

PROJET STRATÉGIQUE

RADIO FRANCE

Jérôme Batout

Sommaire

Acte de candidature	3
1. A mesure que se rapproche le moment de basculement du média radio, des défis inédits attendent la radio publique.....	4
2. Pour remplir ses missions, Radio France doit choisir un <i>format</i> de radio fondé sur la distinction entre le cœur radio et un levier de diversification	10
3. S'appuyer sur un levier de diversification, au service du cœur radio	18
4. Propositions d'actions pour la période s'étalant d'ici à la réforme de l'audiovisuel public	22
Conclusion	31
Curriculum vitae	33
Table des matières.....	35

*

1. A mesure que se rapproche le moment de basculement du média radio, des défis inédits attendent la radio publique

Dans mon rôle actuel, j'ai eu l'occasion d'étudier de près, sur une multiplicité de pays, les différentes vagues de disruption des médias, et d'apprendre à déceler quelques-unes des vagues à venir. L'analyse qui suit est le fruit de ces connaissances accumulées, et a pour objectif de présenter le contexte futur dans lequel Radio France devra mener sa mission de service public.

1.1. Une conviction : la disruption du média radio n'a pas encore eu lieu

Je demande à ma Google Home de sélectionner un programme d'information sur un sujet d'actualité. Dans ma voiture équipée du Wifi, j'allume ma playlist favorite plutôt qu'écouter la radio. Une plateforme digitale me permet d'écouter mes musiques favorites ainsi que des informations personnalisées en fonction des données accumulées à travers mes parcours utilisateurs. Une autre choisit de lancer une webradio forte de ses compétences en production de contenus.

Qu'on l'appelle disruption, ou comme je le juge plus juste, bouleversement, ma conviction est, qu'après la presse et la télévision, **la radio est à l'aube de changements majeurs. Les nouveautés déjà enregistrées depuis une vingtaine d'années sont peu de choses en comparaison d'un moment de basculement décisif qui se situe devant nous et qu'il convient d'anticiper.**

Jusqu'à maintenant, l'usage de la radio reste, de façon écrasante, lié à des dispositifs techniques anciens (hertzien) de type poste ou autoradio à transistor. Chaque jour l'essentiel des auditeurs français qui écoutent la radio, chez eux, en voiture, mais toujours via un poste de radio traditionnel fonctionnant sur une captation d'ondes hertziennes.

Pour autant, la relative stabilité du dispositif technique historique de la radio peut-elle perdurer ? En à peine deux décennies, nous avons vu les lecteurs de la presse quitter le papier. Pour la télévision, l'arrivée du dispositif box, de la TNT et de la Fibre ont fait basculer l'ensemble du dispositif d'écoute vers une diffusion numérique du media, qui change tout dans l'expérience de celui-ci et a démultiplié les canaux.

Fort de ces précédents, on a la certitude que la radio, elle aussi, basculera le moment venu vers sa disruption : le post-hertzien. Contrairement à la presse ou à la télévision, pour qui ce basculement a été difficile à entrevoir, la radio, en tant que

dernier média à être disrupté, a l'opportunité de se donner les moyens d'anticiper ce moment. **Pour la radio publique les missions d'intérêt général qu'elle accomplit, c'est une nécessité.**

La question est donc : que se passera il, dans 10 ans, quand l'exposition à la radio aura presque totalement basculé vers une distribution par des canaux numériques ? Sera-t-on dans un cas comparable à celui du courrier, dépassé par le mail et les réseaux sociaux ? Dans un cas comparable au téléphone, dont l'usage par voix se voit toujours plus contesté par les dispositifs de messageries instantanées ? Que se passe-t-il quand un dispositif de communication essentiellement fondé sur la voix (le téléphone) devient un dispositif essentiellement fondé sur le texte, la vidéo et l'envoi d'images (le smartphone) ?

A l'horizon 2025, avec la 5G, le plan haut débit déployé sur l'ensemble du territoire, les freins à l'usage des dispositifs mobiles pour écouter les contenus radios seront levés, **l'avantage majeur conféré par l'attribution de fréquences sera contesté, et une multitude d'offres radio pourront se déployer, certaines fidèles au son à l'état pur, d'autres sous la forme d'hybridations texte / voix / images.**

Les applications d'accès, dont on voit déjà les conséquences sur la musique (Spotify, Pandora etc.), anticiperont ce basculement dans les usages. **On peut faire le pari qu'elles investiront fortement en matière de contenus audio d'information, de culture, d'éducation et de divertissement.** Exactement comme les plateformes vidéo sont devenues en l'espace de quelques années de redoutables concurrents en matière de production et d'ergonomie de diffusion pour les chaînes de télévision.

Penser l'avenir de Radio France contraint à se projeter dans ce moment qui sera celui de la disruption du média radio et de penser l'avenir du service public de la radio à l'aune de ce bouleversement.

Aujourd'hui, on voit bien par quelles voies ce basculement se trame, mais il est encore difficile d'évaluer la célérité avec laquelle il se produira. Mais il aura lieu. C'est l'horizon de projection qui me semble être le point de départ nécessaire d'un alignement progressif, mais profond, de toutes les parties prenantes autour d'un projet mobilisateur pour assurer la pérennité de la radio publique. En somme, **il faut prendre en compte ce fait : nous allons passer du poste à transistor aux objets connectés.**

1.2. Une série de conséquences dérivent du basculement à venir

Ce constat posé, des nouveaux usages de la radio vont apparaître et se répandre. Pour en donner une vision nette, je prends le parti de les présenter sous la forme d'une liste cumulative :

- La possibilité de passer en un instant d'une offre à une autre sera beaucoup plus fluide, et sans comparaison avec les usages actuels qui voient les auditeurs peu changer de radio à l'échelle d'une journée, d'une semaine, et parfois d'une vie. Ce qui signifie que la radio, qui de tous les médias classiques, est le dernier à **demeurer de toute évidence un média de destination, va devenir un média de contenus**. Ce qui primera ne sera pas la station, mais le contenu. On entrera dans un moment d'atomisation des usages.
- L'avantage concurrentiel de fait des antennes radio disposant de fréquences hertziennes va s'effacer. **Balbutiante à l'heure actuelle puisque la demande continue de s'exprimer presque totalement via le hertzien, il faut s'attendre avec le numérique et les nouveaux acteurs digitaux à une prolifération d'offres**, source de brouillage pour les publics et de déstabilisation pour les radios traditionnelles.
- Les plateformes audio déjà existantes très bien financées et spécialisées dans la qualité de l'expérience utilisateur disposeront d'un avantage considérable pour regrouper des masses de contenus et proposer via des algorithmes et des dispositifs d'intelligence artificielle des **recommandations jugées désirables par les auditeurs**. **On quittera la zone où la radio est un média de l'offre pour une époque où la radio sera un média de demande**. Ce basculement serait extrêmement préjudiciable à la radio publique, dont une mission clé est, par le travail méticuleux sur des grilles, de proposer à l'auditeur des contenus pour lesquels il n'avait pas formulé de demande spécifique, et qui l'emmène plus loin.
- Le caractère illimité du dispositif de distribution permettra à certains acteurs de toujours mieux tirer profits des possibilités de segmentation. A l'heure actuelle, Radio France a par exemple une réflexion de cible en fonction de l'âge des publics. Quand on voit le niveau de sophistication des plateformes musicales actuelles dans la segmentation, on se situe plus à un niveau de granularité de type un canal pour « des adolescents urbains amateurs de musiques RNB et de rugby ».

Devant ce nouvel état du paysage, dans quelle mesure la radio publique pourrait-elle continuer à exercer ce rôle fondamental, qui est de *faire société* auprès de publics nombreux qui écoutent au même moment un même son ?

1.3. Les défis pour Radio France sont majeurs, et il est possible de les relever

Pour Radio France, le basculement vers une radio connectée engendre **des défis qui lui sont propres**.

Pour une radio privée, qui n'est pas dotée de missions de service public, le basculement vers le post-hertzien est un facteur à prendre en compte, mais qui peut présenter des opportunités commerciales et publicitaires.

Qu'un media privé ne soit pas un média de destination ne l'empêche nullement d'être rentable, et Google en est le meilleur exemple. Google n'a pas besoin que des millions de gens regardent une page de recherche en particulier, ou une vidéo précise sur YouTube pour atteindre ses objectifs de chiffre d'affaires. A terme, une radio privée pourra nourrir un raisonnement comparable et considérer que la somme de publicité récoltée sur des dizaines de podcasts, d'écoutes délinéarisées, d'une prolifération de webradios visant des publics toujours plus segmentés, peut égaler voire dépasser les montants récoltés par des publicités diffusées sur une seule station en monde hertzien.

