

radiofrance

POUR TOUS ET CHACUN
AUJOURD'HUI ET DEMAIN

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES
DE GUILLAUME KLOSSA

Mars 2018

AVANT-PROPOS

Candidater à la présidence de Radio France, c'est d'abord le désir de s'inscrire dans l'histoire d'une entreprise hors du commun qui porte depuis sa création l'ambition majeure de rassembler les Français, de les informer de manière responsable, de les aider à s'insérer dans un monde qui ne cesse de se transformer, d'aiguiser leur sens de la découverte et leurs goûts artistiques, de les distraire en encourageant la création. En d'autres mots de les inscrire dans une culture et un destin partagés.

Ses antennes, France Inter, France Info, France Bleu, France Culture, France Musique, FIP et Mouv' font partie depuis des décennies de notre quotidien et de la construction de notre identité collective, démocratique, culturelle et musicale. Ses voix, ses sons, ses musiques nous accompagnent de tôt le matin à tard dans la nuit, nous interpellent et nous proposent des repères. Ils affirment les valeurs démocratiques, artistiques et humaines qui fondent notre société, participent de notre vie intime, de nos émotions et de nos découvertes. Chaque jour, nous sommes près de quinze millions d'auditeurs à suivre les programmes de Radio France¹. Ce qui est vrai pour les Français l'est aussi pour moi. Je suis né avec Inter qui ne m'a jamais quitté. J'ai découvert Info quand j'étais étudiant, je me suis passionné pour les débats de Culture, Bleu a souvent croisé la route de mes vacances, Musique m'a enveloppé dans des émotions sonores d'une rare intensité. J'ai eu l'opportunité d'hummer l'ambiance de ses plateaux comme spectateur et, plus tard, l'occasion de la parution de livres ou de publications d'articles, comme invité interrogé par ses journalistes et ses animateurs sous le regard bienveillant de ses assistants et techniciens. J'ai vibré avec mon pays ce 11 janvier 2015 lors de la soirée d'hommage aux victimes du fanatisme au profit de Charlie Hebdo qui a été organisée dans l'Auditorium de Radio France et que l'Union européenne de Radio-Télévision a relayée. Un lieu magique où l'Orchestre National de France et le Philharmonique exécutent avec talent leur riche répertoire. Chaque fois que j'ai la chance d'échanger avec un collaborateur de Radio France, je suis frappé par son implication, son attachement profond à une culture d'excellence et d'innovation, sa capacité de questionnement, sa fierté contagieuse, bref un authentique sentiment d'appartenance à une grande maison.

Voilà plus d'une décennie que Radio France croise mon chemin professionnel. Radio France a accompagné des événements que j'ai pu organiser avec EuropaNova, le laboratoire d'idées que j'ai présidé. Quand j'étais journaliste, Radio France a été pour moi une référence de qualité et d'exigence. Conseiller du secrétaire d'Etat chargé de la présidence française de l'Union européenne, j'ai interagi avec ses équipes de direction et ses différentes antennes. C'est en devenant dirigeant de l'Union européenne de Radio-Télévision (UER), la maison commune de tous les services publics de notre continent, chargée de les promouvoir en Europe et de les accompagner dans leur mutation que j'ai mieux côtoyé ceux qui font la diversité des métiers et des talents de Radio France.

C'est ainsi dans le cadre de mes responsabilités de transformation des médias de service public que j'ai pris conscience des défis de la radio et de la nécessité de médias de service publics puissants, inspirants, convergents, adaptés à l'ère numérique, porteurs de valeurs d'universalité, de diversité, d'indépendance, de responsabilité et d'innovation. Ma candidature s'inscrit dans cette perspective.

J'ai le désir d'avoir le privilège de porter avec ses collaborateurs l'avenir de cette grande maison, de construire la Radio France de demain, une entreprise transmédia puissante à dominante sonore, au cœur des usages numériques, inspirant ses publics, faisant rayonner notre langue, notre culture et notre création au sein et au-delà de nos frontières. Une Radio France qui contribue à inscrire nos concitoyens dans leur diversité dans le monde présent et dans une dynamique d'avenir. Avec l'ensemble des collaborateurs, je veux bâtir une entreprise d'avant-garde, exemplaire en matière d'égalité professionnelle, de diversité, de modernité, d'innovation et d'ouverture. Une entreprise citoyenne reconnue pour sa contribution à la société française et sa capacité d'engagement, parce qu'elle aura un temps d'avance.

Ma volonté, mon envie, c'est de pouvoir mettre au service de Radio France et de ses missions de service public, ma capacité de vision et de fédération, ma créativité, mes expériences, mes compétences et les savoir-faire que j'ai pu développer pour inventer avec ses collaborateurs la Radio France de demain.

Guillaume Klossa

¹ 14 754 285 auditeurs quotidiens de 13 ans et plus du lundi au vendredi selon Mediamétrie, nov-déc 2017

INTRODUCTION

RADIO FRANCE POUR TOUS ET CHACUN, AUJOURD'HUI ET DEMAIN

UNE VISION POUR L'AVENIR DE RADIO FRANCE

En cinq ans, le monde des médias s'est transformé en profondeur, les mutations à venir pour les cinq ans qui viennent seront plus grandes encore. Nouvelles concurrences, big data, intelligence artificielle, assistants vocaux, risque de disparition des postes de radio traditionnels, plateformes technologiques transmédias, nouvelles attentes et approches des publics, la donne change.

Une Radio France puissante, respectée, fédératrice et inspirante est plus indispensable que jamais dans une société française fragmentée, qui se transforme et a besoin de mise en perspective, de sens et de culture partagée.

Mon ambition est de construire avec les équipes de Radio France et nos concitoyens le média de service public à dominante sonore du 21^{ème} siècle : un média puissant, porteur de valeurs et de sens pour tous et pour chacun, un média créant du désir pour ses offres d'information, de culture, de divertissement et de musique, un média actuel et d'anticipation. Un média agile qui se construit dans la confiance avec ses publics et s'adapte en continu à leurs besoins. Un « transmédia² » permettant à chacun d'accéder à l'ensemble de ses contenus de manière « intelligente » et intégrant naturellement au son, la photo, la vidéo, le texte. Un média moteur d'une dynamique collective avec les autres services publics audiovisuels français et européens. Surtout, un média de référence, reconnu pour la qualité et la valeur ajoutée

de service public de ses offres, son aptitude à initier et organiser des débats de société exigeants, sa contribution à la création, sa dimension artistique et sa capacité à rayonner au sein et au-delà des frontières.

Radio France permettra à nos concitoyens d'avoir un temps d'avance dans un monde en transformation. Sa contribution à une société française informée, démocratique, ouverte à la culture, aux arts et aux technologies, sera reconnue par tous, fera la fierté de ses collaborateurs et inspirera les autres entreprises.

L'impact, l'agilité, l'anticipation, la performance sont donc au cœur de mon projet.

L'ambition que je porte pour Radio France est non seulement souhaitable mais possible. Elle est partagée par les médias de service public les plus innovants, membres de l'Union européenne de Radiotélévision, qui sont en train de la mettre en œuvre avec un sentiment d'urgence. L'enjeu est majeur : rester pertinent dans un monde médiatique désormais dominé par des plateformes globales, peu soucieuses des enjeux de cohésion nationale et du vivre ensemble.

Les équipes de Radio France, avec lesquelles je serai fier de travailler, ont construit les fondamentaux d'une entreprise moderne et effectué l'indispensable remise à niveau numérique permettant de faire évoluer l'offre sonore vers une offre transmédia ambitieuse et puissante. L'engagement des collaborateurs de Radio France constitue une force pour réussir cette mutation.

Dans cette nouvelle période, mon rôle sera d'impulser une dynamique de concertation afin de porter une vision commune et un projet d'avenir fondés sur les valeurs du service public et sur une compréhension partagée des défis

² voir p10 la définition de « transmédia »

que nous avons à relever, de conduire avec le management et les collaborateurs de Radio France les transformations à opérer pour mener à bien notre projet, de nouer une relation fructueuse avec les autorités publiques nationales et européennes, d'être moteur des coopérations nécessaires qui permettront d'accélérer l'innovation technologique, éditoriale, artistique et managériale.

