

## La numérisation d'une radio

Huit conseils pour éviter l'échec !

- 1. Identification des enjeux en tenant compte des missions de la station**, de son mode de financement (publicité ou non), de son organisation interne, de son audience et des développements prévisibles en termes de parts de marché et de concurrence. Pourquoi numériser, jusqu'où numériser, comment y parvenir, à quels coûts, quels problèmes peuvent apparaître, quelles contraintes d'exploitation, quels personnels à former, quel calendrier adopter ?
- 2. Information sur les systèmes existants pour** : gestion des personnels, des équipements techniques, réception et traitement des services d'agences de presse, gestion de la production, de la programmation d'antenne et de la diffusion, gestion administrative et financière, gestion commerciale et publicitaire, archivage, discothèque et sonothèque, fonctionnement en réseau (interne seulement ou interne+ externe), gestion des études, sondages et contacts avec l'auditeur.
- 3. Mise en place d'un Comité de pilotage** : Niveau : directeurs et chefs de services. Rôle : conseiller la direction générale et la Présidence. Proposition de décisions stratégiques et opérationnelles nécessaires à la réalisation du projet : formalisation de l'objectif et des enjeux, définition du périmètre à court, moyen et long terme, description formelle de ce qui existe (organisationnel, fonctionnel, technique), inventaire, formalisation et hiérarchisation des besoins, définition des cibles, analyse et maîtrise des risques, élaboration d'un planning.
- 4. Mise en place de groupes « Projet » par métiers** : journalistes, producteurs et présentateurs de programmes, réalisateurs, sonothécaires et documentalistes, techniciens, chargés d'études d'audience. Ces groupes sont constitués après appels à candidatures parmi l'ensemble des personnels. Rôle : informer le Comité de pilotage des contraintes propres à chaque métier, définir des besoins (en termes de fonctionnement comme en termes d'équipements), faire des propositions. Là où existent des syndicats représentant les différentes catégories de personnels, nécessité d'une information claire de leurs représentants.
- 5. Choix de services « pilotes »**. Ceux ci permettront de réaliser une évaluation, de valider les choix déjà faits et de procéder aux ajustements si nécessaires. C'est à partir de l'expérience « en grandeur réelle » de ces services qu'il sera ensuite possible de généraliser la numérisation à l'ensemble de l'entreprise.
- 6. Le système de « tuteurs »**. Il est recommandé de mettre en place un système de « tuteurs » qui, dans chaque service, permettront de contribuer rapidement à l'intégration des nouveaux outils dans le travail quotidien. Ces « tuteurs » seront des personnels volontaires pour ce rôle et issus des groupes « Projet ». Ils seront

partiellement dégagés de leurs tâches quotidiennes afin de leur permettre d'intervenir auprès de leurs collègues de travail pour résoudre les problèmes qui peuvent surgir lors de l'utilisation des outils numériques. Il est évident que les « tuteurs » doivent non seulement être de bons professionnels, maîtrisant les technologies numériques, mais également posséder un sens du contact humain et de la pédagogie.

**7. Le calendrier du passage au « tout numérique » doit être établi avec beaucoup de soin.** Il ne faut pas sous-estimer les problèmes d'adaptation : problèmes matériels si le choix d'un équipement ou d'un système n'a pas été judicieux, problèmes psychologiques pour certains personnels habitués à manier un outil (l'analogique) auxquels on « impose » l'utilisation de nouvelles techniques. Il faudra donc, tout au long de la période de transition d'un système vers un autre, que le management d'une station soit particulièrement attentif aux problèmes qui peuvent surgir, ces problèmes pouvant conduire à des situations de blocage génératrices de conflits, voire d'une paralysie de l'antenne... Cette période de transition devra être nécessairement longue, sa durée variant avec la taille de la station de radio, le nombre des personnels concernés, les moyens mis en œuvre pour les former et le champ d'application des nouvelles technologies. Six mois pour une petite station, un à deux ans pour une radio de taille moyenne, trois à quatre ans pour une station importante.

**8. La relation avec les fournisseurs est évidemment capitale.** Avant, pendant et après le processus de numérisation, il est essentiel de veiller à la qualité de cette relation. Avant : exiger une information complète sur les matériels, les systèmes, leur fonctionnalité, leur mise en place, leur compatibilité avec d'autres matériels ou systèmes qui devront continuer à être utilisés, leurs coûts, la formation nécessaire, qui prend en charge et assure cette formation... Ne pas hésiter à poser des questions, demander des schémas d'installation, des démonstrations, des références dans d'autres radios de même taille et de même format. Le moins cher n'est pas toujours le plus efficace ni le plus fiable dans le temps ; le plus cher n'est pas forcément celui qui vous convient...

**Pendant** : ne pas hésiter à solliciter le fournisseur en cas de problème ou de manque d'informations. Le « Service après-vente » d'une entreprise sérieuse doit pouvoir vous dépanner. Veiller au respect par l'entreprise du cahier des charges établi lors de la commande.

**Après** : pensez aux conditions d'exploitation et à la maintenance des matériels (en interne, externe ?). Les systèmes et les matériels évoluent comme... votre station. De nouvelles fonctions apparaissent, vos besoins ont sans doute changé. La mise à jour de vos systèmes et équipements est peut-être nécessaire. Il vous faudra actualiser votre relation avec les entreprises qui vous auront équipé ; vous informer sur d'autres fournisseurs apparus sur le marché, prévoir un budget d'actualisation des systèmes et continuer à former vos personnels...

**De toutes façons, sachez que le numérique, s'il contribue à faire de votre station une radio moderne et performante, pose aussi de nouveaux problèmes qu'il vous faudra gérer...**