Il en va très différemment pour Radio France. La radio publique doit pour sa part continuer à être un carrefour, à être le territoire sonore où la société se représente à elle-même. Pour que cela ait lieu, une radio publique qui ferait comme les radios privées le choix de la prolifération des offres et des contenus anéantirait sa mission. **La radio publique doit s'efforcer de demeurer, coûte que coûte, un vrai média d'offre (et pas de demande) et un vrai média de destination (et pas de contenus), un vrai média de masse (et non d'atomisation des publics).**

A l'heure actuelle, environ 15 millions d'auditeurs écoutent chaque jour une des 7 antennes de Radio France. On peut imaginer un monde où ces 15 millions de personnes écouteront chacun 15 millions de webradios générés sur mesure par agencement de contenus produits par Radio France. **En termes de fréquentation, on resterait dans la même zone. En terme de nature, le service public de la radio aurait vécu.** C'est pourquoi il convient d'être prudent à l'égard des tentations de répliquer sur le service public les perspectives de développement de radios ou de plateformes privées. **Les stratégies des deux ne peuvent pas être les mêmes : certains ont des objectifs, la radio publique a une mission.**

Pour garantir la pérennité du modèle de la radio public comme un média de société, comme un média carrefour, comme un média de découverte, aussi, les efforts et investissements à réaliser sont majeurs. J'essaierai d'en donner un aperçu dans la suite de ce projet.

Sur un plan technologique, le défi est majeur si Radio France veut mettre au point des plateformes de distribution numérique disposant du poids critique et de l'excellence en terme d'expériences utilisateurs. Il s'agit de répliquer sur le plan numérique l'avantage majeur qui était conféré par la fréquence hertzienne, et qui garantissait presque automatiquement aux antennes publiques d'être des médias de société. Sur ce plan aussi, je m'efforcerai de proposer des axes stratégiques.

Sans cette persévérance vers le poids critique, les flux de la radio publique seront inexorablement captés par des plateforme de diffusion dont la radio publique ne maîtrisera ni les contextes, ni les valeurs – j'ai ici à l'esprit l'usage fait des données récoltées sur les utilisateurs, et leur exposition à la publicité.

D'ores et déjà, en France, les auditeurs radios de pointe disent simplement à leur enceinte connectée : « OK Google, peux-tu mettre France Culture », et se voient répondre « OK, je mets France Culture sur TuneIn » – c'est Google qui sait ce qu'écoute l'auditeur, c'est Google qui pourra le cibler publicitairement par la suite.

1.4. Profiter des atouts d'aujourd'hui et les convertir en force mobilisatrice

Aujourd'hui Radio France aborde ces enjeux avec des atouts, qui ne doivent pas pour autant dissimuler l'ampleur du défi que Radio France va devoir relever ces prochaines années.

On ne peut que se réjouir du fait que Radio France attaque la période qui vient avec le meilleur actif qui soit : une qualité des programmes sans égale à l'échelle francophone, des personnels dotés d'un savoir-faire technique et d'une excellence éditoriale hors pair, des talents de premier ordre dans la création musicale. Les dernières vagues d'audience sont venues valider concrètement ces actifs. **Les individus écoutent de moins en moins la radio, mais dans cet environnement en décroissance, Radio France tient son rang.**

Bonnes audiences aidant, chacun a le sentiment que la Maison est plutôt bien configurée pour l'avenir. C'est vrai sur bien des dimensions, mais pas nécessairement sur celle de l'anticipation du basculement.

Et pourtant, à observer de plus près, ce basculement à venir est quelque part, un peu enfoui dans les esprits des parties prenantes. **Enfoui sans doute, car il est facteur de déstabilisation**, dans une institution dont l'âge, la fierté, l'unité de lieu, et les succès d'audience sont autant de raison pour se convaincre que bon an mal an, la situation est pérenne.

J'ai la conviction profonde que la première mission d'un(e) futur(e) président(e) de Radio France sera de capitaliser sur cette confiance pour mettre en action les forces de la Maison, **pour que l'énergie comprimée par l'occultation soit convertie en des forces collectives et convergentes de transformation.**

L'erreur d'un ou d'une présidente serait de relativiser la portée du changement. **A l'inverse, son talent serait, en étant capable de raconter cette histoire par anticipation, de justifier les transformations et prouver que Radio France dispose de moyens majeurs pour sortir gagnant de cette nouvelle donne.**

Ici, on ne se situe donc pas dans une situation classique de changement. Toute démarche de « conduite du changement » (je n'apprécie pas cette expression, généralement signe avant-coureur de réformes brutales) n'aurait aucun sens, et serait vouée à l'échec.

Je crois au contraire que la Maison de la Radio rassemble des hommes et des femmes animés par des croyances, des valeurs, une psychologie et que les émotions, les projections, les peurs doivent être prises en compte avant de se lancer dans la transformation. **Il faut faire consensus sur l'histoire qu'on souhaite écrit collectivement.** Si l'on y songe, le défi est beau et il y aura une fierté supplémentaire pour tous à le relever. C'est l'esprit de ma démarche.

Je me mets à la place de chacun, et je mesure les freins à un deuil programmé de la situation antérieure, où la radio publique hertzienne, de destination, et de société était garantie. **Les progrès importants opérés ces dernières années dans l'organisation de la Radio Publique l'ont été sur le mode de l'adaptation à une situation nouvelle, et non sur le mode d'un basculement dans une navigation en mer inconnue.**

En modifiant la perception de la dimension des bouleversements à venir, on mobilisera plus sûrement le réservoir d'intelligence, de créativité et de consensus que si on présente les choses comme un changement graduel et progressif. **Un jour, le media radio ne sera plus le même, et pourtant le service public de la radio devra trouver les moyens de continuer à remplir ses missions.**

C'est aussi pour ces raisons qu'il est fondamental que les personnels et toutes les parties prenantes de Radio France aient accès, dès leur examen par le CSA qui a décidé de les rendre publics, aux différentes visions de l'avenir pensées par chacun-e des candidat-e-s.

*

2. Pour remplir ses missions, Radio France doit choisir un *format* de radio fondé sur la distinction entre le cœur radio et un levier de diversification

Un virage de grande ampleur sur la distribution, la production et les usages se profile pour le média radio, qui va singulièrement compliquer les missions remplies par la radio publique. **Face à cet enjeu, il s'agit de concevoir et d'exécuter une stratégie gagnante, capable de placer Radio France en situation de force dans le monde qui vient.**

Face à une équation financière complexe, et un risque de dilution de la radio publique dans un espace radiophonique brouillé et encombré, mon projet est de définir un format de radio publique – par analogie avec ce qu'on fait face à des nouvelles menaces en matière de défense en définissant un « format d'armée ».

Pour se donner les moyens de relever le défi, ce format doit être fondé sur une distinction entre le cœur radio, et un levier de diversification.

Le cœur radio pour remplir avec excellence les missions confiées à la radio publique.

Le levier de diversification pour isoler des activités capables de générer de l'autofinancement au service du cœur radio, pour innover technologiquement, pour capitaliser sur certains avantages compétitifs de Radio France que l'entrée dans un monde où la voix commande les objets va considérablement valoriser.

2.1. Le cœur radio : définition de l'expérience

Souvent dans le secteur privé on utilise l'expression peu heureuse de « core business » pour définir le cœur de l'activité d'une entreprise. S'agissant de Radio France, je ne me vois pas appeler ce noyau fondamental autrement que par le *cœur radio*. **Il s'agit ici de définir le format opérationnel d'une radio publique capable de demeurer un média de masse, de destination, et d'offres plutôt que de demande. Sur le fond, un média qui fait sens pour les publics et aide à faire société.**

En tant qu'expert des médias, ma conviction est qu'à terme le média audio bénéficiera d'un avantage propre, et encore plus pour un média de service public. **Cet avantage, c'est celui procuré par le statut de la radio comme le seul média sans image.** Cette dimension sonore de l'expérience radio rend possible ce qui est impossible aux autres médias : on peut continuer à vivre, à agir quand on écoute la radio. Le son n'est pas invasif, et il est compossible avec la vie. Il ne suscite pas comme le média vidéo

ou textuel une mobilisation de la vue qui oblige, si l'on veut faire l'expérience *totale* du média, à lui consacrer presque l'entièreté de son attention.

