

Projet stratégique pour Radio France (2018-2023)

Introduction

Dans la plupart des pays d'Europe, les médias en général et les médias publics en particulier voient souvent leur action remise en cause, malgré leur contribution à la « société démocratique », évaluée très sérieusement par l'Union Européenne de Radiodiffusion¹ et en dépit d'une crédibilité en matière d'information qui est reconnue par les citoyens². Dernier exemple, la proposition de suppression de la redevance en Suisse, « le no billag », qui s'appuyait sur l'idée, de plus en répandue, de ne vouloir payer que pour ce que l'on consomme. La votation du 4 mars a massivement rejeté l'initiative. Mais il ne faut pas faire perdre de vue l'arrière-plan de ces contestations du service public audiovisuel. Dans un contexte d'offres médiatiques démultipliées et de personnalisation de la consommation, il devient de plus en plus complexe pour les médias publics de conserver un rôle fédérateur, notamment auprès des publics nés avec le numérique. De nouveaux acteurs extrêmement puissants, les GAFAs, dont la rapidité d'émergence et d'expansion en termes d'usages n'a pas connu d'équivalent par le passé, captent une partie croissante du temps disponible, des audiences et constituent de nouveaux intermédiaires entre les médias et leur public en structurant l'offre, hiérarchisant les contenus et leur visibilité³. Sollicités par d'innombrables propositions d'information ou de loisirs, les auditeurs-télespectateurs-internautes-mobinautes sont devenus des « utilisateurs » exigeants, opérant des arbitrages constants.

Ce qui vaut pour les médias publics vaut, bien sûr, pour la radio publique qui est aujourd'hui confrontée au risque de devenir un acteur plus petit dans un monde plus grand. L'avènement des plateformes de streaming musical et l'importance considérable d'iTunes ont constitué la première étape d'une révolution qui fragilise le monde des radios musicales traditionnelles, souvent dépassées par la diversité et la souplesse d'utilisation de ces plateformes. Le développement des assistants vocaux et du mode connecté va conférer au son et à la voix une importance grandissante, en générant pour les utilisateurs une deuxième révolution. Connecté, le son va voyager plus facilement d'un lieu à un autre, du domicile au bureau, en passant par la voiture et autres moyens de transport. Il va aussi voyager plus facilement au sein du territoire français et franchir les frontières. Il va donc sortir des grilles des chaînes de radio avec la création de formats et de programmes nouveaux, tels les podcasts natifs, et la mise en place de modes de distribution adaptés qui permettront d'atteindre de nouveaux publics. Il s'agit d'une formidable opportunité que Radio France devra saisir car d'autres acteurs, les plateformes de streaming ou les acteurs de la presse écrite, vont s'engager dans ce nouvel espace.

Les médias de service public sont donc entrés dans l'ère des concurrences multiformes : ils n'ont plus seulement en face d'eux les groupes de télévision et de radio privés aux services gratuits ou payants, mais désormais les Facebook, YouTube, Twitter, Snapchat, Netflix, Spotify, Deezer ou Apple Music. Le phénomène « d'individualisation de masse » qui en résulte, fragmente la sphère sociale et culturelle, rendant l'accomplissement de leurs missions plus difficile.

¹ UER – Etude « contribution to society » – 2017

² UER – Etude « Trust in Media – janvier 2018

³ CSA Lab, « Comment le numérique modifie-t-il le financement des programmes ? » rapport 3, janvier 2018

Au cours des dernières années, la radio publique a su pourtant faire progresser les audiences de ses chaînes dans un univers radio en recul⁴, opérant un rajeunissement sensible, en conservant une différence largement perçue par les auditeurs en comparaison des radios commerciales. Ces résultats ont été obtenus grâce à des offres éditoriales précisées pour l'ensemble des chaînes, à une stratégie de distribution numérique offensive et à la prise en compte des aspirations et des usages des publics. Il est remarquable que Radio France bénéficie, de la part de ses auditeurs et plus généralement de la société, d'un haut niveau de confiance⁵ et que la diversité de ses offres soit plébiscitée⁶. Il reste toutefois un long chemin à parcourir pour faire en sorte que le public le plus large et l'ensemble des territoires se sentent beaucoup plus concernés par l'offre de la radio de service public.

Dans ce contexte, se demander comment redéfinir les missions de service public et répondre aux nouvelles attentes des Français, est devenu une exigence impérative, plus complexe et intéressante que de simplement dire qu'il faut développer le numérique à la place de la radio au prétexte que ses audiences diminuent. La clarification des missions des médias du service public s'impose aujourd'hui et c'est sans doute l'une des raisons pour lesquelles le débat sur la réforme du secteur a été posé. Ma conviction est qu'ils ne sont pas là seulement pour faire ce que le secteur privé ne fait pas, mais pour le faire autrement. Prouver leur utilité, en démontrant, chaque jour, leur différence et leur valeur ajoutée. Réinterroger leurs missions historiques d'information, de culture et de divertissement intelligent. Fédérer beaucoup plus largement tous les publics, dans une société où la demande de lien est aussi une demande de sens, tels sont les nouveaux défis des médias de service public, qui nécessitent des mutations profondes.

Quelle stratégie définir pour être en capacité d'atteindre ces objectifs ? Deux convictions se rejoignent. D'une part, celle que Radio France, comme entreprise, devra passer de la phase d'expérimentation, accomplie au cours de ces dernières années, à une phase de transformation plus structurelle. D'autre part, celle que la radio publique doit être un fer de lance dans l'évolution de l'audiovisuel public : c'est avec les bonnes collaborations et les meilleures synergies avec les autres opérateurs que la radio publique saura donner accès à des contenus de référence, à une information et à des savoirs certifiés et contribuer ainsi à la construction d'une conscience partagée nécessaire à la bonne santé de notre démocratie.

⁴ Communiqué Médiamétrie – Etude 126 000 – vague novembre/décembre 2017

⁵ Etude Harris Interactive-Radio France « Perception des stations », 1011 répondants, décembre 2017

⁶ Ipsos pour Radio France – Baromètre image des stations, volet diversité – 2219 répondants, décembre 2017

1. Leader de la radio en France, Radio France doit s'affirmer durablement comme la référence du public et conquérir le monde de l'audio-son.

1.1. Un élargissement et un renouvellement des publics à amplifier

Depuis près de 4 ans, Radio France a entamé un processus de renouvellement de ses audiences qui a porté ses fruits, en confortant très largement sa position de leader du marché de la radio auprès d'un public élargi. Selon la dernière vague de résultats portant sur la période novembre-décembre 2017 publiée par Médiamétrie⁷, la radio publique a ainsi atteint 27,3% d'audience cumulée, en réunissant chaque jour en moyenne 14,8 millions d'auditeurs, record historique. La part d'audience a également franchi un nouveau cap en atteignant 26,1 %. La performance relative de Radio France est d'autant plus remarquable que la radio a connu un recul assez net en pénétration auprès des Français (une baisse de 2,9% depuis 2012), en se situant sous la barre symbolique des 80% d'individus écoutant la radio chaque jour. Dans le même temps, les audiences numériques de Radio France ont connu un essor très important : encore inexistantes en 2014, les supports numériques représentent aujourd'hui 12% du volume d'audience de la radio publique, ce qui est très comparable aux acteurs du secteur.

Pour autant, la situation n'est pas encore satisfaisante, tant d'un point de vue strictement mathématique que d'un point de vue sociologique. Si d'importants progrès ont été accomplis en termes de diversification et de renouvellement des audiences, avec plus de 800 000 auditeurs de moins de 35 ans gagnés depuis 4 ans et une percée significative sur les publics des périphéries réalisée grâce aux progrès de Mouv', la structure d'audience de Radio France demeure déséquilibrée, avec une surreprésentation des Français de plus de 50 ans et des publics « CSP+ » par rapport à leur poids respectifs dans la population française. Même s'il faut se méfier des représentations (les CSP+ représentent 50% des individus actifs), la situation doit être rééquilibrée.

Le déséquilibre observé tient pour partie à la mesure d'audience elle-même, qui ne rend compte que très imparfaitement, aujourd'hui, des écoutes réalisées en numérique. Toutes les analyses convergent pour dire que les écoutes des chaînes réalisées en différé sont sous-estimées dans l'étude « 126 000 » produite par Médiamétrie qui sert de référence aux résultats d'audience de la radio. Dans la mesure où les publics jeunes écoutent en plus forte proportion que les autres générations la radio sur les supports numériques, il est probable que la pénétration des chaînes de Radio France sur cette population soit sous-estimée.

