
TRANSFORMER **et AGIR**

Projet stratégique pour

radiofrance

François DESNOYERS

Mars 2018

SOMMAIRE

AVANT PROPOS	3
LE CONTEXTE D'UN MANDAT ATYPIQUE	5
1 - LES DEFIS DE L'EPOQUE	8
1.1 L'innovation au cœur	9
1.2 Un service public authentique ...	10
1.3 ... en mutation constante	11
1.4 Quel avenir pour la radio ?	13
2 - LES AXES D'UNE STRATEGIE	20
2.1 Repenser l'action territoriale	21
2.2 A la conquête des publics jeunes	27
2.3 Amplifier la puissance des marques	30
2.4 Développer l'activité culturelle et sa visibilité	33
2.5 Au plus près des réalités de la société	37
3 - LES OUTILS DE LA TRANSFORMATION	40
3.1 Une rigueur budgétaire indispensable et un effort commercial accru	40
3.2 Une politique de relations humaines exemplaire	41
4 - CONCLUSION	46

AVANT PROPOS

Être au service des publics, mais aussi à leur écoute, savoir perpétuellement évoluer et innover : premier opérateur français de la radio, éditeur majeur de contenus et grand acteur culturel, Radio France n'échappe pas aux enjeux et aux questionnements de l'époque et de sa révolution des usages. La perception qu'en ont les publics, par ailleurs contribuables, est cruciale : **conserver le service mais en même temps l'adapter et en démontrer sans cesse l'utilité.**

A cet égard, l'exemple récent de nos voisins suisses est source de réflexion.

Le 4 mars dernier, les électeurs helvètes appelés à une « votation » ont massivement rejeté l'initiative proposant une suppression de la redevance audiovisuelle dont bénéficie en tout premier la SSR, l'organisme fédéral de radio-télévision. Si les défenseurs de l'audiovisuel public ont manifesté à juste titre leur immense soulagement, il serait néanmoins imprudent de ne pas voir derrière cette initiative un signe des temps.

Lancée par des citoyens plutôt jeunes et pas particulièrement extrémistes, cette initiative interroge, à travers la simple question de la redevance, la raison d'être d'un service public de l'audiovisuel majoritairement financé par l'argent des contribuables.

Aujourd'hui, la question ne relève plus du tabou, même si, par bonheur, elle n'est pas posée en ces termes en France. Mais les évolutions considérables des usages médiatiques préfigurent une véritable rupture générationnelle où le socle de convictions largement partagées sur la place du service public sera fortement ébranlé dans un avenir proche par des jeunes générations pour lesquelles cette action publique ne s'impose pas forcément comme une évidence.

Comme ne s'impose pas non plus comme une évidence, aux yeux des jeunes publics, l'avenir de la radio elle-même, tant l'usage du web et des réseaux sociaux a profondément bouleversé le quotidien de tous et plus particulièrement des jeunes générations qui tendent à délaisser la radio (et la télévision...) au profit de nouveaux formats et supports médiatiques.

C'est pourquoi, en se projetant dans un avenir possible de la radio publique, il n'est pas vain de rappeler son rôle, sa place et ses missions de grand service public

Comme il n'est pas vain de rechercher comment l'entreprise leader qu'est Radio France, forte de ses nombreuses expertises, peut et doit continuer d'accompagner cette révolution et y gagner une légitimité renforcée.

Dans cette époque du tout numérique, des contenus délinéarisés et du cross média, des rapprochements sont annoncés - et souhaitables - entre les grands modes d'écriture et de diffusion que sont la radio, la télévision et le web. Sons, images, textes et illustrations de toutes sortes, cohabitent dans un univers foisonnant de contenus disponibles à tout instant, au gré des envies du consommateur-auditeur-télespectateur-internaute. Dans une omniprésence des réseaux sociaux apparus pourtant il y a seulement 10 ans.

Pour autant, penser que « rajouter de l'image à la radio » répondrait à ces nouvelles demandes est une idée simpliste. C'est bien la question des contenus eux-mêmes et de leur dissémination qui est posée. Dans ce contexte, Radio France, acteur majeur du paysage médiatique et culturel français, a des atouts considérables. La radio elle-même, loin d'être morte, commence à se réinventer autour d'offres nouvelles et Radio France, déjà très active dans ce mouvement, doit continuer de s'imposer avec élan comme **l'entreprise innovante** qu'elle a toujours su être, **fédérant sans cesse de nouveaux publics** autour de ses offres multiples et novatrices.

LE CONTEXTE D'UN MANDAT ATYPIQUE

Le mandat du nouveau Président de Radio France va s'inscrire dans un contexte particulier. Sans que l'on sache à ce jour ce qu'en seront précisément les termes, une loi réformant l'organisation générale de l'audiovisuel public est annoncée. Elle devrait venir en discussion avant la fin de cette année et encourager, voire organiser, le rapprochement entre les différentes sociétés et activités de l'audiovisuel public, sous des formes aujourd'hui non précisées

Le propos ne peut pas être, ici, de commenter les formes d'évolution probable des structures, ni de préfigurer les dispositions concrètes de rapprochement des offres et des activités. Toutefois, le possible rapprochement, quelle qu'en soit la forme, doit répondre aux enjeux de l'époque. Ce sera son objectif, et la réflexion stratégique pour Radio France dans les prochaines années ne peut ignorer cette hypothèse de réforme globale de l'audiovisuel public.

La radio, média de masse, est un mode d'expression très spécifique qui va perdurer, quelles que soient les conditions de réception. Toutefois, les évolutions d'usage imposées par la révolution digitale conduisent à ne plus considérer la radio seule mais d'inscrire sa spécificité, ses atouts et son utilité dans un contexte où les publics ont déjà largement adopté une consommation multiforme et multimodale.

Dans ce contexte inédit, le mandat qui s'ouvre sera marqué par des enjeux importants :

- ▶ **Préparer Radio France** à toutes les formes d'évolution du média radio où, déjà, le flux cohabite avec le « replay » que sont les podcasts dont la consommation explose. Une évolution où les **marques-médias** que représente chacune des stations de Radio France seront appelées à évoluer sur un champ d'activité global, beaucoup plus large que la seule activité radio. Cet élargissement a déjà commencé.
- ▶ **Prendre une part éminente dans l'édifice commun à construire** pour l'audiovisuel public, quelle qu'en soit la forme

- ▶ **Y défendre les atouts spécifiques de la radio**, la force des marques-médias de Radio France et le rôle d'acteur culturel et éducatif majeur que remplit la Société.
- ▶ **Amplifier l'agilité de l'entreprise** qui s'appuie sur un média lui-même, par nature, agile et mobile. Les professionnels de Radio France disposent déjà largement des réflexes que nécessite cette constante adaptation, actualisation, de leur savoir-faire. Cette faculté d'adapter les types d'organisation et les tâches sera plus que jamais à encourager et à accompagner.

Il faudra pour cela conduire les activités existantes dans un souci d'évolution, mais sans jamais les dénaturer. Et favoriser la création d'offres nouvelles en s'appuyant sur la force première de Radio France : la haute qualité et la diversité de son **offre de contenus**. Dès lors que les nouvelles plateformes mettent à égalité les acteurs existants et les nouveaux entrants, le succès se jouera largement sur les contenus et sur la puissance des marques et de leur territoire spécifique.

La très bonne connaissance des publics et de leurs attentes, la capacité créative des équipes, la puissance d'innovation et de mobilisation sont des atouts considérables pour cette entreprise « premium » qu'est Radio France.

Ce mandat en mouvement, qui prend la suite de plusieurs années d'innovation et d'avancées incontestables, dans les activités digitales en particulier, devra être conduit avec la ferme volonté de faire avancer ensemble tous les collaborateurs. Transformer et agir.

Cela impose une cohésion des équipes de management, une volonté partagée d'innovation et d'adaptation au futur nouveau contexte, un réel souci du dialogue, de la concertation et de l'adhésion la plus large, conditions indispensables d'une évolution efficace et harmonieuse.

C'est pourquoi ce mandat, qui trouve son origine dans une circonstance particulière et s'inscrira dans un contenu d'agenda encore non défini, ne doit pas être conduit avec le simple souci de poursuivre le travail engagé,...en attendant les réformes, en quelque sorte.

Intégrant l'arrivée hautement probable de réformes structurelles, mais prenant d'abord en compte les enjeux de la révolution des usages, le Président de Radio France devra, en dépit d'incertitudes d'agenda,

conduire l'entreprise avec des priorités prenant en compte le rôle spécifique actuel de la société tout en organisant d'ores et déjà ses nécessaires évolutions.

Cela supposera une forte volonté d'action et de mouvement, tout autant qu'une capacité d'adaptation et d'écoute.

Connaissant particulièrement bien l'entreprise, sa culture, ses codes, son potentiel créatif et organisationnel, je suis à même de conduire ces évolutions et cette transformation au mieux de l'intérêt des publics en stimulant le talent et l'engagement des équipes.

1- LES DEFIS DE L'EPOQUE

L'une des plus importantes entreprises culturelles européennes, Radio France est une référence dans notre pays et bien au-delà de ses frontières. Premier opérateur du paysage radiophonique avec une offre large et complète forte de 7 marques radio, elle affronte depuis plusieurs décennies un marché dense, vivant, mature mais ultra-concurrentiel. Chaque jour, Radio France séduit près de 15 millions d'auditeurs fidèles, auxquels s'ajoutent les "occasionnels".

 Sa grande station généraliste, France Inter, qui talonne en audience globale le leader du marché, RTL, est **en tête aux heures matinales du « prime time » radio**.

 France Info, pionnière de l'information continue en France, reste un modèle unique de radio et se projette déjà dans le global média.

 De nombreuses stations locales de son réseau France BLEU dominent le marché dans leur zone de service.

 Depuis plusieurs années, France Culture a largement dépassé la barre symbolique des 2% d'audience cumulée : remarquable performance pour un programme de ce niveau.

 France Musique, un temps hésitante, a retrouvé de meilleures couleurs et poursuit sa tâche d'éducation et d'initiation à la musique tout en assurant la diffusion des concerts des 4 formations musicales de Radio France.

 Grâce à sa diffusion en ligne, FIP est désormais reconnue, bien au-delà des frontières, comme une référence puissante et originale en termes de programmation musicale. L'éclectisme est sa marque de fabrique.

 Enfin, MOUV', découvreur de nouveaux talents tout autant que pôle d'invention de nouveaux formats, poursuit, après des difficultés bien surmontées, son expansion dans l'univers digital, terrain de jeu privilégié des jeunes publics.