La radio est un média où l'expérience est totale même si on l'écoute même dans l'obscurité. C'est un média qui fait *société* dans certains espaces les plus privés d'une vie. **Or un des enjeux de la citoyenneté au XXI^{ème} siècle, et donc du service public de la radio, est de parvenir à faire entendre la société dans la sphère privée de l'individu pour que les deux dimensions de la vie, l'individuelle et la collective, s'entremêlent, s'articulent et se nourrissent l'une de l'autre.**

La radio nous saisit beaucoup plus que les autres médias dans les moments personnels, comme le matin, ou dans des temps forts de la vie, comme sur la route des vacances. Elle imprègne quelque chose qui dure, et qui n'étant pas fixé par des images a une faculté décuplée de nous transformer, de faire jouer à plein l'imaginaire.

Pour garantir que la radio publique restera une source majeure d'appropriation des codes de ce monde et une source première de créativité, de liberté et de citoyenneté –, il faut s'assurer que l'expérience radiophonique classique, celle du XX^{ème} siècle, continuera par d'*autres moyens*.

Pour cela ma proposition est de formuler un cœur radio autour du maintien des sept stations de Radio France, et de mettre des moyens considérables pour s'assurer que, même diffusés ultimement à 100% numériquement, cet écosystème de sept antennes continuera de constituer un média de destination et de masse, écoutés à chaque instant par des millions de personnes et qui enrichit au quotidien la vie de la Cité.

2.2. Unir les 7 stations sur les écosystèmes connectés pour atteindre le seuil critique de visibilité, de référencement, et d'expérience utilisateur

Un travail notable a été entrepris depuis des années, parfois des décennies, avec endurance et intelligence, pour créer un ensemble de sept antennes dotées de marques identifiées et appréciées avec chacune une personnalité et une identité. **L'existence de ces marques dans l'esprit des citoyens auditeurs est un capital énorme à l'approche du moment de basculement. Il faut s'en emparer.**

Je vois parfois que la tentation, même sur la radio publique, est de multiplier les initiatives de webradios, de distribuer les podcasts sur des plateformes extérieures, de favoriser à la limite les expériences radio fondées sur la dispersion, la délinéarisation. **Il me semble qu'il faut avancer sur ces sujets avec prudence.**

Si on dilue les efforts d'investissements sur un trop grand nombre de canaux, de flux, on se place presque volontairement dans ce qu'il s'agit précisément d'éviter : la dilution d'antennes puissantes, qui rassemblent en direct des publics nombreux, au profit d'une myriade de contenus qui ne sont pas capables de faire

société, et qui se « consomment » à la demande. Le format actuel de l'écoute digitale proposé par Radio France, telle que disponible sur les smartphones, les applications et les sites, est **un indice du risque de céder aux sirènes de la consommation de contenus, au détriment de l'expérience radio fondamentale**, celle d'un direct entendu par le plus grand nombre.

Ma proposition est de concentrer les efforts sur le maintien des sept flux direct, sur le hertzien bien sûr tant qu'il existe, mais aussi sur les formats numériques de distribution, afin d'assurer dans la durée le maintien du média comme carrefour, et comme rendez-vous commun, dans la semaine ou dans la journée. **Ce que l'auditeur de la radio publique attend, c'est un cœur radio doté des qualités de simplicité et de clarté.**

C'est la raison pour laquelle le cœur radio, sur le plan digital, sera fondé sur le regroupement de tous les différents sites internet des stations vers un seul et unique site en forme de vaisseau amiral, où les marques pourront s'épanouir, mais dans une expérience utilisateur simple, évidente, même pour les publics les plus en difficulté avec les codes de lecture numérique. Les sites actuels sont trop nombreux, et si riches qu'ils en deviennent complexes. **Lutter contre la fracture numérique et garantir l'égal accès à tous au service public se fera aussi en proposant une expérience utilisateur simple**, intuitive et permettant la libre circulation des auditeurs entre les antennes. Faisons donc un seul site, remarquable, doté d'une seule adresse, et ouvert sur la circulation entre les sept antennes.

Procédons de la même manière s'agissant des applications pour téléphones et tablettes, et à terme pour tous les objets connectés. A l'heure actuelle, la dilution des plateformes de distribution de Radio France est telle que sur un magasin comme Apple Store, l'auditeur qui tape Radio France dans la barre de recherche (1) ne tombe pas en première proposition sur Radio France mais sur d'autres applications ; (2) se voit proposer l'application Radio France et aussi une application France Inter ; (3) dans un environnement où est déjà proposée juste en dessous l'application Spotify. **Avec cette division des forces digitales, on voit bien qu'au moment où des acteurs bien financés mettront le turbo sur les contenus parlés, la bataille sera mal engagée pour la radio publique.**

Unissons les forces du digital vers un petit nombre de dispositifs atteignant la masse critique et dotée d'expériences utilisateurs excellentes. Cette démarche est la seule de nature à garantir qu'après la généralisation de l'écoute connectée, la radio publique demeurera un média central dans la société, parfaitement référencé et aussi car c'est historiquement une de ses grandes vertus, *simple d'usage*, pour toutes et tous.

2.3. Les avantages déterminants des dispositifs digitaux unifiés

On l'a compris, l'unification des dispositifs numériques autour de la marque Radio France revêt **un objectif de puissance** dans un univers digital où les offres sont si nombreuses qu'il faut être aux toutes premières places des téléchargements, des référencements, de l'expérience utilisateur. « Le gagnant rafle toute la mise », comme on le dit parfois.

Pour Radio France, l'usage de dispositifs unifiés aura un impact favorable sur les missions qui lui sont confiées.

- Sur la plateforme unifiée, chaque marque vivra et continuera de s'épanouir comme sur le hertzien, et on pourra agencer pour les auditeurs des *parcours* entre ces marques, à l'échelle de la journée et aussi à l'échelle d'une vie.

A l'heure actuelle, un amateur du Mouv' a toutes les chances le moment venu de basculer vers une autre radio type NRJ ou Fun. Il faut que les futures interfaces soient conçues de telle sorte qu'il y ait de l'invitation à s'exposer ou à être exposé à des contenus à d'autres antennes de Radio France pour qu'à un moment venu que le jeune auditeur du Mouv tente France Culture ou FIP.

Aujourd'hui, avec l'éclatement des stations et la multiplicité de sites, il semble difficile d'être incité ou guidé pour passer à la fin de l'émission de « Good Morning Cefran » sur le Mouv' à l'émission Boomerang, qui n'est pourtant pas incompatible dans un parcours de jeune auditeur.

- L'usage raisonné et respectueux des données utilisateurs récoltées via un dispositif de distribution unique sera d'une grande utilité pour mieux saisir les parcours et favoriser de nouveaux chemins des auditeurs vers les stations.

Ces deux dernières années, un effort de « relationnel auditeurs » a été esquissé. Il est encore balbutiant. Mon projet est de le doter de moyens importants et de capitaliser sur toute l'expérience acquise en cette matière dans ma fonction actuelle pour faire de **Radio France un média capable de connaître ses publics. Tout l'enjeu sera de mettre cette connaissance au service de la création radiophonique et musicale, plutôt que de la satisfaction d'une demande.** J'ai la conviction que la radio publique peut envisager un usage des data fidèles à ses valeurs. Contrairement aux GAFAM ou aux radios privées, le but n'est pas de susciter plus de ciblage publicitaire, mais de mettre ces datas au service des missions de Radio France.

2.4. La question cruciale du niveau crédible d'investissement dans le digital

La consultation des annonces faites sur le budget 2018 de Radio France permet de localiser 12 millions d'euros dégagés pour les projets numérique, dont simplement 4,2 millions d'euros consacrés à des investissements sur des projets numériques. Sur ce point, mon expérience acquise dans l'univers de l'investissement média me contraint à l'écrire sans détour : **ce n'est pas avec ce niveau d'investissement que Radio France remportera la partie, au regard de ce qui est en préparation chez les autres acteurs.**

Le niveau d'investissement dans les plateformes audio, simplement en matière d'expérience utilisateur, se chiffre en plusieurs dizaines de millions d'euros chaque année. Spotify a encore levé un milliards de dollars il y a juste un an (dont une large partie, certes, est consacrée à l'achat de droits). **Sur un terrain plus familier, le paysage radio français est en mode de recomposition, avec la cession probable de certaines antennes majeures qui feront sans doute l'objet après l'arrivée de nouveaux propriétaires de relances fortes en matière d'investissement.**

Pour répondre à l'urgence de financer le digital à un niveau crédible, un levier de diversification sera mobilisé, qui sera à la fois un moteur d'innovation et aussi une source de financement permettant d'atteindre à horizon 2023 un investissement annuel dans le digital de l'ordre de 40 millions d'euros par an, en complétant l'investissement actuel de plus d'une trentaine de millions d'euros par an.