Ces cinq dernières années, comme dirigeant de l'Union européenne de Radio-Télévision (UER), l'entreprise commune des médias de service public européens, considérée comme l'organisation de média la plus influente au monde, j'ai eu l'opportunité d'être au cœur des mutations du monde des médias et de pouvoir chaque jour échanger et collaborer avec les plus grands professionnels de la Radio et de la Télévision, aussi bien en matière de stratégie, de programmation, d'information, de conduite du changement, de numérique, de big data, d'affaires publiques et de recherche média.

J'ai eu l'opportunité de développer une compréhension intime du secteur et de ses dynamiques de mutation et de coopération en travaillant avec l'ensemble des acteurs audiovisuels européens. C'est cette expertise qui nourrit la vision que je propose et mes orientations stratégiques pour Radio France.

DES COMPÉTENCES DE PROFESSIONNEL GÉNÉRALISTE ET DE DIRIGEANT AU SERVICE DE LA MISE EN ŒUVRE DE CETTE VISION

De manière très concrète, j'ai eu au sein de l'UER la mission passionnante de contribuer à renforcer le service public audiovisuel en Europe, de concevoir son avenir et de mettre en place les programmes nécessaires à sa transformation aussi bien pour la radio que la télévision. Une mission que j'ai menée ces cinq dernières années avec le soutien, l'engagement et l'expertise des membres de l'UER, parmi lesquels figurent des collaborateurs de Radio France.

Avec mes équipes, j'ai été conduit à négocier au niveau européen un cadre protecteur pour la diffusion hertzienne des radios et des télévisions. Nous avons également œuvré pour favoriser la neutralité du net et créer les conditions d'accélération de l'innovation dans le secteur des médias en Europe.

En matière d'innovation, j'ai initié, conçu et porté l'initiative « Big data », un programme industriel interdisciplinaire visant à assurer la mutation des diffuseurs publics vers le média personnalisé et enrichi de demain, compatible avec les enjeux de protection des données et de la vie privée (notamment avec le règlement général de la protection des données). L'UER a codéveloppé des algorithmes de distribution et de personnalisation compatibles avec les valeurs de service public et travaillé à promouvoir des systèmes d'enregistrement engageant nos publics dans une nouvelle relation numérique personnalisée rendant possible le transmédia. J'ai également initié le « MediaRoad », un écosystème d'innovation continental reposant sur un partenariat public-privé ouvert au monde de la recherche et des

entreprises innovantes et favorisant le développement d'une culture d'anticipation dans les médias publics et les économies d'échelle en matière de recherche et développement.

En matière de stratégie et de management, nous avons développé le programme de transformation « Contribution à la Société » qui vise à renforcer l'impact économique, culturel et démocratique des entreprises de service public dans une démarche de co-construction avec les salariés, les citoyens et les autres parties prenantes. Une vingtaine d'entreprises de service public de radio et de télévision européennes se sont engagées dans ce programme.

En matière de contenu, j'ai veillé à ce que « Génération Quoi », initialement un projet français, devienne un projet européen visant à mieux connaître les jeunes audiences pour être en mesure de mieux les conquérir. Je me suis résolument engagé à ce qu'un grand débat transnational soit organisé à l'occasion des élections européennes de 2014, initiative qui sera reconduite en 2019. Au sein de l'UER, nous avons également posé les bases d'un programme pour le journalisme de qualité en Europe permettant de combattre les fausses nouvelles, produire une information certifiée et de s'appuyer sur une capacité d'analyse et d'utilisation renforcée des données.

En matière d'adaptation de l'UER à la nouvelle réalité de nos membres, j'ai contribué, aux côtés de son président et de sa directrice générale, à transformer l'UER en une entreprise moderne, soucieuse de servir ses membres et de maximiser son impact avec des moyens contraints dans un esprit à la fois de développement et de performance.

Mon expérience de l'Etat, notamment pendant la présidence française de l'Union européenne où j'ai été en charge des sujets de média, de culture, d'éducation et de débat public pour le secrétaire d'Etat chargé des affaires européennes, mon expérience des médias radiotélévisés tant français qu'européens en tant que dirigeant de la principale organisation européenne de services publics, mon expérience de dirigeant de grandes entreprises, ma sensibilité d'ancien journaliste et de président fondateur d'un centre de réflexion soucieux de décryptage et de débats d'idées de qualité seront au service d'une ambition collective pour Radio France.

PREMIÈRE PARTIE : UN CONTEXTE EN MUTATION RAPIDE, PORTEUR POUR RADIO FRANCE

I. UN CONTEXTE PORTEUR POUR RADIO FRANCE : LA RADIO, MÉDIA LE PLUS CRÉDIBLE POUR LES FRANÇAIS

1. UN MÉDIA RADIO CRÉDIBLE, JOUANT UN RÔLE SOCIAL MAJEUR

Comme l'éducation et la culture auxquels ils contribuent, les médias constituent un ciment de notre société.

Pour neuf Français sur dix, la mission principale des médias est de fournir une information fiable et vérifiée. De manière constante depuis une trentaine d'année, c'est la radio que les Français considèrent comme la source la plus crédible pour les informer³.

C'est dire l'importance du rôle joué par la radio dans notre société, d'autant que la radio constitue un mass-média puissant, consommé par près de 80% de la population chaque jour de la semaine⁴. Je suis pour ma part convaincu que ce leadership de la radio s'affirmera d'autant plus dans le futur qu'elle saura se réinventer.

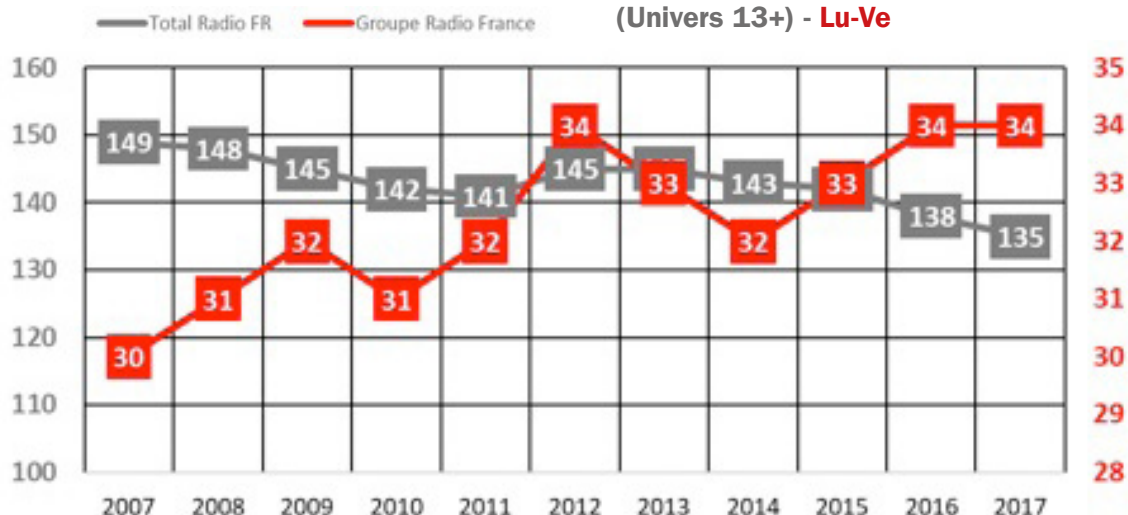
2. RADIO FRANCE, UNE OFFRE DE SERVICE PUBLIC PUISSANTE ET BIEN POSITIONNÉE AU SEIN DE L'OFFRE RADIOPHONIQUE FRANÇAISE

Pour la plus grande fierté de ses collaborateurs, Radio France est le premier groupe radiophonique du pays. Avec son offre diversifiée de sept antennes et son offre numérique ayant su préserver l'identité de chacune d'elles, Radio France rassemble actuellement chaque jour de la semaine près de 15 millions d'auditeurs⁴, représentant une part de plus d'un quart de l'audience de toutes les radios françaises.