Les offres en ligne de Radio France ne cessent de s'enrichir : podcasts, réseaux sociaux, modules vidéo, présence sur plusieurs plateformes :

autour de ses sites internet et de ses applis performantes, l'offre de Radio France est accessible partout, en flux ou en replay.

Enfin, grande entreprise de production artistique et culturelle, Radio France organise de nombreux événements, musicaux (notamment avec ses deux grands orchestres), culturels (à travers des forums, des débats, la Fête du Livre...) et la Maison de la Radio, désormais plus largement ouverte aux publics grâce à une architecture intérieure remodelée, accueille chaque année plusieurs centaines de milliers de visiteurs venus y chercher un supplément d'âme grâce aux nombreux rendez-vous qui leur sont proposés.

Radio France est une entreprise vivante, bouillonnante.

A la fois patrimoniale et moderne.

Un grand éditeur de médias et de contenus bien dans son époque, mais qui peut aussi éprouver de l'inquiétude devant la révolution des usages apportée par un monde digital qui grignote chaque année un peu plus le modèle radio traditionnel.

1.1 L'innovation au cœur

Depuis sa naissance en 1975, l'entreprise publique n'a cessé d'innover et de faire bouger les lignes du paysage, tout en imposant par la qualité et le professionnalisme de son offre, des normes, des formats et des concepts qu'on lui envie.

Elle le fait, forte d'une culture d'entreprise qui a permis à la radio de service public de tenir le cap et de réussir durablement en inspirant confiance à ses publics les plus larges.

Les offres, radio, digitales, musicales, culturelles, pédagogiques de Radio France sont considérables. Elles dépassent largement la seule activité radio et digitale des 7 antennes, ne serait-ce qu'à travers :

- ▶ la production musicale des orchestres et formations chorales, leurs concerts à Paris et en tournée
- ▶ l'organisation, par France Inter, France BLEU, France Musique, FIP et MOUV' de nombreux concerts dans tous les genres musicaux
- ▶ l'activité pédagogique et culturelle qui voit Radio France prendre l'initiative de rencontres et débats (en particulier avec France Culture) partout en France comme à la Maison de la Radio devenue, un lieu majeur d'accueil des publics.

Ces innombrables activités qui font l'originalité de cette entreprise atypique ne seront pas re-décrites ici où il ne saurait être question de paraphraser l'excellent Rapport d'activité de la Société.

Tout comme il n'est pas de propos, non plus, de paraphraser le **Contrat d'Objectifs et de Moyens** signé en 2015 entre Radio France et son actionnaire public, qui fixe les grandes orientations et la feuille de route pour la période 2015-2019.

C'est donc bien dans le cadre de ce COM, tout comme à l'intérieur du **Cahier des Missions et des Charges** de la Société que s'inscrit l'orientation stratégique développée ici.

1.2 Un service public authentique...

Grande entreprise publique de radio, de services multimédia et de production musicale, Radio France jouit, auprès des citoyens d'une belle réputation. Elle incarne très largement un **service public authentique et préservé**, à l'écart de l'agitation quasi-constante de l'industrie des médias, en particulier de la télévision, produisant des programmes tous perçus comme différents. Ce qui n'empêche pas plusieurs d'entre eux d'occuper des places très enviées sur le terrain de la bataille des audiences.

Chacun de ses programmes s'élabore sur un « territoire de marque » clair, qui renforce sa cohérence et sa place dans l'offre globale.

Cette identité singulière, qui répond bien à l'esprit d'un **grand service public populaire** de l'information, de la culture, de la diffusion du savoir et du divertissement, fait de Radio France une entreprise à part.

Ses collaborateurs partagent une forte culture qui, au-delà des vicissitudes du quotidien, agit comme un ciment qui a permis à la radio publique de traverser des périodes difficiles sans y perdre ni son âme, ni son savoir-faire.

Cet **esprit de service public** décliné avec succès au sein d'un paysage radio hautement concurrentiel constitue **l'un des actifs les plus précieux** de l'entreprise dont le savoir-faire a su être transmis à plusieurs générations de professionnels.

Pour autant, pour qui a connu plusieurs périodes sensibles de son histoire, Radio France offre aussi depuis longtemps un autre visage : celui d'une **entreprise innovante** qui n'a pas hésité à bousculer les lignes et les codes du marché et qui a su aussi, à plusieurs reprises, **réformer et restructurer son offre pour mieux rebondir et s'adapter**.

1.3 ... en mutation constante

L'image très « sage » que peut projeter Radio France, illustrée par la façade imposante, rassurante et...patrimoniale de son Siège parisien, ne saurait laisser ignorer que **l'entreprise a toujours innové** et que cela lui réussit vraiment.

Quelques étapes majeures ont jalonné ce parcours d'une entreprise en mouvement :

- ▶ La création, dès 1980, (dans un scepticisme largement répandu), des premières expérimentations locales sur une bande FM encore réservée au monopole public. Un an plus tard, les radios libres, puis privées, déferlaient sur la FM : une révolution à laquelle Radio France s'était pour partie préparée. 38 ans plus tard, l'activité locale s'incarne dans un réseau qui regroupe, chaque jour, 3,8 millions d'auditeurs fidèles.
- ▶ La création, en 1987, de France Info, historiquement la première chaîne française d'information continue. Lancée « au forceps » en un temps record, la station, devenue l'une des toutes premières marques radio françaises, n'a cessé de se réinventer. Confrontée désormais à la concurrence frontale des chaînes TV d'information et des innombrables offres d'information en ligne, France Info, contrairement à ce que certains prédisaient, ne s'est nullement effondrée. Son audience, parfois malmenée, est remarquablement remontée, face à une concurrence multimodale à l'intensité sans cesse croissante. Sur l'ensemble du service public national, France Info est aujourd'hui une marque multi supports (radio, web, TV) dont l'antenne radio reste le premier moteur.
- ▶ La création en 1997 du MOUV' pour repartir à la conquête des publics jeunes. Cette initiative faisait écho à l'expérimentation, à partir de 1979, d'une radio destinée aux jeunes publics de région parisienne, Radio 7, expression, dès cette époque, de la volonté de Radio France d'aller sans cesse chercher des nouveaux publics.

Après des années difficiles, mais sans jamais renoncer, Le Mouv' - devenu MOUV' - réussit à s'imposer dans le paysage en investissant largement l'univers digital et les nouveaux supports. Découvreur de nouveaux talents musicaux, il est aussi un

laboratoire d'idées et de formats, tous utiles au déploiement futur des marques de Radio France sur tous les supports. La création, sous les marques FIP et France Musique, de nombreuses webradios thématiques de très haute qualité, destinées, en complément de l'offre premium des marques, à des publics passionnés et donc particulièrement exigeants

- ▶ L'investissement massif, dès son apparition il y a moins de 10 ans, de l'univers des podcasts. Cette façon différente d'écouter la radio (le «replay») explose dans tous les pays. Elle est devenue une industrie aux Etats-Unis. Particulièrement adaptée à l'écoute en différé en raison de la puissance de ses contenus, l'offre de Radio France est **une référence dans le monde du podcast**. Elle valorise toutes les marques « maison » : aussi bien la marque puissante qu'est France Inter que les productions très « pointues » de France Culture qui connaissent, en podcast, un succès considérable, ou encore les offres uniques, grâce à leur hyper proximité, des 44 stations locales de France BLEU, en concurrence directe avec la PQR.
- ▶ Le développement, amplifié ces dernières années, des services et offres en ligne. Avec pour vecteurs des applis à l'ergonomie particulièrement performante. Aujourd'hui, les 7 marques de Radio France figurent toutes dans le Top 10 de la radio digitale en France (*source ACPM*).

Autant d'étapes-clés dans l'innovation, où Radio France, loin d'être suiviste, a souvent pris ou repris l'initiative, pour apporter des offres nouvelles ou corriger ses positions face aux offres du marché.

Cette innovation constante est inscrite dans l'ADN de l'entreprise.

Chaque fois que Radio France a osé, elle a réussi.

Certes, l'entreprise a des lourdeurs. Les mutations et réformes ont parfois été complexes et difficiles, dans une contrainte budgétaire de plus en plus forte et au prix d'un dialogue social parfois vif.

Néanmoins, ce dialogue, chaque fois qu'il a pu être conduit avec sincérité, a toujours permis à la société de faire avancer concrètement les projets, dès lors qu'ils étaient **énoncés et expliqués avec clarté**, au final, partagés.

Dotée de ces traits de caractère - qualités et défauts- et dans un environnement financier et technologique qui autorise peu d'erreurs, Radio France est apte à affronter les enjeux de l'époque.

1.4 Quel avenir pour la radio ?

Apporter ici la réponse serait bien présomptueux. L'interrogation, pourtant, existe.

Elle n'est ni réservée à Radio France, ni aux acteurs du marché français.

La radio reste, certes, **un média de masse moderne et vivant** dont les valeurs d'usage sont très fortes, en dépit de sa mort plusieurs fois annoncée depuis un demi-siècle. Forte de ses caractéristiques de mobilité, d'instantanéité et de média vivant, ni la télévision ni internet ne l'ont tuée.

En flux, la radio est écoutée, chaque jour moyen de semaine par près de **43 Millions d'auditeurs** de plus de 13 ans et, en moyenne près de **3 heures par jour** (Médiamétrie). A ces auditeurs du quotidien s'ajoutent les auditeurs plus occasionnels mais dont beaucoup sont néanmoins réguliers et fidèles.

Le média radio est omniprésent.

Cette puissance est considérable pour ce média qui a inventé la mobilité depuis...50 ans et reste de très loin, **le premier média de masse mobile** ! Ce n'est en rien une exception française. La radio a cette importance dans tous les pays du monde.

Mais le modèle est chahuté.

Partout dans le monde, la révolution digitale entraîne, à la fois, la multiplication des supports et plateformes d'écoute - ce qui est positif pour la radio - mais le bouleversement des usages détourne aussi les auditeurs les plus jeunes d'un média radio qui n'est pas automatiquement inscrit dans leur pratique quotidienne.

A tel point que le modèle économique de l'industrie radio - fondé sur les recettes publicitaires - est violemment attaqué.

Si l'on observe ce territoire historiquement béni de la radio que sont les États-Unis où, par ailleurs, les évolutions se produisent avec un léger temps d'avance sur l'Europe, on voit que le modèle économique du broadcast s'essouffle.

La radio historique (AM/FM) y fait face à plusieurs défis :

- ▶ une **concurrence** accrue des plateformes musicales, des Web radios, de la radio par satellite, **de l'offre croissante de podcasts natifs** et des autres offres sonores sur les réseaux sociaux.