Comment, dans un contexte fortement concurrentiel et bouleversé par l'arrivée des nouveaux acteurs, faire en sorte que les contenus de qualité produits par les radios publiques arrivent jusqu'à un public plus nombreux et plus diversifié ? Ma conviction est que chaque antenne doit être le support précis d'une ambition énoncée avec clarté, à partir de laquelle elle doit étendre son empreinte en tenant compte des usages nouveaux et en intégrant les innovations qui s'affranchissent des contraintes de temps et d'espace.

⁷ Enquête médiamétrie, 126 000 Radio, Novembre-décembre 2017

1.2. L’empreinte globale des chaînes et des programmes est à étendre

L’ambition de la proposition éditoriale de Radio France doit être simple, il faut penser chaque chaîne et chaque programme pour le lien qu’il établit avec chaque auditeur, avec le groupe auquel il appartient et qu’il fédère, voire avec le pays pour les plus fédérateurs d’entre eux. C’est ainsi que l’on saura parler à tous à une époque où la société s’est divisée sous les coups de boutoir de l’accroissement des fractures territoriales, sociales et générationnelles, dans un contexte d’explosion des offres et de création de nouvelles communautés virtuelles sur les réseaux sociaux. C’est un défi enthousiasmant pour les médias de réussir à rassembler ces populations fragmentées, à les faire cohabiter en recréant l’espace du vivre-ensemble. Cela implique d’étudier la société, d’analyser ses mutations, d’anticiper l’évolution de ses usages, de sentir l’air du temps. Seule cette compréhension permet de faire des choix de ton, de style, d’incarnation, de passion.

1.2.1. Amplifier le renouvellement de l’offre et de l’audience des chaînes parlées

Radio France a la chance de posséder aujourd’hui, une gamme unique de chaînes majoritairement parlées. Avec une chaîne généraliste nationale hors pair, France Inter, une chaîne d’information devenue média global, franceinfo, une chaîne de proximité, France Bleu, et une chaîne culturelle, France Culture, Radio France propose aux auditeurs une diversité exceptionnelle de radios qui ont, chacune, une mission bien définie. Sur ces bases solides, encouragées par des résultats positifs, comment peuvent-elles se projeter vers l’avenir ?

- Au sein du paysage radiophonique, France Inter occupe une place exceptionnelle Avec 11,3% d’audience cumulée, elle a réussi son pari de rajeunir son auditoire en étant désormais plus jeune que les chaînes concurrentes, en maintenant une différence manifeste avec les radios commerciales⁸. Elle remplit selon moi une mission essentielle : **donner envie aux auditeurs de vivre pleinement leur époque en donnant des repères et des clefs de compréhension du monde actuel**. Information, musique, humour et divertissement, culture et découverte, débat, magazine, talk-shows : France Inter est une chaîne éminemment généraliste. Chaque jour en rassemblant 6,1 millions d’auditeurs, avec une antenne hertzienne et des antennes numériques ouvertes aux auditeurs, elle favorise le débat d’opinion et le dialogue. Elle fédère, ce qui revêt, dans un monde éclaté, individualiste, parfois communautariste, une importance essentielle.

Forte de ses qualités, France Inter peut et doit encore progresser. Paradoxalement, sa première force, la marque Inter, est également une faiblesse : une partie du public, soit ne la connaît pas, soit considère qu’elle ne correspond pas suffisamment à ses aspirations radiophoniques. Pour le convaincre, il est nécessaire de porter les programmes d’Inter là où ce public se trouve, en s’émancipant de la seule diffusion hertzienne qui atteint moins les publics des plus jeunes générations. La chaîne peut s’appuyer sur une formidable diversité d’offres, aux centres d’intérêts marqués : l’information, bien sûr, mais aussi, chaque jour, la science (La tête au Carré), le bien-être et la vie pratique (Grand Bien Vous Fasse), ou chaque semaine, la découverte (Sur les Epaules de Darwin). Autant de portes d’entrée susceptibles d’attirer des publics plus diversifiés grâce à une présence adaptée sur les réseaux sociaux. Je suis persuadée que l’on pourra reproduire, en l’adaptant, le processus qui a porté ses fruits sur l’humour : faire venir de nouveaux auditeurs à partir d’une thématique très précise, exportée sur les

⁸ Le Monde, « Europe 1 au plus bas, les radios généralistes en baisse sauf France Inter », 18 janvier 2018

carrefours d'audience, et leur faire découvrir, par la suite, le reste des programmes de la chaîne. Chaque jour, France Inter crée plusieurs occasions de débats autour de thèmes politiques ou sociétaux. Elle pourrait dépasser son essence de radio généraliste en se prolongeant dans une **plate-forme de débats** offrant au public la possibilité de s'exprimer par le recours aux réseaux sociaux. Appuyons-nous sur leur puissance pour démultiplier la nôtre ! Aux autres supports, vidéos, créations de produits d'édition, événements marquants, contenus adaptés dans les salles de cinéma, de jouer leur rôle dans l'élargissement de cette empreinte.

- France Culture **chaîne dédiée exclusivement à la culture, est une singularité en Europe et une fierté pour la France**. Elle a su se rendre, au cours des dernières années, plus accessible, en atteignant pour la première fois le cap des 2,5% d'audience cumulée. En s'appuyant sur ses fondamentaux éditoriaux, **le décryptage du monde au travers des connaissances et des savoirs, France Culture permet aux auditeurs de se faire leur propre opinion sortie de l'urgence et avec le recul nécessaire**. Son offre radiophonique a été renouvelée. L'offre numérique, avec le succès de ses podcasts, s'est étoffée. Pour faire savoir que France Culture peut concerner le public le plus large, je suis persuadée que la chaîne devra également travailler à élargir son empreinte : la diversification de ses propositions de formats et de contenus, notamment numériques, les événements en public, les éditions papier permettront de multiplier les points de contact avec les futurs auditeurs. L'ambition est de nourrir le dialogue et la relation avec les auditeurs. On ne peut plus concevoir aujourd'hui de culture « en chambre » : la culture, selon France Culture, sera donc ouverte, interactive et connectée.
- franceinfo est devenu depuis septembre 2016 le média global d'information du service public. Son empreinte a donc d'ores et déjà été élargie avec une offre numérique qui a séduit toutes les catégories de la population, notamment les plus jeunes. En radio, la chaîne a retrouvé son dynamisme avec un niveau d'audience en hausse. La marque globale a donc fait son œuvre. Je reviendrai (cf. partie II) sur les améliorations à apporter en étroite collaboration avec les autres opérateurs du service public audiovisuel. Mais il est important de souligner, pour les conforter à l'avenir, les fondamentaux qui ont fait le succès de la radio franceinfo : **une radio d'information en continu, réactive, neutre et pluraliste, capable de prodiguer à chaud une information vérifiée et analysée**. En la matière, la chaîne a développé un savoir-faire unique, en s'appuyant sur une agence interne de vérification de l'information qui sait opérer dans des délais resserrés ainsi que sur le réseau des autres radios du groupe. On lit beaucoup dans la presse que la confiance des citoyens dans les médias a décru : cela n'est pas le cas pour la radio publique en général et pour franceinfo en particulier, dont la crédibilité est extrêmement forte. Il reste encore à faire connaître son rôle dans la vérification de l'information, insuffisamment connu du grand public, notamment sur les réseaux sociaux qui sont les principaux pourvoyeurs de « fake news ».
- Avec ses dix heures de programmes locaux quotidiens, France Bleu a su enrayer l'érosion de son audience depuis la rentrée de septembre 2017⁹. En atteignant des publics complémentaires, sur un plan socio-démographique, des autres chaînes parlées de Radio France par un traitement constant des problématiques locales, elle joue un rôle stratégique rendu possible par un maillage du territoire unique en son genre. **Mais il est nécessaire de revivifier l'idée de proximité qui sert de fil conducteur aux programmes de la chaîne**. France Bleu est beaucoup plus qu'une chaîne servicielle, experte en météo locale et en trafic routier.