En outre, car le niveau de 40 millions d'euros tout en étant crédible pour réaliser des progrès, reste modeste en comparaison des besoins. Il faudra donc articuler ce financement avec une série de choix tactiques fondamentaux :

Mettre en place des partenariats équilibrés : le basculement du poste à transistor vers les objets connectés produits par des géants industriels ou digitaux oblige à entrer dans une logique de partenariats pour être diffusé, et bien distribué, sur tous les points de contacts et dans tous les contextes.

Or ces plateformes ont bien l'intention de conserver les données utilisateurs. **C'est la raison pour laquelle il faut être très vigilant dans toute aventure de partenariat** afin de garantir que ce n'est pas à travers des plateformes dotés d'objectifs commerciaux publicitaires que les auditeurs seront à l'avenir majoritairement exposés à la radio publique.

Ce matin même j'ai commencé la journée en écoutant France Inter, sur Google Home. A partir du moment où la voix de Google Home, commandée par la mienne, a mis France Inter, c'est Google qui a récupéré mes datas et observé mon comportement. Je serai probablement ciblé publiquement dans la foulée en fonction de ces choix. Cela n'est pas satisfaisant.

Au-delà de la logique de partenariat il y aussi une logique d'alliance : toutes les radios publiques des démocraties européennes, en dépit de leur disparité, se voient confrontées au même défi sur les investissements technologiques.

Radio France pourrait prendre l'initiative, sur cette dimension précise, d'une alliance de certaines radios publiques européennes pour mutualiser une partie des investissements et développer en commun des plateformes d'expérience radio de diffusion, de distribution et de production.

L'objectif final étant d'atteindre le point critique d'investissement de manière à produire des plateformes dotées du meilleur niveau mondial que chaque opérateur public national ensuite, pourra librement utiliser et adapter à son pays. **Soyons clairs : le but est de s'unir sur un thème en particulier afin que par accumulation, les investissements technologiques des uns et des autres puissent mener à des dispositifs de distribution largement meilleurs que si chacun œuvre dans son silo.** Un tel projet, en outre, est susceptible de bénéficier d'un financement complémentaire au niveau européen.

Ce qui se joue dans les prochaines années et pas simplement en France c'est **le maintien à l'échelle continentale d'un haut niveau de service public radio** très fréquenté par les citoyens. Vu l'environnement de concurrence, c'est un défi qui sera difficile à relever en comptant uniquement sur ses moyens propres.

Faire les bons choix technologiques : en dépit d'un objectif d'augmentation du financement, je crois qu'il faut admettre en toute lucidité qu'on n'atteindra jamais les niveaux d'investissement des plateformes mondiales les mieux financées. Il faut donc agir avec tactique.

Le but est d'éviter que la radio publique subisse le sort de la presse où Google et Facebook captent désormais l'essentiel des données sur les utilisateurs. La réussite de la mutation se fera au prix d'une pondération très tactique **entre des partenariats très sécurisés du point de vu des datas, de l'exposition finale des auditeurs à la publicité et la concentration des investissements sur des outils propriétaires stratégiques** pour la préservation de la valeur des antennes et de l'atteinte des objectifs de la radio publique.

A terme la seule voie praticable me semble de disposer d'une seule application Radio France, d'un seul portail Radio France, et d'un seul assistant vocal Radio France. Cela permettra de favoriser la circulation des auditeurs à l'intérieur de l'écosystème Radio France. Ce sera une source de mutualisation des efforts, une source d'économie dans les investissements. Cela favorisera le meilleur référencement sur les magasins d'applications.

Dans un contexte hertzien, il était justifié d'organiser la présence autour d'une flottille (saturer les ondes), dans un contexte post-hertzien, il faut organiser l'effort autour d'un vaisseau amiral. La Maison de la Radio, voilà ce qu'il s'agit de répliquer sur les réseaux.

2.5. Philosophie et méthode

Radio France est une institution dotée d'un ADN très fort, ce qui constitue un formidable gage de stabilité dans la période qui vient. Cet ADN devra être préservé. Il n'y a pas lieu de plaquer mécaniquement sur une institution si forte une méthode de travail collectif qui serait issue d'institutions sans comparaison et qui n'aurait que des effets néfastes. **Il s'agit d'inventer avec les parties prenantes une méthode qui fasse consensus, et qui donne à Radio France des moyens de se transformer tout en demeurant fidèle à ce qu'elle est.**

Si il y a bien un média où il y a des individus qui réfléchissent, qui sont curieux, qui sont ouverts, qui s'intéressent au sens, c'est Radio France. Dès lors, il est évident que toute proposition verticale de conduite du changement se heurtera à un mur d'incompréhensions, et c'est tout à fait normal. On ne pourra transformer Radio France si on ne fait pas l'effort de **forger ensemble une philosophie de la transformation.**

Selon moi, le concept clé de cette méthode serait celui de « stratégie ». La compétence stratégique est une compétence clé de toute organisation, et de toute personne au XXI^{ème} siècle. **Mon parti pris est de remettre les hommes et les femmes de Radio France au cœur de la stratégie de la Maison de la Radio et de l'invention de son avenir.** Que chacun le comprenne, le mette en mouvement et se sente responsabilisé en tant qu'acteur important de la transformation de Radio France.

Je crois utile que le candidat qui sera nommé présente à nouveau, dès les premiers temps de son mandat, son projet stratégique l'ensemble des équipes parce qu'il n'y a pas de transformation possible sans l'implication, dès le point de départ, des personnels dans la stratégie.

S'il revient à la présidence de faire des propositions stratégiques, cela ne peut être uniquement au début ou au moment du renouvellement de chaque mandat. **D'un point de vue culturel, il faut donc passer à un fonctionnement d'agilité stratégique, ce qui est possible uniquement à travers une appropriation de chacun.** C'est ce que j'ai appris aux contacts d'institutions publiques ou de clients privés que j'ai pu conseiller dans le passé, et naturellement dans mes fonctions actuelles de direction générale.

Il me semble fondamental que chacun soit conscient des enjeux, des chiffres, mais aussi des exemples extérieurs à la maison, ou d'exemples de transformation réussie. Que chacun soit exposé aux basculements technologiques ou éditoriaux en cours dans d'autres écosystèmes et des cas les plus réussis de transformation. Je ne suis pas certain que tous les personnels de Radio France ait eu l'occasion de faire pour eux même l'expérience d'une enceinte connectée, pour ressentir personnellement le basculement que ce genre de dispositif va opérer.

L'exercice stratégique sera au cœur de ma méthode, et à chaque niveau d'intervention il sera proposé de s'engager dans une démarche stratégique visant à identifier les chantiers prioritaires en fonction des défis fondamentaux à relever, métier par métier, antennes par antennes, formation musicale par formation musicale.

Il y aura donc une discussion continue sur ces aspects stratégiques, à chaque échelle. Chaque antenne, chaque formation musicale, chaque métier ou spécialité technique devra avoir une réflexion stratégique pour elle-même et s'efforcera de la proposer avec clarté et simplicité.

*

3. S'appuyer sur un levier de diversification, au service du cœur radio

Les grandes masses du budget de Radio France sont connues et la trajectoire financière est inscrite dans le contrat d'objectif et de moyens 2015 – 2019.

Sur bien des choses on peut faire des paris mais pas sur les finances, c'est ce que j'ai appris dans la première partie de ma carrière, où j'ai observé les destructions que provoquent ce type de calculs hasardeux.

Ma conviction c'est qu'il n'y aura pas d'avenir pérenne sur la radio publique si elle n'a pas une bonne capacité d'autofinancement, parce que la transformation en requiert.

Mon objectif, en fin de mandat, est d'avoir configuré un levier de diversification capable de générer de l'ordre de 50 millions d'euros supplémentaires en rythme annuel.

