gardera. Lui-même nomme une équipe et les arrivants se débrouillent avec leurs équipes.

C. Jacquin suppose que les postes ne seront pas doublonnés.

V. Bolloré répond par la négative.

G. Roth-Lascroux souhaiterait savoir si les procédures et les moyens informatiques seront revus. Elle fait souvent remarquer qu'ils ont un côté un peu « administration » et s'en excuse auprès de M. Méheut.

V. Bolloré répond par l'affirmative. La nouvelle équipe arrive, elle fera probablement des erreurs de casting et de programmes, mais elle a la volonté, les moyens, et un cadre clair pour développer le groupe Canal, et elle le fera. Si elle patine un peu au début, ce n'est pas grave. Maxime a refait la grille. Lundi prochain Maitena sera certainement formidable. Il est allé voir les décors et le studio est lui aussi formidable, et, accessoirement trois fois moins cher que celui que proposait M. Le Van Kim qu'il n'a d'ailleurs jamais vu !

C. Jacquin demande s'il y aura un organigramme très clair pour que les salariés s'y retrouvent.

V. Bolloré chargera Grégoire Castaing, normalien, de faire l'organigramme ! Le but ici n'est pas d'être une armée régulière avec un général, un colonel, un capitaine, un brigadier, etc. Au début, ce sera plutôt un commando, mais il doit être sympathique avec les élus et essayer de construire.

A. Couderc pense que le niveau d'implication des élus au sein de cette réflexion est important.

V. Bolloré en convient et il est preneur.

Il signale qu'il va procéder à des déménagements à l'intérieur des immeubles d'Issy-Les-Moulineaux. Il n'est pas possible de déménager dans d'autres locaux parce que pour essayer de gagner un peu d'argent, ses prédécesseurs ont renouvelé les baux quasiment jusqu'en 2025 !

Il a fait un tour très tôt ce matin et constaté que la moquette s'arrêtait à un endroit pour faire place à du parquet ! Il a rencontré un chasseur de toiles d'araignées (il ignore s'il y en a un à tous les étages) et une dame du ménage qui venait des Comores et semblait trouver cela normal. Il a

pensé qu'il s'agissait peut-être de la caméra invisible, mais il aime la vie et a trouvé cela sympathique.

G. Roth-Lascroux aimerait savoir si M. Bolloré compte féminiser le top management.

V. Bolloré est favorable à la féminisation.

Les salariés ne sont pas forcément contre les départs mais **S. Vilmet** fait remarquer que les équipes ont été chamboulées par la façon un peu violente dont se sont déroulés ceux de Rodolphe et d'Ara, et, du coup, elles sont assez craintives.

Tant mieux, estime **V. Bolloré** en ajoutant que les conditions salariales de leurs départs ne le font pas pleurer.

S. Vilmet l'imagine.

V. Bolloré précise que le renvoi d'une personne qui touche 1 400 € et ne sait pas comment elle pourra se loger lui pose un problème mais pas celui d'une personne qui touche plusieurs millions et en a mis beaucoup de côté. Il revient aux élus de l'expliquer aux équipes. Par ailleurs, il estime que la haute direction d'une grande maison mérite un peu de terreur, un peu de crainte, et il ne plaisante pas en disant cela.

J.-M. Janeau demande si M. Bolloré ne craint pas de faire taire tout le monde par ces mesures qu'il qualifie lui-même de « terroristes ».

V. Bolloré pense que cela permettra au contraire aux collaborateurs du dessous de s'épanouir et de réussir. La vraie question est de savoir si, aujourd'hui, à la tête de Canal, l'atmosphère était fluide, transparente et efficace.

C. Jacquin estime que ce n'était pas le cas.

V. Bolloré souligne que ce n'était pas la faute de Bertrand car il était entravé.

Pour **J.-M. Janeau**, le problème ne se pose pas en ces termes-là mais plutôt en termes de conditions de travail. Il s'est passé la chose suivante : M. Bolloré est arrivé dans le groupe Vivendi par l'intermédiaire des chaînes D8 et D17, puis il a grimpé au capital, il est devenu président du directoire, et aujourd'hui, il arrive dans Canal et il coupe toutes les têtes.