⁹ La lettre.Pro « France Bleu devient 6^{ème} radio de France », 18 janvier 2018

France Bleu doit être un acteur essentiel de la vie de 44 territoires, en étant active dans toutes les composantes de la vie locale : l'emploi, la formation, l'économie solidaire, la culture et l'innovation. Les auditeurs de France Bleu représentent une grande diversité, à laquelle les stations Bleu doivent répondre avec des propositions ambitieuses. Ses succès récents en matière numérique, avec des résultats exponentiels, ses réussites en matière événementielle, avec des festivals et concerts de haut niveau, fédérateurs et rassembleurs montrent que la connexion affective et citoyenne ne demande qu'à prendre sur France Bleu une ampleur supplémentaire.

1.2.2. L'évolution de l'offre musicale des chaînes de Radio France doit faire l'objet d'une réflexion partagée

J'ai eu l'occasion de le préciser en introduction : l'univers de la musique en général et des radios musicales en particulier est, parmi les grands univers de la radio, le plus affaibli par le développement des offres concurrentes : dès aujourd'hui en France, Apple (iTunes et Apple Music), Deezer ou Spotify et peut-être demain, venant d'outre Atlantique, Pandora, l'une des plateformes les plus diverses en offre musicale que l'on trouve sur la planète. Tandis que l'industrie musicale retrouve un équilibre et des profits après une dizaine d'années de crise, c'est au tour des éditeurs de radios musicales d'être mis à mal avec des audiences en berne et une valeur ajoutée de plus en plus difficile à faire percevoir aux auditeurs. Dans ce contexte, je suis persuadée cependant que l'offre de Radio France a de beaux atouts à faire valoir pour occuper une place référente dans l'univers musical. **D'une part parce que ses chaînes sont clairement prescriptrices dans leur domaine respectif, avec une confiance forte de leurs auditeurs.** Loin de fonctionner sur des playlists préformatées et limitées, elles proposent chacune dans son domaine des choix à forte diversité. **D'autre part parce qu'elles ont des moyens d'élargir leurs empreintes, en France mais aussi à l'international.**

- Parmi les chaînes musicales de Radio France, France Musique a connu une transformation profonde, en passant du stade de radio musicale parlée à un média global où le plaisir de l'écoute de la musique classique a retrouvé toute sa place. Grâce à une ligne éditoriale revue et à une écoute multi-supports associant antenne FM, web radios et plateforme à la demande, la chaîne est sur la voie du renouveau. Cette stratégie de déploiement a permis de faire progresser l'audience globale de la chaîne. Je suis favorable au fait **de pousser plus loin la mutation de la chaîne, en investissant sur la qualité sonore, sur ses moyens d'expression numériques et sur un rôle accru en matière d'information, de pédagogie et de prescription sur la musique classique.** Le développement d'une offre de vidéos des concerts diffusés depuis les studios de Radio France devra y contribuer.
- Très tôt, la diffusion numérique a permis à FIP, limitée en portée par ses dix fréquences nationales, d'élargir son empreinte. Les web radios créées en 2016 ont apporté à la chaîne, fondée sur l'éclectisme musical, une position numérique renforcée et une ouverture plus grande sur l'international. Le 15 septembre 2017, Jack Dorsay, le fondateur et président de Twitter désignait ainsi FIP comme la « meilleure radio du monde ». FIP ne ressemble à aucune autre radio : plus de 10 000 titres diffusés par an, une exception unique dans le monde. Mais comme pour les autres chaînes, qui ont leurs fans, je suis certaine que le renforcement de son lien avec les auditeurs peut être beaucoup plus poussé qu'il ne l'est aujourd'hui. **Forte en diffusion numérique, FIP doit devenir un média puissant en termes d'affinité, tant en mode connecté qu'en mode « physique », avec une ambition plus grande : dans le monde**

musical d'aujourd'hui, **FIP doit développer sa fonction de label pour faire connaître la création et la qualité de sa diversité.**

- Mouv', dernière-née de l'offre musicale de Radio France, a connu un essor formidable au cours des 18 derniers mois, suite à un repositionnement complet de son offre opéré dès janvier 2015. Avec plus de 400 000 auditeurs en septembre-octobre 2017, soit +0,8 pt en un an sur les 13-34 ans elle est la plus jeune des chaînes musicales, à partir d'une offre de musique extrêmement précise, fondée sur une programmation de qualité, complétée par une approche renouvelée de l'information. Pour accentuer ce succès, **plus que toute autre chaîne, elle a besoin d'une offre numérique performante** et elle doit compléter son offre par la vidéo. Et plus encore que toute autre chaîne, les événements Mouv' doivent être une composante aussi importante que la radio elle-même.

Aujourd'hui on ne peut éluder la question de l'allocation des moyens en faveur des radios musicales du service public qui font entrer les publics des jeunes générations dans l'univers de la radio publique. Pour reprendre l'exemple de Mouv' seule chaîne du service public audiovisuel dans son ensemble qui vise avec un succès grandissant la cible des moins de 35 ans, soit 20 % de la population française, elle ne représente qu'une faible part des charges des programmes de Radio France. L'extension de sa diffusion doit-elle se concentrer sur les développements numériques ? ou un plan de fréquences alternatif, combiné au développement de la RNT, ne peut-il être pensé pour donner à Mouv' et à FIP les moyens de diffusion qui leur manquent ? Je proposerai un débat sans tabou sur ce sujet.

1.3. Aller au bout de la révolution des usages : la conquête du monde audiophonique

1.3.1. L'audio est Le nouveau défi de l'internet.

L'audio va devenir un format dominant : 20% des requêtes aujourd'hui formulées sur Google sont vocales et ce chiffre pourrait dépasser 50% en 2020¹⁰. Les assistants vocaux sont l'expression de cette nouvelle révolution des usages qui pourrait rendre progressivement obsolète la consommation d'écrans¹¹. Les contenus sonores, produits par la radio, accompagnés ou non de textes, d'images et de vidéos sont par définition des offres de la mobilité, présentes en tous lieux du territoire et au-delà. **Dans le monde de demain, certains de ces contenus ne seront plus diffusés ni sur les antennes, ni sur les écrans numériques, mais directement par les assistants vocaux.**

Grâce à l'investissement stratégique dans le podcast notamment à France Inter et à France Culture, Radio France est déjà un espace de production et de diffusion incontournable au-delà des antennes et de leurs publics naturels. Selon une étude de l'UER, ces productions représentent 66% des téléchargements de podcasts en France et génèrent aujourd'hui de nouvelles habitudes de consommation. A l'avenir, la conception et la production des podcasts originaux devra être confiée aux sept chaînes de Radio France, afin de couvrir le plus grand nombre de thématiques et constituer une offre suffisamment puissante pour permettre une communication autour de ces œuvres natives non diffusées sur les antennes linéaires. Ces œuvres originales libérées de la contrainte des ondes et d'une grille construite autour des horaires de la journée, renforceront l'innovation éditoriale. Pour la stimuler, Radio France lancera avec des partenaires des appels à projet en direction des auteurs et des

¹⁰ « *Demain les marques seront vocales ou ne seront pas* », Les Echos, 2 février 2018

¹¹ « *Aux Etats-Unis, un adulte sur cinq possède une enceinte connectée* » Les Echos.fr Jean-Philippe Louis, 10 mars 2018

écoles. Des coopérations structurantes pourront également être initiées avec les autres groupes publics de radio francophones ainsi qu'avec des éditeurs français.

Ces productions offriront un **débouché aux nouvelles formes de diffusion du son sur lesquelles Radio France travaille déjà**. Dans la voiture connectée et plus largement dans les transports connectés, le public va se familiariser avec le confort sonore (son 3D) et devenir plus exigeant avec le son restitué. Le risque est un déferencement des radios traditionnelles au profit d'acteurs offrant des services en son 5.1 ou en son 3D diffusés via les opérateurs télécoms et internet (Netflix, Spotify, Deezer, Google, Apple). Pour se différencier, les radios doivent se préparer à offrir non plus seulement un son analogique seul, mais différentes résolutions du son en fonction des modes de réception (smartphone, voiture connectée, téléchargements...). Je compte sur les équipes de Radio France qui travaillent sur ces innovations depuis plusieurs années pour **redonner à Radio France son leadership historique dans l'excellence de la production du son**.

