

Séminaire Création

organisé avec le soutien de la direction générale des Entreprises (ministère de l'Industrie) et du ministère de la Culture et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Air Liquide¹

Algoé²

ANRT

Arcelor

Areva²

Cabinet Regimbeau¹

Caisse des Dépôts et Consignations

CEA

Chaire "management de l'innovation"

de l'École polytechnique

Chambre de Commerce

et d'Industrie de Paris

CNRS

Conseil Supérieur de l'Ordre

des Experts Comptables

Danone

Deloitte & Touche

École des mines de Paris

EDF

Entreprise & Personnel

Fondation Charles Léopold Mayer

pour le Progrès de l'Homme

France Télécom

FVA Management

Groupe ESSEC

HRA Pharma

IDRH

Institut de l'Entreprise

La Poste

Lafarge

Ministère de l'Industrie,

direction générale des Entreprises

PSA Peugeot Citroën

Reims Management School

Renault

Royal Canin

Saint-Gobain

Schneider Electric Industrie

SNCF¹

Thales

Total

Unilog

Ylios

¹ pour le séminaire

Ressources Technologiques et Innovation

² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} juillet 2006)

DÉCELER ET RÉVÉLER LES TALENTS DE DEMAIN : LE MODÈLE DE RADIO NOVA

par

Marc H'LIMI

Chef d'antenne, Radio Nova

Séance du 14 mars 2006

Compte rendu rédigé par Cédric Vilatte

En bref

Régulièrement, les animateurs emblématiques de Radio Nova rejoignent la télévision. Pour perdurer, Nova doit donc continuer à détecter et à former de nouveaux talents. Dans l'univers formaté de la radio, où la demande est reine et où les modes de fonctionnement laissent peu de place à la prise de risque, tant au niveau de la programmation que de la présentation, Nova s'offre le luxe d'expérimenter et de donner le temps nécessaire aux talents pour se révéler. Cela n'est possible qu'en raison d'un objectif singulier – ne pas perdre d'argent – et d'une organisation qui sache gérer un modèle économique compatible avec une audience limitée. Créativité, liberté, promotion de toutes les musiques... ou comment une entreprise privée affirme une vocation de service public.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Marc H'LIMI

Les racines de la FM

J'ai commencé la radio en 1981 et je suis entré à Radio Nova en 1984. J'y ai occupé de nombreuses fonctions, tant au niveau de la technique, de la réalisation, de la production, que de la programmation musicale. J'assume depuis une dizaine d'années la fonction transversale de chef d'antenne qui consiste à organiser le travail de l'ensemble des équipes composant la radio : les programmateurs, les journalistes, les animateurs, les producteurs, l'équipe de la publicité et celle de la technique.

Radio Nova est l'une des plus anciennes radios avec NRJ. Elles existent avec le même nom et le même propriétaire depuis vingt-cinq ans environ. RFM existe aussi depuis cette période mais elle a changé deux fois de propriétaire. Pour bien comprendre ce que sont le projet et l'esprit de Radio Nova, il convient de replacer brièvement son histoire dans celle de la bande FM.

En 1945, un monopole d'État sur les stations de radios a été établi. Le service public devait cependant cohabiter avec cinq puissants réseaux commerciaux privés. Toutes les autres radios étaient pirates et tentaient de briser ce monopole. Il a fallu attendre François Mitterrand en 1981 pour libéraliser les ondes et ce fut l'avènement des radios libres. Mais il n'y avait alors pas assez de place pour tout le monde. Beaucoup de radios ont disparu ou ont tout simplement été interdites comme Carbone 14.

Jean-François Bizot est propriétaire de Radio Nova depuis sa création en 1981. Il était patron du magazine Actuel, le journal de référence de la contre-culture des années 1970, quand Radio Verte et Radio Ivre lui ont proposé de créer Radio Nova. Elles avaient toutes deux lutté activement contre le monopole d'État. Radio Nova est donc née de l'envie de proposer une radio différente et elle a su se pérenniser dans un contexte pourtant difficile. Depuis une dizaine d'années, on peut considérer que le paysage radiophonique est pacifié, mais la radio a d'abord connu une période trouble avec des rachats et des mariages forcés. Il faut préciser que la radio en France n'est pas un marché ouvert. Si vous ne voulez plus de votre fréquence, il vous est impossible de la vendre, vous devez la rendre au CSA qui la réattribue ensuite par le biais d'un appel à candidature.

Le CSA (Conseil supérieur de l'audiovisuel) a décidé de lancer un vaste plan de réattribution des fréquences en 2007 pour rationaliser ce paysage. Il existe en effet de nombreux doublons de fréquences pour Radio France et d'ici un an ou deux, on devrait obtenir un espace radio plus équilibré.

