



Bruno Delport
14 mars 2018

PROJET STRATÉGIQUE POUR RADIO FRANCE 2018-2023





PROJET STRATÉGIQUE
POUR RADIO FRANCE
2018-2023



La radio est et reste un média puissant, touchant chaque jour près de 80% de la population française. Néanmoins, son ancrage historique est aujourd'hui malmené, touché à son tour par la révolution numérique et l'explosion de l'offre de programmes générée par les nouvelles concurrence qu'elle induit.

C'est bien sûr l'image qui concurrence durement le son. La télévision est devenue mobile et les smartphones et tablettes ont rendu accessible en mobilité l'ensemble des médias. La propagation se fait au travers des réseaux sociaux : de nouveaux sujets d'émergence et de qualité de l'information ont vu le jour.

Le service public de la radio

Radio France et ses 7 antennes affichent dans ce paysage une très grande solidité avec une audience globale en progression, réalisant sur la saison 2016/2017 son meilleur score historique avec 14,3 millions d'auditeurs quotidiens et une pénétration de 26,6%.¹ Mieux encore, cette performance est principalement due à une hausse de l'audience des moins de 35 ans (près de 400.000 auditeurs gagnés en 5 saisons).

Ces bons résultats montrent que Radio France a su prendre en compte le nouvel environnement technologique et y apporter des réponses pertinentes.

Nouveaux usages, nouveaux modes d'écoute, présence des programmes sur toutes les plateformes numériques, déploiement de nouvelles offres de flux musicaux : la stratégie engagée par Radio France porte ses fruits. France Inter, France Culture et FIP réalisent des scores historiques, France Info retrouve de bons niveaux d'audience, Mouv' commence à trouver son public. Seules France Musique stable et France Bleu en baisse ne profitent pas de cet élan de la radio publique.

On peut aussi analyser ces performances comme le résultat d'une gouvernance renouvelée, de modes de management plus transversaux et participatifs. Nous avons pu le constater lors de la création de la chaîne de télévision publique d'information continue. Pour un service public de l'audiovisuel souvent qualifié de dinosaure, la rapidité avec laquelle ce projet a pu être mené à bien, démontre que les équipes, notamment de Radio France, ont une capacité de mobilisation et de créativité remarquable.

1. Tous les chiffres d'audience figurant dans ce document sont issus des enquêtes Médiamétrie (126.000, Médialocales, Panel Radio) de 2010 à 2017.

Pour répondre aux enjeux d'aujourd'hui et remplir de manière optimale sa mission de service public, Radio France doit poursuivre sa modernisation via trois chantiers :

- Un chantier éditorial, la société de l'hyper-offre impliquant des contenus forts, identifiables, référencés, ambitieux ;
- Un chantier technologique, dans une industrie des médias où plus généralement la distribution apparaît reine tout autant que les contenus sont rois. Il s'agira de rendre les contenus de Radio France toujours plus disponibles pour tous, toujours plus viraux sur les réseaux sociaux ;
- Un chantier organisationnel et humain : le mode projet sera systématiquement privilégié afin de mobiliser au mieux les talents et d'apporter de l'agilité à la puissance de l'institution, et ce tant pour les problématiques purement éditoriales que pour celles liées à la présence numérique ou à la responsabilité culturelle et sociale du groupe. Il conviendra également d'anticiper l'évolution de certains métiers dans un contexte marqué par une automatisation des processus, notamment par l'intelligence artificielle.

Le projet que je porte vise à poursuivre l'adaptation de Radio France à ce nouveau monde, parfois désirable, parfois anxiogène, avec la volonté absolue de placer l'humain au centre de cette adaptation, qu'il importe de maîtriser pour ne pas devoir la subir.

Dans une nouvelle économie de l'attention, **anticiper**, **imaginer** et **mobiliser** sont les trois actions fondamentales qui permettront à Radio France de rester la référence centrale du paysage médiatique français, justifiant ainsi la confiance et les moyens que lui apportent les Français.

I - ANTICIPER

Anticiper, c'est tenter aujourd'hui de mesurer toutes les conséquences de la révolution numérique pour adapter les modes opératoires du service public portés par Radio France afin de poursuivre son engagement à rassembler les publics, à créer du lien et à permettre aux auditeurs de se retrouver toujours plus nombreux autour de la culture de tous, des savoirs et de la création, de la musique pour tous et d'une information fiable, indépendante et pluraliste.

La distribution des contenus radiophoniques a été révolutionnée cette dernière décennie avec d'une part l'explosion des réseaux sociaux (à titre d'exemple, 33 millions de Français possèdent aujourd'hui un compte Facebook) dont les utilisateurs sont de véritables relais et amplificateurs de contenus, et d'autre part le développement de nouvelles technologies d'écoute différée, les podcasts principalement, dont la croissance est extrêmement soutenue avec près de 60 millions de téléchargements par mois, rien que pour les émissions des antennes de Radio France, chiffre qui a doublé par rapport à l'année précédente. Toutefois, téléchargement n'entraîne pas automatiquement écoute, ce qui pose la question de la mesure de l'audience, avec l'existence de programmes robots de téléchargement.

La distribution de la radio est ainsi devenue nécessairement multicanale, ce qui entraîne naturellement l'émergence de nouveaux acteurs éditoriaux (les podcasts dits natifs, c'est-à-dire ceux conçus indépendamment d'une possible diffusion linéaire). Ces nouveaux médias et ces nouvelles voies de distribution ont bousculé les certitudes, les modes de production, les capacités prescriptrices.

1. Anticiper la capture du temps

Aujourd'hui, l'offre de programmes musicaux et/ou parlés ne cesse donc de croître. Plus de 500 000 podcasts actifs dans 100 langues différentes sont recensés dans le monde sur Itunes. Podcasts natifs, playlists en streaming, disponibles même hors connexion, dans des formules gratuites ou payantes, dont la promotion est avant tout assurée par les utilisateurs à travers les réseaux sociaux, chacun ayant envie de découvrir puis de partager, ces nouvelles concurrences émergent jour après jour sur des segments de programmes où la concurrence n'existait pas ou peu.

Le seul invariant qui subsiste est le temps dont nous disposons chaque jour. Des journées de 24 heures prises d'assaut par les multiples sollicitations des objets nomades avec une appropriation du temps autrefois consacré à des activités simples. Dans les transports en commun, on lisait un journal, un livre, on écoutait un enregistrement. Aujourd'hui ce même temps peut être consacré à lire une revue de presse dans son kiosque numérique, à regarder une série, choisir un livre parmi des milliers d'ouvrages numériques et bien sûr entretenir ses comptes sur ses différents réseaux sociaux.

Cet enjeu de la capture du temps est devenu un paramètre économique, celui de l'attention. La radio garde de ce point de vue un avantage concurrentiel indéniable : elle reste le média qui ne consomme pas de temps de manière exclusive, elle laisse à l'auditeur la possibilité de faire « autre chose », tout en étant capable de l'accompagner et de capter son attention de manière récurrente. De plus c'est le média de la simplicité. Une simple pression sur un bouton et la magie opère.

La radio est également le média de l'habitude. Des émissions quotidiennes, des voix amicales qui viennent s'inscrire dans des organisations précises de journées, des rendez-vous qui rassurent, qui donnent à l'auditeur un sentiment fort d'appartenance dans une société éclatée.

Cette simplicité et cette facilité de l'habitude est rattrapée par l'innovation technologique. Aujourd'hui, l'arrivée qui va être massive des **assistants vocaux ou assistants personnels** est une nouvelle révolution dont on ne mesure pas encore – comme toujours - toutes les conséquences. Mais ils seront à coup sûr les plateformes de consommation du futur.