1.3.2. Le mode connecté

La prochaine révolution dans les usages, qui n'est à ce jour que peu ou pas intégrée dans les réflexions, est **la révolution de l'interactivité**. Elle est portée par les usages **des jeunes dont la caractéristique est d'interagir en permanence avec les contenus**. Systématiquement ils commentent ce qu'ils regardent ou écoutent, et, s'ils ont aimé, ils « likent », recommandent ou partagent : ils s'engagent. Cette interactivité tout au long du cycle de vie du contenu est une rupture majeure par rapport à la conception traditionnelle des médias fondée sur une relation asymétrique entre le média qui produit et le public qui consomme¹². A l'avenir, les contenus qui n'auront pas été améliorés par l'audience ou qui n'auront pas une composante sociale pourraient avoir du mal à exister. Cette transformation massive des usages prendra d'autant plus d'ampleur qu'elle pourra passer demain par les assistants vocaux.

Nous devons penser, dès à présent, les technologies et les contenus à travers ces nouvelles pratiques. Pour que Radio France garde son avance, deux innovations majeures qui s'appuient notamment sur les développements de l'intelligence artificielle devront être soutenues :

- **La radio personnalisée.** La personnalisation de la relation avec l'internaute va reposer sur l'exploitation des données d'usage produites à chaque interaction et agrégées au profil de chaque utilisateur. Pour pouvoir offrir un espace de personnalisation, Radio France devra accentuer ses efforts de recherche et de développement sur l'exploitation de ces données. L'objectif est de donner à chaque auditeur la possibilité de construire lui-même sa radio à partir de ses émissions préférées d'une antenne, voire de toutes les antennes de Radio France. En effet l'enjeu est que l'auditeur/internaute qui entre par un type de programme ou par une marque se voit offrir l'accès à l'univers plus large des contenus de la radio publique.

Une telle offre pourrait par exemple se développer à partir d'« un monde de Radio France », qui est une sélection de programmes des différents antennes lancée en 2017 par Radio France. L'analyse des données d'usage permettrait de faire des recommandations qui enrichissent l'écoute et qui ouvrent **de nouvelles propositions conformes à l'esprit de prescription culturelle qui anime les antennes de Radio France**. Cela implique de travailler sur un

¹² L'Opinion, « Face aux médias les jeunes refusent d'être passifs », 3 janvier 2018.

algorithme intelligent ou sur un outil de recommandation ouvert (comme la radio américaine Pandora) paramétré pour ne pas polariser l'utilisateur sur ses seuls centres d'intérêt¹³.

- **Les interfaces vocales intelligentes.** Avec le développement de l'intelligence artificielle, ces assistants personnels présents sur tous supports (des smartphones aux enceintes connectées) constitueront des moteurs de recherche intelligents apportant une réponse vocale unique et ciblée à une question, là où les moteurs de recherche apportent aujourd'hui à l'écran un ensemble de contenus dans le champ lexical recherché. Ils serviront en particulier d'intermédiaire pour l'accès aux médias. Le défi pour Radio France sera donc de faire que les créations sonores et les émissions produites soient référencées et enrichies des données associées par ses équipes afin de pouvoir être reconnues comme réponse aux questions posées à ces interfaces.

Cela implique des efforts importants à engager dès maintenant dans l'indexation sémantique des contenus pour les rendre compréhensibles par les algorithmes. Mais si le moteur de recherche de l'assistant personnel ou de l'enceinte connectée est paramétré pour privilégier un média donné, l'audience sera détournée. L'utilisateur se verrait limité dans sa liberté de choix et dans son exposition aux différents médias. Cela exigera une vigilance forte des éditeurs (négociation avec les opérateurs de ces nouvelles interfaces ; actions marketing), mais aussi du régulateur face à un risque de remise en cause du pluralisme des médias.

1.4. Accentuer la maîtrise de la distribution

L'une des réussites de Radio France est d'avoir adopté une stratégie de distribution ouverte, tous azimuts, sur les nouveaux carrefours d'audience : Facebook et YouTube notamment, qui sont devenus incontournables. En numérique, Radio France partait de loin et cette étape était nécessaire. Il aurait été impossible d'agir avec efficacité par le moyen de nos plateformes seules. Mais, à l'avenir, il faut que Radio France définisse plus finement sa stratégie de distribution en déterminant pour chaque offre le point d'équilibre entre une présence sur les carrefours d'audience et une offre premium d'exclusivités sur ses sites propriétaires.

Il est en effet indispensable d'accentuer la maîtrise de notre distribution numérique, qui pourrait devenir à l'avenir le mode principal de distribution. Plusieurs questions fondamentales sont en jeu :

- En majeur, la question du lien à développer avec les publics, quel que soit leur moyen de connexion : améliorer la connaissance des données d'audience et des données de qualification est devenu un enjeu crucial, qui échappe en grande partie à Radio France, dès lors que les contenus sont écoutés ou vus sur les plateformes externes. L'objectif n'est pas pour la radio publique la valorisation des **données**, mais **leur collecte et leur maîtrise pleine et entière en vue d'améliorer la relation avec les publics en étant exemplaire sur les conditions de traitement des données personnelles**.
- En mineur, la question de la monétisation qui profite essentiellement aux GAFAs commercialisant l'espace publicitaire qui environne les contenus de Radio France. Cet enjeu est moins vital pour Radio France que pour les acteurs privés, mais il doit constituer un point de vigilance.

¹³ CSA Lab, *Les mutations de la mise à disposition de contenus audiovisuels à l'ère numérique : conséquences et enjeux*. Rapport 1 Le rôle des données et des algorithmes dans l'accès aux contenus » ; janvier 2017

Or, les évolutions s'accroissent. Ces dernières années des agrégateurs se sont constitués, comme Tunin' ou Radioline qui, en reprenant et reproposant les flux des radios, jouent un rôle « d'intermédiaire » entre Radio France et des acteurs comme Google ou Amazon. Demain, sur leurs smartphones ou tableaux de bord de leur voiture connectée, les auditeurs auront le choix, « en haut de liste » entre Spotify, Deezer, Apple Music, leurs propres playlists. Une meilleure maîtrise de notre distribution est indispensable pour éviter de se faire disrupter. Elle passe à la fois par le meilleur référencement possible de nos contenus auprès des opérateurs et du public et par des alliances avec d'autres éditeurs.

Je souhaite que nous nous inspirions fortement et rapidement des expériences réussies à l'étranger, en Grande-Bretagne et en Allemagne notamment, qui ont conduit à une alliance entre radio publique et radios privées, sous l'égide d'une seule marque et d'un seul opérateur auquel elles sont étroitement associées. Ce type d'alliance permet aux éditeurs de ne parler que d'une seule voix aux constructeurs automobiles, à Google ou Amazon. Il leur permet de maîtriser les analyses d'audience, la collecte de datas et la commercialisation éventuelle de formats de publicité digitale.

1.5. Radio France doit renforcer son organisation pour décliner la complémentarité de son offre sur tous les supports et mettre en place de nouveaux indicateurs de performance

1.5.1. Une organisation de la programmation plus adaptée

Au niveau du groupe Radio France une nouvelle complémentarité entre les chaînes, tous supports, est à instaurer. En effet, l'élargissement de l'empreinte ne doit pas se traduire par une dilution de l'identité des chaînes et un affadissement de la proposition éditoriale de Radio France. Pour tirer les conséquences de la transformation en média global, il faut désormais un pilotage plus serré de la programmation de chaque chaîne sur l'ensemble de l'espace de distribution qui s'est élargi dans l'espace et dans le temps. Chaque chaîne prise isolément et Radio France dans sa globalité devront penser et mettre en œuvre la chronologie de publication des contenus quelle que soit leur forme. Pour veiller à ce que la complémentarité des chaînes sur tous les supports existants ou à venir soit la meilleure possible, **la fonction de programmation éditoriale va donc prendre une dimension nouvelle.** Ma proposition est de créer **une instance de programmation et de distribution** qui travaille en relation étroite avec les chaînes pour que leurs différents développements soient cohérents avec leur ligne éditoriale.

Cette nouvelle instance pourra animer **une politique de maillage des chaînes sur internet** reposant sur un travail à la fois éditorial, marketing et technique. En effet, la visibilité de contenus connexes venant des autres chaînes permettra de faire voyager les auditeurs au sein des propositions de Radio France.