Cette part s'est renforcée au cours des dernières années : dans un contexte d'érosion de l'audience du média radio (comme de celle de la plupart des médias traditionnels), Radio France fait mieux que résister puisque son audience globale progresse.

Cette performance de Radio France peut se mesurer dans le temps en observant l'évolution de la durée d'écoute de Radio France rapportée à la totalité de la population, indice clé pour mesurer l'évolution de la puissance d'un média, par rapport à celle du média dans sa totalité, comme le montre le tableau ci-dessous.

Evolution du temps moyen (en minutes) d'écoute quotidienne par individu en France (Univers 13+) - Lu-Ve



³ source : Baromètre 2018 KANTAR de confiance des Français dans les Médias
⁴ source : Médiamétrie

II. DE NOUVEAUX DÉFIS À RELEVER POUR RADIO FRANCE

Radio France peut tirer parti d'un contexte en évolution radicale pour inventer le média à dominante sonore de demain et maximiser son utilité citoyenne si elle se met en ordre de marche pour relever les défis qui s'annoncent.

1. LE DÉFI SOCIÉTAL :

UNE COMPRÉHENSION FINE ET PARTAGÉE DES MUTATIONS DE NOS SOCIÉTÉS

Il est important que nous développions une compréhension des évolutions majeures en cours afin d'être en mesure de nous projeter ensemble et de mieux anticiper les changements à opérer pour accompagner nos publics. J'indique ci-dessous quelques éléments qui doivent à mon sens nourrir une réflexion collective plus globale avec les collaborateurs de Radio France.

Dans un monde en mutation rapide et connaissant un rééquilibrage radical, de fortes incertitudes géopolitiques, des déplacements de populations sans précédent et une nouvelle révolution industrielle et scientifique posant des questions éthiques, philosophiques et pratiques majeures, dans une société qui doute de ses institutions, nos concitoyens ont plus que jamais besoin de repères et de références. Il faut leur permettre de disposer de clés d'analyse critique et de compréhension, de s'inscrire dans une dynamique commune tant culturelle que sociétale et de s'orienter dans une vie de plus en plus longue.

L'enjeu est également de rassembler les différentes composantes de notre société qui se fragmente. Une part croissante de nos concitoyens, notamment les jeunes, se détourne des médias traditionnels car ils ne répondent pas à leurs attentes et ne tiennent pas suffisamment compte de la diversité des origines de la population de notre République.

Le défi de fédération est immense, une partie croissante de la population (jeunes, populations moins formées...) nous échappant de plus en plus.

Face à ces transformations et à ces enjeux, le vivre ensemble est sous tension, ce qui emporte des conséquences pour les médias de service public. Ces derniers, et en particulier la radio, créatrice de liens au quotidien et média de proximité et de mobilité par excellence, ont un rôle majeur parce qu'ils sont vecteurs de cohésion sociale. Ils ont la mission de fédérer tous les publics et ils portent des valeurs d'universalité, d'indépendance, de diversité, de responsabilité, de qualité et de création mais aussi d'innovation.

Par ailleurs, les usages et les modes d'accès se diversifient. Capter l'attention à l'époque de la surabondance d'information est devenu l'enjeu central. Créer la confiance à l'heure des « fausses nouvelles » devient crucial. Avec une conséquence concrète pour les médias de masse : il ne s'agit plus seulement de produire pour tous et de diffuser de manière industrielle. Il s'agit de plus en plus de produire pour chacun des contenus à la qualité et l'exactitude certifiées et porteurs de valeurs collectives.

A l'heure de la fragmentation et parce qu'elle a pour mission d'être universelle, la radio de service public doit aller là où le citoyen se trouve en tenant toujours mieux compte de ses modes de consommation, d'accès au média et, ce qui est nouveau, de plus en plus de sa localisation, de ses préoccupations personnelles, de ses centres d'intérêt et de son niveau d'information, d'éducation et d'exigence. Elle doit à la fois proposer des référentiels communs et permettre le libre choix de chacun.

En d'autres mots, l'enjeu me semble être de rester un média pour tous tout en devenant demain la radio de chacun, de contribuer au vivre ensemble et à la cohésion de la société tout en développant une relation personnalisée et personnelle avec chaque auditeur, fondée sur la pertinence et la qualité des contenus et des services offerts, mais aussi l'exigence d'épanouissement, d'ouverture individuelle et d'innovation continue.

2. QUATRE DÉFIS SPÉCIFIQUES À RADIO FRANCE

J'ai sélectionné quatre défis que Radio France devra prioritairement relever.

a) Le défi des publics : fidéliser les publics traditionnels, conquérir les jeunes et se rendre plus accessible aux autres publics

Comme indiqué précédemment, Radio France a rarement rassemblé autant d'auditeurs, près de 15 millions écoutant quotidiennement ses antennes, représentant une part de marché de 26,1% dans un contexte de baisse du média Radio. Toutes ses antennes comme l'engagement des audiences sur les réseaux sociaux progressent. Ces résultats consacrent des grilles actuelles solides et une fidélité forte des publics. La stratégie podcast est également un grand succès avec 149 millions d'écoute dont 2/3 en différé sur la période décembre 2016-décembre 2017.

On l'a vu également plus haut, la confiance dans la radio est toujours restée forte, pour la radio publique en particulier. Elle a même progressé en ce début d'année 2018.

Pour autant, sur le moyen terme, il existe des risques structurels d'érosion des audiences : l'accroissement du temps passé sur internet et les réseaux sociaux, les nouvelles concurrences, le vieillissement du public sur

les canaux classiques, la poursuite de l'érosion des audiences du média radio.

Par ailleurs, l'intérêt pour l'actualité est en berne, en particulier chez les plus jeunes. En effet, si la crédibilité des médias semble connaître un récent regain en 2018, le manque d'intérêt pour l'actualité trouve, quant à lui, son plus bas niveau. Aujourd'hui, seuls 62% des Français reconnaissent suivre avec intérêt les nouvelles alors que 76% partageaient cette affirmation trois ans plus tôt .

Ce manque croissant d'intérêt pour l'information est préoccupant pour une société fondée sur des valeurs démocratiques dont l'existence suppose un citoyen éclairé. D'autant qu'il s'applique principalement à la tranche d'âge des jeunes de 18 à 24 ans : seulement 49% d'entre eux disent suivre les nouvelles publiées dans les médias, contre 62% en moyenne. Ce niveau historiquement bas pour cette cible est préoccupant. Les Français de cette tranche d'âge sont aussi les seuls qui ne semblent pas être touchés par le regain de confiance pour les médias traditionnels : 56% d'entre eux affirment ne pas faire confiance aux journaux (+2 points) et 49% ne considèrent pas la radio comme un média fiable (+3 points). Ce désintérêt des jeunes publics pour l'information et pour la radio constitue un défi démocratique majeur pour notre pays et donc pour Radio France qui doit assumer sa responsabilité d'entreprise informant tous les publics.

Plus généralement si, fait remarquable, on assiste à un rajeunissement de l'audience des antennes de Radio France d'un an en moyenne depuis 2014, il n'en reste pas moins que les auditeurs fidèles du groupe, à l'exception notable du Mouv', restent généralement les plus de 50 ans . Il en découle à terme un risque préoccupant de méconnaissance des antennes de Radio France par une partie grandissante de la population. Le défi du renouvellement de l'audience est donc stratégique.

b) Le défi des nouvelles concurrences : capturer l'attention, être accessible et identifiable dans le monde numérique

Certes, l'offre de Radio France est claire. L'identité de service public est forte, elle est perceptible aussi bien dans le champ hertzien que dans le champ numérique.

Mais elle est confrontée à la nouvelle guerre de l'attention. Qu'il s'agisse de la presse, de la radio, de la télévision, des « pure players » de l'internet, tous sont désormais des acteurs numériques dans un marché devenu un champ de bataille gigantesque.