V. Bolloré n'est pas d'accord. Ce n'est pas la vérité.

Il y avait des problèmes et **J.-M. Janeau** sait que le duo Méheut/Belmer existait mais la situation le fait penser à la fable de La Fontaine « *Le chat, la belette, et le petit lapin* » où un pauvre lapin s'étant fait piquer son terrier par une belette va voir Raminagrobis avec elle, le chat leur dit d'approcher parce qu'il est sourd, « *les ans en sont la cause* » ; et à la fin, il mange et l'un et l'autre !

C'est un peu ce qu'il a vu à Canal. Pourquoi pas ? Ce n'est pas son problème dans l'absolu, mais, comme l'a dit M. Bolloré, cela fait naître une « terreur » dans bon nombre de couches de l'encadrement, or, la terreur de l'encadrement est, à terme, celle des employés et des agents de maîtrise quant à leurs conditions de travail. Il demande d'y être très attentif parce que Canal compte environ 4 000 salariés, dont certains ont déjà payé pour ce genre de choses. Il pense notamment aux intermittents des *Guignols* qui, pour l'instant, n'ont pas encore retrouvé de travail.

Aucun de ces propos n'est exact et **V. Bolloré** n'a pas coupé toutes les têtes. Les gens avec lesquels il travaille depuis 40 ans sont tous très contents et il lui suggère de demander leur point de vue aux collaborateurs de D8.

Si le groupe Canal+ reste dans la solution antérieure, il ira à la faillite parce qu'il perdra ses abonnés et sera dépassé par les tiers.

Par ailleurs, les propos sur *Les Guignols* sont complètement faux. Il souhaitait faire bouger *Le Grand Journal* et faire sortir Antoine de Caunes. Tout le monde sait qu'il faisait de mauvaises audiences, que les analyses qualitatives n'étaient pas bonnes, et que l'émission coûtait deux fois plus cher qu'ailleurs. Il fait remarquer que dans tous les pays du monde, les *Guignols* se sont arrêtés parce que faire cette émission de 4 minutes coûte 25 M€ par an, avec des auteurs gagnant entre 700 et 800 000 euros. La seule façon de sauver *Les Guignols* est au contraire de leur donner

des moyens. C'est ce qu'il fait, il les a rencontrés, ils vont déménager à Issy-Les-Moulineaux, ils auront plus de moyens, et ils sont enchantés.

Il est à un âge où il dit clairement les choses. La vérité est qu'aujourd'hui Canal est sur une pente difficile et sincèrement, il n'a pas coupé toutes les têtes. Il a fait sortir M. Belmer qui ne voulait rien bouger et souhaitait laisser en place M. Le Van Kim, et il a également fait sortir M. Aprikian pour les raisons évoquées précédemment. Quand il dit, en souriant, que la terreur fait bouger les gens, il veut dire qu'avoir de temps en temps un petit électrochoc permettant aux collaborateurs de voir qu'il y a un problème est une bonne chose pour le bien de tous.

Pour **J.-M. Janeau**, il ne faut pas qu'il soit trop puissant.

V. Bolloré lui suggère de ne pas s'inquiéter car il n'est pas là pour très longtemps.

À propos du déménagement des Guignols, **C. Jacquin** demande si les studios restent à la Plaine Saint-Denis.

V. Bolloré le pense. Il souhaite ramener Les *Guignols* à côté de C8, C17, CNews, prendre le plateau 3, leur donner les moyens et les faire intervenir un peu partout dans les émissions. Les intermittents auront donc du travail qu'ils n'auraient pas eu autrement.

G. Roth-Lascroux comprend que Groland reste à la Plaine Saint-Denis.

Pour l'instant, **V. Bolloré** le confirme mais par la suite, il souhaite ramener le maximum d'éléments à proximité car il dispose de moyens et il lui semble important de se retrouver dans un ensemble plus cohérent.

S. Bendotti souhaiterait savoir si un investissement financier conséquent est envisagé pour CNews car aujourd'hui, la chaîne n'a pas assez de moyens pour tourner les sujets.