1.5.2. Audience, satisfaction, innovation : de nouveaux indicateurs de performance

Il faut pouvoir débattre de manière objectivée sur la question de savoir si les programmes publics se distinguent suffisamment des programmes privés par leur excellence, leur audace et leur spécificité, pour justifier un financement public. Le pluralisme et la diversité par exemple sont une exigence sur laquelle les auditeurs doivent pouvoir être s'exprimer de manière interactive. Les responsables des programmes doivent pouvoir expliquer leurs choix.

Aujourd'hui, la mesure de l'audience par Médiamétrie passe essentiellement par une mesure de l'écoute dans le cadre d'un mode de recueil déclaratif qui fait appel à la mémoire des auditeurs. Cette étude « 126 000 » même si elle est fiable, connaît de sérieuses limites dans le monde numérique. La

question est donc de savoir sur quels indicateurs de performance Radio France souhaite se fonder dans le contexte de fragmentation des audiences et de besoin de connaissances, tant pour améliorer ses offres que pour les évaluer.

Je pense indispensable de travailler à la mise en place de nouveaux indicateurs de performance, à même de guider les décisions stratégiques (quels modes de diffusion privilégier, pour quels types de contenus...), de renforcer le pilotage fin des programmes (performance des émissions) et de rendre lisibles et compréhensibles les résultats. Les développements doivent aller dans trois directions : la mesure de l'écoute de la radio et des contenus produits ; la mesure de l'empreinte ; le suivi de la qualité et de la satisfaction des publics car celui des audiences ne suffit pas.

2. Radio France doit être un fer de lance de l'évolution du service public audiovisuel

Avec le média global, c'est désormais à l'échelle du secteur audiovisuel public que la complémentarité des offres et des missions doit être pensée. C'est pourquoi je souhaite proposer que dans quatre domaines où Radio France a su développer une offre identifiée, cette offre devienne le socle de propositions thématiques puissantes et différenciées du service public de demain : l'information ; la transmission des savoirs et de la culture ; l'inclusion des jeunes ; la proximité.

Sur chacun de ces enjeux ma conviction est que Radio France n'a d'autre choix que de travailler avec les autres entreprises de l'audiovisuel public en vue de créer des marques fortes et d'atteindre la taille critique nécessaire pour rayonner sur les différents canaux auprès de communautés de proximité ou de publics mondiaux.

2.1. Radio France, socle d'offres thématiques du service public de demain

2.1.1. Objectif 2023: un service public leader de l'information sur tous les supports

Mon ambition est que la chaîne franceinfo devienne le premier média français d'information intégralement digital et multi-formats produisant à grande échelle et pour tous les publics une information chaude, exigeante et certifiée. Ce média doit offrir une alternative claire de service public à BFMTV. En se positionnant ainsi, sa puissance éditoriale devrait lui permettre à l'échéance des cinq prochaines années de viser à s'affirmer comme un concurrent francophone à l'univers BBCNews.

Dans une société hyperconnectée, dominée par la profusion des contenus et par la difficulté croissante d'assurer la traçabilité de ceux-ci, le groupe du service public doit pouvoir devenir la marque de confiance dans l'information :

- Le label franceinfo doit être la garantie pour le public d'une information "100% vérifiée". La mise en réseau des compétences de fact-checking et la montée en puissance de l'Agence franceinfo feront de Radio France le pivot de la fonction de vérification de l'information, mission cruciale qui doit irriguer l'ensemble des rédactions de l'audiovisuel public.
- le service public est le seul à même de viser l'excellence dans trois domaines de l'information où il tend vers le monopole : 1) la proximité grâce à l'importance démocratique des maillages en région de France Bleu dont les informations sont exploitées par l'Agence et face au repli qui semble s'amorcer des offres privées de radio, de télévision ainsi que celle de la PQR ; 2) l'Europe et l'international, face à l'absence d'investissements privés, le maillage de cette offre est à déployer avec les autres sociétés de l'audiovisuel public à une époque où les frontières entre l'information nationale et internationale disparaissent avec le numérique ; 3) l'investigation qui est aujourd'hui opérée exclusivement à Radio France par une direction dédiée permettant de produire des enquêtes uniques. Cette activité pourrait être développée à l'échelle de l'ensemble du service public audiovisuel et permettre la coordination d'enquêtes transversales en mettant, demain, à contribution des équipes de plusieurs médias.

L'accomplissement de ces missions, sur tous les supports radio-télé-numérique, doit permettre d'offrir au public une information propice à l'exercice d'un débat démocratique serein et apaisé. L'objectif de restaurer la confiance des citoyens envers les journalistes doit se prolonger en développant notamment, depuis les rédactions, une politique d'éducation aux médias à destination de tous les citoyens. Au sein de Radio France cette politique, qui fait l'objet d'une multiplicité d'initiatives, doit désormais gagner en lisibilité et donc en impact.

2.1.2. Objectif 2023 : Un média global de la culture de l'audiovisuel public.

La société française a renouvelé après les attentats de 2015 une réflexion, qui est essentielle, sur le primat de la culture entendue comme l'accès à la connaissance et à la création. Pour répondre à la demande démocratique, fortement relayée aujourd'hui, d'accessibilité de la culture, de diffusion et de certification des savoirs, le public me semble être durablement le mieux placé au sein du secteur audiovisuel. Grâce à l'étendue de ses programmes autour des savoirs, des idées et de la création, à la reconnaissance par les publics de sa légitimité, France Culture peut être le moteur de cette nouvelle donne en devenant **une offre de référence tous supports confondus qui initie et nourrisse une nouvelle dynamique de programmes culturels dans l'audiovisuel public.**

En écho au concept d'itinérance développé par la ministre de la culture, pour lutter contre la ségrégation culturelle, trois exemples, parmi tant d'autres au sein d'une offre d'une incroyable richesse, peuvent être donnés où France Culture peut produire un patrimoine culturel, nomade par nature et accessible à tous à la vitesse du flux :

- La **création** : premier théâtre de France pour l'emploi des comédiens et la commande de textes inédits, France Culture pourrait proposer demain un catalogue de pièces et de concerts-fictions patrimoniaux accessibles par tous et partout (en direct, en réécoute, en podcasts, sur les assistants personnels vocaux...) et qui pourraient devenir un matériel pédagogique pour les enseignants. Un **service des fictions** prenant une nouvelle ampleur pourrait étendre son ambition à l'expérimentation de nouvelles formes de création dans le cadre de projets crossover pouvant même tourner dans des théâtres ou être diffusés dans les salles de cinéma.
- Les **savoirs** : France Culture propose chaque semaine plus de vingt heures d'émissions de savoirs faisant appel à une diversité de voix de la recherche, de l'enseignement et de la pensée. Demain, l'édition de programmes courts initiés à partir de l'antenne en vue de leur distribution sur les réseaux sociaux, en ferait un outil déterminant d'ouverture à la connaissance.
- La **certification des connaissances**. Dans un souci de contre-balancer le grand ballet des opinions, la propagation des théories du complot et des fausses informations dans tous les registres, la contextualisation de l'actualité par des spécialistes comme clé d'accès à l'esprit critique devrait faire l'objet d'une offre de podcasts, co-produite au fil de l'actualité par France Culture et France Info.

Ces productions pourront nourrir de nouveaux canaux de diffusion : des chaînes thématiques Youtube pour valoriser les contenus patrimoniaux longs et constituer des archives de collections thématiques (exemple Masterclass), des offres de podcast en adéquation avec l'écoute délinéarisée de plus en plus répandue de France Culture ou encore des coproductions de programmes natifs radio-télé avec les antennes TV d'ARTE ou de France 5.

L'identité éditoriale de France Culture, le développement de ses programmes sur tous les supports, la réflexion menée sur la transformation numérique placent aujourd'hui France Culture en toute première ligne dans le projet en cours de création d'une offre commune en ligne du service public en matière de connaissance et de culture. Mais nous avons les moyens d'aller au-delà en fixant l'objectif de créer en quelques années **une offre de média global audiovisuel unique en Europe** dont la structure reste à imaginer. Les contenus patrimoniaux (fictions, documentaires) n'y seront sans doute plus diffusés sur une chaîne linéaire, réservées aux flux du direct, mais accessibles uniquement sous forme de collections sur des plateformes d'écoutes à la demande, ouvrant la voie à une tendance lourde pour les années à venir.