- ▶ une **diminution de l'audience**, en particulier des *Millennials*. Bien que 93 % des américains écoutent la radio, le nombre d'heures d'écoute hebdomadaire est passé de 20 heures en 2007 à 14 heures en 2017. 20 % des américains n'a plus de récepteur radio (AM/FM) à la maison, contre moins de 5 % il y a 10 ans.
- ▶ une **diminution** des recettes publicitaires : - 3 % en 2017 et -1% prévu en 2018
- ▶ une perte de **dynamisme dans la programmation musicale**. La radio contribue moins qu'avant au lancement de nouveaux succès, les plateformes musicales remplacent les radios dans ce rôle

Le premier opérateur radio US (iHeart radio, 860 stations AM/FM et 750 web Radios) porte une dette de 20 milliards de \$, en raison du coût trop élevé des infrastructures de diffusion et d'un modèle publicitaire broadcast grignoté par la publicité online, notamment mieux ciblée.

Le deuxième opérateur, Cumulus Media Network (570 radios) cumule, lui, une dette de 2,5 milliards de \$. La crise du marché radio a enclenché un lourd mouvement de concentration.

Selon le rapport Miller 2017 (Pr Larry Miller / New York University) la cause des malheurs de la radio a été l'exploitation d'une *rente de situation* de l'industrie radio dans les années 90 et 2000 et donc une **absence d'investissements dans le développement et l'innovation**.

Une leçon éminemment utile pour l'Europe.

Chez nous, même si la radio reste un média de masse qui s'inscrit dans le quotidien de millions de français (*Médiamétrie/ 126.000. Nov-Dec 2017*), le taux d'audience cumulée est tombé en dessous de la barre des 80%, en net recul depuis une dizaine d'années. Recul lent, mais tendance lourde.

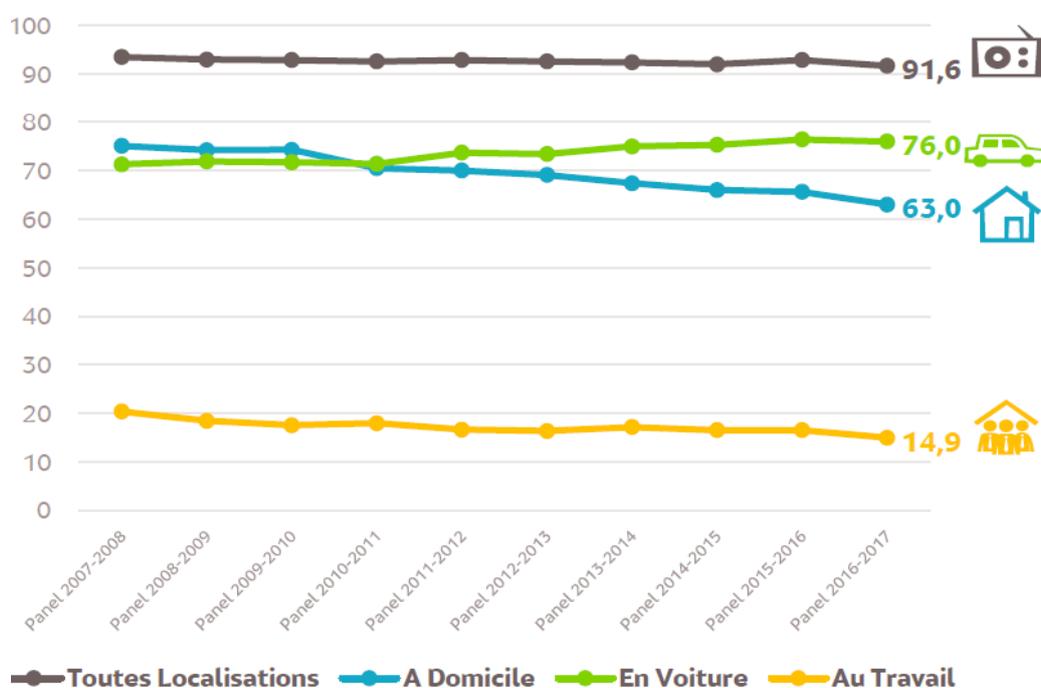
Au quotidien, le « réflexe » radio recule chez les plus jeunes.

Qu'en sera-t-il dans quelques années ? Devenus jeunes adultes, ces « digital natives » auront-ils oublié le média, ou y viendront-ils comme leurs aînés au fur et à mesure que leurs besoins d'adultes immergés dans une vie sociale, familiale et professionnelle pourraient les y pousser ? Rien n'est moins sûr.

En revanche, signe positif, Radio France a renforcé sa place en audience sur ce marché, signe de la reconnaissance, par le public, de la **qualité des contenus**.

L'écoute au domicile est et restera un lieu d'écoute privilégié, mais il cèdera progressivement **une place plus importante à la mobilité** et à la voiture en particulier. Depuis quelques années, cette dernière où, en situation de conduite, l'écoute radio est naturellement plus captive, a ravi la première place à l'écoute au domicile. La mobilité, élément central des usages de demain.

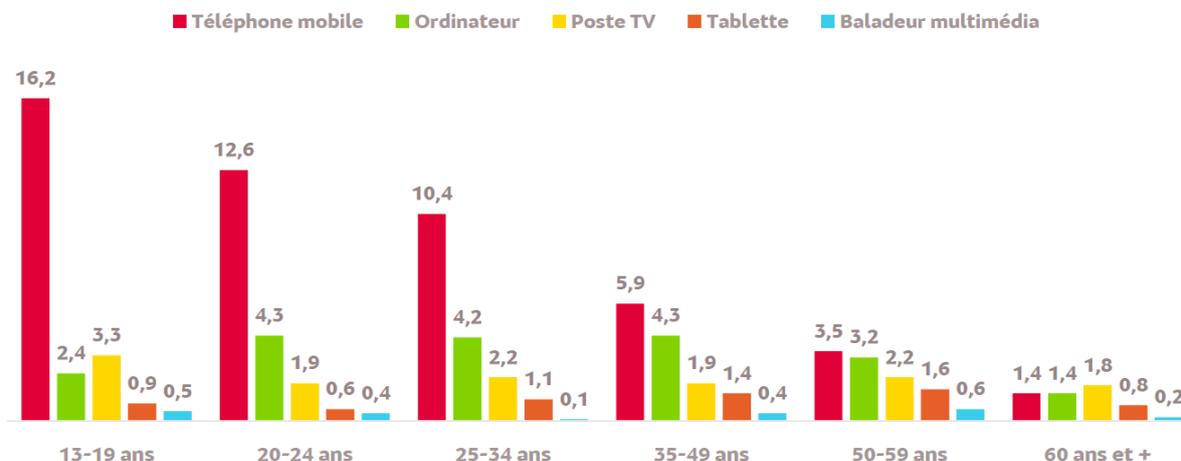
Évolution des lieux d'écoute (Médiamétrie)



Sécuriser la présence de la radio dans les *terminaux* disponibles au domicile et en mobilité est donc crucial.

De même, l'évolution des usages d'écoute est très nette. Le tableau suivant montre clairement que le mode de réception utilisé (hors récepteur radio traditionnel) se différencie de façon très nette selon les différentes classes d'âge d'auditeurs. Le Smartphone écrasant nettement les autres modes de réception chez les moins de 35 ans.

Audience Cumulée de la Radio via les différents types de supports par cible



Source : Global Radio, volet 126 000, Sept Oct 17 – AC du Média Radio par cible, Lundi Vendredi, 05h-24h

Des raisons d'y croire

Faut-il donc se résigner à un lent effacement de la radio ?

Bien au contraire, sans minimiser la tendance lourde qui appelle des réponses en termes d'offres nouvelles, ces évolutions offrent de réelles perspectives pour le média radio dès lors qu'il n'existe plus, à terme, d'obstacles à la disponibilité du média partout et tout le temps. Le Smartphone, objet désormais quasiment « greffé » à la main, a résolu le problème.

La diversification des modes d'écoute est bien devenue, ces dernières années, une réalité : chaque jour, en France, **près de 7 millions de personnes écoutent la radio sur les supports multimédia, en hausse de 11% sur un an**

A lui seul, le Smartphone, premier des supports numériques, totalise **3,4 millions** d'adeptes chaque jour. Parmi les auditeurs de radio sur un support numérique, près de 19% « regardent » la radio en **format vidéo** (soit **1,2 million** d'auditeurs).

Radio France comptabilisait en 2016 60 millions d'écoutes en ligne chaque mois pour l'ensemble de ses programmes, contre 36 millions un an plus tôt.

On peut ajouter, enfin, que, grâce au digital qui l'a rendu possible, le **replay radio** – c'est-à-dire, le **podcast** - rassemble chaque jour **près d'1,8 million d'individus**.

Considéré à son lancement, il y a 10 ans, comme un simple service de complément, le podcast s'impose chaque jour un peu plus comme un mode de diffusion usuel des contenus, aux côtés du flux.

Le flux (l'antenne) a, néanmoins, encore de bonnes raisons de croire à l'avenir. Ne serait-ce qu'à travers la nécessité et le besoin du direct, qu'il s'agisse d'information, d'événements, de retransmissions sportives, ou de situations d'exception où l'appétit de radio en direct est très fort.

En dehors de son socle d'auditeurs fidèles, France Info bénéficie largement de cette attente spécifique des publics chaque fois que l'actualité, anxiogène ou au contraire stimulante, conduit à chercher à se connecter immédiatement aux bruits du monde. Non, le flux n'est pas mort. Loin de là. Mais il a son concurrent, ou, devrions nous dire plutôt, son complément : le podcast, en plein boum.

Le podcast : un véritable phénomène.

« Le podcast, c'est addictif, tous les fans de ce format audio vous le diront. Il est vrai qu'il s'adapte à merveille à nos modes de vie.

Un trajet en métro ou en voiture, une séance à la salle de sport, un peu de ménage à la maison ? Hop, on visse le casque sur ses oreilles, on effleure le petit triangle Play et nous voici transportés dans un autre monde.... »

(Les Echos, Décembre 2017)

D'apparition récente (bien qu'une décennie représente, sur la planète numérique, une éternité !), le podcast est devenu, partout, ces dernières années un phénomène.

Pas un mois sans qu'apparaissent de nouveaux éditeurs « pure players » qui n'hésitent pas à se lancer dans la production de podcasts sans être adossés à une marque radio.