Qui plus est, de nouvelles concurrences se font jour. C'est ainsi que les offres des plateformes des streaming musical comme Spotify tendent à s'enrichir et à s'élargir à du contenu parlé ou que de multiples offres de radio de qualité ont surgi sur internet.

Enfin, les plateformes et entreprises globales organisées en écosystèmes surpuissants (ex. Facebook-Instagram-WhatsApp, Google-YouTube, Microsoft-LinkedIn...) transforment les modalités de distribution des contenus ainsi que les rapports de force, les usages, les formats de création. Le succès fulgurant des assistants vocaux et des enceintes connectées (Alexa d'Amazon, Google Home...) tend déjà à bouleverser la manière d'accéder à la radio dans le monde anglo-saxon.

L'accessibilité des contenus de Radio France à travers les plateformes globales et les réseaux sociaux (et notamment Google, Facebook, Twitter,...) crée une dépendance qui pourrait devenir dangereuse.

Ces concurrences à la fois en termes de contenus et de distribution menacent non

seulement Radio France mais l'ensemble du secteur de la radio historique et plus largement l'audiovisuel public. Elles posent des questions stratégiques en matière d'intégrité, d'accessibilité et de « trouvabilité » de nos contenus sur ces grandes plateformes notamment ainsi que d'innovation, sujets pour lesquels une approche commune semble nécessaire.

c) Le défi technologique : devenir une entreprise transmédia permettant à chacun d'accéder à la diversité et la richesse de l'offre de Radio France

Dans les 10 ans qui viennent, avec les voitures sans conducteur et les objets connectés, l'image et le son combinés vont envahir les espaces publics et domestiques. Loin d'être remise en question, l'expérience radio sera enrichie d'images, de vidéo et de textes, elle sera de plus en plus accessible sur des terminaux multi-usages.

Radio France doit donc inventer dès maintenant le média à dominante sonore de demain et le proposer à ses publics. Elle doit veiller aussi à ce que ses productions (contenus, applications, services, sites...) soient visibles et accessibles simplement sur les nouvelles interfaces.

A l'heure de la fragmentation des audiences, une nouvelle approche doit permettre de mieux toucher un plus large public, de créer des interactions entre les plateformes et de développer une meilleure connaissance des offres de service public audiovisuel.

Cette approche que j'appellerai transmédia fera l'objet d'une de mes recommandations stratégiques. Elle s'inscrira aussi dans une dynamique de collaboration avec les autres acteurs de l'audiovisuel public.

d) Le défi de la réforme de l'audiovisuel : mieux coopérer pour mieux servir nos concitoyens

La question des coopérations et des synergies entre les services publics a été au cœur de mon action au sein de l'UER au cours de ces cinq dernières années.

Le sujet n'est pas de coopérer pour coopérer mais de coopérer pour mieux servir nos concitoyens en définissant à chaque fois une ambition forte et réaliste. Avec France Info, Radio France a participé à cette dynamique de coopération que la loi sur l'audiovisuel en préparation devrait amplifier. Je m'en réjouis. J'ai à l'esprit que les futures coopérations devront être enclenchées dans le cadre d'une démarche respectueuse de l'expérience et des talents de chacun.

L'enjeu de la réforme est crucial. Il ne s'agit pas seulement de faire des économies grâce aux synergies, il faut avant tout que la réforme consolide l'efficacité, la légitimité, la pérennité et la perception de la valeur ajoutée du service public par nos concitoyens.

A mon sens, sur cet enjeu, Radio France dispose des savoir-faire et des expertises qui lui permettront d'être à l'initiative.

III. DES ATOUTS CERTAINS

Pour relever ces défis, les atouts de Radio France sont nombreux :

1. Une dynamique de transformation et d'innovation qui a permis une mise à niveau de l'entreprise et un rattrapage de son retard numérique
2. L'engagement des personnels et de leurs représentants
3. Une remarquable dynamique de conquête des publics, fondée sur une offre de contenus diversifiés et complémentaires
4. Des savoir-faire radiophoniques, musicaux et numériques ainsi qu'une maîtrise unique de la qualité du son
5. Un portefeuille de marques parmi les plus forts de l'audiovisuel public
6. Un puissant réseau de proximité
7. Un renouveau et une ouverture au public réussis de la Maison de Radio France

Ces atouts constituent une force incontestable sur lesquels je m'appuierai pour enclencher une nouvelle étape dans la transformation de Radio France sur la base d'un projet stratégique partagé.

DEUXIÈME PARTIE : MES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES POUR RADIO FRANCE

I. FAIRE DE RADIO FRANCE LE MÉDIA DE SERVICE PUBLIC DU XXI^{ÈME} EN DÉVELOPPANT UNE OFFRE TRANSMÉDIA PUISSANTE ET EN L'ENGAGEANT AU CŒUR DE LA SOCIÉTÉ FRANÇAISE

Face une société française soucieuse d'efficacité publique, Radio France doit mettre en évidence la contribution qu'elle apporte à la société en termes de cohésion, d'information, de culture, de services et d'initiatives utiles à nos concitoyens.

Cette contribution sera d'autant plus perceptible que les Français dans leur diversité consomment les antennes et les programmes de Radio France, connaissent et apprécient leur valeur ajoutée et ont un accès facile et personnalisé à l'offre dans sa variété. L'expérience Radio France, qu'elle soit sonore, visuelle, numérique ou physique doit créer des émotions, donner du sens, des repères, s'inscrire dans une communauté de valeurs et de destin.

Dans cette perspective et dans un esprit de conquête et de modernité, je propose l'approche qui suit.

1. DÉVELOPPER UNE NOUVELLE RELATION AVEC LES PUBLICS GRÂCE AU TRANSMÉDIA

Radio France doit être un média pour tous et pour chacun. Elle a bien sûr à nous rassembler et à nous faire vibrer grâce à ses contenus. En même temps, chaque Français doit ressentir que Radio France s'adresse à lui personnellement parce que la déclinaison

de son offre sait lui parler, qu'il peut participer à sa construction et se l'approprier. Plus que jamais, Radio France pensera publics et usages, afin d'offrir aux citoyens une pluralité d'approches et d'expériences.

Cette démarche doit s'inscrire dans ce que nous appellerons une approche transmédia qui comprend pour moi trois dimensions :

- Celle du média global (ou du cross média) : il s'agit de la déclinaison d'un même contenu sur différentes plateformes dans le respect des codes de chacune. C'est cette approche que développe aujourd'hui France Info.

- Celle de la « narration transversale » : il s'agit, à partir d'un même projet éditorial, d'exploiter au mieux les caractéristiques de chacune des plateformes en développant différents contenus adaptés à celles-ci. A titre d'exemple, sur de nombreux services publics européens, le projet « Génération Quoi » a donné lieu : en radio, à plusieurs émissions et reportages diffusés sur plusieurs antennes, à différents moments et dans des formats permettant de toucher différents publics ; en télévision, à une grande émission en soirée; en numérique, à la récolte de témoignages et à la diffusion de capsules vidéo sur YouTube, ainsi qu'à la mise en place de mini-sites dédiés.

- Celle de l'exploration : l'utilisateur doit avoir la possibilité d'accéder à la globalité de l'offre de Radio France par une seule porte d'entrée (un « métaplayer » ou un portail) mais de différentes manières : l'accès via les chaînes et antennes (ce player existe) ou de manière thématique, à partir de mots clés, grâce à un moteur de recherche et à une indexation fine des contenus ou de manière personnalisée grâce aux puissants algorithmes de recommandation qui sont en train d'être développés et qui permettent de pousser des contenus en fonction des préférences de chacun.

Demain, l'offre transmédia de Radio France de demain permettra de relever trois défis majeurs :

- Assurer la fidélisation des publics dans un contexte de basculement progressif de la consommation des antennes hertziennes (linéaires) vers les vecteurs numériques (non linéaires).
- Mieux connaître, grâce notamment au big data et aux algorithmes, les attentes et les modes de consommation des utilisateurs, conquérir ainsi de nouveaux publics, en anticipant.
- Permettre aux citoyens auditeurs de participer à la construction des offres.