Le budget de Radio Nova

Notre budget annuel est d'environ deux millions d'euros dont 45 % sont absorbés par les salaires. Les frais généraux s'élèvent à 15 % et les coûts de diffusion représentent 20 % (y compris la diffusion par satellite et par l'internet).

Enfin, 10 % de ce budget sert à rétribuer les ayants droit pour la musique. Plus précisément, nous versons à la SACEM (Société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique) une rétribution indexée sur nos revenus publicitaires, et indépendante des artistes que nous jouons. Il est donc probable que Michel Sardou touche une partie de l'argent que nous donnons alors qu'il ne passe pas sur notre radio !

Les recettes, quant à elles, proviennent, à 90 %, de la publicité. Les 10 % restant sont issus des produits dérivés, c'est-à-dire principalement des compilations que nous vendons.

Les objectifs et l'identité de Radio Nova

En tant que directeur d'antenne, j'ai deux objectifs : ne pas perdre d'argent et assurer la pérennité de l'image de Radio Nova. Je peux faire des bénéfices, bien entendu, mais ce n'est pas ma priorité. Je dois simplement faire en sorte que la radio puisse encore exister l'année suivante et qu'elle se porte bien. Les objectifs implicites d'audience qui me sont fixés se situent entre un point et demi et deux points, ce qui représente entre cent cinquante mille et deux cent mille auditeurs. Je parle ici en termes d'audience "cumulée veille", laquelle est indépendante de la durée d'écoute : il s'agit du nombre de personnes différentes qui ont écouté au moins une fois Radio Nova dans les dernières vingt-quatre heures. En revanche, la notion de part d'audience tient compte de la durée d'écoute. D'un point de vue strictement publicitaire, il est plus intéressant d'avoir une bonne part d'audience qu'une bonne audience cumulée veille, car la publicité a de plus grandes chances d'être entendue. Vous pouvez donc la vendre plus cher.

Puisque les recettes publicitaires sont indexées sur l'audience, mon rôle est de veiller à ne pas descendre en dessous d'un point et demi. Mais il ne faut pas non plus dépasser la barre des deux points et demi pour ne pas mettre en péril l'image de la radio. Car si Nova était trop écoutée, c'est qu'elle aurait perdu le caractère distinctif que nos auditeurs recherchent. Or ce caractère distinctif nous permet de vendre notre publicité plus cher que les radios commerciales, car notre antenne s'adresse à un public très particulier : les *early adopters*. Ce sont de véritables développeurs de tendances. Nous valorisons donc les spécificités et la curiosité de notre audience et mon travail consiste à garder l'équilibre entre ces deux pôles.

La programmation

Un tiers de nos titres nous sont envoyés par des majors. Un tiers provient des discothèques personnelles de ceux qui travaillent à Nova, du réceptionniste aux réalisateurs. Un tiers enfin est issu de disques achetés par Radio Nova. On les trouve aux puces, on les ramène de voyage... Dans ces trois tiers, on trouve le fameux "quatrième tiers" de Nova : les envois d'autoproductions. C'est un petit pourcentage de ce que nous diffusons, mais les gens savent que nous sommes prêts à jouer des titres qui ne sont pas encore distribués. Plusieurs artistes comme Avril ont été repérés ainsi. Ces envois d'autoproductions représentent 5 % de ce que nous jouons. Il faut tout écouter et définir des critères très stricts pour gérer cet afflux permanent. Nous sommes donc sensibles aussi bien à la qualité musicale qu'au discours qui accompagne le CD et à l'effort de présentation de la jaquette ou de la maquette. Nous écoutons tout et ce fonctionnement diffère de celui des radios commerciales qui ne diffusent que des titres déjà placés dans un circuit de distribution.

Nous diffusons environ deux cents titres différents par jour quand les radios commerciales en jouent en moyenne soixante. La programmation de Radio Nova propose donc une indéniable diversité musicale. Le plus haut taux de rotation d'un titre sur Radio Nova se situe à cinq passages en vingt-quatre heures, et cela ne concerne qu'un morceau par jour. Sur certaines radios, ce taux peut monter à dix-huit passages ce qui revient à entendre le même morceau à peu près toutes les heures !