2.1.3. Objectif 2023 : Faire de Mouv' l'offre jeunesse de référence de l'audiovisuel public

Bien plus que la chaîne "jeunes" (13-34 ans) au sens large de Radio France, Mouv' est un projet politique : celui d'un média qui s'adresse à la partie de la jeunesse qui ne bénéficie pas des chaînes historiques par la transmission socio-culturelle. C'est un média innovant, proche des jeunes aujourd'hui éloignés des radios, télévisions et médias d'information traditionnels. Mouv' est donc un média de service public puissant, référent, prescripteur au service du lien social, au service de publics majoritairement sceptiques et défiants à l'égard des médias et des institutions. Il ambitionne de les réinscrire au cœur du pacte républicain autour du triptyque musique/info/service :

- Sur la musique : la complémentarité forte entre une offre radiophonique et une offre digitale vidéo lui permet d'investir les carrefours d'audience des réseaux sociaux relais puissant des cultures urbaines
- Sur l'information : nourri par les contenus produits et validés par la rédaction de franceinfo, c'est le relais « anti-fake news » idéal pour la génération née avec internet et les réseaux sociaux.
- Sur les services : la puissance de Mouv' pourra être mobilisée pour accompagner des projets structurants de l'Etat sur ce public tels que le « Pass Culture » ou le futur Service National Universel.

Aujourd'hui le socle du projet Mouv' en tant que marque de confiance de la génération des millenials est suffisamment fort pour s'inscrire dans de nouveaux projets avec les autres entreprises du service public audiovisuel. Pourraient ainsi y être testés de nouveaux formats en réponse aux usages émergents de cette génération qui s'engage en permanence avec les contenus tout au long de leur cycle de vie.

Pour aller encore plus loin, Mouv' devrait devenir un lieu (cf. projet Tarmac lancé par la RTBF en 2017). Le son et la musique, c'est aussi, notamment pour les jeunes générations, le fait de se réunir autour d'événements qui rassemblent. Il s'agit d'un besoin de partage essentiel que la société numérique, individualiste mais ouverte au partage, ne fait que susciter. Le média pourrait opérer dans un studio au sein de la Maison de la Radio, lieu ouvert pour produire de la musique, de l'information, accueillir le public pour débattre, échanger et s'informer.

2.1.4. Objectif 2023 : un média de proximité local et régional

D'ici cinq ans, il n'est pas à exclure que la plupart des offres de proximité privé auront disparu faute de modèle économique. Le service public sera le seul à avoir les moyens de conserver des offres de

proximité aux pieds de tous les Français qui paient la redevance. Il pourra s'appuyer sur la densité du maillage des 44 stations locales du réseau France Bleu qui touchent particulièrement le public des villes moyennes et des zones rurales.

Créer du lien est l'un des enjeux de la société de demain. Or, France Bleu sait répondre à ce besoin au cœur de la France périurbaine et rurale aussi bien au travers d'évènements fédérateurs qu'avec les succès rapides sur le numérique de ses communautés Facebook. En donnant à voir les identités locales et les réalités du pays dans toute sa diversité, le média participe au vivre ensemble de populations qui se sentent ainsi reconnues.

L'avenir de l'offre de France Bleu passe ainsi sans aucun doute par le renforcement de cette proximité et de l'interactivité avec le public que permettent aussi bien les prolongements numériques de l'antenne que l'évènementialisation dans le cadre de manifestations ancrées dans les réalités locales. Avec cette ligne éditoriale assumée, les futures antennes radio de France Bleu pourraient définir une offre de programmes prioritairement locaux et régionaux. Des offres articulant sur des sujets de société l'hyper-proximité du local au régional peuvent être développées pour nourrir à la fois la grille linéaire et l'interactivité sur le numérique.

Ainsi repensée, l'offre radiophonique France Bleu pourrait constituer l'un des deux piliers d'un nouveau service public audiovisuel de proximité à imaginer avec France 3. Naturellement média "de la première heure" et leader sur l'information chaude de proximité, les équipes de France Bleu devront être particulièrement mobilisées localement dans la construction de ce projet ambitieux au service des publics autour de trois piliers : l'information, l'approfondissement du lien social et le rayonnement culturel local et régional.

2.2. Un actif unique et iconique : une Maison de la Radio et de la Musique

2.2.1. Objectif 2023 : Mettre le patrimoine musical à la portée de tous.

➤ Une mission citoyenne pour les formations musicales de Radio France

L'ouverture d'un Auditorium de qualité internationale le 14 novembre 2014 a marqué le début d'une véritable mutation de la maison de la radio : d'un lieu de travail privilégiant le sentiment d'appartenance de ses salariés, elle est devenue une maison ouverte, appartenant à la collectivité publique et acteur du monde musical et culturel pour ses publics. Cette ouverture, concomitamment à celle de la Philharmonie de Paris et de nouveaux acteurs privés telles que la Seine Musicale en 2017 et prochainement la Maison LVMH Arts Talents Patrimoine, a propulsé Paris parmi les principales capitales musicales mondiales. Dans ce contexte, Radio France a construit une stratégie d'affirmation de son rôle musical et culturel.

Mais ni les premiers succès bien réels (300 000 spectateurs entre 2015 et 2017)¹⁴, ni la qualité des quatre formations musicales de Radio France (les deux orchestres, le chœur et la maîtrise de Radio France) ne sauraient en eux-mêmes justifier leur prise en charge par la collectivité publique, si elle ne s'accompagne pas d'un projet ambitieux **pour faire de l'expérience musicale du concert et du grand répertoire un bien commun. Toucher les publics qui en sont les plus éloignés** constituera le fil rouge de la stratégie des prochaines années. Différents axes devront y contribuer :

¹⁴ La Lettre de l'Expansion, « Radio France installe la maison ronde dans le paysage parisien », 25 septembre 2017.

- le développement des tournées en région où les grandes formations de Radio France doivent porter au plus niveau le répertoire ;
- le déploiement d'une politique pédagogique en direction des écoles qui peut être démultipliée par des outils numériques ;
- le renforcement du lien entre la salle de concert, l'antenne et son extension sur la plate-forme numérique « France Musique.fr ». C'est la globalité d'une politique des publics qui doit être envisagée à la fois par la multiplicité des contenus et par la variété des canaux de distribution. Une instance devra porter **la programmation des événements musicaux à Radio France (orchestres, antennes) avec pour objectif de penser le lieu Maison de la radio comme un élément essentiel de la politique des publics**, de proposer des parcours cohérents pour nos publics et d'exploiter mieux encore la richesse culturelle et artistique hors norme de ce qui s'y produit en lui donnant un écho sur tous les canaux.

➤ **Une offre de production musicale unique pour les médias audiovisuels publics**

En investissant le numérique, les formations musicales participent à la transformation historique du média radio et à **une nouvelle ère de l'économie de la musique : le développement du streaming qui permet de mettre facilement le répertoire et la création contemporaine à la disposition du plus grand nombre en France et au-delà**. L'« espace concert » numérique la plateforme France Musique.fr, fruit d'une convergence entre Radio France et ARTE illustre l'intérêt des collaborations au sein de l'audiovisuel public. Le catalogue d'archives rend accessible à tous gratuitement une offre patrimoniale live d'excellence.

Cette initiative est le premier volet de nouveaux partenariats à inventer pour redonner de la visibilité au patrimoine musical dans les médias alors que la télévision filme de moins en moins les concerts symphoniques. Radio France peut devenir un lieu unique à Paris de captation de spectacle vivant, comme d'autres grandes institutions musicales dans le monde (le Metropolitan opera, l'opéra de Vienne, Covent Garden), reconnectant musique et image. La disponibilité accrue des formations musicales de Radio France doit permettre à l'avenir des collaborations plus ambitieuses avec France Télévisions, France Média Monde ou ARTE pour inventer de nouveaux formats d'émissions multimédia et crossover (comme le « Hip Hop Symphonique ») qui soient le reflet de la diversité des esthétiques et qui oeuvrent au rajeunissement des publics.

2.2.2. Objectif 2023 : un lieu de production « transmédia » ouvert aux autres sociétés de l'audiovisuel public

Une seconde mutation s'annonce à la fin de l'opération de réhabilitation de la Maison ronde. Radio France disposera d'une palette unique de lieux de production, de studios d'antenne et de création (les « studios moyens ») ainsi que de grandes salles permettant d'accueillir du public, tous équipés en multimédia et inscrits au sein d'un écosystème favorable : service des formations musicales, stimulation des chaînes, notamment musicales, partenariats avec des centres d'excellence, prestations servicielles (RadioEat, Bel Air, librairie, parking). Forte de ces lieux et de son savoir-faire de production interne, la Maison de Radio France peut devenir **le lieu de production transmédia de l'audiovisuel public** qui se déploie sur des territoires nouveaux.