Je placerais cette ambition transmédia au cœur de mon action.

D'un point de vue pratique, la personnalisation suppose le développement d'algorithmes spécifiques conformes aux valeurs de service public. Je ne souhaite pas une personnalisation totale qui ferait qu'un utilisateur n'a accès qu'aux contenus qui l'intéressent. Je souhaite une approche de «push personnalisé » qui fait que l'utilisateur, quand il accède aux contenus via le player, a accès pour partie à des contenus l'intéressant et pour partie à d'autres contenus éditorialisés ou « poussés » de manière aléatoire. L'important est de continuer à l'exposer à la diversité des contenus de service public.

Il conviendra de créer un système d'enregistrement numérique et donc d'identification unique de l'utilisateur. Pour accéder aux contenus via le numérique, chaque citoyen aura la possibilité de créer, s'il le souhaite, un compte personnel lui permettant d'accéder ou de recevoir de manière personnalisée les contenus. Une politique commune avec les autres médias de service public en matière d'accès personnalisé et de gestion des données, conforme aux valeurs éthiques de l'audiovisuel public et à la réglementation nationale et européenne devra être établie notamment pour garantir la confiance.

Ces avancées, dont l'aboutissement est un enjeu majeur, pourront s'appuyer sur les mutations réussies d'autres services publics, ainsi que sur les travaux menés par l'UER en matière de big data, d'enregistrement unique (« single sign on » ou SSO), de recommandation et de personnalisation.

Au total, demain, Radio France aura su tirer parti de sa formidable richesse éditoriale et des évolutions technologiques en cours pour offrir de nouvelles expériences radiophoniques fondées sur la personnalisation, l'interaction et l'enrichissement des contenus. Comme il sera évoqué ci-après, une telle stratégie suppose une culture d'anticipation et une puissante recherche et développement (R&D) qui doit être conçue avec les autres acteurs de l'audiovisuel public français mais aussi européen.

2. CONQUÉRIR UN PLUS LARGE PUBLIC GRÂCE À DE NOUVELLES DYNAMIQUES ÉDITORIALES

A l'instar de la majorité des services publics européens, l'offre actuelle de Radio France, bien que globalement performante, repose d'abord sur un bouquet de radios linéaires s'adressant à des publics essentiellement adultes, appartenant généralement aux groupes sociaux plutôt élevés et citadins, avec une faible pénétration sur les populations jeunes, et insuffisante sur les populations périurbaines et rurales qui se perçoivent parfois comme délaissées.

La stratégie que je propose est par conséquent la suivante :

- Consolider la vocation historique des antennes radios hertziennes de Radio France, tout en accélérant le développement d'une offre digitale transmédia, dans une perspective de coopération avec les autres services de l'audiovisuel public français.
- Faire évoluer l'offre, dans toutes ses dimensions, pour mieux prendre en considération les publics moins touchés jusqu'à présent.

a) Lancer une nouvelle offensive éditoriale pour maximiser l'atteinte de tous les publics

Je propose de développer une approche en trois volets :

1^{er} volet : Consolider les dynamiques éditoriales d'Inter, de Culture, d'Info et de FIP

Ces chaînes sont puissantes par rapport à leur public cible. Il s'agit aujourd'hui d'affiner leur positionnement par rapport aux ambitions que je porte pour le développement de Radio France :

- France Inter, deuxième radio de France, doit demeurer la grande chaîne généraliste forte et qualitative, destinée à un public curieux et pondéré qui consomme les médias pour apprendre, comprendre, explorer, s'affirmer et se différencier. Elle doit continuer à véhiculer les valeurs de service public dans toutes ses composantes éditoriales d'information, de culture, de musique et de divertissement.

France Inter devra toutefois évoluer. Sa ligne éditoriale devra permettre de mieux accompagner les mutations et les grands débats de la société française ainsi que de mieux rencontrer les attentes des publics en province grâce à une décentralisation plus régulière de l'antenne.

- France Info, chaîne de l'immédiateté, de l'info certifiée et de la mise en perspective. C'est la seule chaîne d'information continue du service public, produisant une information de référence tri-média (son, image, texte) à destination de tous les publics, notamment des 35-49 ans.

Le France Info de demain continuera à donner la priorité au développement de média global avec France Télévisions et d'une offre d'information digitale à destination des nouveaux objets connectés (assistants vocaux).

- France Culture, chaîne des savoirs et des cultures, de l'approfondissement de l'actualité et de la perspective internationale. Par la diversité de ses productions, magazines, documentaires, fictions, journaux d'information, elle incarne l'exigence au service de tous les publics en quête de connaissance et de compréhension du monde contemporain.

La France Culture de demain devra mettre l'accent sur l'accès à la culture pour tous, dans le cadre d'une démarche moins académique.

- FIP, radio de découverte musicale et de la diversité, caractérisée par l'éclectisme de sa programmation.

FIP demain sera une offre de plus en plus digitale car une offre linéaire de ce type fera de moins en moins sens face à la concurrence des plateformes de streaming musical permettant un éclectisme choisi et non imposé. Il faudra notamment capitaliser sur le succès de ses web radios thématiques.

2^{ème} volet : Créer de puissantes dynamiques de conquête pour France Bleu et Mouv'

Ces chaînes visent des publics prioritaires pour l'avenir de Radio France. Leur potentiel de croissance est important.

- France Bleu, grande chaîne généraliste de référence du vivre ensemble et de la proximité. Elle doit mieux s'affirmer comme chaîne d'information, de services et de divertissement, fédérant un public très large dans tous les territoires. Avec ses 44 stations locales, France Bleu a un potentiel d'audience largement sous-exploité.

Son offre éditoriale rencontre une motivation de consommation complémentaire à celle de France Inter. Son public veut se sentir intégré, conforté dans son appartenance à sa région, à son environnement proche.

France Bleu demain aura significativement

accru son audience grâce au renforcement d'une offre fondée sur la proximité, la proximité dans les contenus mais aussi la proximité de ton, et sur une plus grande interaction avec son public. Le sport, source d'émotion et de fierté tant régionale que nationale, actuellement trop faiblement exploité sur France Bleu devra y contribuer. France Bleu doit veiller à mieux inscrire les sujets locaux dans une perspective plus large (régionale, nationale, européenne voire mondiale).

Les synergies naturelles avec les antennes régionales de France 3 doivent être développées, Radio France devant être le moteur du rapprochement.

- Mouv', média global du vivre ensemble des jeunes générations à travers les cultures urbaines. Cette offre destinée à la jeunesse revient de loin et commence enfin à démontrer la pertinence de son existence. Elle touche toutes les classes sociales et toutes les origines, c'est un puissant levier contre les dynamiques communautaires (cf. partie III. Sur les coopérations au sein de l'audiovisuel public français).

Mouv' demain figurera au premier rang des priorités de Radio France car la conquête du public des jeunes est un enjeu majeur et doit s'accélérer. L'offre linéaire doit bénéficier d'une couverture nettement renforcée, qui reste pertinente pour la conquête des jeunes adultes, tandis qu'en parallèle, la priorité doit être mise sur le développement d'une offre digitale, mobile et très active sur les réseaux sociaux, moteur de la conquête des adolescents. Les musiques urbaines constituent la porte d'entrée, mais les contenus doivent aussi s'élargir pour assurer une mission d'information et de diffusion culturelle dans une démarche de vivre ensemble, de respect et d'intégration de tous les milieux sociaux de la jeunesse urbaine et péri-urbaine.

3^{ème} volet : Impulser une dynamique de mutation pour France Musique

France Musique doit devenir la chaîne de musique classique augmentée. Son enjeu : créer auprès du public le plus large possible un désir de musiques et de (nouveaux) talents classiques. Elle devra ainsi évoluer en tirant parti de toutes les potentialités du numérique et être à l'avant-garde de ses innovations.