Le problème de programmation le plus épineux pour nous est d'ordre identitaire. Il se pose lorsque nous avons joué un titre en premier et qu'il est repris par un réseau national comme NRJ. Nous nous demandons alors si nous devons continuer à le jouer ou pas : Mattafix, par exemple, a été repris sur NRJ deux mois après nous, et c'est devenu le numéro un des ventes de singles à l'automne. Devons-nous arrêter de le jouer parce que les autres le jouent, ce qui nous rendrait dépendants des programmeurs des radios concurrentes, ou faut-il continuer à jouer le titre au détriment de notre image de radio différente ? Nous avons finalement décidé que la règle d'indépendance prévalait sur celle de l'image, cette dernière ne pouvant d'ailleurs pas être durablement entamée par un seul titre parmi deux cents dans la journée. Cette décision impliquait cependant de faire passer un message clair à nos auditeurs pour qu'ils sachent que lorsque nous continuons à jouer tel morceau, c'est que nous l'avons découvert avant les autres.

Découvrir des talents

Nous avons été à l'origine de découvertes musicales fortes avec des artistes comme Khaled, Toure Kunda, Césaria Evora, ou plus récemment Yuri Buenaventura et Amadou Mariam qui sont maintenant reconnus. Nous avons aussi été une des premières radios à diffuser du rap en France, la première radio à laisser s'exprimer les jeunes des banlieues sur une antenne qui était vraiment très libre. On a vu ainsi arriver, avant même qu'ils ne fassent un disque, des groupes comme NTM ou IAM. MC Solaar est par exemple venu rapper sur nos ondes avant même de faire un album et c'est d'ailleurs ainsi qu'il a trouvé une maison de disque. Nous avons aussi fait découvrir des artistes comme Daft Punk ou plus récemment Avril qui a reçu le prix Constantin l'année dernière.

Un vivier d'animateurs pour la télévision

Outre les talents musicaux, Radio Nova s'est fait une spécialité de révéler des animateurs pour la télévision. Les plus anciens sont Jean-Yves Lafesse, Karl Zéro, Philippe Vandel et Frédéric Taddei.

Ensuite, il y a eu la période d'Ariel Wizman et Édouard Baer, et enfin, Jamel Deboze dont la progression en notoriété n'a pas de précédent puisqu'après un an sur Nova, il était embauché par Canal +.

La plupart de nos animateurs sont journalistes, car nous attendons d'un animateur qu'il ait quelque chose à raconter, qu'il soit capable de parler de choses différentes avec la même passion, qu'il possède une vraie culture générale et une grande curiosité, sans toutefois oublier le petit grain de folie qui caractérise l'esprit de Radio Nova.

L'exemple d'Édouard Baer est symptomatique. Il est entré sur l'antenne de Radio Nova au début des années 1990. Ariel Wizman était à l'époque journaliste à Actuel et faisait une petite émission de cinq minutes pendant l'été à 18 heures et 19 heures dans laquelle il présentait "les bons plans de l'été". Un soir, il est venu à Radio Nova avec Édouard Baer – qu'il devait avoir rencontré dans un bar – et ils ont commencé à improviser. À la rentrée, ils ont fait équipe pour une émission qui s'appelait La grosse boule. Ils ont d'abord fait deux heures d'antenne ensemble tous les soirs, puis deux heures le matin, puis ils ont continué sur Canal +. Ensuite, Édouard a préféré devenir acteur plutôt que de continuer à la télé. Mais, s'il a pu commencer, c'est qu'il existe chez nous un espace de liberté tel qu'un inconnu a pu prendre le micro et montrer de quoi il était capable. En bas, il n'y a pas de vigile et la distance entre la porte d'entrée et le studio n'est que de quelques mètres ! Parfois, ça ne s'est pas aussi bien passé, mais seul cet état d'esprit est propice à la découverte de nouveaux talents.

Le cas de Jamel Deboze est différent. Il faisait un petit spectacle et un membre de notre équipe, qui est allé le voir, est revenu enthousiaste. Nous lui avons rapidement proposé une émission : le cinéma de Jamel. Cette chronique de deux minutes est très vite devenue une émission sur Canal +.

Pour les autres, les schémas sont plus classiques. Ce sont des journalistes qui commencent par des stages. Ils viennent généralement d'écoles de journalisme, ou de cursus de lettres, et presque jamais d'écoles spécialisées en radio. Après le stage, ils doivent s'imprégner assez longuement de notre culture d'entreprise qui est particulière et très forte. Les gens venant de l'extérieur ont l'impression d'arriver dans une tribu où plans professionnels et personnels sont assez liés. Nous laissons du temps aux arrivants pour qu'ils se familiarisent avec la culture Nova. Par exemple Tania Bruna-Rosso, maintenant chroniqueuse à Canal +, est arrivée en tant qu'assistante de rédaction à Nova Mag. Quelqu'un a proposé de la mettre à l'antenne l'après-midi de 13 heures à 16 heures. Sincèrement, au début, c'était plutôt décevant. Mais nous donnons toujours aux animateurs le temps de faire leurs preuves, au moins le temps d'une saison. Généralement nous prenons le risque de laisser les gens à l'antenne même si ce n'est pas tout à fait au point et nous essayons de les recadrer petit à petit. Nous les mettons par

exemple sur des programmes plus courts ou sur des tranches horaires moins cruciales... Cela permet de minimiser les risques sans brider leur créativité.