Parce qu'elles apportent une simplicité inégalée – je donne une consigne simple, j'ai le résultat immédiatement – ces technologies vont pouvoir réconcilier une partie des personnes exclues de la révolution numérique. Ces assistants sont simples d'utilisation, mobiles et combinent à la fois recherche, prescription et diffusion. Et si la première utilisation « ok Google, je veux écouter La Dispute sur France Culture » est facile à imaginer, ces assistants vont interagir avec l'ensemble des objets connectés qui peupleront notre environnement quotidien.

Les algorithmes pilotant ces assistants vocaux sont globalement les mêmes que ceux des moteurs de recherche. Google aujourd'hui cumule près de 70% des recherches effectuées par les internautes. Mais contrairement à un moteur de recherche qui va proposer des milliers de liens – même si nous nous contentons souvent des liens suggérés par la première page - les assistants vocaux ne proposeront au départ qu'un seul choix, avant de pouvoir bientôt descendre plus profond dans les arborescences grâce aux agents conversationnels dit « *chatbot* ». L'utilisateur doit donc aujourd'hui soit faire une demande précise, soit faire confiance à l'assistant vocal sur une demande plus large.

Pour exister dans ces nouveaux schémas d'offre et de demande, Radio France doit d'ores et déjà faire face à une double nécessité :

- avoir des contenus parfaitement référencés en développant toujours plus les systèmes d'indexation basée sur la transcription écrite de l'oral (*speech to text*), la qualité et la pertinence des métadonnées est un enjeu fondamental des prochaines années ;
- avoir des marques très puissantes avec une affinité la plus forte possible avec des auditeurs afin d'être toujours une référence, un point d'entrée, un prescripteur : dans une société de l'hyper-offre, ce sont les marques les plus établies et/ou celles visant le plus efficacement des communautés d'écoute bien définies qui émergent.

Radio France a toujours innové. Elle fut la première à émettre en FM et en stéréo à une époque où ses concurrentes privées émettaient en grandes ondes. Elle a développé l'audio immersive, le son 3D et l'écoute spacialisée. Elle mène des recherches expérimentales sur des technologies innovantes comme le sous-titrage en temps réel de la radio pour rendre les contenus accessibles aux publics sourds et malentendants.

Elle a la puissance et les équipes pour répondre à ses défis.

2. Anticiper l'évaluation des audiences

Une autre innovation technologique risque d'impacter à beaucoup plus court terme notre paysage radiophonique. Elle concerne le **recueil de l'audience des stations**. Jusqu'alors, ce recueil, réalisé par l'institut Médiamétrie, se fondait sur des interviews téléphoniques (enquêtes 126 000 et Médialocales) et par des questionnaires papier ou web (panel radio – 10 000 répondants). Toutes les audiences des radios et leurs caractéristiques sont données depuis 30 ans par ces méthodes de sondage. La durée de l'écoute de la radio est issue du cumul des séquences d'écoute déclarées par les sondés, interrogés sur chaque quart d'heure de la journée, tout quart d'heure commencé étant comptabilisé en quart d'heure écouté. Avec cette méthode, la durée d'écoute moyenne de la radio s'établit autour de 170 à 175 minutes par jour et par auditeur. Cette méthode permet donc à chaque station de « connaître » son audience quart d'heure par quart d'heure.

Ce sont ces chiffres qui servent à la fois de baromètre de la performance des grilles de programmes des radios mais aussi et surtout des tarifs publicitaires pratiqués sur le marché.

Mais à l'heure où internet permet de comptabiliser chaque auditeur (ou tout au moins le nombre de connexions réalisées et la durée de ces dernières), la radio doit nécessairement faire évoluer son recueil d'audience afin de conserver une forte valeur à celle-ci.

Les Etats-Unis, le Canada mais aussi l'Europe du Nord ont basculé depuis une dizaine d'années sur un système d'audimétrie portée dans lequel un panel représentatif (comme celui qui constitue le Médiamat en télévision) est équipé de récepteurs qui enregistrent l'exposition du panéliste aux programmes radios, chaque programme diffusant un signal inaudible par l'oreille humaine mais perceptible par l'appareil. Ce système enregistre également l'écoute des podcasts et de la radio en différé.

Ce système est en test en France depuis plusieurs années et sera mis en place au printemps en Ile-de-France, Rhône-Alpes et Bretagne, couvrant 30% de la population française pour une période d'observation de 8 mois avec une production de résultats pour les radios sur les mois de septembre à décembre 2018. Médiamétrie vise une mise en œuvre nationale à compter de septembre 2019.

Les écoutes passives de la radio seraient ainsi bien mieux prises en compte mais les premiers tests ont tout de même montré une baisse de la durée d'écoute des programmes radios d'environ 30%, la durée moyenne d'écoute de la radio s'établissant plutôt autour de deux heures quotidiennes plutôt que trois, deux heures qui se partagent entre plusieurs programmes.

Cela va impacter la commercialisation des espaces publicitaires sur un marché où le média radio perd chaque année des parts. Cela engendrera une tension forte sur des ressources importantes pour le budget de Radio France, qui devra repenser son offre commerciale pour y accroître la valeur ajoutée de ses marques.

3. Anticiper la place de la radio dans la ville connectée

Nos nouvelles sociétés numériques portent un rétrécissement symbolique de la notion d'espace et de temps. Ainsi l'économie des plateformes, permise par le digital et la donnée, fait que déjà les services, les produits de consommation comme les biens culturels, viennent aux personnes sans que ces dernières n'aient besoin de se déplacer, ni même d'attendre. La verticalité va partout s'imposer pour minimiser la consommation énergétique et surtout pour optimiser la connectivité des lieux de vie au profit d'une multiplication des services à domicile.

Si l'on se projette à 10 ou 15 ans, nos villes seront centrées sur l'humain, adaptant en profondeur ses mobilités et son accès à la connaissance et à l'éducation, à la culture et à la santé. Ces villes intelligentes se transformeront en une sorte de réseau organique, un maillage fluide fait d'éléments interdépendants communiquant à l'aide de l'internet des objets et de la 5G. Dans ces villes, les êtres humains consommateurs-acteurs-citoyens seront les acteurs du changement pour un développement durable et, espérons-le, fraternel.

Dans cet univers, l'individu aux multiples identités digitales et au temps retrouvé, restera constamment en quête de lien social comme d'un liant culturel. C'est ainsi à la voix de se frayer un chemin. C'est à elle qu'incombe de faire société comme relais des citoyens, comme rempart de la connaissance contre les fausses vérités.

La radio peut être la voie de ces réseaux du futur. L'intelligence artificielle et les assistants personnels en sont la première manifestation, régissant déjà les interactions de millions de personnes avec des offres de services. Les représentations iconographiques, logotypées des marques s'effaceront devant les incarnations vocales puisque l'image ne sera pas un outil d'interaction.

C'est la voix qui régit les interactions humaines. Les études montrent que les personnes atteintes de surdité et de mutisme se sentent plus exclues que les non-voyants. Cette prédominance du vocal est la chance de la radio. Elle donne une force particulière aux marques vocales que sont les antennes de Radio France.

Dans l'univers connecté, il faudra faire de la radio un acteur du quotidien de la population en proposant de nouveaux services plus interactifs, micro-locaux, apportant un mieux-être. Car c'est de cela qu'il s'agit, jamais la communauté d'intérêt, le quartier, le projet commun n'ont été aussi importants.