Aux USA, l'Institut Nielsen Scarborough a mesuré que la consommation de podcasts a doublé au cours des 5 dernières années. Nielsen indique que les usagers du podcast ont majoritairement entre 18 et 45 ans. Ils sont plus urbains, plus actifs, plus sportifs et mieux insérés dans les activités sociales et professionnelles que la moyenne de la population. Outre Atlantique, leur profil fait l'objet d'études poussées afin de monétiser par une publicité ciblée leurs habitudes d'écoute. Un marché est né !

Issu à l'origine de la radio, le podcast offre aussi - paradoxe - une respiration, éloignée de la frénésie médiatique. Il vient également combler des moments « vides » en offrant facilement la possibilité de se remplir la tête avec des contenus que l'on aime à chaque moment de disponibilité.

Autant dire que ce nouvel « objet » médiatique, dans lequel s'engouffrent désormais les plateformes de streaming, offre au grand éditeur qu'est Radio France de jolies perspectives, complémentaires de l'activité initiale du radiodiffuseur. Mais pour les producteurs de podcasts, les barrières à l'entrée sont minimales et l'accès aux plateformes est facile et peu coûteux : une réelle concurrence arrive donc, dans le domaine des contenus.

Cruciaux aussi " les réseaux sociaux "

Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat, YouTube : être présent sur les réseaux sociaux est devenu incontournable. Tant en termes de diffusion des contenus, comme pour les offres de podcasts disponibles sur les sites " maison ", que du point de vue de la valorisation, du " teasing " vers les antennes. Savoir-faire ne suffit plus, il s'agit, aussi au travers les réseaux sociaux de " faire savoir ". A cet égard la prise en compte de la dimension centrale du rôle de "community-manager "est indispensable pour coller au marché et aller à la rencontre de tous les publics en animant la présence des marques et de leurs contenus sur les réseaux sociaux devenus les prescripteurs de la radio.

Les contenus, maîtres du jeu

En raison de la rareté des fréquences, la variété et le pluralisme de l'offre radio sont depuis toujours façonnés par l'accès restreint à la diffusion.

L'abondance croissante des plateformes et modes de diffusion change ce paradigme.

A terme, **c'est bien la qualité des contenus offerts qui déterminera la place de chaque éditeur** dans le classement des audiences.

La bataille n'est donc plus celle des technologies, mais celle des contenus qui deviennent chaque jour un peu plus les maîtres du jeu.

C'est là que réside l'avantage concurrentiel considérable de Radio France, dont les contenus exigeants et très variés sont plébiscités. Radio France qui sait aussi, il est vrai, investir plus de moyens que ses concurrents dans la production de ses contenus.

2 - LES AXES D'UNE STRATEGIE

La stratégie à conduire pour Radio France s'appuiera d'abord sur la nécessité de conserver à un haut niveau de proposition et de performance l'ensemble des **offres radio** qui constituent le cœur de l'activité.

Même si la radio de flux est chahutée par les nouveaux usages, elle reste, un **média de masse** auquel le public français est particulièrement attaché. Les chaînes de Radio France jouent dans ce paysage un rôle de premier plan : chaînes à forte audience, stations de proximité, offres thématiques très «pointues», au service d'une mission d'information, de diffusion de la culture, de rayonnement artistique, d'éducation, de diffusion du Savoir, de lien social et de citoyenneté.

C'est donc bien d'abord de radio et d'action culturelle qu'il s'agit, en ayant le souci d'une **stratégie d'adaptation et de transformation** de chacune des activités pour répondre aux défis de la révolution digitale.

Cette stratégie d'adaptation et de transformation, appuyée par un esprit d'**innovation permanente**, dicte, à l'évidence, des priorités fortes que sont la **conquête des publics jeunes**, de rôle central de **l'information** (Radio France est aussi une grande rédaction d'un millier de journalistes), l'investissement dans la **puissance des marques**, l'amplification et la visibilité de **l'action artistique et culturelle** et enfin le souci de **refléter mieux encore les réalités et les diversités** de la société.

Ces axes prioritaires ont tous pour ingrédient commun la **stratégie digitale** de Radio France qui doit imprégner toutes les directions et services de l'entreprise.

Ces axes stratégiques n'obéissent pas à une hiérarchie. Ils doivent être travaillés de concert, en parallèle et en lien entre eux.

Mais l'un deux mérite, d'emblée, une attention particulière, car il est lourd de sens pour un service public ambitieux au plus près des attentes d'une large partie de la population. Il s'agit de **l'action locale et territoriale**.

2.1 Repenser l'action territoriale

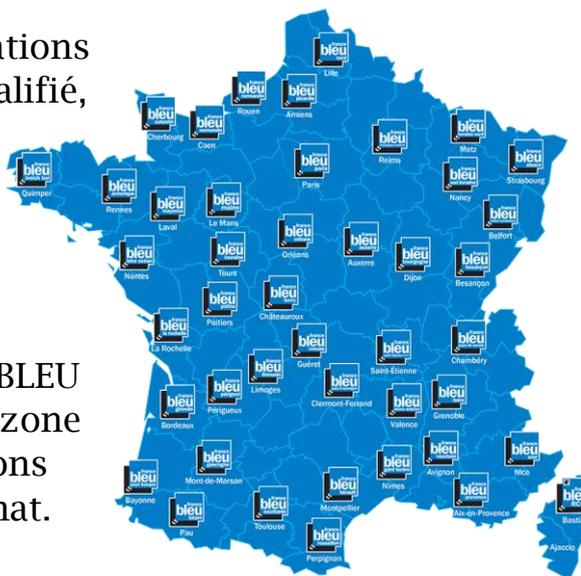
S'il est un domaine où le service public s'impose totalement, c'est bien celui de l'action territoriale.

On ne peut, en effet, pas faire le constat d'une fracture sociale, parler des « *territoires perdus de la République* », s'inquiéter de l'éloignement des citoyens de la « *France périphérique* » sans réfléchir au rôle de **lien social** que doit avoir l'audiovisuel public à travers ses actions de proximité. Et agir en conséquence.

Si chacune des offres de Radio France doit participer (et participe) sous de nombreuses formes, à cette mission de cohésion sociale, l'action territoriale, incarnée par le réseau France BLEU, répond à des besoins spécifiques de proximité. Le slogan « Vu d'ici » adopté, un temps, pour « signer » en une formule le rôle des radios locales de Radio France résume parfaitement leur mission : accompagner les publics au plus près de leur quotidien, refléter la sensibilité du territoire et regarder le monde sous le prisme spécifique de la vie locale.

C'est exactement le travail en profondeur effectué depuis son origine par la presse régionale.

C'est exactement l'ADN des 44 stations du réseau France BLEU parfois qualifié, d'ailleurs, de « PQR de la radio ».



Les chiffres d'audience parlent d'eux-mêmes :

12 des 44 stations locales France BLEU sont **leaders du marché** sur leur zone de service. Devant, donc, les stations nationales, quel que soit leur format.

23 figurent parmi les 3 leaders du classement dans leur zone de service.

A titre d'exemple, dans certaines zones de service, là où la proximité s'impose particulièrement, les scores d'audience cumulée sont impressionnants :

- 30% dans la Creuse
- 24% en Périgord
- 20% en Mayenne
- 18% au Pays basque
- 18% dans le Doubs
- 17% dans le Territoire de Belfort
- 17% en Picardie
- 15% en Roussillon
- 14% en Corse, dans le Vaucluse et dans les Landes

Et les scores sont très supérieurs à 10% en Normandie, en Auvergne, dans le Berry, le Limousin et en Alsace, par exemple

Des scores à rapprocher de la pénétration nationale du leader du marché radio, RTL, 12,1%

Rapportées au plan national, les 44 stations réalisent une audience cumulée de 7%. Une performance supérieure, sur la dernière vague, à l'audience nationale d'Europe 1.

Ce chiffre, naturellement, est un agrégat, qui donne la mesure de l'impact global de Radio France en termes d'action territoriale. Il recouvre des diversités de performance d'un territoire à l'autre. Il est d'autant plus remarquable qu'il rapporte à une moyenne nationale des audiences réalisées sur **une partie seulement du territoire** puisque le dispositif local et régional de France BLEU ne couvre pas, loin de là, pour des raisons historiques, l'ensemble du territoire métropolitain, et donc de la population.

Au total, l'audience cumulée des stations du réseau **France BLEU** est de **9,6% sur sa zone de service** même en y intégrant le score naturellement beaucoup moins important sur la région d'Ile de France qui pèse lourd en population). Une pénétration qui fait de France BLEU l'un des leaders du marché de la radio, aux côtés du leader RTL et, surtout, de ses «sœurs» du service public, **France Inter** et **France Info**. Trio remarquable de la radio publique massivement écoutée au sein des territoires !

Véritables vecteurs de lien social, acteur de la démocratie locale les stations locales remplissent un rôle à la fois utile et de « vivre ensemble » auprès des habitants des zones desservies, en particulier à travers les multiples informations de service qu'elles diffusent tout au long de la journée.

En outre, partenaires des autorités préfectorales, de la Sécurité civile et des services publics (ce qui leur crée, par convention, des obligations de service public) elles jouent un rôle central, en particulier chaque fois que la vie locale est perturbée.

Ce fut encore le cas cet hiver à travers les multiples épisodes météo exceptionnels. Chaque station concernée a bouleversé ses programmes, adapté son antenne, relayé ou organisé en direct de nombreuses actions de solidarité et donné très largement la parole aux auditeurs dans un contexte d'entraide aux plus sinistrés.

La station de Montpellier, par exemple, a ainsi connu des jours et des nuits exceptionnels ces dernières semaines lorsqu'un épisode neigeux tout aussi important qu'inattendu est venu paralyser le Languedoc, peu habitué à un phénomène d'une telle ampleur.

Dans l'histoire du réseau local de Radio France, les exemples abondent d'opérations spéciales de service, d'entraide et de solidarité lors de tempêtes ou d'inondations. En Picardie, à Nîmes, sur la côte Atlantique, au Pays basque. Au total, pas une station qui n'ait été conduite à bousculer son antenne en urgence, ouvrir son standard aux auditeurs dans le besoin.

A Nice, au soir du 14 juillet 2016, la station ouvre son antenne toute la nuit aux habitants traumatisés par l'attentat de la Promenade des Anglais. Indispensable outil d'écoute pour une population sous le choc.

Enfin, n'oublions pas le rôle éducatif et culturel de ces stations, en prise directe avec la diversité et le patrimoine des territoires. En Alsace, en Bretagne, au Pays basque, en Corse, les stations font aussi vivre de façon très actuelle les langues régionales, encore largement pratiquées, contrairement à bien d'autres idées reçues. Outil d'échange spontané et vivant, la radio publique contribue à faire vivre ce patrimoine linguistique dans une tonalité très contemporaine.