France Musique demain verra sa ligne éditoriale refondée afin de toucher un public plus large, plus jeune et moins élitiste avec une grille plus musicale, le développement de directs et une politique de captations mobilisant davantage les formations de Radio France. Elle veillera également à faire place dans ses programmes aux talents « classiques » des rues (jeunes des banlieues, migrants,...). La priorité portera également sur le renforcement d'une offre digitale audio diversifiée (web radios, permanentes ou événementielles), toujours plus qualitative (expériences en son 5.0 et son binaural, ainsi qu'en réalité augmentée en partenariat avec d'autres services publics) facilement accessible partout.

b) Enrichir les approches éditoriales

Transmédia, la Radio France de demain sera innervée par des lignes éditoriales thématiques ou événementielles fortes permettant d'une part d'en reconnaître la marque malgré le foisonnement de l'offre, d'autre part de généraliser un effet de résonance entre les contenus issus d'antennes différentes.

- Une offre d'information référente en matière de fiabilité, de contextualisation et d'anticipation

Je serai garant d'une offre d'information de référence, reconnue comme indépendante, pluraliste et exigeante qui devra évoluer autour de trois axes.

Le premier axe consistera à développer une offre transversale et repérable d'information référente, dont les informations sont certes certifiées mais aussi davantage mises en perspective (notamment via du texte et des liens permettant de circuler entre les émissions des différentes antennes) et illustrées de manière concrète (graphe, podcast, photo, vidéo, archives...). L'ambition est, quand c'est pertinent, de permettre au citoyen d'enrichir sa compréhension et sa connaissance en multipliant les angles dans une triple approche : historique ; géographique conduisant à mieux articuler les niveaux locaux, régionaux, nationaux, européens et globaux ; interdisciplinaire permettant de croiser économie, culture, sciences, technologie, politique, géopolitique. Dans cette perspective, la place réservée aux invités étrangers de référence ou inspirants sera renforcée. Cette approche nouvelle sera mise en place progressivement. Elle constituera une spécificité du service public.

Le second axe d'évolution consistera à mieux anticiper les débats de société et mieux accompagner les débats publics. Comme indiqué précédemment, cette mission incombera principalement à France Inter.

En complément, une offre numérique événementielle transmédia, « France débats », consacrée aux grands débats de société pourrait être créée en lien avec les autres acteurs de l'audiovisuel public, en particulier avec l'INA dont les archives sont précieuses pour inscrire ces débats dans la durée. A titre d'exemple, les futures « consultations citoyennes européennes » pourraient être traitées dans ce cadre.

Le troisième axe portera sur la qualité de l'information : il est plus que jamais indispensable d'assurer la défense d'un journalisme de qualité en combattant les « fausses nouvelles » qui inondent Internet.

Radio France mène déjà de nombreuses initiatives qu'il faudra poursuivre. Les « fake news » ne connaissent pas les frontières. Il est important que ces actions s'inscrivent dans une démarche européenne et que Radio France prenne une place importante aux côtés d'autres grands services publics européens au sein de l'initiative « Quality Journalism » de l'Union européenne de Radio-télévision.

- Une offre éducative, culturelle et musicale qui crée le désir

Radio France a toute légitimité pour constituer un instrument de démocratisation de l'accès à la culture si elle sait conjuguer la culture pour tous et la culture pour chacun, en embrassant un champ beaucoup plus large que celui de la culture prise dans son sens classique. Ce qui est indispensable, c'est créer le désir, susciter l'envie, faire naître une demande à laquelle répondent des offres suffisamment adaptées à ceux qui n'ont pas les ferments éducatifs ou ne sont pas issus d'un milieu social leur permettant d'aller vers un monde qui leur semble inaccessible.

Demain transmédia, Radio France jouera un rôle essentiel dans cette dynamique d'ouverture et d'accessibilité, grâce aux offres numériques, interactives et mobiles qui s'adressent non pas à tout le monde mais à des publics cibles qui recherchent des contenus spécifiques, parmi lesquels de nombreux programmes culturels et éducatifs.

Radio France doit également poursuivre sa politique de soutien à la création (œuvres dramatiques et documentaires radiophoniques, nouvelles écritures, « résidence numérique », commande musicale et de textes littéraires...) mais aussi de créativité permanente via l'insertion et la fluidité des talents. Elle veillera à mieux exposer la chanson francophone au sein de ses offres.

La culture sera au cœur des rapprochements avec les autres entités de l'audiovisuel public avec des offres thématiques communes capitalisant sur les offres structurées existantes. France Culture et France Musique devraient en constituer le pivot.

Radio France sera aussi à l'initiative de la création d'une plateforme éducative intégrant les offres de FTV, Arte, associant également les chaînes parlementaires et s'appuyant sur l'expérience de TV5 Monde dans ce domaine. Les offres seront rassemblées sur un même « player » accessible en France et à l'étranger en vue de faire rayonner la francophonie.

- Une approche transversale visant la poursuite entamée du rajeunissement des publics, et développant la diversité à l'antenne, notamment générationnelle

Chaque antenne inscrira ces objectifs de rajeunissement et de diversité parmi ses priorités.

Cette stratégie comprendra une démarche volontariste d'intégration de jeunes talents, en particulier d'influenceurs, au sein de chaque antenne en fonction de ses spécificités.

Demain, Radio France veillera ainsi à mieux détecter les talents (influenceurs, humoristes, animateurs, musiciens, interprètes, auteurs d'émissions...) partout où ils se trouvent, sur YouTube, les réseaux sociaux, dans les salles de spectacle, à leur accorder une place sur les antennes de manière expérimentale et rapidement plus durable, afin de faire de leur présence un élément de l'identité de Radio France et de conquête des jeunes publics.

c) Mettre en œuvre une stratégie de distribution puissante et durable

Pour atteindre ses objectifs de conquête, Radio France transmédia tirera demain sa force d'une stratégie de distribution s'appuyant sur trois axes :

- Préserver l'atout que constitue le réseau FM mais procéder, en liaison étroite avec le CSA, à une réallocation interne de ses fréquences ;
- Tirer parti des potentialités de la radio numérique terrestre (RNT DAB+) ;
- Développer une stratégie de distribution numérique (IP) ambitieuse et multi-plateformes avec les autres médias, qu'ils soient radiophoniques ou télévisuels, afin de capter l'attention du citoyen. Au niveau sectoriel français, un player radio commun à l'ensemble des acteurs publics et privés de la radio fait sens pour pouvoir rivaliser en termes de distribution et dans la durée avec les grandes plateformes globales. Je souhaite par ailleurs prendre l'initiative d'un player commun à l'ensemble du service public audiovisuel.

Il m'importe que Radio France soit le moteur de la migration digitale de la radio, tant en numérique hertzien que sous protocole internet.

3. ENGAGER RADIO FRANCE AU CŒUR DE LA SOCIÉTÉ FRANÇAISE

Au-delà de ses antennes et de son offre digitale, Radio France doit renforcer l'engagement ses équipes et l'orientation de ses outils dans une ambitieuse politique d'ouverture à la société et mieux communiquer cet engagement déjà important à ses parties prenantes, créant ainsi une dynamique qui inspirera d'autres entreprises publiques et privées. Un rapport annuel « contribution à la société française de Radio France » pourra ainsi être édité.

a) Radio France, un acteur engagé de la vie démocratique et culturelle

Dans un contexte de confusion accrue, le service public de l'audiovisuel a un rôle particulier à jouer parce qu'il est de sa responsabilité de porter des valeurs de démocratie, de diversité et d'ouverture. Dans un monde en perte de repères, Radio France contribuera donc demain davantage à l'apprentissage et au raffermissement des principes démocratiques.

Radio France assume déjà une responsabilité particulière en matière de traitement de l'information et d'éducation aux médias pour les jeunes générations. L'éducation aux médias restera donc une priorité, sur les antennes bien sûr, mais aussi sur tout le territoire, dans les écoles ou dans tous les lieux susceptibles d'accueillir nos concitoyens où de nombreuses actions sont organisées. Au-delà de ses initiatives sur le terrain, Radio France soutiendra l'initiative d'une agence nationale de l'éducation à l'information et aux médias.

Pour contribuer à la formation des journalistes, Radio France renforcera son

engagement auprès des écoles de journalisme et de média sur l'ensemble du territoire.