Malgré tout, une partie de la population restera en marge de toutes ces révolutions. La responsabilité du service public de l'audiovisuel sera aussi de s'adresser, par ses actions, à ces publics et de combler les vides pour que nul ne soit oublié dans cette transmission des savoirs et des cultures.

II - IMAGINER

Si tous les objectifs du Contrat d'Objectifs et de Moyens 2015-2019 restent d'actualité, soit parce qu'ils concernent des missions permanentes de Radio France, soit parce ces objectifs n'ont pas été encore atteints à ce jour, la période de bouleversements technologiques commande d'être capable de porter de nouvelles réponses à ces nouveaux défis.

Le premier concerne la capacité d'appropriation de l'offre de Radio France par tous les publics. Les audiences de Radio France sont peu homothétiques de l'audience radio générale. Il faut imaginer des solutions pour améliorer l'adhésion des publics éloignés. Elles sont à trouver dans la programmation des antennes et dans le traitement de certaines thématiques peu présentes ou peu identifiables. Il faut aussi déjà réussir à réunir l'audience cible de chaque antenne.

1. L'imagination a d'abord besoin de lucidité

Si toutes ont en commun une nécessité de ré-examen permanent de l'adéquation de leur offre éditoriale à leurs missions de service public, chaque station connaît ses propres défis et problématiques.

France Bleu représente la proximité, la vie des territoires, les enjeux du quotidien. Le réseau France Bleu compte, sur la saison 2016/2017, environ 3,6 millions d'auditeurs quotidiens pour ses 44 antennes, contre un peu plus de 4 millions il y a 5 ans. Les vagues de sondages donnent des résultats contrastés et on peut constater des différences extrêmes d'une ville à l'autre. Des audiences dépassant les 10% d'audience cumulée veille (Avignon, Caen, Rouen, Ajaccio, Lens, Cherbourg, etc.) quand d'autres sont très en dessous de 5% (Nice, Aix-en-Provence, Bordeaux, Calais, Boulogne-sur-Mer, Lille, etc). Des différences très importantes et parfois sur un même programme (France Bleu Provence, dont les studios sont situés à Aix a vu son audience aixoise divisée par 2 en 2 ans alors que le même programme est stable autour de 10% à Marseille. Quant à l'Île-de-France, les audiences sont insatisfaisantes (1,1% sur la dernière vague Septembre-Décembre 2017) et ce depuis plusieurs années. On ressent bien le hiatus entre territoires métropolitains et ruraux à l'écoute des programmes. Comment concilier ces proximités différentes ? **France Bleu, est-ce un réseau de 44 stations locales ou une seule radio avec 44 antennes ?**

A contrario de cette baisse d'audience, France Bleu a réussi à émerger dans le monde numérique avec par mois près de 4 millions de sessions d'écoute et plus de 10 millions de visites sur le site francebleu.fr. Avec des kits simples pour réaliser les images qui nourrissent le site, les salariés de France Bleu ont démontré leur capacité à s'approprier de nouveaux modes de production de contenus d'information.

Car le rôle de France Bleu est essentiel pour traiter l'information locale et régionale, avec une presse quotidienne régionale en difficulté. Les territoires regorgent d'initiatives dans tous les domaines, le besoin de comprendre les enjeux locaux est toujours prégnant, la vie quotidienne des gens est rythmée par les sujets locaux, sur les mobilités, sur l'environnement, sur les politiques publiques. Rendre compte, expliquer, écouter pour apporter à chacun une information fiable, utile et indépendante est la raison d'être d'un média public sur ces territoires. Cela requiert pour les personnels un engagement très fort que le réseau doit faciliter dans une organisation du travail adaptée car la superficie des territoires à couvrir est importante.

En effet, on parle de zones blanches pour les zones géographiques où la couverture de France Bleu n'existe pas ou est incomplète. On pourrait aussi parler de zones blanches pour l'information locale que France Bleu n'est pas en mesure aujourd'hui de relayer.

La radio doit mutualiser les savoirs et les initiatives, elle doit entraîner le management de chacune des antennes dans le processus collaboratif le plus vaste et le plus riche, que ce soit entre antennes de France Bleu mais aussi bientôt avec les autres sociétés de l'audiovisuel public, France 3 bien sûr mais aussi France Médias Monde. Imaginer des synergies peut être très fécond lorsque ces synergies visent à réaliser à plusieurs des projets que seul on ne pourrait porter. Mais cela nécessite sans doute plus d'autonomie des antennes dans un cadre général bien partagé par tous.

Un audit général portant sur la couverture géographique des antennes, l'organisation managériale, l'équilibre entre informations et services, la politique musicale et les attentes de l'audience devra être mené sans attendre afin de lancer ce grand chantier tout au long de la saison 2018/2019 pour aboutir à la rentrée de septembre 2019 à un France Bleu ambitieux et plus performant, apte à remplir son ardente obligation de proximité, dans une synergie nouvelle avec France 3.²

2. Les discussions entre France Bleu et France 3 ont déjà commencé mais n'étant pas publiques, ce projet ne peut pas prendre en compte les pistes envisagées à ce jour.

L'audience de **France Musique** est stable depuis des années à un niveau non satisfaisant compte tenu de sa couverture du territoire, avec notamment des scores d'audience très faibles en Ile de France et même à Paris intra-muros (France Musique à 1,7% contre 5,3% pour FIP et 6,4% pour France Culture). Les 2 dernières vagues de sondages (Septembre/Octobre et Novembre/Décembre 2017) ont montré un mieux avec une hausse de la durée d'écoute et donc du quart d'heure moyen de la chaîne. Mais cette hausse demande à être confirmée car ces mouvements se situent en dessous des marges d'erreurs statistiques et ont déjà été constatés les années précédentes aux mêmes périodes.

Le choix, déjà revendiqué en son temps par Pierre Bouteiller qui ajouta un S à Musique, d'ouvrir les programmes à d'autres esthétiques musicales que le classique et l'opéra avec notamment deux heures de jazz en fin de journée, est un pari difficile car il peut brouiller l'image de l'antenne auprès de son public de base sans pour autant en gagner de nouveaux. Les 7 flux musicaux (que l'on préférera au terme webradios) de France Musique sont eux segmentés par esthétique ou thématique comme le flux consacré aux bandes originales de film, thématique par ailleurs peu présente sur l'antenne alors qu'elle permet d'amener, grâce à l'évocation d'images que ces bandes originales génèrent, des auditeurs à se familiariser avec la musique savante. D'autres flux pourraient utilement compléter cette offre de France Musique dans cette mission d'éveil, d'éducation et de rassemblement d'un public plus large à la musique classique et à l'opéra.

Sur l'antenne, beaucoup reste à faire pour trouver le bon équilibre entre musique et musicologie, pour que France Musique joue pleinement son rôle d'ouverture des esprits à la musique classique. Le formidable essor du chant choral dans toute la population est aussi une base sur laquelle on peut imaginer construire une offre à même d'aller séduire de nouveaux publics pour France Musique.

Les autres antennes de Radio France sont toutes dans une dynamique qu'il importe de conforter.

Le projet musical et éditorial de **MOUV'** a été défini et lancé. Les musiques urbaines sont l'expression musicale majeure de la population jeune aujourd'hui, comme le rock le devint il y a un demi-siècle et le jazz avant lui. Faute de réussir à intégrer, dans les programmes généralistes, cette esthétique en rupture avec le diptyque « musique et mélodie » du rock et de la chanson, il est logique d'avoir une antenne consacrée à ces musiques et aux cultures qu'elles véhiculent.

