

Synthèse du projet stratégique de M. Mathieu Gallet pour Radio France établie par le CSA

La radio, média de large diffusion et de référence, est confrontée à la concurrence de la télévision, devenue elle aussi un média mobile, et d'internet qui fait converger l'ensemble des médias d'information. La démultiplication des écrans et le développement des réseaux sociaux font émerger une « société de l'image » : on doit donc pouvoir aussi « regarder la radio ». Cependant, il faut, en parallèle, consolider les traits fondamentaux de la radio et renforcer ses nombreux atouts, parmi lesquels figurent la mobilité, la multi-activité et la fidélité.

Dans ce contexte, il convient d'adapter l'entreprise aux exigences d'une audience renouvelée et aux impératifs induits par les nouvelles technologies. Fidèle à ses missions fondamentales (informer, éduquer, divertir) mais enrichi d'une nécessaire transformation de ses méthodes et de ses moyens, ce projet se donne pour ambition de préparer l'entreprise aux défis de la prochaine décennie et de promouvoir sa place de média de référence.

1. Un enjeu de gouvernance : la responsabilisation

- Décloisonner

Le management de groupe reposera sur une direction resserrée et un encadrement responsabilisé. La structuration verticale laissera place à une organisation intégrée et transversale. La direction de l'entreprise s'appuiera sur les managers de proximité. Afin de développer la culture de la responsabilisation, les processus de décision seront clairs et connus de tous, les outils de pilotage de la performance seront développés et la coopération sur des projets collectifs sera la règle. Un cursus de formation sera mis en place afin de faire naître une communauté des encadrants.

- Diversifier

La politique de ressources humaines favorisera la diversité, le mélange des cultures, des origines et des compétences. La parité entre les femmes et les hommes sera un objectif partagé dans l'entreprise, à tous les niveaux de la hiérarchie et dans l'ensemble des métiers. La diversité des origines des collaborateurs contribuera à rendre le service public de la radio davantage représentatif de la population française. Le renouvellement des générations sera préparé en assurant la transmission des savoirs entre les plus anciens et les plus jeunes.

- *Dialoguer*

Le dialogue social sera rénové, grâce à un nouvel accord d'entreprise qui garantira l'équité tout en permettant de récompenser l'effort et le mérite. Les managers de proximité auront les moyens de piloter les activités et d'encourager les équipes dont ils ont la charge. La gouvernance des formations musicales évoluera, en s'inspirant de l'exemple outre-Rhin : les musiciens seront plus impliqués dans la vie de l'orchestre et du chœur et davantage consultés sur les choix de répertoires, de chefs invités, de compositeurs en résidence.

- *Développer*

Le développement des ressources propres et la dynamisation des revenus commerciaux seront encouragés. Tout en préservant l'universalité du service public à travers la diffusion en FM, la culture du « tout gratuit » sera examinée à l'aune de la révolution numérique : les contenus enrichis et les nouveaux usages pourront faire l'objet d'une valorisation. L'écoute différée implique un coût d'archivage, d'éditorialisation et de distribution pouvant justifier l'acquittement d'une contrepartie, même modeste.

2. Un enjeu de concurrence : nouveaux usages, nouvelles ambitions, nouvelle culture

- *Digitaliser*

Le déploiement d'une offre numérique riche et diverse est indispensable pour assurer le renouvellement générationnel de l'audience. Les antennes doivent assurer un service global projetant l'image d'une diversité de marques : programmes, vidéos, textes, interactivité, création d'une communauté des auditeurs, services associés. Cet enrichissement sera toutefois différencié en fonction de l'identité de chaque antenne et s'attachera en priorité aux grandes émissions emblématiques. Il faudra veiller à ne pas perdre la dimension intime de la radio, le mystère transmis par le son, l'imaginaire porté par la voix.

- *Refonder*

Le rôle de France Info dans le nouveau paysage médiatique global de l'information en temps réel doit être rénové. L'antenne doit revenir à ses caractéristiques fondamentales de « média chaud » : le direct sera la règle, le préenregistré l'exception. Elle doit se consacrer pleinement au journalisme d'investigation. La place de l'information sportive sera renforcée et diversifiée, notamment par la création de rendez-vous d'analyse et de commentaire et la constitution d'une équipe de consultants professionnels. La diffusion intégrera pleinement l'image, grâce à la mise en place d'une fédération numérique entre les différents médias publics permettant la mise en commun des technologies de captation, d'indexation, de stockage et de livraison.