En effet, si l'image ne sera jamais le cœur de métier de Radio France, avoir un signal vidéo qui accompagne le son permet d'être transporté sur les plateformes comme Youtube, DailyMotion, Facebook. L'entreprise doit désormais déployer ce savoir-faire dans deux directions :

- Devenir l'un des acteurs reconnus **de l'invention d'une nouvelle écriture de l'image** dont les codes sont différents de la télévision : des images sur le vif, des programmes intimistes, décalés, percutants, échangeables sur les réseaux sociaux. En effet, les internautes sont avides de nouveautés, de bonus, d'images, de coulisses et de témoignages.
- Sur les émissions phares de ses chaînes, Radio France doit aussi **investir la production vidéo broadcast** avec ses codes artistiques. L'expérience de franceinfo avec des émissions radio diffusées à la télévision par France Télévisions, à partir d'un plateau TV dédié à Radio France, ouvre la voie à d'autres offres modernisées et déployées en média global.

Les synergies naturelles et légitimes avec France Télévisions faciliteraient l'acquisition d'une capacité de captation d'images. Les cibles privilégiées d'un tel partenariat pourraient être des émissions de plateau, des émissions musicales (du type Alcaline sur France 2) et les spectacles vivants. Il n'est d'ailleurs pas impossible d'imaginer une stratégie commune de captation de droits et de développement éditorial conjointe Radio France -France Télévisions pour des débouchés communs aux antennes radio et à la télévision.

2.2.3. objectif 2023 : Le « Studio Radio France » ouvert à tous

Aujourd'hui si l'on pense la complémentarité de la gamme à l'échelle du secteur audiovisuel public, **la force de Radio France est son cœur de métier : la production du son**. La Maison de la Radio est dans une situation idéale de lieu unique et iconique de cette production et Radio France doit s'appuyer sur cet actif.

Pour jouer la carte de son avance et de sa technicité reconnue, la création d'un **label « Studio Radio France »** s'appuyant sur son héritage de lieu mythique d'enregistrement (comme Abbey Road à Londres) pourrait constituer un projet porteur. Ce positionnement qualitatif devra se préparer au cours des prochaines années en organisant l'ensemble des synergies pouvant être mobilisées dans l'univers du son et de la musique pour être en capacité d'ici 2023 de générer des activités nouvelles faisant rayonner son image : création sur une œuvre symphonique, création/enregistrement de musique de film ou de jeu (la bande son du film Valerian fut enregistré à la maison de la radio avec l'orchestre national de France et le chœur de Radio France), enregistrements discographiques pour des labels, projection de film avec orchestre... Radio France peut devenir une alternatives aux acteurs britanniques et contribuer à la modernisation des industries culturelles en France qui a été engagée par les pouvoirs publics.

Ce potentiel doit également **être mis à la disposition du public**. Je souhaite que la maison de Radio France dédie l'un de ses grands studios à la création en l'ouvrant gratuitement au public pour qu'il y crée des œuvres et des contenus. Equivalent du studio Google, il pourrait être mis à la disposition de tous les créateurs avec les équipes de techniciens et de chargés de réalisation associées. L'intérêt de cet « **incubateur de talents** » sera double : démocratique en mettant à la disposition de tous une maison ouverte à la création et éditorial offrant la capacité à nos professionnel d'entrer en contact de futurs talents.

3. Radio France doit accélérer ses mutations internes en relation étroite avec les autres opérateurs publics

3.1. Une méthode de transformation

Les projets de l'audiovisuel public peuvent constituer de puissants leviers de mobilisation et des perspectives fortes pour Radio France et ses collaborateurs. Ils supposent pour les années à venir une mobilisation de l'entreprise dans son ensemble. La radio, dont l'organisation a été pensée à l'époque où l'activité hertzienne était son seul graal, doit aujourd'hui s'adapter pour développer son offre sur tous les canaux, en acquérant de nouvelles compétences et en redéployant les activités dans un contexte de moyens budgétaires limités.

Ces transformations impliquent un dialogue social renouvelé et exigent la mise en place d'une méthode efficace, pensée et organisée qui sera portée par le comité de direction. La construction de cette méthode reposera sur plusieurs piliers :

- La structuration d'un pilotage des projets, dont la multiplicité est toujours une source de tensions dans les équipes : **une direction de la transformation sera créée afin de piloter les projets de transformation de l'entreprise**. Elle devra centraliser la communication, mobiliser les bonnes compétences, organiser les ressources et piloter directement les chantiers prioritaires (organisation du mode projet, de la concertation sociale, etc).
- Une responsabilisation forte de l'encadrement : l'engagement du management constitue l'un des principaux enjeux au sein de Radio France et passe par la construction d'une communauté soudée de cadres, relayant les objectifs stratégiques et formée à la conduite du changement.
- Un accompagnement au plus près des collaborateurs qui doivent se sentir coachés par leurs managers et invités à libérer leur potentiel, leur créativité et leur plaisir à la création d'une œuvre commune. Chaque collaborateur doit être investi d'une partie de la transformation.

Cette ambition de transformation profonde sera affichée par l'organisation d'un cycle de séminaires managériaux permettant de **travailler sur la culture du changement et de l'innovation au sein de l'entreprise et sur la mise en place d'organisations apprenantes qui la favorisent**. De nouveaux principes de travail devront être déclinés autour de la pratique de l'intelligence collective, du décroisement des équipes et de l'aplatissement des hiérarchies. Le numérique induit en effet en lui-même une forme d'organisation, que j'ai pu observer dans des entreprises californiennes, par unités de compétences et par produits, plutôt que par hiérarchies, favorisant l'agilité des processus et la rapidité de la décision. Le droit à l'échec sera également l'une des expressions de l'esprit d'initiative que je souhaite insuffler à tous les niveaux.

Cet état d'esprit devra être visible dans les espaces de travail : Il faut saisir l'opportunité de l'achèvement du chantier de réhabilitation pour penser des espaces ouverts, souples, adaptés aux équipes projet inter-services. La large ouverture du bâtiment au public devra, bien entendu, prendre en compte la nécessité de préserver les conditions de travail des salariés au sein d'espaces qui leur soient réservés avec leurs propres lieux de convivialité. Pour autant, la possibilité de faire se croiser publics et salariés dans des espaces rénovés, pensés pour tous, ne peut qu'apporter un souffle nouveau.

3.2. Un « new deal » social

L'ensemble de la collectivité de Radio France doit participer au monde de demain. Les salariés doivent y apporter l'expérience professionnelle et la connaissance profonde des médias qu'ils pratiquent déjà. Pour accompagner la transformation profonde des activités et des métiers, **l'humain doit ainsi être un investissement prioritaire de l'entreprise**. La formation doit devenir un véritable projet stratégique.

Aujourd'hui l'inadéquation entre certains profils de postes et les compétences nécessaires aux nouvelles activités qui se développent provoque des tensions et un mal-être de certains personnels. Une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences devra donc être mise en place pour définir, très concrètement, activité par activité, les métiers qui apparaissent, qui disparaissent ou qui vont se transformer au regard des prochaines évolutions. La multiplicité des métiers de la production et de l'antenne rend ce travail plus complexe qu'ailleurs. La formation doit permettre de transformer toutes les familles de métiers, y compris le management qui doit maîtriser les sujets afin d'orienter ses équipes et les accompagner dans la gestion du changement. Certaines compétences ne pourront être trouvées qu'à l'extérieur (experts informatiques, experts en marketing digital, data analystes, etc.), mais l'édition de contenu dans les nouveaux formats, par exemple, est une compétence qui devra se diffuser, grâce à la formation, au sein de tous les métiers de l'antenne. L'évolution des métiers de la radio est désormais un phénomène irréversible porté par la nécessité d'être présent sur le web.