Il serait contre-productif de vouloir une nouvelle fois modifier ce projet avant qu'il n'ait pu avoir le temps de s'installer. La radio est un média lent dans sa construction d'habitude d'écoute. Il faut donc donner du temps à MOUV' tout en regardant bien sûr ce qui peut être amélioré, tant sur les contenus parlés que musicaux, sur sa présence sur les réseaux sociaux et sur l'aspect différenciant qui doit être celui de MOUV', radio de service public, par rapport aux radios privées travaillant sur la même esthétique musicale.

Il y a un sujet sur lequel MOUV' devrait se positionner de manière forte, si possible en synergie avec France Télévisions. C'est celui de l'éducation sexuelle, de l'éducation au plaisir et au respect de l'autre et de soi-même. Dans une société où l'accès illimité aux images pornographiques est en train d'abîmer la construction de la libido d'un grand nombre de jeunes, engendrant une violence dont on ne mesure malheureusement pas encore suffisamment l'importance, un tel rendez-vous récurrent serait sans doute à même d'apporter de vraies réponses à un questionnement toujours présent dans la jeunesse et au-delà. Il ne s'agit pas de reproduire une quelconque émission de libre antenne mais bien d'éditorialiser ces sujets en s'appuyant sur les savoirs avec des propos maîtrisés et adaptés au public visé. Il s'agirait là d'une véritable mission de service public pour sensibiliser les jeunes générations aux enjeux de respect de l'altérité, d'égalité entre les femmes et les hommes et de lutte contre les violences et les discriminations.

FIP de son côté souffre d'une couverture hertzienne très faible (10 agglomérations couvertes seulement). Et ce n'est pas l'audience réalisée via les réseaux numériques qui peut compenser cette faiblesse. Seulement 11,4% du volume moyen de l'écoute quotidienne des radios est réalisé via les réseaux et 12% de la population écoute la radio via ces mêmes réseaux (la moitié de ces utilisateurs écoutant également sur un bon vieux poste FM). Et si FIP réalise de bonnes audiences sur ses zones de diffusion, l'audience n'est que résiduelle sur toutes les autres agglomérations (inférieure à 0,5%). Et les décrochages locaux à Bordeaux, Nantes et Strasbourg n'influent pas sur l'audience de la radio par rapport aux audiences des autres villes sans décrochages comme Montpellier, Rennes ou Toulouse.

L'éclectisme musical est sa raison d'être et elle remplit parfaitement cette promesse, année après année. Les sept flux musicaux de FIP (autour du Jazz, autour du Reggae, etc..) proposent une vision « fipienne » de ces esthétiques musicales mais avec des séquences qui se répètent d'une journée sur l'autre. Les audiences de ces flux sont de quelques milliers d'auditeurs par jour en moyenne avec une durée d'écoute autour de 45' (chiffres ACPM – Janvier 2018).

On peut aussi s'interroger sur la production de deux flux Jazz, l'un par FIP, l'autre par France Musique dont on peine à distinguer les différences stylistiques. Si les antennes doivent conserver leur ADN, leurs dérivées n'ont pas à se concurrencer, surtout s'il reste des esthétiques musicales non encore abordées. L'absence d'un flux consacré au patrimoine musical de la chanson française (notamment la chanson dite « à texte ») est regrettable. D'une part parce que faire vivre les œuvres d'artistes comme Brassens, Brel, Barbara, Ferré, Le Forestier, Nougaro, Aznavour, Moustaki et tant d'autres, fait partie de la mission de service public mais aussi parce que ce catalogue permet aussi d'ouvrir des voies et de mettre en valeur les jeunes artistes français qui se situent dans la filiation de ces grandes figures. C'est la plus-value du service public que de savoir inventer des écritures nouvelles, des angles surprenants pour proposer ce type de programmes sans qu'ils n'apparaissent simplement nostalgiques.

Le travail de l'Orchestre national de France sur les compositions de Léo Ferré est à cet égard une formidable manifestation de ce que les passerelles entre musique populaire et musique classique peuvent produire de richesses et de rassemblements des publics.

Pour **France Inter**, **France Info** et **France Culture**, l'enjeu est de consolider les acquis de ces dernières saisons, 2016/2017 ayant été portée par une actualité politique nationale et internationale d'une grande richesse, ce dont les antennes ont bien su profiter en offrant aux auditeurs un traitement de haut niveau qui a renforcé la confiance que le public porte à l'information proposée par Radio France.

France INTER est le navire amiral de la radio publique. La structure de sa grille de programmes et les rythmes des émissions en ont fait, de par leur grande continuité, une marque si forte que le changement des voix et des personnalités qui les animent n'a que peu d'influence sur son audience globale. On est auditrice ou auditeur d'Inter avant d'être celle ou celui d'un animateur ou d'un journaliste. Et cette audience fidèle progresse aussi fortement chez les plus jeunes (200.000 auditeurs de moins de 35 ans gagnés en 5 ans), ce qui est gage de solidité pour le futur. France Inter doit néanmoins toujours avoir une forte capacité d'innovation et savoir parfois prendre des risques en mettant à l'antenne des émissions originales et de nouvelles personnalités, la grille d'été étant de ce point de vue un laboratoire très utile.

France INFO, créée il y a 30 ans, a retrouvé un nouvel équilibre en s'adaptant à l'explosion de l'information permanente diffusée par tous les réseaux. Premier média historique d'information continue, elle réussit aujourd'hui à proposer une information de qualité vérifiée et précise dans un monde où l'emballement médiatique conduit à l'approximation. Néanmoins, elle peine encore à convaincre les moins de 35 ans qui ne représentent qu'à peine 10% de son audience aujourd'hui contre 16% il y a 6 ans. Ces jeunes générations s'informant avant tout sur les réseaux sociaux (et notamment Snapchat pour les plus jeunes), il y a sans doute une marge de progression réelle en matière de rayonnement de France Info sur ces réseaux sociaux.

France CULTURE, à l'instar de France Inter, progresse en audience de manière continue depuis des années sur tous les segments d'âges. Cela démontre l'appétence d'un public toujours plus nombreux pour des programmes différents, traitant de sujets les plus divers, faisant la part belle aux idées, aux sciences, aux arts, à la connaissance et à tout ce qui fait société. La présence numérique de la station est toujours un enjeu fort pour les prochains semestres. Son action dans la création, en partenariat avec la SACD, de nouvelles fictions de genre en podcast natif en est une manifestation probante. On pourrait souhaiter le développement de davantage de programmes courts à portée éducative et ludique, ciblant davantage les jeunes (même si ces créations n'ont pas vocation à être diffusées en linéaire). La BBC avec « *6 minute English* » peut être une source d'inspiration sur ce genre.

Il faut poursuivre le travail engagé par ces antennes en veillant à toujours rester accessible au plus grand nombre, ce qui aujourd'hui ne se traduit pas par une audience suffisante auprès de toutes les catégories socio-professionnelles.

Il faudra aussi toujours renforcer les valeurs intrinsèques du service public faites de diversité des points de vue et des intervenants, promouvoir l'indispensable parité des intervenants, internes et externes. Les indicateurs mis en place montrent une amélioration forte de ces équilibres. **Il conviendrait néanmoins d'améliorer la précision de ces indicateurs en les pondérant par l'audience constatée afin de s'assurer de la juste perception de cette parité par les auditeurs.**

2. Une révolution numérique en question

La diffusion en **DAB+ constitue une révolution numérique** qui peine depuis des années à trouver son chemin en France, et Radio France n'a à ce jour pas encore arrêté de stratégie définitive, le COM 2015-2019 se contentant d'indiquer que MOUV' et FIP pourraient éventuellement chercher à compléter leur couverture via le DAB+ dans le respect de la trajectoire budgétaire définie.