Pour demain, Radio France s'affirmera plus encore comme un moteur du débat public. Au-delà de la radio, elle continuera de nouer des partenariats avec les espaces de débats publics (universités, collectivités, lieux de culture...) sur l'ensemble du territoire.

Pour accompagner les actions de Radio France en matière d'engagement de terrain, de débat public, d'éducation des publics, je souhaite créer une fondation Radio France, qui s'inscrira en complément de Fondation musique et radio créée avec l'Institut de France.

b) Radio France, une entreprise socialement responsable

Pour demain, Radio France sera toujours plus exemplaire, en matière d'égalité et de lutte contre les discriminations, de pluralisme et promotion de la diversité.

L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées ont fait l'objet d'accords avec les organisations syndicales qui constituent un acquis auquel je suis particulièrement attaché.

Pour demain, Radio France devra davantage faire en sorte que la composition de ses équipes traduise la diversité de la société française.

La parité entre les hommes et les femmes, le pluralisme et la promotion de la diversité concerneront en particulier les antennes dans le cadre de la recherche de nouveaux talents que j'appelle de mes vœux.

Demain, Radio France continuera de montrer l'importance qui s'attache aux problématiques environnementales, d'abord dans ses

programmes mais également en interne, en promouvant les pratiques éco-responsables.

c) Une Maison de Radio France ouverte et au cœur de la cité

La Maison de Radio France se doit d'être un lieu ouvert à tous et de nouer un lien de proximité avec le public.

Elle doit tirer parti d'une architecture exceptionnelle, alliant une agora, des espaces d'accueil du public, ses studios ou l'auditorium.

Dans cet esprit, une stratégie pertinente a déjà été mise en œuvre, avec des concerts et émissions en public, les offres de sensibilisation à la radio et à la musique destinées aux jeunes publics, ou les nombreuses actions afin de conforter le lien social.

Demain, la Maison de Radio France incarnera plus encore l'ancrage de Radio France dans la cité, son engagement à répondre aux préoccupations de nos concitoyens, symbolisera son utilité sociale et citoyenne.

Ainsi, elle s'ouvrira à l'organisation régulière de grands débats et d'évènements à portée nationale, européenne ou internationale. Elle le fera, le cas échéant, en partenariat avec ses homologues en Europe, voire dans le monde.

Elle deviendra une vitrine vivante de la culture, des idées et des talents de notre pays, ouverte aux grands penseurs et aux nouvelles formes de création, à la mode, au design, à la gastronomie, à tout ce qui contribue à l'attractivité et au rayonnement de la France.

La Maison de Radio France de demain sera une fierté pour les personnels et pour tous les Français parce qu'elle sera reconnue comme un lieu majeur d'inspiration et de réflexion.

d) Faire de la musique un atout pour la conquête de nouveaux publics

Avec ses quatre formations musicales, l'Orchestre National, l'Orchestre Philharmonique, le Chœur et la Maîtrise de Radio France, le groupe radiophonique dispose de forces sur lesquelles il doit davantage s'appuyer pour conquérir des publics plus jeunes et plus larges.

L'objectif est évidemment de tout faire pour maintenir l'excellence des formations. Je souhaite que les deux orchestres soient en conformité avec les meilleures pratiques européennes.

Les saisons musicales demeureront le cœur de l'activité. La complémentarité et la coordination entre les deux orchestres au niveau du calendrier, mais aussi des approches, de l'identité et des répertoires seront améliorées. Les formations musicales devront également poursuivre et amplifier le travail engagé ces dernières saisons, pour réserver une part plus significative de leur temps de travail à la conquête de nouveaux publics.

Demain, Radio France intégrera un projet artistique global et ambitieux pour les quatre formations musicales, défini en lien avec les musiciens, qui devra s'appuyer sur trois priorités :

- Priorité à la Musique pour tous

Les concerts de musique classique, dans leur forme traditionnelle, n'attirent pas suffisamment le jeune public et restent perçus comme trop élitistes ou trop parisiens.

Pour conquérir de nouveaux publics, il importe d'ouvrir le répertoire à des œuvres plus immédiatement accessibles aux jeunes

publics, de mettre davantage en valeur les jeunes interprètes et les chefs français ou les chefs formés en France, de diversifier les formats (concerts plus courts), les horaires (concerts en journée, le week-end) ou de proposer d'assister à des répétitions ou à des séances commentées, afin de montrer que la musique classique peut être non seulement accessible mais également ludique.

Dans cet esprit, Radio France pourrait également proposer plus souvent des concerts de musique de films qui rassemblent un public de plus en plus nombreux, toutes catégories sociales et âges confondus. En accord avec les orchestres, Radio France pourra renouveler des expériences d'enregistrement de musique de films sur le modèle de la collaboration au film « Valérian ».

Par ailleurs, les formations continueront à se déplacer hors les murs. Les orchestres seront plus présents en région, et participeront ainsi à la stratégie globale de Radio France de reconquête des territoires, les surcoûts des tournées pouvant être pris en charge par les collectivités territoriales ou des mécènes.

- Priorité à l'éducation artistique et culturelle

Demain, Radio France demeurera un acteur majeur de la formation musicale en lien étroit avec les écoles et les conservatoires. Elle poursuivra la politique consistant à faire venir à un rythme régulier à la Maison de Radio France des publics scolaires de tous horizons. A l'inverse, le Chœur et la Maîtrise, en particulier, devront se produire davantage en milieu scolaire et mener des actions de formation, au-delà de l'excellente initiative menée à Bondy.

- Priorité à des synergies renforcées entre les formations musicales et France Musique, chaîne « augmentée » de la musique classique

La coordination avec France Musique autour de la musique vivante se renforcera grâce à la multiplication des directs ou à l'intervention des animateurs de la radio pour qu'ils assurent les présentations de concerts et renforcent ainsi le lien avec le public. Le projet de repositionnement éditorial de France Musique a été présenté plus haut.

II. TRANSFORMER : UNE RADIO FRANCE AGILE, PERFORMANTE, INNOVANTE

La transformation de Radio France n'est pas un but en soi. Elle a un seul objectif qui est de mieux servir nos concitoyens, en suivant, voire en anticipant, leurs préoccupations, leurs passions, leurs usages, en se donnant les moyens de rester pertinent, innovant et créatif, en stimulant leur réflexion, leur sensibilité, leur émotion.

Elle a toujours existé au sein de l'entreprise, ce n'est donc pas une nouveauté. Depuis que la radio publique française existe, ses collaborateurs ont su faire preuve d'une grande intelligence collective pour accompagner les mutations et se sont très souvent situés à la pointe de l'innovation. Radio France n'a ainsi jamais cessé d'évoluer, elle l'a fait notamment avec succès en développant une stratégie et des expertises pointues en matière d'offre numérique.

La culture de la transformation concerne les comportements, les processus, les organisations, les compétences, les modes de management, de création, de production et de distribution.

1. S'ACCORDER SUR UNE MÉTHODE PARTAGÉE DE TRANSFORMATION

Aujourd'hui, avec le big data, l'intelligence artificielle, avec de nouveaux modes de production avancés, nous entrons dans une période de forte disruption qui suppose que l'entreprise soit capable d'évoluer plus vite encore qu'elle ne l'a fait dans le passé, en d'autres mots qu'elle soit plus que jamais extrêmement agile et performante.

Pour réussir la transformation disruptive que nous devons mener, la recherche d'un consensus et d'une méthode partagée avec les collaborateurs de l'entreprise et leurs représentants est une condition sine qua non. Cette méthode visera à ce que :

- a) nous partagions la compréhension des disruptions en cours ;
- b) nous développions une analyse concertée de l'impact qu'elles peuvent avoir sur la réalisation de nos missions, notre vision de l'entreprise et du média, de notre stratégie, de nos métiers, de nos compétences et de nos collaborations ;
- c) nous en tirions des objectifs à court, moyen et long terme ;
- d) nous balisions un chemin de progrès.

Une telle méthode suppose à mes yeux une véritable refondation sociale de l'entreprise.