- *Créer*

L'offre culturelle de Radio France, unique dans le paysage radiophonique, doit être confortée. Les commandes à de jeunes écrivains et dramaturges seront encouragées, afin de renouveler le genre des créations radiophoniques, et la création musicale sera développée, en utilisant les nouvelles technologies qui permettent de mettre en relation les créateurs du monde entier. Il est indispensable de rénover l'offre musicale du groupe, en clarifiant les missions respectives des deux orchestres et en réformant l'organisation de la direction de la musique. La politique de captation et de diffusion audiovisuelle s'appuiera sur les sites de Radio France mais aussi les carrefours d'audience que sont les plateformes de partage de vidéos. Le nouvel auditorium sera utilisé comme plateforme multimédia de concerts numériques (captation des répétitions, diffusion d'extraits, organisation de concerts-rencontres à des horaires décalés, diffusion en direct sur un multi-canal HD).

- *Déployer*

Le plan de formation des collaborateurs de Radio France privilégiera l'adaptation à l'environnement numérique. La dissémination d'une culture numérique se fera à la fois dans chacune des antennes, qui produiront des contenus destinés à prolonger et enrichir l'expérience des auditeurs, et à partir d'une direction transversale, chargée de l'innovation et responsable d'une plateforme rassemblant les contenus numériques de l'entreprise. La conquête des nouveaux publics se fait autant par les contenus que par les supports où ils sont mis à disposition (réseaux sociaux, sites de partage).

3. Un enjeu de cohérence : la marque du service public

- *Fédérer*

Consolider et développer la fidélité des auditeurs implique de renforcer les marques que sont les chaînes mais aussi les émissions. A cette fin, la place de l'autopromotion des programmes sur les antennes sera accentuée ; les rappels de la signature de la radio publique et de ses différents modes de diffusion seront plus réguliers. Pour fédérer l'audience la plus large, il faudra renforcer l'identité des radios, clarifier leurs lignes éditoriales et proposer une offre globale cohérente. Parce qu'il n'est pas soumis aux impératifs de rentabilité, le service public est une référence en matière d'innovation, d'imagination, d'audace.

- *Enrichir*

Le Mouv' sera profondément renouvelé pour en faire véritablement la chaîne des jeunes et des cultures urbaines. Il convient de promouvoir la diversité musicale et de retrouver pleinement une place de découvreur de talents. Le Mouv', bi-média, doit savoir parler à toute la jeunesse, notamment les publics oubliés des médias nationaux. Ce repositionnement éditorial sera accompagné d'un changement de marque et d'une campagne marketing. La radio sera associée à une offre musicale en ligne par abonnement à partir de l'expérience antérieure de RF8. Un partenariat avec des scènes de musiques actuelles sera mis en place. Il s'agit de donner aux jeunes

générations le goût et l'habitude du « son service public » et d'éviter qu'elles soient accoutumées très tôt à la présence invasive de la publicité.

- *Ouvrir*

La Maison de Radio France doit devenir un lieu de référence pour la création et la diffusion de la culture. L'ouverture du nouvel auditorium imposera de définir une stratégie de l'offre ainsi qu'une politique marketing et commerciale, afin d'élargir et de renouveler les publics des orchestres. La coordination avec les antennes constituera un enjeu crucial. La politique d'abonnement devra être inventive, en termes de thématiques musicales, de genres et de tarification.

- *Informer*

A l'heure où la « mal-information » et la rumeur envahissent l'espace médiatique, le service public est un repère, un référent, un label de qualité ; il doit assurer l'analyse et le décryptage des faits bruts, avec le souci permanent de la déontologie, de l'indépendance et du pluralisme. La place respective accordée aux différents domaines de l'information devra tenir compte de la spécificité éditoriale de chaque antenne : une information généraliste sur France Inter, davantage d'informations de proximité sur France Bleu, une place prépondérante pour l'actualité culturelle sur France Culture, un éclairage adapté aux codes d'une audience jeune et urbaine sur Le Mouvement. La place accordée à l'information européenne et internationale dans les journaux et magazines de France Inter devra être renforcée.

*

Tout à la fois centre d'information journalistique pluriel, producteur de contenus et de programmes originaux, interprète des répertoires musicaux classiques et actuels, Radio France bénéficie de rares atouts pour occuper une place centrale dans le paysage médiatique et culturel français. Il importe de renforcer le service public de la radio dans le nouveau contexte concurrentiel inter-média, d'accélérer la transformation de l'entreprise Radio France, de la préparer à la décennie 2020 et de garantir les missions du service public de la radio en épousant les modes de gestion et les technologies de diffusion les mieux adaptés à la modernité.