De rapports en expérimentations, celle qu'on appelait la RNT n'a toujours pas d'existence réelle dans le paysage radiophonique. Les avancées récentes avec des appels à candidatures relancés sur les zones de Lille, Strasbourg, Lyon, Nantes et Rennes et bientôt Bordeaux et Toulouse avec en perspective le lancement d'appels nationaux peuvent permettre à cette technologie d'enfin prendre toute sa place dans le paysage.

Il existe une certitude néanmoins : la diffusion en DAB+ n'a aucune chance de se développer sans la présence des antennes de Radio France. Le déploiement de l'offre devant aller de pair avec le déploiement de la capacité de réception, c'est-à-dire l'achat de récepteurs dédiés, **comment imaginer que la population investisse dans ces nouveaux récepteurs si les radios qui représentent plus du quart de l'audience globale du média en sont absentes ?**

Pour Radio France, le DAB+ représente un enjeu économique mais aussi philosophique.

Enjeu économique parce que France Inter, France Culture et France Musique ont aujourd'hui des couvertures en FM quasi complètes du territoire métropolitain, que France Bleu et France Info ont également des couvertures assez satisfaisantes. Seules MOUV' et FIP ont des couvertures très partielles du territoire. Déployer toutes les antennes sur le DAB+ nationalement obligerait à une double illumination coûteuse alors que Radio France vient d'éteindre ses émetteurs en grandes ondes et ondes moyennes pour réaliser d'importantes économies sur son coût de diffusion. Si le coût de diffusion en DAB+ est sensiblement inférieur au coût de la FM, la durée de la double illumination peut être rédhitoire pour le budget de Radio France, même si à long terme, avec une extinction possible de la FM, la balance pourrait être positive. Et le modèle d'un développement prioritairement axé sur la mobilité avec un financement en lien avec le renouvellement du parc automobile permettrait de répondre à l'enjeu financier de court/moyen terme.

Autre enjeu économique, celui de l'audience de la radio en général et de sa place sur le marché publicitaire. Depuis 3 ans, la part de marché de la radio dans le marché publicitaire est en baisse – comme tous les médias traditionnels – mais la valeur absolue des investissements publicitaires en radio baisse également. Si la radio n'est pas en mesure de proposer des innovations techniques comme des nouveautés de programmes, il est à craindre, d'une part, que les investissements publicitaires continuent de baisser et, d'autre part, que les jeunes générations continuent de délaisser cet outil, incapable de leur proposer ne serait-ce que la plus petite donnée associée. Une audience générale de la radio qui continuerait de baisser impacterait forcément Radio France à terme, posant la question de l'utilité de la Contribution à l'Audiovisuel Public, tout au moins de son niveau.

Enjeu économique aussi pour les auditeurs : la radio est un média gratuit. Mais lorsqu'on l'écoute via un ordinateur ou un téléphone intelligent, la gratuité est plus relative, notamment en mobilité. Les forfaits les plus accessibles ont une consommation de data limitée. L'arrivée de la 5G dans les prochaines années annonce déjà une hausse probable des tarifs des abonnements. A n'imaginer le futur de la radio que par une diffusion internet, on prend le risque d'exclure les populations les plus fragiles, ce que le service public ne saurait accepter.

Enjeu philosophique parce la radio hertzienne c'est l'indépendance vis-à-vis des fournisseurs d'accès à internet. Au moment où des tensions très fortes existent entre distributeurs et éditeurs de programmes en France, quand la neutralité du net est remise en cause aux Etats-Unis, on peut légitimement s'interroger sur l'état de dépendance qui pourrait naître d'une migration toujours plus importante de l'audience radio sur le net. La diffusion hertzienne reste aussi une garantie absolue d'anonymat pour les auditeurs, anonymat qui peut bien sûr prêter à sourire quand deux milliards de personnes transmettent leurs données personnelles à Facebook. Mais transmettre ses données reste un choix personnel, alors que leur collecte non sollicitée pose une question éthique.

A long terme donc, le déploiement du DAB+ peut permettre à la radio, dans l'univers numérique, de préserver des fondamentaux d'accès gratuit et anonyme pour les auditeurs et de garantir également à la puissance publique un accès à l'ensemble de la population en cas de crise. On peut en effet constater qu'à chaque événement grave touchant notre pays, qu'il soit d'origine criminelle ou météorologique par exemple, la radio hertzienne reste le moyen privilégié de contact pour les populations touchées, l'instrument simple qui permet de transmettre les informations nécessaires.

Préserver ce mode de diffusion robuste, indépendant des réseaux, semble indispensable dans le nouveau monde qui vient, où tout l'écosystème des acteurs mondiaux vise à bloquer les consommateurs dans des univers fermés où ces acteurs peuvent ensuite développer leurs services.

Pour répondre à ces verrouillages, essayer d'initier, au niveau européen avec nos partenaires, la création d'un nouvel objet connecté, sur le mode du poste de radio, offrant un bon son, avec un système d'intelligence artificielle et recevant le DAB+ permettrait aussi de participer à un regain de souveraineté européenne sur ces enjeux cruciaux.

3. Imaginer les services que la technologie peut offrir à la création

Les technologies émergentes sont sources de créativité pour les métiers de la radio. La capacité historique d'innovation de Radio France doit continuer d'investir les champs technologiques. Aujourd'hui des programmes de recherche sur le son pour les contenus vidéo en réalités virtuelles ou filmées à 360° sont lancés, d'autres avec l'industrie automobile et celle des objets connectés.

Nous pouvons demain penser aux passerelles à construire avec de jeunes entreprises technologiques pour imaginer des programmations intuitives permettant de rechercher et d'assembler différents morceaux sur des bases harmoniques, ou sur tout critère éditorialement ou musicalement cohérent afin de créer des flux musicaux surprenants et pertinents, propres aux cultures et envies de chacun.

Créons aussi un système simple d'assemblage de programmes, choisis ou suggérés, par thème ou par émission, sur le modèle des playlists des services de streaming musical, en puisant dans tout le répertoire des programmes de Radio France, qu'ils soient récents ou historiques, dans le respect des accords avec l'INA et des droits d'auteurs.

Participons à la construction d'assistants conversationnels dits « *chatbots* » spécifiques, offrant aux auditeurs la possibilité de réponses plus efficaces à des demandes plus pointues, tout en leur garantissant une protection complète de leurs données personnelles.

Imaginons aussi ce que pourrait être un assistant personnel créé en France en lien avec Qwant. Cela concerne bien sûr l'ensemble du service public de l'audiovisuel et plus largement tous les services publics audiovisuels européens. Cela peut être un projet fort, porté par le service public, qui éviterait d'être dépendant de cette nouvelle étape de l'intermédiation dont les GAFAM se sont emparés (l'assistant vocal d'Amazon, Alexa, étant devenu le produit le plus vendu sur Amazon à Noël dernier aux Etats Unis et arrive en France très bientôt, Apple et Facebook allant se lancer, Google ayant initialisé l'offre et Microsoft développant de nouveaux outils pour rendre l'intelligence artificielle accessible aux entreprises).

Multiplier les modes de diffusion et d'assemblage des contenus grâce aux nouvelles technologies, c'est permettre à chaque programme, à chaque création des équipes de Radio France de rencontrer un public plus nombreux, plus diversifié et donc de mieux le servir.