Si certains partent travailler ailleurs, c'est que nos moyens financiers sont limités. Nous avons peu d'auditeurs et un donc un petit budget et, évidemment, dès qu'ils ont un peu de succès, les animateurs s'en vont ailleurs pour gagner plus d'argent. Ils ne le font pas toujours de gaieté de cœur. Édouard Baer a toujours cette envie de refaire de la radio avec nous. Après avoir quitté Radio Nova, il a travaillé pour Canal + et tourné dans plusieurs films, puis il a refait une saison chez nous avec Secret de femmes, une émission hebdomadaire diffusée il y a deux ans.

Pour garder nos talents, nous essayons d'imaginer des programmes télé dans lesquels il serait possible de les faire travailler en parallèle à la radio. À titre d'information, Nova Productions produit toutes les émissions de flux de Pink TV sur le câble. Pour nous, c'est un point de départ. Nous voudrions valoriser un savoir-faire télévisuel parce que, pour l'instant, nous n'avons pas de légitimité. Mais, si cette expérience est concluante et que l'on décèle en nous la capacité à fabriquer un programme de flux, pourquoi ne pas devenir producteurs d'une émission en *prime time* sur des chaînes à plus forte audience ? Auquel cas nous n'aurions plus la frustration d'avoir formé quelqu'un et pris des risques pendant deux ou trois ans pour finalement le voir partir...

L'avenir de Radio Nova

S'agissant du développement possible de Radio Nova, nous croyons beaucoup au *podcasting* ou "baladodiffusion". Cette technologie automatise le téléchargement depuis l'internet de fichiers audio ou vidéo sur un baladeur numérique ou un téléphone portable. La "baladodiffusion" permet notamment de s'abonner à un programme radio sur le web, pour l'écouter ensuite quand on le désire. Le *podcasting* est en très fort développement sur les radios parlées parce qu'il n'y a pas les mêmes contraintes de droits d'auteur que sur la musique. Sur France Inter, RMC et Europe 1, presque toutes les émissions sont "podcastables" ! Nous avons été les premiers à proposer la "baladodiffusion" de certaines de nos chroniques et cela nous a propulsés au premier rang des *podcasts* sur la plate-forme iTunes. Mais deux mois plus tard, tout le monde s'y est mis et nous sommes maintenant passés à une position plus en rapport avec notre poids réel dans le monde de la radio !

Il me semble que nous sommes dans un moment similaire à celui du début de la FM dans les années 1980. Ces bouleversements technologiques permettent à de très nombreuses radios d'atteindre un public plus large. Outre la "baladodiffusion", les web radios et le *peer-to-peer*, la diffusion de musique est de plus en plus rapide et diversifiée. Ce virage technologique doit être bien négocié, mais pour le moment notre problème de développement principal reste avant tout hertzien : pendant deux ans, nous allons travailler à obtenir de nouvelles fréquences sur les quelques grandes villes qui nous manquent en province.

L'amortissement du coût de fabrication du programme sur une zone de diffusion plus grande doit offrir une grande stabilité aux revenus de la radio. Si la voie de l'expérimentation nous intéresse, nous ne sommes pas prêts pour autant à abandonner l'analogique. Conforter notre place en hertzien ne peut être que bénéfique à notre insertion dans le monde de la radio numérique.

DÉBAT

La Home Radio

Un intervenant : *Vous nous parliez du quatrième tiers de la programmation qui provient de propositions spontanées de la part d'auditeurs (créateurs), mais il me semble que vous faites aussi une émission qui incite directement vos auditeurs à la création.*