L'enjeu, pour ces 44 stations, est donc, aujourd'hui, dans un contexte budgétaire très contraint, de demeurer des acteurs essentiels de l'offre média dans les territoires tout en s'adaptant aux nouvelles attentes de proximité des publics.

Le premier des enjeux est celui des offres et service en ligne. Avec une appli performante développée ces dernières années, les stations France Bleu sont aisément accessibles en internet mobile. Pour autant, c'est bien la nature de leur offre et sa densité qui est en jeu. L'organisation du travail, l'allocation des moyens disponibles, doivent continuer à s'adapter aux nouvelles attentes et aux nouveaux usages.

De ce point de vue la PQR a, presque partout, largement investi le champ de l'information en continu à travers ses services en ligne, parfois payants. Une activité totalement nouvelle pour des entreprises qui vivaient historiquement au rythme d'une diffusion papier quotidienne. Les nouveaux services ont bouleversé l'organisation de ces entreprises.

L'enjeu pour le service public est donc bien de rester au niveau des attentes et des usages, sans rien perdre de son niveau de performance sur son métier premier, la radio.

En préservant une action territoriale qui a fait ses preuves à travers un maillage ambitieux et un ton original, il est à nouveau temps, pour Radio France, de réfléchir, dans la concertation, à la forme et l'organisation de son offre. C'est ainsi que toutes les formes de coopération qui auraient un sens et seraient sources d'une meilleure efficacité entre stations géographiquement proches devront être explorées ou réexplorées.

De même, le rôle précis des services nationaux réalisant les « moments partagés » que sont les émissions fournies pour l'ensemble du réseau devra être réexaminé. Pour d'évidentes raisons financières, la place des contributions nationales à l'antenne quotidienne de chacune des stations n'a cessé d'augmenter. Si l'on en comprend parfaitement l'objectif de réduction de coûts, la spécificité indispensable de chacune des stations a, en revanche, probablement été insuffisamment évaluée. Au-delà d'un certain seuil de nivellement national, la station locale perd son identité et sa proximité avec les publics, seule raison d'être du réseau BLEU. C'est donc un nouvel équilibre, fondé à la fois sur des répartitions différentes, des formules éditoriales nouvelles et des formats innovants qu'il convient de rechercher avec les équipes, dans le souci de ne pas laisser se distendre ce lien privilégié avec l'auditoire de chaque territoire.

L'entreprise et ses personnels n'ont pas à craindre ce mouvement : en réorganisant, au début des années 2000, son offre autour de la marque unique France BLEU, Radio France et ses équipes ont montré une exceptionnelle capacité d'adaptation aux enjeux de l'époque.

18 ans plus tard, penser l'évolution du dispositif à l'aune des enjeux à la fois de société et d'attentes nouvelles des publics est une démarche normale d'innovation que Radio France saura conduire. La réactivité de ses équipes, en phase avec la souplesse intrinsèque du média radio, leur garantit de savoir conduire les évolutions.

Ce que les équipes et leurs managers savent, c'est que les « tuyaux » changent, les formats s'adaptent, les habitudes d'écoutes bougent, la technologie et les outils de réception évoluent en permanence...mais les besoins de proximité, d'empathie, d'écoute, de services ne changent pas. Les équipes de proximité de Radio France, ce sont des femmes et des hommes qui relient entre eux les habitants et citoyens d'une même zone géographique pour qui le besoin de se reconnaître et de se parler est vital.

Le direct, la chaleur, l'écoute, la parole offerte, le sourire, l'air du temps, l'actualité, sont des lignes de force de cette présence bienveillante et efficace de Radio France dans les territoires.

La radio publique l'a brillamment prouvé depuis plusieurs décennies, ne cessant de renouveler ses publics.

La performance territoriale constitue donc bien un **actif de l'entreprise publique**, au cœur de sa mission. A elle d'inventer la présence de demain en imaginant tout l'enrichissement que le flux radio, qui demeurera, peut tirer d'offres en ligne où chacun interagit.

Cette réflexion volontariste est donc nécessaire en soi. Mais elle l'est aussi dans un contexte de possible rapprochement avec l'action locale et régionale de France Télévisions : France BLEU a beaucoup à y apporter, tant son action de proximité et son empathie envers ses publics sont remarquables.

Le dispositif de France BLEU (44 radios locales spécifiques fédérées autour d'une marque commune et d'outils communs) est très original et fondamentalement à l'inverse de l'organisation de France 3 en télévision qui s'appuie sur des « décrochages »

Les 44 radios locales ne constituent pas une chaîne, mais bien un réseau de stations « en syndication » qui ont leur programme propre et partagent, outre la marque (déclinée localement), une même approche

des publics, une même rythmique, un même habillage, une même « couleur » d'antenne et des « moments communs » d'antenne réalisés à l'échelon national pour éviter la dispersion de moyens.

Pour autant, chaque station a sa caractéristique propre, adaptée aux sensibilités et particularités locales.

C'est ce qui en fait la richesse.

Sur cette question des actions communes envisageables entre France BLEU et France 3, (sujet que Radio France doit impérativement intégrer, ce qu'elle a commencé à faire), la réflexion doit être tournée en toute priorité vers les publics et leurs usages. Et donc en priorité vers les **synergies éditoriales**.

Se contenter de faire de la « radio filmée » (de la « *radiovision* ») serait simpliste et, à terme, peu efficient. Les publics attendent autre chose. Avant tout un service utile de proximité qui peut effectivement prendre de multiples formes éditoriales, dans une complémentarité intelligente et innovante entre tous les supports de diffusion et d'expression.

De même, penser le rapprochement uniquement en termes structurels (pour ne pas dire avant tout immobiliers...) ne répond pas aux enjeux. C'est bien de **service au public** qu'il s'agit et la finalité n'est ni plus ni moins d'inventer une nouvelle forme d'action répondant aux enjeux de société posés, à la fois, par la fracture sociale et territoriale mais aussi par l'émergence d'initiatives locales qui n'ont rien à envier à la région-capitale.

S'appuyer sur des expérimentations

Forte d'une excellente connaissance des publics, cette évolution multiforme de l'offre territoriale devra privilégier le bon sens, et rechercher des pistes nouvelles à travers des expérimentations multiples, avant de tout bousculer. Après tout, il n'est pas inutile de rappeler que la doctrine éditoriale de la radio locale s'est construite, à Radio France, à travers 3 expérimentations initiales qui ont permis de mettre au point, en un an seulement, le format qui allait donner naissance à ce réseau aujourd'hui fort de près de **4 millions d'auditeurs quotidiens**.

La redéfinition ambitieuse, mais réaliste et pragmatique, de l'action territoriale est donc un chantier prioritaire du prochain mandat. Faute de quoi l'action locale risque de perdre sa spécificité et sa capacité d'adaptation aux nouveaux usages.

L'enjeu, nous l'avons dit, n'est pas seulement professionnel. Il est aussi citoyen, au cœur de territoires où le sentiment d'abandon et d'éloignement, voire de « décrochage » peut parfois être fort, mais contraste avec le fourmillement d'idées et d'initiatives

Forte de son expertise en matière de proximités, tant géographique qu'affective, l'entreprise saura se préparer à être l'un des piliers d'une offre actualisée : la souplesse et la réactivité de la radio alliées à la puissance du web, avec les savoir-faire de France Télévisions. L'union des services publics dans les territoires, pour autant qu'elle se construise au mieux de l'attente des publics, ne peut qu'en intensifier la force.

2.2 A la conquête des jeunes publics.

La question du vieillissement des auditeurs est posée depuis longtemps à l'ensemble des opérateurs radio : en premier lieu des généralistes « historiques » (France Inter, RTL, Europe 1, France BLEU, RMC), mais aussi ceux des stations musicales dites de la « bande FM » dont les publics, très jeunes lors de l'expansion des radios privées dans les décennies 80 et 90, ont, en quelque sorte, vieilli avec leur radio.

Appliqué au seul domaine de la radio, ce questionnement n'est pas nouveau ; sans que quiconque trouve la solution du rajeunissement. Certes, les publics se renouvellent, mais à un rythme trop lent.

La problématique posée par les nouveaux usages n'est plus la même.

Au fur et à mesure de leur entrée sur le marché, les nouveaux auditeurs sont d'abord internautes, utilisateurs de réseaux sociaux (qui ont, eux-mêmes, une hiérarchie d'âge de leurs utilisateurs) et se sentent de moins en moins, voire pas du tout, auditeurs ou téléspectateurs.

« Digital natives », ils n'ont connu que les médias de l'univers numérique, interagissent dans des proportions considérables, regardent ou écoutent des programmes déconnectés de la notion de chaîne et de flux. Leurs formats préférés sont très différents de ceux du broadcast

traditionnel : des formats courts, clips, tutos, sketches, chaînes "Youtube". Un nouveau « métier » est né sur cet univers : les influenceurs, qui, comme leur nom l'indiquent, fabriquent l'opinion de tribus,...parfois très peuplées.

Le premier réflexe matinal est celui du Smartphone, ou de l'ordinateur : on y lit ses messages de la nuit, on y consulte le *feed* de ses réseaux sociaux, on ouvre d'emblée l'épisode d'une série, ou lance un programme musical en streaming. Toute une série d'usages qui rythment différemment la vie quotidienne de ces générations encore plus hyper-connectées que leurs aînés.

En dépit d'un taux d'écoute encore massif de la radio, les plus jeunes perdent peu à peu (ou n'acquièrent pas) l'usage de la radio de flux. Ce décrochage est très net dans les études d'audience. De même qu'ils préféreront regarder sur leur propre écran des contenus de toutes sortes qu'ils seront allés chercher sur le Web plutôt que « d'avalier », devant une TV, le programme de soirée de telle ou telle chaîne.

En se projetant dans quelques années, c'est le média lui-même qui peut se trouver, sinon condamné, du moins largement pénalisé.

Dès lors que c'est l'écoute radio elle-même qui est délaissée, la tactique employée est bien, à la fois, **d'amener ces publics à l'écoute par des voies différentes**, via les podcasts ou des éléments de teasing vers les programmes, et d'imaginer, en s'appuyant sur la marque-média qui doit alors rassembler autour d'elle des jeunes internautes, potentiellement auditeurs, **des formats, des rendez-vous, des contenus susceptibles d'être adoptés** par ce public toujours à la recherche de nouveauté. Un public infidèle mais qui sait aussi s'enthousiasmer et s'enflammer très vite autour d'un contenu qui fait le buzz. Et d'initier également une interaction avec ces publics qui ont « le web au cœur ».