4. Radio France, la maison des possibles

Ce nouveau monde aura toujours besoin d'informations fiables, honnêtes, indépendantes et pluralistes, à l'abri des intérêts particuliers. Il aura besoin de culture, d'espaces de créations, de lien social entre les individus. C'est toute l'originalité de Radio France que de remplir des missions qui s'étendent bien au delà de ses antennes radiophoniques.

Pour la **création musicale**, si le sujet de l'organisation des orchestres et chœurs a été longuement débattu ces dernières années, il semble que les orientations mises en œuvre depuis deux ans aient permis de trouver un juste et fécond équilibre entre les orchestres où la complémentarité a succédé à la concurrence. Le nouvel auditorium, la collaboration des orchestres avec d'autres antennes que France Musique, la hausse remarquable des recettes de billetterie sont autant d'indicateurs positifs qu'il convient de consolider en renforçant encore la concertation entre les formations et en proposant au public de nouveaux programmes variés. Le travail sur le répertoire de Léo Ferré pourrait être poursuivi avec les répertoires d'autres grandes figures de la chanson, les rencontres entre musique classique et musiques urbaines renouvelées régulièrement, comme le jazz peut s'accorder aux musiques du monde. La création musicale n'a pas de limite et les orchestres et chœurs de Radio France sont les porteurs de cette biodiversité musicale faite d'excellence.

La **fiction radiophonique** est historiquement un marqueur fort de la radio publique. Dans la foulée du développement des livres audio depuis une dizaine d'années et du succès de l'émission de Guillaume Gallienne, le public redécouvre le plaisir d'écouter des textes littéraires. L'adaptation de grands textes ou la création d'œuvres originales doivent être encouragées en multipliant les collaborations internes (on pense bien sûr à la commande de compositions originales aux musiciens des formations de Radio France). Ces créations ont un coût de production important. Il importe donc d'en assurer une diffusion maximale par une meilleure promotion notamment sur les antennes du groupe et par la mise en scène de la production en elle-même (images des enregistrements voix et musique sur le mode du « making-of ») diffusée en amont sur les réseaux sociaux. On peut imaginer également des écritures collaboratives avec les auditeurs pilotées par les personnels de Radio France. Ce type d'écritures pourrait aussi être une nouvelle proposition forte du service public en direction des publics scolaires, que ce soit en Ile de France et sur tout le territoire avec France Bleu.

Tout ce qui concourt à une meilleure appropriation des créations de Radio France par le public doit être au cœur des préoccupations des personnels. **Il n'y a pas de bonne émission qui n'ait le souci de sa bonne réception.**

Il conviendra aussi de rechercher de nouvelles sources de financement pour ces créations, que ce soit par le mécénat ou par la création d'un fond de dotation spécifique à cette activité (pour le programme avec les scolaires par exemple), à l'instar de ce que France Culture a mis en place avec la SACD.

Transmettre est une mission essentielle de Radio France. Elle le fait aujourd'hui avec toutes ses actions d'éducation aux médias et ses ateliers radio. Elle pourrait le faire encore plus en créant l'Ecole Radio France, une école ouverte à toutes et tous, où les formateurs seraient issus des équipes de Radio France. Parce que la précision du langage et l'exigence de l'information sont abîmées aujourd'hui, il importe de proposer aux nouvelles générations passionnées de radio et/ou de son une formation permettant de transmettre cette ambition que porte le service public.

Cette école pourrait également travailler à la création de tutoriels à destination des scolaires dans le cadre d'un accord avec les ministères de l'Éducation nationale et de la Culture, tutoriels issus des travaux des ateliers radios permettant ainsi une diffusion beaucoup plus large de ce travail essentiel pour les jeunes générations, au moment où les faits alternatifs deviennent chose courante et acceptée.

Par ailleurs, nombre de contenus produits par les personnels de Radio France peuvent être de véritables outils pédagogiques pour l'Éducation nationale. Les fictions radiophoniques bien sûr, les documents sonores (« les poètes lisent leurs poèmes » par exemple), les interviews de créateurs, de biographes, beaucoup des programmes imaginés et produits par les équipes de Radio France pourraient trouver place dans l'apprentissage de nombreuses matières.

L'enjeu du « bien parler » passe aussi par le « bien écouter ». La prochaine réforme du baccalauréat fera une nouvelle place à l'oralité. Le meilleur support pour travailler doit être le son où les sens se mobilisent sur les mots sans être perturbés par un défilement d'images. Apprendre à bien écouter, c'est aussi développer la précision du langage donc du vocabulaire. Cet enjeu touche bien sûr Radio France qui n'échappe pas parfois à cette perte de sens des mots et à l'usage d'expressions et d'anglicismes regrettables (avec le fameux « *en live* » notamment). Il n'échappe pas non plus à ce propre texte où les mots podcast (ballado-diffusion) ou playlist (sélection ordonnée de titres) sont utilisés.

Imaginer, toujours dans le cadre de conventions avec le ministère de l'Éducation nationale, la création ou l'adaptation de programmes pour développer ces outils pédagogiques me paraît être constitutif d'un service public de l'audiovisuel moderne et intégré dans les problématiques d'aujourd'hui.

Cette préoccupation de circulation des savoirs rejoint la place de la francophonie à laquelle Radio France doit veiller, en coopérant toujours plus à des aventures communes avec France Média Monde et TV5 Monde, en proposant plus de collaborations avec des radios du monde francophone, au delà des radios belge, suisse et canadienne. De Dakar à Alger et de Pondichéry à Bucarest ou Beyrouth, une politique ambitieuse des antennes doit permettre de renforcer la communauté francophone. Le français est en effet la 2^{ème} langue la plus apprise dans le monde par 125 millions de personnes, elle est enseignée sur les 5 continents, 29 pays l'ont choisie comme langue officielle et le français est la deuxième langue des médias et la 4^{ème} d'internet. Les sujets de développement dans le domaine de l'environnement ou de la santé peuvent être des sujets d'échanges de savoirs et d'histoires, intéressants les auditeurs de toutes ces radios, d'ici et d'ailleurs. Le développement des podcasts peut parfaitement s'insérer dans ces coopérations de démocratisation et de diffusion des savoirs, renforçant notre communauté linguistique et culturelle.

Cette maison des possibles s'incarne dans la Maison de la Radio devenue espace de vie et de création par le programme de rénovation de ses bâtiments. Le grand auditorium, les grands studios, l'Agora, les lieux de convivialité pour les spectateurs sont des atouts forts dont il faut poursuivre le développement. Ce monument de l'histoire radiophonique de notre pays pourrait être davantage mis en avant dans les programmes touristiques de Paris, à charge pour Radio France d'inventer ces parcours sans bien sûr nuire au travail des équipes.

Les initiatives du type Jeu de rôle en immersion, les mises à disposition de salles de réception pour des événements privés, les propositions culturelles faites aux marques et aux entreprises, sont autant d'occasion d'exprimer le savoir faire de Radio France et son offre culturelle multiple.

La Maison de la Radio pourrait également être un lieu d'accueil pour d'autres types de créations, notamment celles mêlant son et arts numériques.

Beaucoup d'autres histoires restent à imaginer. Celles-ci ne doivent pas dépendre d'une direction omnisciente (ce qu'elle n'est jamais) mais bien d'une capacité d'initiative et de la force collective des équipes de Radio France.

III - MOBILISER

La mobilisation ne se décrète pas. Elle se construit jour après jour, que ce soit autour de projets spécifiques à une antenne ou de manière plus transversale. Les efforts réalisés ces dernières années pour fonctionner en mode projet et de façon plus collective ont été salués comme un très grand progrès pour Radio France, sans doute plus habituée à fonctionner en silo. Le développement d'une structure d'organisation matricielle associant l'opérationnel et le fonctionnel devra être poursuivi, conférant plus d'agilité à la puissance de Radio France.