Marc H'Limi : Nous avons en effet un nouveau programme, Home Radio, diffusé à minuit du lundi au jeudi. C'est un espace dédié à la création radiophonique et réservé à nos auditeurs : de plus en plus de gens sont capables maintenant de produire des émissions de radio chez eux et il fallait leur offrir un espace de visibilité. Ces programmes sont hétérogènes. Cela peut prendre la forme de fausses comédies musicales ou de mix étranges utilisant des discours politiques. C'est un moyen de développer une interaction avec notre public et d'asseoir définitivement notre image de radio créative. Et il n'est pas impossible que cela nous conduise à découvrir des producteurs talentueux. Ce programme est d'ailleurs animé par le premier animateur virtuel de la bande FM, le professeur Bounce. D'ailleurs, bon nombre de nos auditeurs pensent qu'il s'agit d'un véritable animateur alors que c'est en fait le producteur de l'émission qui utilise un logiciel de génération de voix synthétiques assez réaliste, et qui monte la voix en l'intégrant au programme. On pourrait imaginer que la radio devienne uniquement virtuelle et qu'une même personne installée devant son ordinateur puisse créer une émission de radio totalement cohérente, riche, avec des voix différentes. On a pris le risque d'annoncer Home Radio pendant l'été sans savoir si les gens allaient nous envoyer des créations. Nous y allons donc progressivement et nous exposerons un peu plus ce programme à la rentrée s'il marche bien.

Int. : *Les créateurs que vous sollicitez signent-ils un contrat ?*

M. H. : Non, parce que le programme, diffusé aussi en *podcast*, est gratuit et qu'ils en restent propriétaires. Je pense qu'il y a un échange de mail en bonne et due forme, mais il n'y a pas de contrat à ma connaissance, dans la mesure où cela se fait sur la base du volontariat.

Int. : *Cherchez-vous également des nouveaux talents sur des sites d'autoproduction musicale ?*

M. H. : Non, parce que si nous rentrions dans cette brèche, il nous faudrait une dizaine de programmeurs supplémentaires. Nous avons assez à faire avec ce qu'on nous envoie spontanément. C'est déjà un premier filtre, car les gens qui font cette démarche n'envoient leur maquette qu'à des radios susceptibles d'être intéressées par leur musique.

Le podcast

Int. : *Beaucoup d'artistes ne sont pas affiliés à la SACEM. Vous pourriez donc les diffuser en podcast sans problème. Ils touchent tellement peu d'argent de cet organisme qu'ils préfèrent encore diffuser leurs morceaux via l'internet.*

M. H. : On pourrait en effet demander aux artistes autoproduits de nous donner de façon exceptionnelle le droit de diffuser gratuitement leurs morceaux. Et je pense qu'ils le feraient volontiers car, en tant qu'artistes en devenir, ils y trouveraient un intérêt réel. Mais ils ne représentent que 5 % des artistes. Les autres ont une maison de disques, et elles sont a priori défavorables à ce genre de pratiques.

Int. : *Lorsqu'on veut télécharger un programme en podcast depuis un téléphone portable, ce n'est pas gratuit. Percevez-vous de l'argent ?*

M. H. : Non. Ce qui est payant c'est la connexion internet depuis votre opérateur téléphonique pour aller sur le site de Radio Nova et non l'accès au site lui-même. Notre modèle économique est basé sur les recettes publicitaires. Nos auditeurs ne paient pas.

Piloter à vue

Int. : *Vous nous avez décrit les radios marketing et commerciales et vous vous présentez comme une radio laboratoire, libre, qui peut se réorienter sans cesse, s'autoriser des dérapages. Le paradoxe, c'est que Radio Nova est pilotée un peu comme une Formule 1 : elle doit rester entre un et demi et deux points de part d'audience ; quand on dépasse d'un côté ou de l'autre on entend les vibreurs. Comment gérez-vous la contradiction entre l'exigence de vous faire plaisir en débordant des cadres établis et votre rôle de banquier central qui veille à ne pas dépasser ses taux directeurs ?*

M. H. : Mon rôle est de cadrer ceux qui travaillent au quotidien à Radio Nova. Nous ne sommes pas seulement une radio libre mais aussi une entreprise. Nous avons à un moment travaillé avec un programmateur qui ne voulait faire découvrir aux auditeurs que des choses nouvelles. La radio est tombée à 0,9 point d'audience et nous avons dû nous séparer. Sa démarche était intéressante, mais il fallait recadrer son travail pour survivre. Ce n'est pas paradoxal, c'est juste une question de limite à ne pas franchir.

Int. : *En combien de temps réagissez-vous dans de tels cas ?*

M. H. : Plus lentement qu'une autre entreprise puisque, dans ce cas précis, cela a pris six mois. Mais il faut garder à l'esprit que pour les radios inférieures à deux points, nous n'avons les résultats d'audience que tous les trois ou quatre mois. Par exemple, nous n'aurons les résultats du premier trimestre 2006 que vers le 20 avril. Nous réagissons donc moins vite face à un problème d'équilibre de la programmation que d'autres industries comme la télévision où les résultats d'audience sont quotidiens. C'est aussi un avantage parce que nous ne subissons pas la pression de l'audimat au jour le jour.