3.1. L'entrée dans l'ère du post-texte est sur le point de créer un marché considérable pour les acteurs qui sauront se positionner en avance

Il a beaucoup été question dans ce projet du basculement du poste à transistor vers les objets connectés et c'est en effet l'hypothèse fondamentale qui commande la stratégie que je soumets.

Dans la première partie de cette note, c'est sous l'angle de la menace, de la déstabilisation de la Radio Publique que j'ai envisagé la mutation – avec l'ambition d'apporter des réponses concrètes.

Il est temps de compléter la vision, et de présenter les opportunités pour Radio France d'un monde d'objets connectés. Un objet connecté, que ce soit dorénavant et déjà une enceinte connectée, ou à l'avenir un frigo, une voiture, cela ne se commande pas par un bouton, ou par un clavier, mais par la voix.

Cette nouvelle relation à la technologie prépare une rupture d'usage majeure, que l'excellente chronique du New York Times, State of the Internet, a choisi d'appeler « le futur post-texte¹ ». **Jusqu'à présent c'est par le texte qu'on intervenait majoritairement avec le digital. Cette ère est bientôt terminée. Nous allons parler aux objets – et les objets nous répondront.**

¹ Article en consultation gratuite sur : : <https://www.nytimes.com/interactive/2018/02/09/technology/>

Cela signifie que le son est sur le point d'avoir une importance encore plus centrale dans notre vie. Cela signifie que nous allons être constamment environné d'objets disposant d'enceintes, de micro, et de connexions : cela veut dire qu'il va bientôt y avoir considérablement plus de dispositifs de diffusion radio. En fait, tout objet sera potentiellement un transistor.

C'est de cette perspective que naît une perspective fondamentale de diversification pour Radio France.

Le son va devenir une dimension clé de l'identité des objets, des lieux, des institutions, des marques commerciales. Bien des marques mondiales ont déjà développé des radios de marque : Red Bull Radio² est un bon exemple, et j'invite les lecteurs à prendre connaissance de ce projet conçu et produit par TuneIn, dont il a déjà été question plus tôt.

Il faut anticiper l'émergence de ce marché et s'appuyer sur les savoir-faire et l'image de Radio France pour devenir un acteur clé de cette nouvelle économie de la radio.

Prenons un exemple. Vous êtes en vol sur une compagnie aérienne et vous avez accès à un ensemble de radios proposés par la compagnie depuis votre siège connecté. Si la radio est fabriquée par un algorithme, vous n'avez pas envie de l'écouter. Mais si vous avez accès à une radio où vous retrouvez des voix connues, un concert d'une des formations musicales de Radio France en direct, un bulletin d'information de France Inter, et bien entendu ponctuellement une émission sur votre vol (produite pour la compagnie aérienne), une émission sur votre destination d'arrivée (provenant d'une archive de France Culture), alors vous êtes tentés de vous reposer des images, et d'écouter cette radio.

Tout cela étant fait avec un cahier des charges précis permettant de garantir que les contenus de Radio France ne sont pas diffusés dans des contextes contraires aux valeurs du service public. On ne fait pas n'importe quoi, on ne travaille pas pour n'importe qui.

Je fais la proposition de cet axe de diversification car il est prometteur du point de vue économique, et qu'il ne produit aucune altération sur ce que j'ai appelé plus tôt dans cette note le cœur radio.

Une frontière nette les sépare – mais l'un, le levier, est au service de l'autre, le cœur radio, du point de vue économique. La diversification ne doit pas être faite de manière maladroite : elle pourrait avoir des effets d'images délétères pour le service public radio. **Mais l'immense avantage de cette séparation entre un cœur radio et un organe de diversification est de garantir que pour les citoyens, tout doit rester gratuit, avec le moins de publicité possible.** A aucun moment on ne doit envisager de faire payer des podcasts d'émissions ou un quelconque accès payant à des archives

² <https://www.redbullradio.com/>

de Radio France. Tout est gratuit pour les citoyens : les contenus, les applis, les archives. C'est le sens du service public d'information.

Si la diversification fonctionne bien, on pourra même voir dans quelle mesure on peut à terme amorcer la décroissance de la publicité sur les sept antennes.

3.2. Une feuille de route pour cette diversification

L'objectif serait de provoquer une montée en puissance de la monétisation par les pistes évoquées avec l'objectif d'atteindre 15 millions d'euros sur l'exercice 2020 et 50 millions d'euros à l'horizon 2023.

Il ne s'agit pas de se lancer dans une embardée, mais de murir le projet, de comprendre le marché, puis de créer des fondamentaux très sains sur le plan éthique, et très compétitifs sur le plan économique. Avec pour opérer cette diversification, cela va sans dire, une marque qui dit ce qu'elle est, distincte et bien isolée de chacune des 7 marques d'antenne. Pas de mélange des genres.

Une fois ces fondamentaux instaurés il faudra mettre le turbo, accélérer et bénéficier à plein de l'avantage d'image et de savoir-faire de Radio France pour devenir la référence et l'opérateur dominant sur ce nouveau marché, dans l'aire francophone.

Les services source de revenus financiers seront de plusieurs ordres : on formera les spécialistes du son et les consultants dont le monde des objets commandés par la voix auront besoin. On prendra en charge en régie toute une série de radio de marques, d'entreprises, d'institutions ou de lieux, dans lesquels on placera des contenus directs ou différés provenant du cœur radio, mais aussi des contenus *sui generis* pour la marque ou l'institution cliente, tout cela bien entendu dans un cahier des charges précisément établi.

Il faut placer Radio France en situation de réussir là où les télévisions ont échoué à capter les opportunités de diversifications énormes suscitées par la généralisation de la vidéo.

Quand on prend la mesure des sommes qui sont investies depuis quelques années, non pas en publicité vidéo mais en contenus vidéo de marques ou d'institutions, on peut faire l'hypothèse que la taille du marché audio sera également considérable.

Il faut imaginer un monde où une marque a besoin d'un flux audio direct pour se connecter à ses clients dans un univers où l'attention est toujours plus recherchée et disputée. **L'identité audio va devenir une part essentielle de l'identité des institutions des lieux.**

Du point de vue des valeurs, j'ai choisi de creuser cette piste de diversification plutôt que toute autre parce qu'il me semble que le marché concerné n'a rien de déshonorant

pour Radio France à condition de produire ces services en cohérence avec les valeurs du service public. Et je crois que ce corpus de valeurs peut au surplus être un puissant argument de vente.

Le projet est de sanctuariser les sept antennes de Radio France et les sept marques, d'aller chercher de la diversification à l'extérieur, plutôt que d'abîmer le service public radio en monétisant certains de ses aspects.

Il y a une frontière d'identité nette entre le cœur Radio France, ce que j'appellerais à ce stade et par commodité « Radio France Diversification ». Les personnels de la Maison qui participeront à l'offre de diversification le feront sur la base du volontariat avec une rémunération adéquate pour ce travail complémentaire.

Sur ces produits de diversification on peut envisager aussi de mettre un peu de publicité, si bien qu'il y aura aussi un travail de création d'une régie qui collectera des investissements médias déployés sur tout cet écosystème de radios à destination des institutions. Les revenus seraient bien entendu partagés avec les institutions clientes. Dans tous les cas un plafond strict de publicité, qui ne doit pas dépasser le plafond du COM, constituera un bon point de repère.

La diversification, envisagée avec vigilance et tactique, est susceptible d'être une excellente manière de sécuriser financièrement le développement du Cœur de Radio France.

*

4. Propositions d'actions pour la période s'étalant d'ici à la réforme de l'audiovisuel public

Je n'envisageais pas de commencer ce projet stratégique autrement que par la présentations des enjeux fondamentaux de long terme et d'une proposition de « format » de radio publique, autour d'un noyau dur de service public, et escorté par un levier de diversification.

En pratique, quelques mois vont s'écouler entre la nomination du ou de la prochaine président(e) et la réforme à venir de l'audiovisuel public. **Il convient donc de distinguer aussi précisément que possible les actions / options qui doivent être entreprises dès à présent**, de celles qui, en fonction de la réforme annoncée, seront alors à mener de telle sorte que les mois qui viennent permettent de garder de la traction.

Chaque jour compte, vus les bouleversements qui se préparent. **Il faut configurer Radio France pour être pleinement agile le jour où les décisions de réforme seront entrées en vigueur.**

Les chantiers sont nombreux et il conviendra de phaser et de hiérarchiser les actions. Le contexte financier hypertendu oblige à mesurer les conséquences de chaque choix.