En cela les choix éditoriaux des radios doivent évoluer vers une prise en compte essentielle de ce qui retient l'attention sur les réseaux sociaux. L'évolution des pratiques - des journalistes comme des animateurs - vers un savoir-faire proche de celui des " community-managers " devient une nécessité : compléter ce qui se dit sur le web, et surtout avec une rigueur professionnelle, pouvoir en dénoncer les "fake".

C'est l'une des missions du service public que de remplir un rôle pédagogique et citoyen de lutte contre la désinformation amplifiée par le Web.

D'une certaine façon, les réseaux sociaux deviennent une extension naturelle du média radio. En plus d'approfondir l'audience, le Web permet de recruter des auditeurs. C'est sur le web que se recrute l'audience de demain et qui permet d'ores et déjà aux radios de ne pas perdre le contact avec le jeune public.

Le souci de toutes les chaînes

La stratégie de conquête des publics jeunes ne peut donc être posée comme elle l'a été aux temps du « tout-radio », où Radio France, à bon droit, a créé Le Mouv' (après l'expérience Radio 7 des années 80) pour répondre aux attentes d'alors des jeunes publics.

Si MOUV', aujourd'hui, s'est, avec astuce, positionné fortement sur l'univers digital, cette action, à elle seule, ne suffit plus à considérer que Radio France répond aux enjeux de la présence des jeunes publics qui se détournent de la radio en général.



Sans adopter une posture jeuniste qui serait vite ridicule, c'est néanmoins à **chaque marque radio ou chaque activité culturelle et artistique** (l'action des orchestres) d'intégrer la conquête de publics plus jeunes dans sa propre stratégie de marque. Avec des propositions adaptées, des formats et des contenus originaux et spécifiques. L'éclectisme des contenus produits par les marques de Radio France autorise à penser que ce travail est à la portée des équipes. France Inter, France BLEU, France Info sont directement interpellées.

Tout comme France Culture, FIP et France Musique qui ne manquent pas d'atouts dans ce domaine.

Quant à MOUV', bien campé sur sa cible, il est naturellement appelé à se développer plus encore dans le monde digital, avec imagination et agilité. Il peut aussi remplir, au bénéfice de l'ensemble de Radio France, un rôle de laboratoire et de « tête chercheuse » en direction de publics qu'il connaît particulièrement bien et de manière privilégiée sur les territoires périurbains.

2.3 Amplifier la puissance des marques.

Dans un univers foisonnant d'offres d'information et de culture présentes sur des plateformes multiples, comment faire durablement la différence ?

Forte de sa réputation, de l'implantation de ses offres et de l'extrême qualité de ses contenus, Radio France est- et doit rester- un acteur leader, sur un marché très concurrentiel qui ne se limite plus au seul flux radio. Dans ce contexte, l'atout majeur de Radio France est **la puissance de ses marques**, chacune identifiée à des contenus de grande qualité.

Au début des années 2000, nous avons redéfini avec le Président Jean-Marie Cavada la place centrale que doit occuper chaque chaîne (chaque marque), afin d'optimiser la proposition globale de Radio France (qui n'est plus seulement radiophonique) et élargir les cibles visées.



Le principe en est simple : chaque station, qui porte, au-delà de sa seule antenne, une marque bien identifiée, est l'un des éléments d'une « gamme » d'offres.

De ce point de vue, il est important de constater que Radio France n'aligne pas un catalogue de stations qui seraient simplement apparues au gré d'opportunités historiques.

Quelle que soit l'origine de chacune des stations, elles constituent un ensemble cohérent qui représente bien une gamme dont il faut sans cesse affiner l'architecture.

C'est un atout considérable.

Chaque marque possède un territoire, défini par son positionnement, par les publics auxquels elle s'adresse plus particulièrement, les attentes qu'elle entend satisfaire, un style, une couleur d'antenne, une ligne éditoriale, des voix, une ligne musicale... Là réside son ADN, ce qui la fera ne ressembler à aucune autre et se distinguer dans l'abondance de l'offre.

A l'intérieur des orientations définies par le Cahier des Missions et des Charges, travailler ainsi sur le territoire de marque présente des avantages :

- ▶ Composer une offre lisible et diversifiée où chaque marque joue un rôle précis
- ▶ Ne pas épuiser inutilement ses forces dans une concurrence avec la- ou les - stations soeurs.
Cela n'empêche pas la « saine émulation » mais permet un meilleur état d'esprit pour dégager des synergies de moyens humains et techniques
- ▶ Permettre à Radio France d'offrir une palette de contenus et de services différenciés couvrant, en respectant ses moyens disponibles, le spectre le plus large possible de ce qu'un grand service public de radio peut offrir.

L'auditeur-internaute peut évidemment trouver son bonheur et la réponse à ses attentes dans plusieurs stations à la fois. Cela est d'ailleurs souhaitable chaque fois qu'un auditeur qui souhaite zapper choisit une autre station de Radio France, plutôt que de migrer vers une offre extérieure au groupe public. Ce positionnement clair permet également de conquérir de nouveaux publics qui seraient plutôt fidèles aux offres du secteur privé (avec France Info sur l'info continue, ou avec France BLEU sur la proximité).

S'il y a là une approche qui peut sembler bien simple, force est de constater que cette segmentation (c'est-à-dire, ne créant pas des « ghettos » d'auditeurs d'une station à l'autre) a besoin d'être régulièrement reformulée. Et qu'il soit ainsi clair pour tous, collaborateurs des chaînes et auditeurs, que le positionnement des chaînes répond à une mission (généraliste ou plus spécialisée), une ligne éditoriale, un style, un « ADN ».

La forte autonomie éditoriale et structurelle des marques que nous avons mise en place s'est ainsi révélée très utile pour la clarté de l'offre de Radio France.

Cela n'a pas changé fondamentalement le travail de chaque équipe, mais a permis à chaque collaborateur d'affiner ses savoir-faire pour aller plus précisément à la rencontre de sa cible, et donc à chaque station de savoir plus clairement où elle se situe, à la fois sur le marché et au sein de l'offre globale et bien différenciée de Radio France.

Un exemple très probant illustre cette approche :

- ▶ Lors de la redéfinition du rôle du réseau local et l'adoption d'une marque commune (BLEU), la question du format et du positionnement s'est posée au regard du statut de grande généraliste de référence qu'est France Inter.
- ▶ Affirmer que les stations locales ont, par définition, un rôle territorial ne définit guère leur format ni leur positionnement privilégié. Définir un territoire de marque était donc essentiel.
- ▶ C'est donc bien parce que France Inter se définit comme une grande station généraliste plutôt de « haut de gamme » que France BLEU, réseau de stations elles aussi généralistes (comme RTL, Europe 1 et RMC), a pu, au-delà de son rôle local, choisir de se positionner sur un registre plus « populaire » (méfions-nous toutefois des termes de ce genre...), avec une interaction avec les auditeurs, une ligne musicale, un ton et des contenus différents. Donc n'entrant pas en concurrence frontale avec la proposition de France Inter.
- ▶ Certes, de nombreux auditeurs choisissent, au gré de leurs attentes, d'écouter les 2 stations, mais la différence des propositions enrichit l'offre de Radio France au lieu d'entretenir des concurrences stériles.

Toute la gamme peut ainsi être déclinée, avec une spécificité pour chaque marque : **France Inter, France Info, France BLEU, France Culture, France Musique, FIP, MOUV'**.

Le portefeuille des marques de Radio France présente ainsi l'avantage d'être clair et lisible. La question de l'utilité fondamentale de chaque chaîne n'est pas posée.

Dans l'univers digital foisonnant, les marques des stations de Radio France ont vocation à devenir des **marques-média** pleines et entières, offrant, chacune, à des publics conscients de ce qu'ils viennent chercher, une palette de contenus et de services.

Il est donc stratégique, pour Radio France, de renforcer la puissance et l'identité de chacune de ses marques, car ce sont bien elles, demain, qui permettront d'aller chercher des publics nouveaux qui pourront s'identifier à la marque qu'ils choisiront, quelle que soit la nature, le format ou le support.

Il n'y a là, bien au contraire, aucune dispersion de moyens.

La détention de marques puissantes est donc bien un **ingrédient stratégique incontournable** du déploiement à venir de Radio France vers de nouvelles offres dictées par l'univers digital et l'amplification des nouveaux usages. Elles seront autant de **repères** à travers lesquelles Radio France pourra «prendre la parole » autour de territoires connus de tous.

La clarification régulière de la place de chaque marque rejoint ainsi l'un des objectifs du Contrat d'Objectifs et de Moyens autour de la meilleure connaissance des publics

Cette stratégie est, à fortiori, opportune dans toute forme de rapprochement avec les autres activités de l'audiovisuel public où la spécificité visible des actions de Radio France viendra enrichir l'offre globale et multiforme du service public.

Un rôle que joue déjà la marque France Info dans une offre globale et partagée où chacun des supports remplit un rôle et une fonction spécifiques.

2.4 Développer l'activité culturelle et sa visibilité

Radio France a depuis des décennies une tradition et un savoir-faire pour produire du spectacle vivant, des contenus musicaux, des fictions et des documentaires pour ses antennes.

La réouverture au public de la Maison de la Radio en 2014, après une transformation profonde de son architecture intérieure, a également permis de recréer, à Paris, une grande maison de la culture ouverte et accueillante, qui propose des concerts, des émissions publiques, des

débats d'idées et des événements culturels grand public, en rapport avec les contenus de ses antennes (« *Radio France fête le livre* », par exemple).

La musique

Avec ses quatre formations musicales, le groupe radiophonique dispose d'un fort potentiel de production au service de ses antennes et de son rayonnement artistique et culturel.



Historiquement, la mission des formations musicales a été de produire des concerts pour les antennes. Leur niveau d'excellence est unanimement reconnu, y compris par le public, comme en témoignent les chiffres de fréquentation (90% de taux de remplissage). Il est temps de relativiser, voire de clore, le débat sur l'utilité ou non d'avoir deux orchestres symphoniques à la radio. Trois orchestres symphoniques dans la capitale, en comptant l'Orchestre de Paris, ne semblent pas un nombre excessif, dès lors que leur niveau d'excellence est reconnu, y compris au plan international, et que le public est au rendez-vous.

Pour autant, dans un souci d'optimisation de la ressource publique, il faut ouvrir une réflexion sur l'évolution des effectifs de chacun des orchestres, qui doivent être alignés sur ceux des grandes formations symphoniques européennes. Pour des raisons tenant au fonctionnement spécifique des orchestres, ce travail ne peut s'effectuer que sur plusieurs années. Par ailleurs, pour mener à bien certains projets artistiques et

éviter le recours excessif aux musiciens supplémentaires, il convient de créer des passerelles efficaces entre les orchestres, voire de mutualiser leurs ressources, dans le respect des priorités artistiques.