L'« immeuble » Nova

Int. : *Pour filer la métaphore automobile, Renault fait de la F1 mais vend aussi des Clio et je me demande s'il ne vous manque pas un étage. Vous faites beaucoup de recherche mais il n'y a pas de passage à l'industrialisation. Je comprends que vous n'avez pas à faire de profit, mais vous êtes aussi une entreprise... Vous pourriez peut-être exploiter davantage votre travail de recherche.*

M.H. : Quand on parle d'étage, cela pourrait correspondre à ce que nous faisons avec les compilations. La radio a un rôle de détecteur de talents et quand nous sortons une compilation, nous entrons dans l'industrie du disque pure et dure. Nous avons un distributeur et nos compilations se trouvent à la FNAC ; nous ne sommes plus dans l'*underground*. Le travail radiophonique est donc valorisé par la vente de ces compilations qui marchent bien. Il va de soi que Nova Records, le label de Radio Nova, a des objectifs de profit. En revanche, ce profit doit servir au développement de la radio et non pas à enrichir des actionnaires. On peut donc considérer que nous avons plusieurs étages : la radio, les compilations et aussi une société de production audiovisuelle travaillant essentiellement pour la pub et des habillages de chaînes télé. Elle s'inscrit dans une logique traditionnelle de profit. Elle a fait des spots pour BHV, Eurostar, Carrefour, et bénéficie de l'image créative de Nova. C'est un étage de l'immeuble, mais ce n'est pas celui dont je m'occupe.

Int. : *Combien de personnes travaillent à Nova ?*

M. H. : Environ une centaine pour l'ensemble du groupe, tout en sachant que cela comprend aussi TSF, une radio jazz. En fait, Novapress, la holding, c'est un immeuble situé à Paris dans le quartier de la Bastille, dans lequel on trouve deux radios, une régie publicitaire, deux sociétés de production, une société de création de contenus numériques (Novanet) et un label.

Int. : *Existe-t-il un organigramme ?*

M. H. : Oui. Il y a un président directeur général, gérant, fondateur, actionnaire majoritaire : Jean-François Bizot. Bruno Delport est directeur général du groupe Novapress, la holding à laquelle nous appartenons. Puis chacune des entités de la holding est managée par une personne et je dirige l'entité Radio Nova. Cette dernière s'organise autour de cinq pôles, avec un responsable de production, un responsable technique, un responsable commercial, un responsable de la rédaction et un responsable de la programmation musicale. Depuis peu, nous avons aussi un délégué du personnel.

Les contradictions

Int. : *J'ai l'impression que vous êtes prisonnier d'un conflit "exploration-exploitation". Votre problème est de ne pas arriver à choisir entre faire des choses nouvelles ou faire ce que vous savez bien faire. Typiquement, Le guide du routard n'a pas choisi entre la cible des jeunes qui parcourent aujourd'hui le monde entier et celle de ceux qui comme moi étaient étudiants en 1968 et qui se sont embourgeoisés au point de préférer aujourd'hui un hôtel trois étoiles. Le guide du routard meurt de ne pas choisir et je vous sens vous aussi écartelé. Une de mes amies a créé le festival de Beaune et elle a clairement choisi la voie de l'exploration. Elle a renoncé à garder ceux qui réussissent et ce faisant, elle n'a pas perdu son âme. Vos auditeurs vous suivraient-ils dans la voie de l'innovation et du tout numérique ?*

M.H. : Je vous confirme qu'on a choisi de ne pas choisir, de ne pas trancher, de rester en équilibre : être d'un côté des explorateurs et de l'autre assumer les responsabilités qui sont celles d'un chef d'entreprise. Car à la fin du mois, les personnes à qui il faut donner un salaire, bien qu'elles aiment fortement l'aventure, ne sont pas prêtes à expérimenter un mois sans solde.

Il est vrai que veiller à ne pas perdre son âme est une chose importante. C'est l'un des deux vibreurs, pour reprendre la métaphore de la Formule 1. Nous l'avons situé de manière empirique à plus de deux points. Radio FG était la radio de la communauté gay parisienne, assez proche de ce que nous faisons. C'était un vrai concurrent qui faisait entre un et un point et demi d'audience. Aujourd'hui FG fait plus de trois points. Ses revenus ont été multipliés au moins par deux, mais elle a perdu son âme.