4.1. Le travail sur le jeune public comme premier projet mobilisateur

De toute évidence Radio France et ses antennes connaissent une séquence très réussie en terme d'audience : c'est incontestable et c'est un très bon résultat. Sur les jeunes publics, c'est plus ambigu – mais c'est aussi plus difficile.

Si, dès le début d'un éventuel mandat je placerais la question des jeunes au cœur des enjeux, c'est qu'il s'agit d'un projet mobilisateur, source de fierté pour les personnels, parfaitement cohérent avec les valeurs de Radio France, et qu'il y a là un potentiel d'acclimatation et d'entraînement vers d'autres transformations. **Réfléchir aux jeunes auditeurs c'est toujours en même temps réfléchir à l'avenir de la radio publique dans sa globalité.** Les jeunes sont les citoyens de demain.

Première observation, les jeunes et notamment les très jeunes (13-25 ans), écoutent de moins en moins la radio. Cela est lié à une multiplicité de raisons. Le défi à relever pour le service public radiophonique est le renouvellement des générations. Les générations qui aiment et écoutent la radio actuelle ne doivent pas être les dernières à le faire. Sur ce plan, on voit que tout peut arriver : regardons ce qui arrive à la presse sur les nouveaux lecteurs.

Le chantier prioritaire que je me fixe ce n'est pas le jeune public de manière générale et abstraite, mais plutôt **l'entrée des jeunes dans l'expérience radio**.

La question en d'autres termes n'est pas simplement de faire en sorte que les jeunes qui écoutent la radio préfèrent écouter les antennes de Radio France, mais de faire en sorte que **la radio publique devienne une expérience désirable pour des jeunes qui n'écoutent pas la radio**.

Nous devons avoir une réflexion sur **comment un adolescent s'achemine ou ne s'achemine pas vers l'écoute fidèle d'une radio, et plus important encore, d'une radio publique qui fait société**.

Ce qu'on sait à l'heure actuelle dans la mesure où la radio s'écoute majoritairement à la maison et en voiture, c'est que la première exposition de la radio aux jeunes est liée aux expositions radios de leurs parents. Or il y a fort à parier que les parents n'écoutent pas le Mouv' et qu'un adolescent exposé à France Inter en voiture avec ses parents n'aura pas l'idée d'en déduire qu'il peut écouter ou regarder France Info, ou écouter Le Mouv'.

La question est posée de savoir ce qu'on peut ajouter sur les grilles des antennes majoritairement écoutées par les adultes pour que des jeunes qui y sont ponctuellement exposés aient envie d'aller plus loin et de commencer à aimer la radio. Plusieurs pistes sont mobilisables à court terme :

Renforcer la présence des contenus potentiellement appréciés à la fois par les jeunes et le public classique sur les stations qui ne sont pas spécialement destinées aux jeunes (c'est-à-dire toutes, sauf Le Mouv').

Envisager d'incorporer sur chaque antenne **au moins un rendez-vous par semaine spécialement attractif pour les jeunes**, à un moment cohérent avec leurs rythmes de vie.

Dans un monde où l'oralité devient un facteur clé d'insertion, de succès professionnel et existentiel (cf. la réforme du bac et l'importance donnée à l'oral), il est fondamental que le service public radiophonique joue un rôle clé dans **l'égalité des chances**.

Il s'agit que les adolescents (collégiens, lycéens, étudiants) les moins exposés socialement à l'apprentissage des codes de l'oralité soient, à travers la radio publique, au contact du meilleur du langage.

Les liens entre Radio France et les expériences d'éducation et de formation sous toutes leurs formes doivent être renforcées. On peut tout à fait imaginer des contenus pour des écoles, de universités, et peut-être même les collèges et les lycées.

Le service public de la radio gagnerait à être toujours plus présent dans les temps forts de la vie éducative des personnes. Il faut absolument à tout prix engager cet effort pour renforcer le capital culturel et langagier des jeunes qui en sont le moins dotés.

Dans cette priorité concernant la jeunesse, on peut inclure un volet concernant la lutte contre les fausses informations. Dans un contexte contemporain marqué par les *fake news* selon une multiplicité de modalités, allant du mensonge à la manipulation, le média audio public présente un avantage majeur de lutte.

Ce qui passe à travers des mots et des sons oblige spontanément l'exercice du sens critique – beaucoup plus que l'exposition à de la vidéo **puisque l'opération de langage contraint à se représenter mentalement ce qu'on écoute pour passer de l'acte d'entendre à l'acte d'écouter.** En matière vidéo, tout laisse à penser que la distinction entre l'acte de voir et l'acte de regarder est à l'inverse fortement remise en question par les nouveaux formats et usage (ce qu'on appelle le *binge watching*, littéralement, « se cuire à la vidéo »).

Un des axes où la radio publique peut agir contre la désinformation est lié à son style d'écriture et de production. Comment favoriser l'écoute active contre l'écoute passive et déconcentrée, dans un monde où la plupart des médias se consomment passivement ? **Une réflexion doit être rapidement engagée sur l'économie de l'attention propre à la radio,** sur ce qui permet à des formats d'info de s'appuyer sur un rythme d'illustration, d'un style de questionnement, afin de devenir un vecteur de redéploiement de l'esprit critique au sein de la société, et spécialement de la jeunesse.

C'est sans doute tout l'audiovisuel public qui doit s'emparer de la question, en fonction des orientations envisagées dans une loi récemment suggérée par la Ministre de la Culture. Toujours est-il que la radio publique a un rôle pionnier à jouer car il n'y aura pas d'éducation à la réception des images sans un précédent : l'éducation à la réception du langage.

4.2. La conclusion en bon ordre du chantier de rénovation à l'horizon 2024

Même si il ou elle exerçait son mandat jusqu' à son terme, c'est-à-dire 2023, le ou la future président-e de Radio France ne verrait pas, selon le calendrier actuel, le terme du chantier de rénovation de la Maison de la Radio, prévu pour 2024.

Ce chantier est fondamental, pour au moins deux raisons.

D'une part, sur le plan financier, car il absorbe une partie considérable des crédits d'investissements. D'autre part car il constitue pour tous une charge mentale considérable. La longueur de ce chantier est un facteur d'attente, certes, mais aussi de déstabilisation pour tous. La déstabilisation produite par les bouleversements à venir sur le média radio ne seront pas vivables sereinement en l'absence d'un cadre physique stable, assuré, et efficace.

Ma proposition est que le/la futur(e) président(e) de Radio France s'implique personnellement dans le chantier, et en fasse un dossier géré en direct. C'est un gage à prendre devant l'ensemble des personnels, et il y a aussi un effet de preuve dans l'aptitude du futur dirigeant à ce que les budgets et échéances soient tenus.

4.3. La Maison de la Radio, pensé comme une maison ronde, comme une maison ouverte

Depuis les premières tranches achevées du chantier de rénovation, et notamment de l'auditorium et du studio 104, la Maison de la Radio a recommencé à accueillir des publics variés et nombreux pour différents types d'activités. La Maison de la Radio est un actif clé dans l'identité de Radio France, et pour l'avenir un facteur clé du lien entre les auditeurs et les radios publiques. Dès les premiers mois, je m'engagerais dans la formulation, en concertation avec les parties prenantes, d'un **projet stratégique spécial sur la Maison Ronde en tant que lieu culturel (et primordialement musical) éducatif et citoyen.**

Ce sujet est connecté à la question du chantier de rénovation. Dans la perspective de l'achèvement à l'horizon 2024 et en lien avec les autres options soutenues dans le présent projet stratégique, **on attachera une importance particulière aux studios moyens** qui sont nombreux, de tailles variées et qui constituent **un dispositif d'ensemble qui une fois rénové aura un rôle moteur dans l'attractivité de la Maison de la Radio.** Il s'agit de miser sur un usage polyvalent de cet ensemble unique à Paris – studios d'enregistrement, bien sûr, mais aussi concert, enregistrements, locations, tournages de flux vidéo, éducation. Les studios moyens, si l'on anticipe leur livraison, peuvent jouer un rôle clé aussi dans l'épanouissement du levier de diversification que j'ai proposé en *supra*.

Le dispositif pris dans son ensemble permettra aussi d'assurer **une bonne représentation de toutes les formes de création musicale à Radio France, des plus classiques aux plus contemporaines, des plus francophones aux plus internationales.** C'est une mission clé de Radio France, et la Maison Ronde gagnera à développer cet aspect, amené à être pleinement intégré dans l'expérience du média audio.