C'est pourquoi, signé en avril 2017 après sept années de négociations, au cours desquelles l'entreprise a profondément changé, le Nouvel accord collectif, qui a constitué une avancée importante, ne saurait avoir pour effet de figer l'entreprise et ses métiers sur une organisation et une nomenclature des emplois d'ores et déjà dépassées. Il devra **faire l'objet d'une évaluation avec les organisations syndicales** en vue de tenir compte des perspectives d'évolution des différents métiers. Enfin, de nouvelles activités naissent des obligations de service public : l'éducation aux médias, l'éducation musicale, l'incubation de start-ups, qui sont autant d'opportunités pour valoriser en fin de carrière l'expérience acquise par les professionnels de la radio ou les musiciens.

Le dialogue social sera donc essentiel dans les prochaines années et devra investir de multiples terrains. Pour avoir personnellement participé aux instances représentatives du personnel et avoir assuré la présidence de l'une d'entre elles, j'ai expérimenté combien l'échange avec les partenaires sociaux peut être direct mais fécond dès lors qu'il existe une confiance entre les interlocuteurs.

Sous la responsabilité de la Direction en charge des ressources humaines, il devra être exercé à différents niveaux de responsabilité afin de créer les conditions du compromis social nécessaire à la mise en œuvre des indispensables évolutions des activités de l'entreprise. Tous les sujets doivent pouvoir être évoqués en transparence. Enfin, la négociation d'une convention devra être engagée au niveau d'une branche radio-télévision, publique, privée pour permettre de mieux faire valoir les intérêts du secteur.

3.3. Une transformation globale de la production de contenus

Contrairement à d'autres médias, le déploiement du média global à Radio France repose sur l'intégration de la production numérique au cœur du modèle de production interne des antennes. Cette transformation est aujourd'hui à structurer.

Au sein de chaque chaîne trois chantiers sont donc à lancer :

- Un chantier éditorial et marketing : Il s'agit de penser, dès l'origine, les programmes dans la diversité de leur rayonnement possible en fonction des usages et sur tous les supports de diffusion avec la montée en puissance de nouveaux programmes numériques.
- Un chantier organisationnel : Le déploiement de la stratégie éditoriale nécessite de repenser l'organisation du travail autour d'une logique de pôles de production, chaque pôle devant concevoir, produire et déployer son projet numérique et d'une logique de tranches horaires sur les carrefours d'audience.
- Un chantier sur la distribution : Les canaux de diffusion des programmes sont à cibler et à animer. Par exemple pour Mouv', Snapchat et Instagram ; pour France Inter, Facebook, YouTube.

Le chantier de réhabilitation permet de livrer des lieux de production communs aux antennes modernisés et adaptés aux exigences de la production numérique. Alors qu'il existait auparavant plusieurs types de lieux correspondant aux différentes phases de la production et aux différents métiers concernés, leur seront substitués des lieux et des outils de production nouveaux, communs, ouvrant des perspectives de réflexions à conduire avec toutes les équipes sur les évolutions de métiers que beaucoup de collaborateurs attendent désormais.

Pour développer une stratégie **de leadership dans la production de formats audiovisuels innovants** Radio France pourrait enfin créer des lieux éphémères de captation audiovisuelle, adaptés à la tendance actuelle à la recherche de lieux identifiables et conviviaux (dans l'Agora, la salle panoramique du 22^e étage, le Bel Air). Dans les espaces des antennes, il faudra également pouvoir capturer des images sur le vif des invités, avant ou après leur passage dans une émission et destinées aux réseaux sociaux. Le modèle à développer devra être fondé sur la réactivité, la souplesse et la réversibilité. Le déploiement de ce savoir-faire sur l'image devra en effet rester dans l'ADN de la production radiophonique, à savoir une économie de production légère, comparée à la télévision, mais parfaitement adaptée aux nouveaux standards de l'image.

3.4. Un business plan offensif

Le retour à l'équilibre en 2018 s'est appuyé au sein de Radio France sur une forte augmentation de la productivité de toutes les directions. L'enjeu des cinq prochaines années sera non seulement de consolider durablement cet équilibre budgétaire, mais surtout d'apprendre à faire plus et mieux avec les moyens fléchés par l'Etat actionnaire¹⁵. C'est pourquoi il m'apparaît essentiel de réaliser une revue interne des moyens (fonctionnement, investissement, effectifs, fréquences...) afin de mieux les répartir en priorisant les missions et les publics. Dans cet exercice, le financement de la transformation et celui de l'innovation seront priorités.

Les perspectives de financement de l'audiovisuel public (dans un contexte de limite au consentement à payer du contribuable), tout comme la référence régulière au modèle de la BBC, dont 25% des revenus sont tirés de recettes commerciales¹⁶, vont obliger les entreprises publiques à réinterroger leur business modèle. La nécessité de financer des développements nouveaux va avoir pour

¹⁵ Assemblée nationale, Note de présentation de la commission des finances pour le projet de loi de finances 2018, Mission « médias, livres et industries culturelles » et le compte de concours financiers « Avances à l'audiovisuel public » 16 novembre 2017, M. Roger Karoutchi.

¹⁶ Sénat, *Rapport d'information sur le financement de l'audiovisuel public*, André Gattolin, Jean-Pierre Leleux, septembre 2015

contrepartie la recherche d'autres natures de recettes. J'entends pleinement l'assumer dans le cadre d'une stratégie repensée.

- La question politique majeure de l'accès gratuit aux offres du service public sera un marqueur de la vision que je porterai. L'expression de la mission du service public audiovisuel est en effet d'offrir gratuitement aux Français, sur lesquels pèse la contribution audiovisuelle public, des programmes répondant à une ambition de qualité élevée.
- Je développerai les ressources propres de manière dynamique, avec des activités qui ont du sens au regard du cœur de métier de Radio France. Il est important que les activités issues de la billetterie des concerts, des éditions ou des opérations de diversification, contribuent positivement à l'image de l'entreprise par une stratégie innovante et créative, en liaison étroite avec les antennes et dans l'intérêt du public. Pour ce qui concerne la publicité, les règles actuelles permettent d'en faire un usage raisonné avec un traitement égal de l'ensemble des annonceurs
- Enfin, je sortirai de la culture de la gratuité ancrée dans les usages de Radio France par une meilleure valorisation des activités et prestations réalisées avec des apports en industrie de Radio France, tout en préservant la relation aux nombreux partenaires qui apportent la contribution d'artistes et d'invités dans les antennes. Un chantier juridique, économique et organisationnel est à lancer sur l'amélioration du régime des droits de Radio France afin d'améliorer la prise de parts de coproduction, la valorisation des prestations et le renforcement des synergies avec la régie publicitaire.

Dans cette perspective, je ferai du label « Studio Radio France » un véritable projet d'entreprise permettant de répondre aux tensions qui existent aujourd'hui sur l'allocation des espaces entre les besoins de la production interne et la place croissante des activités de diversification. Ce projet mobilisateur et fédérateur pourra apporter des ressources nouvelles, mais aussi des bénéfices mutuels pour l'ensemble de Radio France : réseau, prestige, effet d'image positive, développement d'un futur public.

CONCLUSION

Les salariés de Radio France peuvent avoir confiance dans l'avenir de l'audiovisuel public.

Ces quelques pages expriment une pensée, tracent une trajectoire et définissent des priorités pour une transformation dont je suis convaincue qu'elle constitue le socle d'une nouvelle relation à créer avec le public. Ces propositions devront être discutées, enrichies par un dialogue avec toutes les parties prenantes internes et externes qui vont s'emparer du dossier de l'audiovisuel public.

C'est aussi l'expression d'une méthode qui sera le socle de mon action : savoir s'appuyer sur les atouts d'une entreprise qui est déjà en mouvement aujourd'hui ; tracer une direction ambitieuse et mobilisatrice ; investir sur les hommes et les femmes qui vont faire la radio de demain.

Trois raisons m'animent pour porter ce projet. La première raison est que je souhaite porter aujourd'hui, aussi bien à l'intérieur de l'entreprise qu'à l'extérieur, un projet de transformation du média radiophonique dans lequel je crois. La deuxième raison est le désir profond que j'ai de contribuer à la modernisation du secteur public dans une société française où les comportements évoluent avec les changements de générations, où les mutations techniques créent de nouvelles demandes, où le service public doit se transformer pour continuer à remplir ses missions et refonder sa légitimité. La troisième raison, la plus importante, tient aux rencontres que j'ai faites au sein de cette entreprise d'hommes et de femmes passionnés et engagés. J'aime cette entreprise !