Aujourd'hui, il apparaît indispensable de redonner un sens à la mission des orchestres de Radio France : déployer et diversifier leur activité avec pour objectif de conquérir de nouveaux publics pour Radio France. Ces forces musicales, par leur excellence, en ont la capacité, **à condition de proposer une offre musicale élargie et renouvelée**. Une part significative de leur activité sera consacrée :

- ▶ à l'éducation artistique (faire venir des enfants et adolescents à la Maison de Radio France ou en région dans des événements, aller à leur rencontre en milieu scolaire)
- ▶ à la musique de films, qui suscite l'adhésion du public.

Cela nécessite également de modifier « le cérémonial » du concert classique, en variant les horaires, les formats (concerts commentés, répétitions ouvertes au public...)

Promouvoir l'éducation artistique et culturelle

Radio France ne déborde pas de son rôle de service public en recherchant à promouvoir un véritable projet en matière d'éducation artistique et culturelle.

Les grands axes de l'action à poursuivre et développer sont :

- ▶ l'éducation aux médias dans toutes ses formes (découverte des métiers de la radio, décryptage des informations et événements, décryptage des « fake news », déontologie du journalisme, prise de parole en public) ;
- ▶ la découverte de la musique et la pratique musicale, sous forme par exemple, d'écoute de concerts commentés ou de participation à des ateliers ;
- ▶ la sensibilisation à la citoyenneté et à l'ouverture au monde : ateliers, débats d'idées, conférences, rencontres, en lien avec les antennes, avec une amplification des missions civiques et citoyennes à l'occasion des grands rendez-vous électoraux.

Radio France, notamment au travers de son action d'éducation artistique et culturelle, doit porter une attention particulière aux jeunes des quartiers populaires et ceux en situation d'exclusion, incluant naturellement les bassins défavorisés de la « France périphérique » et de la ruralité où le sentiment d'isolement, voire d'abandon, est cruellement ressenti et où le service public doit vouloir et savoir aller. En liaison avec les stations locales, tout autant qu'avec les chaînes nationales, des projets seront mis en œuvre autour des grands axes définis précédemment, destinés spécifiquement à ces populations.

Pour des raisons d'efficacité mais aussi de moyens, ces chantiers et ces actions doivent être envisagées chaque fois que possible, dans un contexte de partenariat : avec la Culture, l'Éducation nationale, les universités, la formation professionnelle. Mais aussi avec de grandes associations et des Fondations d'entreprises auxquelles Radio France peut apporter la garantie d'un sérieux, d'une rigueur et d'une éthique dans l'action. Et une belle visibilité sur les antennes et les offres en ligne.

Le débat d'idées

Le débat d'idées est naturellement présent sur la plupart des antennes du Groupe. Faire de la Maison de la Radio le lieu d'un grand forum répond bien à sa place de grand établissement culturel, générant des événements récurrents, appuyés par les antennes, où le public pourra intervenir (cf les Rencontres de Pétrarque au Festival de Radio France-Montpellier Occitanie). Ce débat d'idées pourra prendre diverses formes (fictions historiques, soirées électorales en public, conférences de type TedX, soirées et week-end à thèmes, sur la science, les grands sujets de société, ...)

Festivals et événements

Les festivals en France, parce qu'ils fédèrent et rassemblent un public nombreux et diversifié, sont également des « territoires » de conquête de nouveaux publics. C'est un axe de travail sur lequel il faut une réflexion avec les équipes et développer à terme des Festivals qui

pourront prendre toute leur place à la Maison de la Radio, par exemple durant la saison estivale pour toucher de nouveaux publics, mais aussi à des moments marquants de l'année, la rentrée ou la fin d'année. La musique sera le point de référence de ces festivals ou événements mais pas uniquement. Cela pourrait être l'occasion de revisiter et de présenter à nouveau, dans un autre cadre, les productions qui ont marqué l'année (par exemple certaines fictions ou concerts)

A l'évidence, ce savoir-faire, le potentiel humain et technique de Radio France et une Maison de la Radio plus que jamais ouverte aux publics, constituent de formidables atouts pour mettre en œuvre la stratégie d'action éducative et culturelle du grand service public qu'est Radio France.

2.5 Au plus près des réalités de la société

Un groupe de 51 stations nationales et locales de service public qui réunit, **chaque jour près de 15 Millions d'auditeurs** sur des durées d'écoute importantes doit être, par nature, en prise avec des réalités de la société française et les traduire le mieux possible dans ses contenus. Radio France dispose pour cela de ces nombreux capteurs que sont ses journalistes, animateurs, producteurs, collaborateurs d'antenne, répartis dans plusieurs dizaines de villes. Tous ceux qui, dans des genres et des formats très variés, enquêtent, écoutent, recueillent et restituent les vibrations de la société sous les formes diverses de la narration radiophonique et des services multimédias qui les accompagnent.

La société française est inquiète, en perte de repères. Elle se fragmente sur fond de crise du collectif, de montée des angoisses identitaires et de peur de l'autre. La tentation du repli sur soi est forte, comme celle de l'abandon de valeurs citoyennes et républicaines partagées. Dans le même temps, les français font preuve d'une énergie et d'initiatives mal connues. La France, pépinière de start-ups, cohabite avec la France déboussolée

Dans ce paysage, le pays peut s'honorer de disposer d'un grand service public de la radio, dont le rôle sociétal est considérable. Radio France sait faire ce travail.

La palette très large de son offre **où les chaînes ne doivent pas se concurrencer mais se compléter**, doit lui permettre, tout en garantissant le haut niveau de son offre et en se gardant de toute facilité démagogique, de prendre finement le pouls de la société.

Traduire dans l'information et les programmes toutes les diversités de la société française doit rester un objectif puissant et constant. Le média de masse, instantané et vivant, qu'est la radio reste particulièrement adapté à cette exercice. La capacité de la radio (« *quelqu'un qui parle à quelqu'un* ») à briser l'isolement, à raconter, faire partager, émerveiller et susciter les émotions, est considérable.

L'étude Diversité 2017 de Radio France, qui vient d'être publiée, indique d'ailleurs que, aux yeux du public, la radio est le média qui reflète le mieux les différents aspects de la diversité. Elle montre aussi que l'entreprise a indéniablement progressé sur la prise en compte de ces questions à travers ses antennes.

Chacune des chaînes s'est appropriée, à des degrés divers, cette nécessité, MOUV' apparaissant comme la station la plus impliquée, ce qui ne manque pas de sens compte tenu de son positionnement et sa programmation.

Pour autant, cet esprit d'ouverture et de prise en compte réelle des aspects les plus divers et les plus actuels de la société française doit être sans cesse rappelé dans l'entreprise, toutes activités et tous métiers confondus.

C'est, certes, le rôle des Directeurs et Directrices de stations d'orienter et d'affiner les antennes en ce sens. C'est aussi – d'abord – le rôle du Président de donner et redonner régulièrement cette impulsion.

L'attention et l'effort éditorial ne doivent jamais se relâcher, en particulier dans une époque dont les mutations rapides, complexes, parfois violentes, interpellent et souvent angoissent les individus, les groupes sociaux et la collectivité. Il y a là **des initiatives concrètes et visibles** à prendre. C'est l'un des aspects centraux de la mission.

Quelques exemples peuvent être évoqués ici :

- ▶ **Intégrer les initiatives valorisantes des quartiers sensibles dans les rendez-vous d'antenne existants**

Plutôt que de créer des rendez-vous spécifiques qui auraient pour effet de créer des ghettos radiophoniques, l'objectif est d'ouvrir *largement* les rendez-vous existants aux initiatives valorisantes des quartiers. Dans les domaines économiques et sociaux, sportifs, culturels

▶ **Accentuer la visibilité des quartiers en multipliant les invités qui en sont issus dans les émissions.**

L'incarnation sur les antennes des personnalités reconnues issues de la diversité est un moyen simple et efficace de promouvoir une meilleure égalité d'accès à la prise de parole dans les médias

▶ **Développer une politique de partenariat en direction de quartiers populaires mais aussi de territoires oubliés**

Multiplier les partenariats avec les établissements scolaires (accueil de stagiaires/ éducation aux médias) et les associations locales.

Renforcer la présence visible de l'audiovisuel public dans ces quartiers suburbains comme dans la réalité en multipliant les émissions délocalisées.

Ces exemples d'action sont aisément imaginables en radio de proximité et France BLEU doit s'impliquer plus nettement sur ces terrains. Mais l'éclectisme et la variété des antennes nationales rendent aussi possible, pour elles, cette approche.

De même, cette ouverture indispensable concerne l'action culturelle et éducative relayée par les antennes. Bon nombre d'initiatives de terrain prises par Radio France dans ce cadre peuvent prendre place dans des endroits du territoire, pas toujours si éloignés, qui ne voient jamais venir à eux les médias, même publics.

N'oublions pas que de nombreux citoyens y vivent. Qui, eux aussi, paient leur redevance.

Ni ghetto, ni gadget dans ces actions, mais une simple question de volonté et de conviction partagée.

Le talent et l'imagination créatrice des professionnels feront le reste.

3. LES OUTILS DE LA TRANSFORMATION.

Pour la première fois depuis 2014, le budget 2018 de Radio France a été présenté et adopté à l'équilibre,

Ce retour à l'équilibre, fruit d'une politique d'économies de fonctionnement et de maîtrise de la masse salariale, s'inscrit dans la feuille de route établie par le Contrat d'Objectifs et de Moyens.

3.1 Une rigueur budgétaire indispensable et un effort commercial accru.

➤ La poursuite de cette politique rigoureuse de gestion qui a été celle de la Direction de Radio France des dernières années s'impose évidemment, en particulier pour dégager les ressources nécessaires pour produire de nouveaux contenus et assurer le développement de Radio France. Les objectifs stratégiques de la société s'inscrivent dans cette trajectoire budgétaire exigeante.

Toutefois, il faut veiller avec constance à ce que les moyens de production affectés à la création des programmes et de l'information ne soient pas la variable d'ajustement. L'objectif de Radio France n'est pas, en soi, d'entretenir une structure, mais bien de remplir ses missions qui passent avant tout par la production de programmes et d'information. C'est donc vers les offres de programmes et de contenus que doivent rester orientées les priorités budgétaires.

Au nom du principe qui verra toujours préférer une radio bien administrée à une administration qui ferait de la radio.