Les premières livraisons de studios moyens rénovés ont lieu à partir de 2020, ce qui laisse un temps bref mais suffisant pour murir un **projet ambitieux d'animation culturelle, source de contenus d'excellence pour les antennes et d'événements éclectiques pour les différents publics et avec une importance spéciale donnée aux publics jeunes.** Il y a plusieurs manières de proposer à un jeune le chemin vers une expérience radio, une expérience forte vécue à la Maison de la Radio est l'un de ces chemins.

4.4. Conserver les rédactions pour garantir l'identité des antennes ; progresser dans leur intégration

Plus tôt dans ce projet, je me suis prononcé en faveur du maintien et du développement de l'identité des sept antennes, tout en les articulant toujours mieux au service des parcours et des usages des auditeurs. **Cette option me pousse à pencher en défaveur de toute piste de fusion des rédactions.**

L'expérience récente prouve qu'il est possible de fonctionner sur une logique de services intégrés d'une antenne à l'autre, afin de disposer de services étoffés, capables de produire des sons pour les différentes antennes en respectant les formats d'écriture de chacune d'entre elle, et en conservant évidemment à l'intérieur de chaque antenne toutes les fonctions de rédaction en chef ainsi que les incarnations, les voix, les animateurs.

Plutôt que de commettre l'erreur de fusionner des rédactions, erreur qui serait destructrice d'identités et de valeurs, on pourrait envisager d'inclure sur telle antenne des contenus ponctuels qui viennent directement d'une autre antenne pour voir comment le public réagit quand il est exposé à d'autres types de programmes. Tout cela dans le but déjà présenté de favoriser des parcours plus riches pour les auditeurs entre les différentes stations de l'écosystème de Radio France.

Par exemple, dans la grille du Mouv', très orientée jeunesse, quelle émission, quelle chronique de France Musique, pourrait-elle être insérée ? **Si une des missions de Radio France est de favoriser la curiosité intellectuelle, la diversité, cela autorise à produire des surprises** – mais des surprises désirables et qui ouvrent des perspectives aux auditeurs.

4.5. Écrire un nouveau chapitre de l'histoire de France Info

L'expérience France Info a prouvé qu'il était possible d'articuler les efforts de contenus de la télévision publique et de la radio publique pour faire un projet commun. Il y a encore beaucoup à faire mais la concrétisation est prometteuse.

Mon diagnostic est que l'éloignement géographique des équipes radio et télé rend plus complexe l'augmentation des tranches de direct commune à France Info télé et France Info radio. **Ma proposition est de dialoguer avec les parties prenantes, et centralement France Télévisions, pour s'acheminer vers l'accueil à Radio France d'un plateau qui regrouperait l'ensemble des personnels concernés par France Info, radio et télé. Pourquoi pas à l'étage actuel de la Présidence qui pourrait opportunément occuper un espace moins vaste dans la Maison de la Radio.** Seraient naturellement installés chez France Télévisions, dans cette configuration, les fonctions de type régie finale.

Du point de vue juridique, on pourrait basculer d'une logique de convention entre les deux institutions à une logique de société commune sur ce projet spécifique. Bien

entendu, sur ce dernier point, rien ne saurait être proposé avant de connaître le format de la future réforme de l'audiovisuel public. Cela n'empêche pas d'avancer sur la question d'un espace de travail unique pour France Info, c'est, je crois le sens de l'histoire.

4.6. Placer la création et les formations musicales au cœur du projet de Radio France

La production culturelle est un élément essentiel des missions de Radio France, et les formations sont un actif précieux pour l'avenir de la radio publique.

Les deux orchestres constituent une spécificité majeure de Radio France en comparaison de tous les autres médias du pays. **Je me prononce en faveur du maintien des deux formations philharmoniques. Je pense cependant qu'elles s'épanouiront d'autant mieux si on les dote chacune de lignes artistiques mieux précisées.**

Je suggérerais notamment de confier à l'Orchestre Philharmonique le rôle d'intervenir sur un spectre éclectique de musiques, allant des plus classiques au plus contemporaines, en passant par l'enregistrement de musiques de film, et de continuer à l'héberger au sein de la Maison de la Radio.

Quant à l'Orchestre National, ma proposition serait de lui créer une identité essentiellement classique, en étudiant la possibilité que cet orchestre soit accueilli en résidence au Théâtre des Champs Élysées.

Il s'agit d'offrir aux deux orchestres des positionnements différents, des identités plus claires, afin de renforcer les liens entre eux et leur public actuel et potentiel.

Quant à la Maitrise et au Chœur, il me semble naturel de conserver la Maitrise dans sa configuration actuelle et d'amener le Chœur, qui compte à l'heure actuelle un nombre de choristes supérieur aux chœurs d'autres radios publiques européennes, vers la moyenne européenne. L'objectif sur quelques années, en fonction des départs liés à la retraite artistique, serait de ramener le Chœur à un format qui, si on se fie à la pratique européenne, permet de conserver un haut niveau d'excellence et d'exigence artistique.

4.7. Utiliser l'ensemble des potentialités analytiques rendues possibles par le déploiement récent du progiciel de gestion intégré

Concernant la comptabilité analytique, la mise en place récente d'un progiciel type SAP est sur le point de rendre possible l'automatisation d'une multiplicité de fonctions analytiques, de gestion et d'organisation.

L'enjeu est maintenant d'œuvrer à ce que ce progiciel de gestion intégrée voit toutes ses potentialités atteintes dans un horizon de 20 à 24 mois et de réfléchir ce faisant au potentiel d'information et d'objectivation que ce progiciel rendra nécessaire pour les fonctions finances, achats ou RH.

Un aspect de l'usage abouti d'un tel progiciel sera d'être en mesure de produire des indicateurs très précis de coûts de grille, de coûts d'émission afin de mieux orienter les dépenses et de mieux orienter les décisions.

Sur les fonctions de communication, ou encore de ressources humaines, je ne crois pas efficace de se diriger vers une fusion des talents présents en central, et en antennes. Je crois cependant utile que la prochaine présidence favorise dès sa nomination une meilleure coordination / articulation entre les efforts des uns et des autres au service d'une stratégie commune.

J'envisage cet axe avec une certaine importance, car pour les raisons exposées dans les deux premières parties de ce projet, j'ai la conviction qu'il n'y a pas d'avenir pour la radio publique sans l'atteinte d'une masse critique. Or les démarches d'image et de communication ont un rôle à jouer dans cet effort, tant la multiplication des flux obligera à travailler avec rigueur la marque Radio France, la marque France Inter, France Info, France Culture, France Musique, FIP, Le Mouv' et bien sûr France Bleu – mais aussi la marque des voix et des émissions.

4.8. La question de la publicité

La Tutelle joue son rôle et la publicité est stabilisée à un niveau cohérent, et proche de celui des autres radios publiques européennes. **Je crois pour ma part qu'une spécificité fondamentale de la radio publique est qu'elle est indépendante des annonceurs et qu'elle se différencie des autres expériences radio par une proportion beaucoup plus faible de messages publicitaires.**

Dans un monde idéal, il n'y aurait aucune publicité sur la radio publique. Mais l'équation budgétaire actuelle est telle qu'on en a besoin, même dans ce que j'ai appelé plus haut dans ce projet, le cœur radio – le noyau dur de l'expérience due aux publics.

La stratégie de publicité déployée grâce au dernier COM de Radio France et à la modification des règles, a permis de dégager des ressources propres de l'ordre de 40 millions d'euros par an.

Autant l'expérience publicitaire sur les antennes hertziennes est claire parce que régulée, autant la publicité digitale est moins maîtrisée et ceci pour trois raisons :

Un nombre croissant d'auditeurs écoute les flux des antennes via différentes applications. Elles peuvent être très basiques mais aussi bien plus développées. Celles-

ci observent les auditeurs et ciblent des publicités vers eux. Il est indispensable avant de se lancer dans une course à l'audience digitale de bien négocier les partenariats, notamment pour maîtriser l'accès aux données et l'exposition finale des auditeurs à la publicité. Il convient de veiller, aussi, à un partage équitable des revenus.

Du point de vue des données – élément fondamental de la publicité digitale – il est problématique que Radio France soit distribuée sur bien des plateformes sans aucun retour sur la connaissance de ses auditeurs.