De la même manière, si nous voulons explorer les nouveaux territoires que sont la "baladodiffusion" ou les web-radios, encore une fois, nous choisirons de ne pas choisir. Nous n'allons pas arrêter de diffuser en hertzien pour nous lancer uniquement dans le numérique. Mais si le numérique peut servir à développer le média que nous sommes et que ces développements nous permettent de diffuser des musiques qu'on a envie d'entendre et qu'on ne trouve pas ailleurs, oui, nous nous lancerons.

De toute manière, nous sommes obligés de réfléchir dès aujourd'hui au fait que dans dix ans il n'y aura peut-être plus de FM. Mais seul le mode de diffusion changera : la radio restera toujours un *mass* média gratuit de diffusion de sons qui font sens.

Les radios associatives

Int. : *Le coût de la diffusion est élevé et c'est surtout difficile pour les radios indépendantes et associatives. Existe-t-il un mouvement de protestation organisé ?*

M. H. : Vous faites allusion à Aligre FM qui a de gros problèmes de règlement de sa facture TDF. Un mouvement des radios associatives s'est en effet déclenché. Nous soutenons les radios associatives et nous avons annoncé ses actions sur notre radio. Notre position est marginale au sein du groupement des radios indépendantes commerciales car ces dernières n'ont aucune envie d'aider les radios associatives qui occupent des fréquences partout en France sur lesquelles les radios indépendantes voudraient pouvoir émettre.

Int. : *Et au niveau associatif, avez-vous des concurrents ?*

M. H. : Une radio associative n'a le droit de récolter, par le biais de la publicité, que 20 % de ses revenus et le reste provient du fonds de soutien et d'aides diverses versées de manière irrégulière. Elles fonctionnent avec des bénévoles, peu de moyens, et elles ont des problèmes de coût de diffusion. Ce ne sont donc pas de sérieux concurrents même si leur démarche artistique est parfois proche de la nôtre. Il existe en revanche des radios associatives en province qui fonctionnent très bien et qui rendent l'implantation de Radio Nova difficile, comme à Nantes. Musicalement, elles sont assez proches de nous. Mais dans leur façon de faire de la radio, elles sont très différentes et gardent la forme associative du patchwork : il n'y a généralement pas de cohérence d'ensemble.

Ce sont seulement des plages horaires attribuées à des spécialistes sans programmation générale. Le résultat est éclectique et cette forme est trop différente pour être un concurrent direct.

Les animateurs

Int. : *Comment recrutez-vous vos animateurs ?*

M. H. : Nous prenons très rarement des animateurs venant directement de l'extérieur. Nous faisons de la promotion interne. S'agissant des recrutements, nous cherchons des gens hors normes au hasard des rencontres. Il n'y a pas de politique en place. À l'époque d'Actuel, 80 % des animateurs travaillaient d'abord pour le magazine avant de passer à la radio. Aujourd'hui, notre notoriété est plus grande et nous nous débrouillons autrement.

Int. : *Cherchez-vous une homogénéité dans les voix de vos animateurs ?*

M. H. : Pas dans les voix. Les radios commerciales ont des exigences très précises sur la tonalité, le timbre... Chez nous ce n'est pas un critère discriminant. Nous privilégions les personnalités.

Int. : *Pour retenir vos animateurs, est-il impensable de songer à imiter le principe du transfert des footballeurs, de leur faire signer un contrat à moyen terme obligeant leurs futurs employeurs à vous verser une indemnité en cas de rupture de contrat ?*

M. H. : C'est une hypothèse à laquelle nous avons déjà réfléchi et qui soulève deux problèmes. D'abord, un contrat à plus long terme empêchant l'animateur de partir nécessiterait une rémunération plus élevée que nous ne pouvons proposer. Deuxièmement, la prise de risque est redoublée, parce qu'avant de proposer un tel contrat, il faudrait vraiment être sûr du résultat. Notre façon de faire est plus expérimentale. Et puis, retenir les gens de force s'oppose totalement à l'esprit de Nova.

Nous ne pouvons pas nous présenter comme un espace de liberté, une radio libre, tout en imposant des contrats très serrés et validés par des avocats... Cela n'est pas compatible avec notre culture.

Les auditeurs

Int. : *Vous n'avez parlé des auditeurs qu'en termes d'audience. C'est un peu paradoxal pour un public que vous qualifiez de qualité ? Qui sont-ils ?*

M. H. : Il me faut encore passer par des chiffres pour les caractériser. Ils sont plutôt jeunes et ont en moyenne vingt-huit/vingt-neuf ans. Ce sont majoritairement des hommes (70 %) bien que la proportion évolue. Notre auditeur/auditrice type est plutôt urbain, avec un niveau social et scolaire supérieur à la moyenne. Il a également une relation affective à la radio et cela est parfois difficile à gérer.