1. Un exemple de projet fédérateur pour les prochaines années

S'il est un projet qui peut et doit réunir tous les personnels de Radio France dans les années à venir, ce sont bien les Jeux olympiques et paralympiques d'été de Paris 2024 qui sont un formidable laboratoire pour de nouvelles écritures, de nouveaux formats, de nouvelles synergies.

- Parce que le sport est un élément fédérateur de tous les publics ;
- Parce que le sport olympique est une somme d'histoires singulières que la radio sait raconter ;
- Parce que les athlètes préparent les jeux sur tout le territoire ;
- Parce que toutes les disciplines olympiques font émerger de remarquables championnes et champions ;
- Parce que le sport est un formidable outil d'intégration ;
- Parce que le sport dit beaucoup de ce que nous sommes et de notre capacité à nous réunir dans des moments joyeux d'émotion collective ;
- Parce que cet événement planétaire va placer la métropole parisienne au cœur des échanges mondiaux et que Radio France, en tant que plateforme de diffusion de ce qu'est la France, doit en prendre toute sa part.

Avec un service des sports commun aux antennes, des journalistes présents sur tout le territoire et des liens historiques avec le mouvement sportif, le cœur de Radio France doit commencer à battre à l'issue des Jeux olympiques et paralympiques de 2020.

Cela laisse deux saisons pour construire les bases des histoires qui seront racontées durant quatre années. Il faudra veiller à encourager toutes les initiatives, toutes les expressions, toutes les formes, de manière transparente et que les choix qui seront opérés le soient dans le respect de cette transparence afin que nul ne se sente exclu.

Les aspects sportifs seront bien sûr mis en avant mais toutes les dynamiques liées aux pratiques sportives seront aussi une matière inépuisable pour raconter la France et ses territoires, des grandes agglomérations aux petites villes. Cela constituera aussi une occasion formidable de donner une place retentissante à l'Outre-mer.

Les audiences réalisées lors des derniers jeux olympiques d'hiver à Pyeongchang, malgré le décalage horaire, auprès des populations jeunes démontrent l'appétence de notre jeunesse pour ces événements fédérateurs. C'est cette jeunesse qui devra être mise à l'honneur par les antennes de Radio France durant toute cette période pré-olympique.

Cette opportunité unique de mobilisation devra permettre aussi un meilleur partage des expériences et des singularités entre les antennes, France Bleu ayant, par sa proximité avec le terrain, un enjeu particulier de remontées de sujets et de suivi au long cours de la préparation de ces jeux. Il faudra réussir à identifier les Sarah Ourahmoune des prochains JO. Certains athlètes suivis échoueront bien sûr, mais l'histoire de leurs rêves et de leurs échecs fait aussi partie du mythe olympique.

Ce travail avec le monde sportif pourra aussi servir à déployer sur les sites de France Bleu une plateforme reprenant de manière plus exhaustive les résultats sportifs de sa zone de couverture, au delà des articles déjà présents. Nombre de personnes cherchent en effet à rester en lien avec leurs origines géographiques et le sport est un vecteur fort de ce lien. Il faudra travailler avec les fédérations sportives pour imaginer un accès à toute cette data de résultats qui viendrait nourrir France Bleu et renforcer le lien avec l'audience.

Au delà des Jeux, ténacité et surtout capacité à faire confiance permettront les dynamiques positives.

2. La mobilisation oblige à la confiance

Confiance à France Bleu et ses personnels pour relever le défi d'une réinvention.

Des discussions de synergies de projets avec France 3 à la place de la proximité et de l'interactivité sur les antennes ou au déploiement de France Bleu à Lyon en 2019, les sujets ne manquent pas pour permettre de retrouver une énergie porteuse. Un tiers des effectifs de Radio France travaille pour les 44 antennes de France Bleu. Chacune de ces 44 équipes sera visitée au cours de la prochaine saison et invitée à exprimer son analyse, ses options et ses idées pour l'antenne et sa vision des mutualisations nécessaires, tant nationalement que régionalement. Avec les managers, l'idée sera aussi d'avancer sur le degré d'autonomie dont ils ont besoin pour remplir leur tâche. Le dialogue est toujours fécond lorsqu'il n'est pas de façade.

Confiance à toutes les autres antennes du groupe pour poursuivre leur progression en n'oubliant jamais que nous sommes au service du public et que ce service nous oblige.

Confiance à tous les personnels techniques pour poursuivre l'indispensable évolution des modes de production issus des nouveaux usages.

Confiance aux managers pour animer, chacun à leur niveau, les échanges horizontaux et verticaux, pour partager les succès et parfois les échecs, pour fluidifier l'évolution des équipes au sein de Radio France.

Cette confiance réciproque sera nécessaire pour affronter les évolutions qui continuent de naître de la révolution numérique. La délinéarisation de l'écoute de la radio pousse aujourd'hui à penser de manière dissociée production des contenus et canaux de diffusion. Chaque canal de diffusion possède des critères propres de forme éditoriale. Si l'on considère que chaque contenu doit pouvoir être disponible sur tous les canaux existants, cela implique à terme de produire un même contenu éditorial sous différentes formes, avec le respect impératif de l'ADN de chacune des antennes de Radio France, c'est à dire des marques et de l'attachement du public à ses marques.

Il faut mesurer bien sûr ce que ces changements peuvent avoir d'anxiogène et peuvent engendrer comme interrogations légitimes. La force de Radio France comme de toutes les entreprises, c'est son capital humain. C'est sur ce capital, c'est-à-dire cette expérience et cette créativité qu'il faudra s'appuyer pour maîtriser les changements.

Réussir à mobiliser les personnels, c'est enfin pour les dirigeants accepter de partager l'information, accepter de discuter des choix, non dans une optique de cogestion trop souvent synonyme d'immobilisme, mais bien d'enrichissement des réflexions, de prise en compte en amont des objections ou des remarques pour bien préparer l'application en aval des décisions finalement prises.

Le dialogue social dans l'entreprise doit être basé sur le strict respect des engagements pris, même sur des sujets secondaires pour le groupe mais qui peuvent être très importants pour les personnes. Une attention particulière doit être portée à la souffrance au travail, trop souvent ignorée voir niée dans des métiers « qui font rêver ». Le dialogue social doit permettre d'aborder tous les sujets – ceux-ci pouvant bousculer aussi bien le management que les équipes – sans que cela ne soit vécu comme une remise en cause de la valeur du travail effectué, avec ce sentiment d'agression permanente qui bloque toute discussion même sur les sujets les plus anodins. Comme toujours en radio, il est question d'émission et de réception. Et c'est bien aux dirigeants qu'il incombe de veiller à ce que l'émetteur et le récepteur soient bien sur la même fréquence.

Le Conseil d'Administration de Radio France est un espace d'échanges, de confrontation de points de vue, de décisions et de suivi de celles-ci. Il est aussi le garant de l'indépendance éditoriale des stations. Si l'on considère que l'humain est la première richesse de Radio France, la représentation actuelle des salariés au sein du Conseil (2 sur 14) pourrait être améliorée. Ce Conseil doit jouer un rôle plus important dans son action de contrôle du travail des dirigeants, sans jamais se substituer bien sûr à ceux-ci.

Une bonne gouvernance c'est un bon équilibre des pouvoirs avec une définition précise des rôles de chacun et surtout des organes qui assument leurs prérogatives dans le respect de celles des autres.

3. La confiance suppose le partage de l'information et la transparence financière

Partager l'information, c'est aussi être transparent sur la situation et la stratégie financière de Radio France.