Un travail sur l'expérience publicitaire doit être effectué, qui reflète aussi les valeurs du service public audiovisuel. A l'heure actuelle, quand on ouvre l'appli smartphone Radio France, on se retrouve périodiquement avec une publicité qui occupe tout l'écran et qui ne disparaît que si on clique à un endroit précis de l'écran. Ce type d'exposition à la publicité n'est pas satisfaisant, il est logique que, quitte à faire un peu de publicité sur le service public, on se cale sur les meilleures pratiques digitales, dans un souci constant de respecter l'esprit de discrétion qui préside à la publicité sur les antennes hertziennes de Radio France.

Enfin, il reviendra à la prochaine présidence de lancer une réflexion autour de l'invention des formats à venir de publicité sur le service public. **Proposer aux agences et annonceurs une écriture publicitaire moins perturbatrice.** La presse écrite l'a fait avec les opérations spéciales. La publicité sur le service public ne doit pas se limiter à l'augmentation des recettes sans avoir le souci de l'expérience utilisateur. Puisqu'il y a de la publicité, il faut qu'elle soit d'une certaine manière en phase avec certaines valeurs clés du service public de la radio.

4.9. Offrir aux talents de Radio France un environnement technologique de travail d'excellence

Je crois important, pour placer la Maison dans un esprit volontaire de transformation, que les personnels de Radio France bénéficient du meilleur environnement technologique de travail, de communication interne, de réseau social d'entreprise.

Je travaille actuellement au sein d'un Groupe qui a décidé il y a un an de déployer l'été prochain une plateforme disruptive qui transformera radicalement la façon dont les équipes se connectent, interagissent et collaborent. Je ne suis pas certain que les talents de Radio France aient déjà été exposés à la richesse d'outils de ce type – ainsi de voir le surcroît de bénéfice, de fluidité, et de créativité qu'ils peuvent en tirer dans l'exercice de leurs métiers.

Au travail, la technologie, si elle est bien articulée avec les métiers, est une source formidable d'énergie, de compréhension mutuelle, d'alliances, d'expérimentation. **Une maison dont la culture est fondée sur l'information, la culture et la créativité a toutes les prédispositions pour s'emparer des outils les plus modernes** – j'ai la conviction qu'elle est demandeuse. Je serais surpris que les personnels ne soient pas au moins tentés par l'expérience et j'ai confiance dans les

bénéfices rapides que chacun aura la possibilité d'en tirer – avec **un effet d'entraînement sur la culture de l'agilité stratégique** que je souhaiterais promouvoir dans la Maison.

Enfin, et c'est fondamental, **il est impossible de se projeter dans le basculement technologique qui attend le media radio si on n'est pas, au jour le jour, acclimaté à ce qui se transforme et à ce qui bouge en matière technologique.** Combien à l'heure actuelle y-a-t-il d'objets connectés dans la Maison Ronde – qui, fort heureusement, est elle-même le plus bel objet connecté qu'on puisse imaginer ?

*

Conclusion

Le CSA a pris la décision de rendre publics les projets des différents candidats à la Présidence de Radio France. Ainsi, le ou la candidate qui sera désigné-e, aura pu en toute transparence, dès le premier moment de sa démarche, partager son projet avec toutes les parties prenantes à l'avenir de la radio publique.

J'ai rédigé ce projet dans cet esprit parce qu'un projet ne peut être présenté à une instance décisionnaire, puis simplement, de manière plus ou moins voilée, être donné à exécuter à des personnels. Ce n'est pas ma vision des choses. **Dans tous les cas je suis très heureux que mes idées soient mises en circulation**, que le candidat ou la candidate qui sera nommé s'en empare s'il ou elle le désire.

Le projet stratégique que je soumets est fondé sur une hypothèse fondamentale que j'espère convaincante : **à l'horizon 2025 toutes les formes de transistor auront été remplacées par une gamme large d'objets connectés, et l'écosystème du média radio s'en trouvera profondément bouleversé.**

C'est la prise en compte de cette hypothèse, source de défis et aussi d'opportunités, qui commande ma vision d'un format de radio publique fondé sur la sécurisation d'un cœur radio, et son escorte par un levier de diversification capable de lui apporter dans la durée les financements indispensables.

Radio France constitue un actif public de tout premier ordre, et cet actif doit être collectivement configuré pour relever les défis sans quoi la radio publique deviendrait un « flux audio » comme les autres.

A l'heure où je rédige ce projet, une réforme importante de l'audiovisuel public est en cours dont les options ne sont pas encore connues. L'intérêt de cette réforme pour la préparation de l'avenir de l'audiovisuel public est évident. Mon projet stratégique n'était évidemment pas l'endroit indiqué pour en discuter. Toujours est-il que les options stratégiques et notamment dans la dernière partie de ce plan l'ont été dans le but **d'utiliser chaque jour qui nous sépare de la réforme globale de l'audiovisuel public pour avancer sur des terrains qui, quelles que soient les options finales retenues, sont fondamentaux pour préparer l'avenir proche et lointain du service public radiophonique.**

A la lumière de du basculement à venir, Radio France commettrait une erreur en se lançant dans des chantiers susceptibles d'être remis en cause par la réforme. Mais temporiser serait aussi, à sa manière, une faute.

Confronté à une série de défis, enchevêtrés et encore à venir pour une large part, ma stratégie consiste **enfin à proposer un cheminement dans la transformation** et

pas simplement une liste de chantiers à étudier. Dès sa nomination, et pourquoi pas lors de son audition par le CSA, le nouveau président de Radio France gagnerait à justifier pourquoi il/elle suggère de commencer son mandat par certaines actions, et pourrait présenter un calendrier.

Les premiers mois ne sauraient être des mois de transition, de temporisation ou même simplement de continuation. Je souhaite à la Radio France de se voir doté d'un-e dirigeant-e qui sera en mesure de faire la preuve, dès la prochaine conférence de rentrée, que la Maison Ronde a envie de basculer vers l'agilité stratégique.

Afin que la première conférence de rentrée soit non seulement l'occasion de présenter les grilles, les nouveautés, mais aussi de partager avec toutes les parties prenantes et notamment les publics, la stratégie éditoriale de chaque antenne en des termes lisibles, accessible au plus grand nombre, et de faire le point sur les premières démarches lancées, espérons-le, avec succès.

*

Table des matières

Acte de candidature	3
1. A mesure que se rapproche le moment de basculement du média radio, des défis inédits attendent la radio publique.....	4
1.1. Une conviction : la disruption du média radio n'a pas encore eu lieu.....	4
1.2. Une série de conséquences dérivent du basculement à venir	5
1.3. Les défis pour Radio France sont majeurs, et il est possible de les relever	6
1.4. Profiter des atouts d'aujourd'hui et les convertir en force mobilisatrice	8
2. Pour remplir ses missions, Radio France doit choisir un <i>format</i> de radio fondé sur la distinction entre le cœur radio et un levier de diversification	10
2.1. Le cœur radio : définition de l'expérience	10
2.2. Unir les 7 stations sur les écosystèmes connectés pour atteindre le seuil critique de visibilité, de référencement, et d'expérience utilisateur.....	11
2.3. Les avantages déterminants des dispositifs digitaux unifiés.....	13
2.4. La question cruciale du niveau crédible d'investissement dans le digital	14
2.5. Philosophie et méthode	16
3. S'appuyer sur un levier de diversification, au service du cœur radio	18
3.1. L'entrée dans l'ère du post-texte est sur le point de créer un marché considérable pour les acteurs qui sauront se positionner en avance	18
3.2. Une feuille de route pour cette diversification.....	20
4. Propositions d'actions pour la période s'étalant d'ici à la réforme de l'audiovisuel public	22
4.1. Le travail sur le jeune public comme premier projet mobilisateur.....	22
4.2. La conclusion en bon ordre du chantier de rénovation à l'horizon 2024	24
4.3. La Maison de la Radio, pensée comme une maison ronde, comme une maison ouverte	25
4.4. Conserver les rédactions pour garantir l'identité des antennes ; progresser dans leur intégration.....	26
4.5. Écrire un nouveau chapitre de l'histoire de France Info.....	26
4.6. Placer la création et les formations musicales au cœur du projet de Radio France	27
4.7. Utiliser l'ensemble des potentialités analytiques rendues possibles par le déploiement récent du progiciel de gestion intégré.....	27
4.8. La question de la publicité	28
4.9. Offrir aux talents de Radio France un environnement technologique de travail d'excellence	29
Conclusion	31
Curriculum vitae.....	33

Table des matières.....	35
-------------------------	----