Dans le cadre du développement des nouvelles technologies, nous avons fait un site internet avec un forum qui nous permet d'être en relation constante avec nos auditeurs. Nous sommes souvent conduits à gérer des auditeurs exigeants qui sont capables de vous expliquer qu'à telle heure, tel jour, ce que vous avez affirmé à propos de tel artiste n'est pas tout à fait exact... En revanche, nous n'avons jamais fait d'interactivité au sens où les autres radios musicales jeunes l'entendent.

Nous essayons au contraire d'avoir un discours intelligent et positif auprès de nos auditeurs. Nous envisageons l'interactivité autrement : nous créons des points de rencontre avec les animateurs. Par exemple, le vendredi soir des concerts sont enregistrés à la Scène Bastille, un club parisien de six cents places. Le public est constitué uniquement d'auditeurs de Radio Nova invités gratuitement. C'est un véritable lieu d'échange. Nous essayons de déplacer ces soirées en province pour assurer la promotion de Radio Nova dans les villes où notre notoriété est encore assez faible et où nous voudrions nous installer.

Int. : *Votre volonté de faire découvrir des musiques différentes est pratiquement une mission de service public. Comment vous situez-vous par rapport aux antennes comme le Mouv' ou France Bleue ?*

M. H. : Nous remplissons en effet des missions de service public avec des fonds privés. Le ministre de la Culture est récemment venu sur notre antenne et en a lui-même fait la remarque. Le Mouv' est une radio assez formatée qui joue essentiellement du rock, car visiblement la direction d'antenne doit estimer que parler à tous les jeunes de France c'est jouer du rock. Cela me semble être une aberration : il suffit de regarder en Île-de-France pour s'apercevoir que la majorité des jeunes n'écourent pas du tout de rock. Certaines missions essentielles de service public ne sont donc pas assumées et notre position est complémentaire. Le jour où ils proposeront une radio qui prend en compte cette diversité, nous aurons un sérieux concurrent.

Les règles de fonctionnement interne

Int. : *Pour que Radio Nova soit un espace de liberté, vous devez organiser le travail selon des règles précises. Quelles sont-elles ?*

M. H. : Il n'y a pas de règles, seulement des limites à ne pas franchir. Ces limites, tout le monde les connaît à Nova. Les employés peuvent arriver en retard, à condition de faire le travail pour lequel ils sont payés. Il n'y a pas d'horaires fixes et cela contribue, il est vrai, à l'ambiance de liberté de Radio Nova. En contrepartie, je peux demander à quelqu'un de venir effectuer un travail supplémentaire sans que cela pose problème. Il est alors inutile de lui accorder son lundi matin car il le prend de fait... !

Il n'y a donc pas de règles mais une sorte d'autorégulation. Depuis cinq ans, nous essayons cependant de mettre quelques règles en place : en début de saison au mois de septembre, lors d'un entretien individuel avec chacun des employés, nous définissons une fiche de poste à laquelle la personne doit se référer tout au long de la saison. À partir de ce document, nous faisons le point en juin pour voir ce qui a fonctionné ou non. C'est nouveau et nécessaire : il faut pouvoir s'assurer que chacun remplisse sa part du contrat et dans le cas contraire, le prévenir assez tôt du fait qu'il ne sera pas repris en septembre.

Int. : *Ce n'est pas courant dans une société privée d'avoir pour objectif de ne pas perdre d'argent. Vous n'êtes pas une association. Quel rôle cela joue-t-il dans la culture interne ? Car si j'ai bien compris, ce précepte vaut pour Radio Nova mais pas pour toutes les unités du groupe.*

M. H. : Radio Nova est une entreprise artisanale qui appartient à une seule personne et c'est précisément ce qui nous permet de rester un espace de liberté. Et ce principe tout le monde le connaît et le respecte. Quand on me demande une augmentation, je commence toujours par rappeler que l'entreprise ne dégage pas de bénéfices... C'est une part importante de notre identité. Tout le monde ici garde à l'esprit que cette radio n'existe que par la volonté d'une seule personne et si ce type de fonctionnement est idéal pour rester une radio libre, il le pose

aussi la question de son existence sur le long terme et la question de la transmission du groupe.

Présentation de l'orateur :

Marc H'Limi, directeur d'antenne ; après des études en école d'ingénieur en électronique et informatique, il est l'homme d'une seule radio, Nova.

Diffusion juillet 2006