L'effort financier réalisé par l'État pour accompagner Radio France dans ces dernières années difficiles – avec le financement du programme de rénovation de la Maison de la Radio - oblige l'entreprise à une stratégie financière très serrée, cette exigence étant dans tous les cas une obligation morale vis à vis du public qui finance l'entreprise.

Les comptes de l'exercice 2017 n'étant à ce jour pas publics, il est difficile de porter un regard sur la situation financière. Les chiffres de 2016 et la trajectoire prévue par le COM sont les seuls éléments sur lesquels s'appuient les remarques ci-dessous.

Engagée vers une recherche d'équilibre pour l'exercice 2018, Radio France a peu de marge de manœuvre et doit donc à la fois maîtriser au maximum ses charges, dans le respect de des accords d'entreprise signés en 2015 pour les journalistes et en 2017 pour les autres collaborateurs de Radio France (personnels techniques et administratifs, musiciens) et chercher à optimiser ses ressources propres.

Si l'on peut se féliciter de l'augmentation de ces dernières en 2016, celles-ci continuent de ne représenter (si l'on retrace les 18,8M€ des partenariats qui apparaissent en produits et en charges) que 8,95% du budget contre 8,30% en 2014, l'essentiel de cette hausse portant sur les recettes de billetterie de concerts, des locations des espaces de la Maison de la Radio et de diverses prestations de service.

Les recettes publicitaires ont augmenté de 1,3M€ (+3%) en 2 ans. La modification du cahier des missions et des charges intervenue en avril 2016, alliée à la bonne santé des audiences, doit permettre de développer encore un peu ce chiffre malgré le plafonnement de l'inventaire publicitaire disponible, qui apparaît encore pour de nombreux auditeurs comme trop important.

Cette croissance des recettes passe par la création de contenus dédiés pour les marques. Il ne s'agit pas de créer des contenus hagiographiques pour une marque mais bien de proposer des contenus en lien avec une volonté d'engagement d'une marque sur un sujet, à l'instar de ce que Radio France avait fait avec Engie à l'occasion de la COP 21 (Engie investissant aujourd'hui massivement dans les énergies renouvelables). Le débat actuel sur l'engagement sociétal des entreprises et son inscription potentielle dans l'objet social de l'entreprise démontre que la demande des entreprises, pour valoriser leur image sur ces sujets sociétaux et environnementaux, va s'intensifier. Radio France possède toutes les cartes pour proposer ce type de campagnes responsables sans y perdre quelque indépendance ou grever son image et pourra ainsi mieux valoriser ses espaces disponibles pour augmenter ses ressources propres.

La bonne gestion de l'argent public oblige à être créatif, à trouver de nouvelles sources de financement et d'économies, à avoir une vision toujours dynamique des choses, à permettre au management de disposer d'outils de gestion analytique fiables et d'indicateurs efficaces, avec, de sa part, une exigence particulière d'éthique et de responsabilité dans l'utilisation des fonds publics. Les indicateurs mis en place par le COM 2015-2019 manquent de données sur l'évolution des ressources propres et les économies réalisées qui sont aussi des indicateurs forts d'une ambition et d'une responsabilité.

4. La formation, enjeu essentiel pour s'adapter au monde numérique

Beaucoup a été fait suite au mouvement social de 2015 pour améliorer le pilotage, notamment la mise en place d'un outil de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui permet une gestion des ressources humaines plus performante, élément essentiel pour un groupe dont la masse salariale représente près de 60% des dépenses.

Cette gestion fine des ressources humaines était indispensable pour optimiser la gestion des temps de travail et des congés mais aussi pour atteindre les objectifs de diversité que s'est fixé Radio France, avec l'égalité professionnelle femme-homme, une politique volontariste sur la question du handicap, la diversité des origines socioculturelles et des âges des équipes. Ces objectifs de diversité doivent bien sûr concerner toutes les strates de Radio France, des fonctions d'antenne aux fonctions supports, des artistes au management.

La diversité et la parité doivent aussi se mesurer dans les évolutions professionnelles des salariés. Avec un recrutement interne plutôt qu'externe pour favoriser les mobilités, en se fixant des objectifs de mixité dans le plus grand nombre de métiers, l'exemplarité en ces domaines est aussi une mission forte du service public.

La politique de formation continue des personnels est essentielle pour permettre ces mobilités. Car le développement de l'intelligence artificielle touchera aussi dans un futur proche certains des métiers supports de Radio France. La gestion de la documentation et des archives, certains aspects logistiques et techniques ou de gestion comptable et financière vont être impactés par ces développements. Il y a une obligation d'anticipation de ces mouvements afin de préparer les équipes à les accompagner plutôt qu'à les subir.

Il nous faudra bien identifier ces métiers impactés, ceux qui à terme disparaîtront, ceux qui perdureront sous une nouvelle forme et ceux qui émergeront. Cela demandera un effort de lucidité et d'humilité vu l'ampleur du changement à affronter. Nous devons beaucoup expérimenter pour valider toutes ces nouvelles formes de travail et de méthodes, l'expérimentation ne valant pas application à grande échelle mais bien évaluation avant d'imaginer la mise en œuvre.

Le service public se doit aussi de remplir ses missions au meilleur coût pour la collectivité et cette recherche d'efficacité doit donc être menée en permanence dans le respect de l'humain, qui est, je le répète, la première richesse de Radio France.

CONCLUSION

Anticipation, imagination, mobilisation sont les trois piliers sur lesquels doit s'appuyer la gouvernance de Radio France pour être à la hauteur des enjeux qu'impose la révolution numérique. L'intelligence collective des personnels, chacun dans son champ de compétences, est la condition de la réussite.

Dans un monde où les repères des sociétés sont bousculés, où le faux envahit le champ public, remettant en cause les fondements de nos sociétés démocratiques, la France doit porter toujours plus haut ses valeurs de biodiversité culturelle, de partage des connaissances, d'humanisme et d'ouverture aux autres.

La nécessité de parler et d'être accessible à tous, sur tous les territoires et par tous les modes de diffusion, alliée à un devoir d'exigence et d'intégrité, est une ardente obligation pour Radio France qui doit poursuivre sa réinvention pour conserver sa place centrale et unique dans notre paysage médiatique.

Avec des marques renforcées porteuses des valeurs du service public, avec des pratiques internes éthiques et respectueuses de la responsabilité sociétale de l'entreprise, avec un rapport à l'externe fait de curiosité, de respect, d'ouverture et d'accueil, avec une vision dynamique de l'évolution de ses programmes et de ses créations, avec une information toujours plus fiable, honnête, indépendante et pluraliste, avec l'enthousiasme que savent produire les grandes ambitions, je ne doute pas que l'entreprise Radio France saura poursuivre ses missions avec un cadre de travail adapté aux nouveaux enjeux, une organisation efficiente et une gouvernance la plus transversale possible où la confiance rythme les échanges.

Le gouvernement a engagé un processus de réforme de l'audiovisuel public. Avec un objectif de rationalisation de l'offre d'ensemble du service public, cette réforme induira une recherche de synergies nouvelles avec de nouveaux principes d'organisation pouvant aller à terme jusqu'à un rapprochement de parties de cet ensemble.

Le projet que je porte sera bien sûr confronté – comme les autres – à ces évolutions. Connaître intimement tous les aspects fondamentaux des métiers de la radio est une garantie pour maintenir la singularité de ce qu'est Radio France, élément essentiel de la vie démocratique et culturelle de notre pays dans ce paysage futur.



MERCI
DE VOTRE ATTENTION