➤ La ressource publique n'étant pas appelée à évoluer de façon significative, la maximisation des recettes propres reste bien la variable essentielle pour faire évoluer, certes, à la marge, le chiffre d'affaires de la société.

C'est un exercice difficile, mais indispensable pour apporter à la Société les moyens additionnels nécessaires au déploiement d'activités nouvelles.

Si le marché publicitaire global se redresse légèrement après plusieurs années de recul, celui des médias « traditionnels », dont fait partie la radio, a encore reculé en 2017. Une tendance en phase avec l'évolution des usages médiatiques.

Le marché radio s'est replié, pour ce qui le concerne, de 2,6 % en valeur.

Dans le même temps et conformément à une tendance lourde, le marché publicitaire sur les services internet a cru, lui de 12 % (*source BUMP*).

Il convient de rechercher l'optimisation du chiffre d'affaires publicitaire des antennes de Radio France qui diffusent des spots. C'est aujourd'hui la place disponible sur les antennes qui manque. Or, le caractère très « préservé » et « premium » des espaces publicitaires des antennes de Radio France (France Inter, France Info, France Bleu) autorise à imaginer des augmentations tarifaires en raison de la forte valeur ajoutée que des campagnes sur la radio publique peuvent apporter aux annonceurs.

En respectant le caractère très particulier des services et offres en ligne de Radio France, leur monétisation accrue est bien à l'ordre du jour et doit être conduite avec énergie et imagination. De réelles innovations apparaissent régulièrement sur le marché dans le domaine des agences média. Radio France doit s'imprégner de cet univers d'innovations et se montrer ouverte au plus grand nombre possibles de formules possibles de monétisation des offres.

C'est donc une politique commerciale accrue, avec des formules nouvelles, que Radio France doit poursuivre dans tous les champs où cela est envisageable. Sans, naturellement, dénaturer ni prendre le risque d'abimer les fondamentaux liés à la mission de service public.

3.2 Une politique de ressources humaines exemplaire.

En raison de ses activités nombreuses et diversifiées, Radio France est une entreprise complexe.

La radio produisant elle-même, contrairement à la télévision, tout ce qu'elle diffuse, Radio France, où se côtoient 7 réseaux de radio, de nombreuses activités numériques et quatre formations musicales accomplit ses tâches grâce à une communauté d'hommes et de femmes très particulière : un corps social où travaillent ensemble les

personnalités et les métiers les plus divers : journalistes, créateurs, producteurs, animateurs, rédacteurs multimédia, artistes, auteurs, musiciens, comédiens, ingénieurs, techniciens, gestionnaires, personnels d'orchestre. Autour d'activités internalisées.

La palette des talents, des savoir-faire et des sensibilités y est donc exceptionnellement large - probablement unique - et regroupée, quelles que soient les divergences ou tel ou tel intérêt corporatiste, autour d'une **culture d'entreprise très forte** qui a permis à ce grand service public de tenir le cap dans le temps et de réussir durablement en inspirant une confiance croissante à ses publics les plus larges.

La diversité des activités et la large autonomie - nécessaire - donnée aux entités présente néanmoins le risque d'un fonctionnement « en silos » aboutissant à la cohabitation de plusieurs entreprises dans l'entreprise. D'une station à l'autre, même si les fondamentaux des métiers sont communs, le mode d'organisation peut être très différent, ce qui, somme toute, est parfaitement normal.

La période de forte transformation implique aux dirigeants des devoirs :

- Le partage d'une stratégie globale claire
- La compréhension, voire la connaissance, des spécificités des métiers
- La pédagogie et l'explication des transformations et des projets
- L'implication forte de tous les niveaux de management
- Un dialogue social actif et exemplaire

L'époque est à la mutation des attentes du public et donc à la nécessaire révolution culturelle des collaborateurs vers une offre globale de service public.

A Radio France, les équipes ont largement commencé à s'y préparer. L'attachement au cœur de métier radiophonique reste -et doit rester- fort, mais l'exigence de complémentarité avec d'autres offres en ligne, complémentaires ou inédites, est entrée dans les mœurs. Cette mutation a fait l'objet de longues discussions avec les partenaires sociaux. En parallèle des centaines de collaborateurs ont vu leur savoir-faire déjà actualisé vers une forme de polyvalence. Les équipes de chacune des chaînes affinent progressivement leur savoir-faire pour aller à la rencontre des publics qui leur sont plus particulièrement dédiés.

Dans ce mouvement général de transformation, la Présidence Direction générale doit d'abord adopter des règles de gouvernance claires et ouvertes :

- une équipe homogène, soudée et solidaire, qui a la volonté d'expliquer et de faire partager le projet stratégique aux collaborateurs
- une équipe soucieuse du concret qui évite toute forme d'isolement et implique largement et concrètement l'encadrement dans la marche en avant de l'entreprise et l'effort de transformation
- une équipe ouverte au dialogue social avec le souci de le rendre exemplaire.

La transformation ne peut pas s'opérer en profondeur contre les collaborateurs et leurs représentants. Le dialogue et la concertation, au-delà du formalisme des textes réglementaires, sont indispensables à l'avancée de l'entreprise, a fortiori dans un contexte de possible rapprochement avec les autres entités de l'audiovisuel public, quelle qu'en soit la forme. Il s'agit de faire partager le projet, l'expliquer abondamment, se montrer attentif aux objections, aux doutes et aux inquiétudes et proposer des pistes d'amélioration.

C'est autant une question d'attitude et de qualité relationnelle qu'une réponse purement technique : un management collaboratif où la Direction prend ses responsabilités mais a le souci constant du projet partagé.

Valoriser le management intermédiaire et de proximité

Comme toute entreprise qui entend réussir à mettre en œuvre un management par les compétences, Radio France doit accorder une importance plus forte à ses managers de proximité. Ils sont en première ligne, en contact direct avec leur terrain d'action mais aussi avec la majorité des collaborateurs. Les évolutions nécessaires seront facilitées en écoutant, en témoignant de la confiance et de la reconnaissance, en impliquant directement l'encadrement dans les plans d'action. Leur rôle du manager doit comporter naturellement un rôle de formateur qui met en situation d'évolution le personnel qu'il encadre pour qu'il puisse progresser dans son métier et ses compétences.

Des actions de formation prioritaires

La transformation digitale imprègne, par nature, toutes les activités et tous les métiers. Il est impossible de conduire de telles évolutions, où les pratiques professionnelles sont souvent remises en cause, sans les accompagner d'un généreux **plan de formation global**.

Depuis 2011, avec CAMPUS, Radio France dispose de son université d'entreprise. Elle est déjà proche géographiquement de celle de France Télévisions, ce qui peut préfigurer de réelles synergies, sources d'une meilleure efficacité et d'économies.

CAMPUS réalise chaque année près de 10.000 journées-stagiaire de formation.

Il est possible d'optimiser cet outil avec ambition en privilégiant 2 modes d'action :

- La montée en puissance du e-learning :

Offrir aux collaborateurs de manière souple, moderne, et peu coûteuse de nouvelles opportunités de formation en ligne leur permettant d'accroître leurs compétences.

- Le développement des formations " in situ ", dites " formations - action ".

D'ores et déjà CAMPUS ne se limite pas à organiser des stages dans ses locaux parisiens.

Un dispositif de formation intervenant dans les services, à Paris et en région doit être développé. Il permet d'impliquer les cadres intermédiaires en les incluant aux sessions, leur donner les outils pour ensuite s'approprier et porter le projet au quotidien.

Depuis sa création, Campus fait appel à une majorité de formateurs collaborateurs de l'entreprise, - souvent des cadres mais pas seulement - identifiés comme les meilleurs dans leur cœur de métier. Ainsi Campus s'attache à capitaliser les compétences et à professionnaliser la transmission des savoirs pour assurer une relève de qualité. Dans cette grande entreprise d'artisans d'art, cette approche de la formation, concrète, utile, a quelque chose du compagnonnage, ce qui, à bien des égards, est un atout.

Cette politique de formation des collaborateurs à la transmission des savoirs, a permis d'initier près de 700 collaborateurs à l'animation de stages. Plusieurs dizaines d'entre eux suivent ainsi chaque année des « formations de formateur ».

Cette méthode est une force à conserver mais aussi à dynamiser, car les besoins de formation seront considérables dans les prochaines années. Une méthode qui pourra, le moment venu, s'insérer dans un éventuel dispositif global et partagé avec les autres activités de formation de l'audiovisuel public. De nombreuses synergies pourront en être dégagées.

4. CONCLUSION

Radio France va connaître dans les prochains mois et les prochaines années des évolutions importantes. Au-delà de l'orientation structurelle esquissée par l'Etat actionnaire, c'est l'époque et les défis de la révolution digitale qu'elle porte, qui dictent la nécessité de se transformer.

Radio France a commencé à le faire, dans un contexte budgétaire très contraint et appelé à le rester.

Sa capacité à réussir cette transformation sans se dénaturer ni s'éloigner de ses publics réside dans la force de ses talents, la rigueur professionnelle et la mobilisation de tous autour d'enjeux d'avenir pour le service public : la conquête des publics jeunes pour toutes les offres, l'attention accrue portée à l'action territoriale, le management de marques fortes, l'amplification de l'action culturelle et la volonté, toujours et partout, de refléter au mieux les diversités de la société.

Radio France ne doit pas avoir peur d'innover.

Chaque fois qu'elle a osé, elle y a réussi et ainsi construit son avenir. Quelle place aurait-elle aujourd'hui sur son marché si les innovations France Info, France BLEU et MOUV' n'étaient pas venues au moment opportun compléter et abonder les offres majeures historiques de son origine ? La Société sait déjà se déployer sur l'univers numérique ; elle y a rattrapé son retard concurrentiel et peut y poursuivre sa progression avec confiance, car l'imagination est là.

Seule une société active et agile pourra réussir demain dans ce grand chambardement des médias et des offres. Les contenus, points forts de Radio France, y seront les maîtres du jeu. Très riches, ceux de Radio France portent l'empreinte du service public, ce dont les équipes sont fières.

Le mandat qui s'ouvre devra être actif et attentif.

Actif dans la transformation, l'innovation, l'évolution des métiers, des contenus et de leurs supports, comme dans l'adaptation des structures et des méthodes de travail.

Attentif aux questionnements, aux inquiétudes comme aux attentes et aux espoirs.

Ce sera la tâche du Président que j'ambitionne de devenir, fort d'une large expérience, d'une réelle empathie pour l'entreprise et d'une conviction inébranlable dans l'utilité, la modernité et l'avenir d'un grand service public audiovisuel dont la radio, et sa relation intime avec ses publics, sera une composante incontournable.

François DESNOYERS

Mars 2018