V. Bolloré mettra des moyens très importants partout. Les élus ne doivent pas s'inquiéter, ils les a « rembarrés » mais il les a écoutés et essaiera d'être doux et gentil ! Chez Vivendi, personne ne s'est d'ailleurs plaint de son arrivée.

J.-M. Janeau entend bien. En tant que secrétaire du CHSCT, il a fait une demande d'expertise sur les risques psychosociaux (RPS), et, pour l'instant, il s'est heurté à beaucoup de frein de la part de l'ancienne direction. Il espère pouvoir avancer sur ce sujet avec la nouvelle. C'est un élément constructif de l'établissement de conditions de travail plus fructueuses, notamment au point de vue des résultats qu'il faut en attendre, parce que de travailler avec des salariés qui ont peur n'est pas une bonne solution. Il faut analyser la situation pour pouvoir contrer les RPS.

V. Bolloré en convient mais pense que la classe qu'il faut rassurer est plutôt celle des employés d'autant qu'il y a beaucoup de licenciements. De son point de vue, le cadre de haut niveau à moins à craindre et il faut protéger les couches laborieuses.

G. Roth-Lascroux fait remarquer que les cadres moyens sont pris entre les deux et doivent aussi être protégés.

V. Bolloré en est conscient et a entendu les remarques. Entre Mathieu Peyceré et Stéphane Roussel, les salariés ont les plus souples des DRH (bien que pour Stéphane, il n'en soit pas si sûr). Quoi qu'il en soit, il verra régulièrement les élus du CE ; et s'ils ne se comportent pas bien, il suggère de le lui dire !

A. Couderc aimerait savoir quelles seront les prochaines étapes.

V. Bolloré s'installe demain dans le bureau de Bertrand. Il compte y aller à la fois doucement en étant gentil avec tout le monde et en apportant des fleurs, et énergiquement parce qu'il faut vraiment faire ces investissements et donner à Canal les moyens qu'il n'a pas eus et dont il a besoin pour éviter de se retrouver rayé de la carte face aux concurrents.

Il rappelle que les entreprises vivent et meurent. Quand il a commencé à travailler il y a 40 ans, les 3 personnes les plus riches de France était M. Boussac, M. Prouvost et le baron Empain. Il ne reste rien de ces trois groupes. Le groupe Canal serait mort si Bertrand n'était pas arrivé et d'ailleurs plusieurs des ses entités ont été vendues ou arrêtées (Italie, etc.).

De son point de vue, l'idée de prendre la culture française et européenne, de trouver des talents, de développer des contenus, d'avoir des moyens techniques, de l'innovation, et de les

internationaliser, peut marcher, d'autant que de nombreux actifs du groupe Vivendi peuvent aider, notamment Universal.

C. Jacquin voudrait avoir confirmation que M. Bolloré croit en une chaîne d'information.

V. Bolloré le confirme. Il est constructeur, même si au début il commence par détruire un peu. Il fait des bons mots mais il aurait pu présenter tout cela avec un langage beaucoup plus correct. Mais le *track record* n'est pas mauvais et en général, quand il est quelque part, les choses s'améliorent après un moment d'inquiétude.

I. Benkhelifa demande si M. Bolloré a des projets d'améliorations pour les CRC.

V. Bolloré doit encore se pencher sur le sujet. Il sait simplement que personne ne regarde ce qui se passe dans les centres d'appel alors que ce que disent les clients est la première source d'information. Il demandera des comptes-rendus, y compris sur les conditions de travail.

Canal+ Pologne est rattaché directement à groupe Canal et **A. Couderc** aimerait savoir s'il sera intégré dans COS.

V. Bolloré précise que le successeur de Julien Verley est Emmanuel Rougeron, lequel dépendra de Jacques du Puy. Ce dernier n'est pas au directoire parce qu'il n'y a que 4 places mais il mériterait d'y être.

En conclusion, il espère être nommé au conseil qui suit cette séance. Une réunion des 120 cadres est ensuite prévue à 11h15. Une nouvelle page s'ouvre et il est très heureux de l'ouvrir avec les élus. Il tiendra compte des remarques et il ne faut pas hésiter à l'informer. Il remercie les participants.

La séance est levée à 9h43.