2. DÉFINIR UN PROJET ET UNE CULTURE
D'ENTREPRISE POUR DEMAIN :
PERFORMANCE, CRÉATIVITÉ, INNOVATION
ET ENGAGEMENT

Dans un contexte de contrainte financière, le défi de l'organisation et du fonctionnement reste majeur.

Une gouvernance d'entreprise a été mise en place. C'était une condition pour faire de Radio France une entreprise plus moderne, pilotée et renforcer la fluidité de l'information. Cette évolution, si elle n'a pas mis fin aux silos qui restent trop nombreux, a permis à l'organisation de mûrir.

il faut désormais passer à mon sens à une nouvelle forme d'organisation davantage centrée sur les publics, l'innovation, la transversalité et la performance.

Dans une telle dynamique, le rôle des managers doit s'enrichir. Ils ne seront plus seulement des gestionnaires, mais des animateurs de communautés interdisciplinaires incluant le corps social de l'entreprise et ses parties prenantes extérieures.

a) Définir notre « Contribution à la société » pour 2023 ensemble

Dans les cadre des orientations stratégiques décidées par l'Etat pour les années à venir, je souhaite mener une réflexion collective avec l'ensemble des personnels et des parties prenantes de Radio France en vue de définir les moyens de maximiser l'impact sociétal, démocratique, économique et innovatif de Radio France que nous voulons avoir pour les 5 ans à venir, tant au niveau national que local.

Plusieurs services publics européens se sont engagés dans cette démarche, c'est la meilleure manière d'engager les salariés, les citoyens, les parties prenantes de Radio France dans une démarche d'appropriation des projets et missions que porte Radio France.

b) Développer des formes d'organisation, de gouvernance et de gestion de projets fluides et claires

L'entreprise doit se préparer à réagir plus rapidement aux évolutions du contexte et aux attentes des publics. Pour cela, il convient de définir et mettre en place une organisation plus agile, plus fluide, plus horizontale et transversale, afin de libérer les initiatives, stimuler la créativité, développer la logique transmédia.

L'évolution optimale de l'organisation sera discutée avec le management et les équipes. La priorité de cette réflexion portera sur la définition des fonctions clés permettant d'évoluer vers une entreprise transmédia. Indépendamment des fonctions support déjà existantes, il s'agira de définir la nature et le dimensionnement de fonctions transversales concernant :

- la création de contenus, leur production, leur programmation et leur édition sur les différentes plateformes ;
- la prise en compte de la segmentation des différents publics (public large multigénérationnel, public adulte, public jeune...).

Elle pourra conduire à la définition d'une nouvelle distribution des responsabilités, donnant une plus grande place à la gestion par projets et à l'approche matricielle.

c) Faire émerger la culture d'entreprise de demain

Radio France doit aussi s'appuyer sur une nouvelle culture d'entreprise fondée sur la performance, la créativité, l'innovation et l'engagement de tous, une culture qui doit valoriser la prise de risques et les coopérations. A cet effet, je propose de :

- Faire évoluer l'état d'esprit en s'inspirant des principes de « l'entreprise apprenante » qui privilégie la résolution des problèmes en groupe, l'expérimentation, la capacité à prendre des risques et à les assumer, l'apprentissage avec les autres (clients, partenaires, fournisseurs), le transfert des connaissances, la créativité, les collaborations.

- Faire évoluer le rôle et les compétences des managers afin qu'ils puissent animer des collaborations transversales, stimuler les initiatives et la prise de risque, et donner aux équipes du sens et la vision d'ensemble.

Radio France a lancé au cours des dernières années plusieurs chantiers, qui se sont poursuivis conformément à ce qu'indique le COM en cours d'exécution : « La responsabilisation des directeurs sur leur gestion et la modernisation des outils mis à leur disposition constituent à la fois la condition et le premier levier d'amélioration de la performance de l'entreprise ». Ces efforts seront accentués.

Demain, Radio France devra aller au-delà pour encourager les responsables hiérarchiques à s'inscrire dans le cadre du transmédia. Des objectifs et des évaluations croisés seront mis en place, visant à récompenser non seulement la bonne gestion d'une direction ou d'un service, mais aussi la capacité à décloisonner, innover et réussir de manière transversale des projets et des collaborations.

- Rendre les processus plus performants et plus simples pour accélérer les prises de décision, grâce à des outils collaboratifs simples d'emploi et à un raccourcissement des circuits.

d) Elaborer une stratégie permettant d'accompagner l'évolution des métiers et des environnements de travail dans un univers transmédia

Dans le cadre de la refondation sociale que j'appelle de mes vœux, la politique de ressources humaines doit profondément évoluer. Il s'agit en particulier de mieux accompagner le développement professionnel de chacun sur le long terme et la mobilité interne, dans une logique de responsabilisation, d'épanouissement professionnel et de valorisation accrue des compétences internes. Une action RH d'accompagnement de carrière sera donc impulsée avec les objectifs suivants :

- donner à chaque salarié la possibilité de devenir acteur de son futur dans l'entreprise en construisant un parcours personnalisé d'enrichissement professionnel;

- offrir à chacun la possibilité d'accroître son niveau de compétence et de se préparer ainsi aux impacts de l'évolution du secteur des médias et de ses métiers;

- offrir une écoute active et soutenir les membres du personnel qui souhaitent évoluer dans leur carrière ;

- soutenir la mobilité interne et privilégier la valorisation des compétences internes.

Un tel dispositif s'appuiera sur un effort accru de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences articulé avec un plan de formation ambitieux, mutualisé chaque fois que possible avec les autres entités du service public.

3. S'APPUYER SUR UNE GESTION MODERNE, EFFICACE ET EXEMPLAIRE

Pour mettre en œuvre les ambitions que je porte dans un contexte de budget contraint, Radio France doit pouvoir dégager des marges de manœuvre via l'optimisation des ressources utilisées, la réallocation de certaines d'entre elles, les économies et l'optimisation de ses recettes.

a) Les ressources :

La contribution à l'audiovisuel public de fonctionnement (CAP) – qui représente près de 90% des ressources d'exploitation de l'entreprise – a été stabilisée au cours des trois premiers exercices du COM à son niveau 2015. Une hausse de 1,5% par an est ensuite prévue en 2018 et 2019. En 2016, l'augmentation de 6 M€ des ressources propres de publicité, billetterie et locations ont permis de retrouver un chiffre d'affaires (687,6 M€) comparable à celui de 2014 (après la réduction en 2015 imputable notamment à la grève).

Dans le cadre de la négociation du prochain COM, il appartiendra au nouveau président de solliciter un niveau de CAP à même de préserver la soutenabilité des équilibres financiers de l'entreprise, et en particulier de favoriser son désendettement progressif.

Pour demain, Radio France devra se fixer un objectif ambitieux mais réaliste d'accroissement des ressources propres.

La publicité sur les antennes est plafonnée et évolue dans un contexte d'érosion tendancielle de la publicité sur les médias traditionnels. Il faut donc accélérer la dynamique de recettes publicitaires fortes sur les offres numériques.

Une politique ambitieuse de développement des autres ressources propres (+9 M€ prévus par le COM en 2019 par rapport à 2014) devra être prolongée entre 2020 et 2023.

Enfin, comme indiqué précédemment, la création d'une fondation Radio France pourra constituer une ressource supplémentaire pour mener des actions « hors media », en matière de débat public, d'éducation des publics et de promotion de la diversité.

b) Les charges

Trois enjeux principaux sont à relever :

- La maîtrise des charges d'exploitation

Les engagements pris dans le cadre du COM (stabilité en valeur des charges externes, hors loyers et frais de diffusion qui vont diminuer, économie de 5,2 M€ sur un total de 174 M€ à horizon 2019 par la mise en œuvre de l'optimisation de la politique d'achats) seront respectés. Pour la période 2020 2023, une nouvelle

étape de réduction des charges externes devra être anticipée.

Elle passera d'abord par la généralisation de règles et de procédures formalisées, simples, claires et en nombre limité permettant le contrôle des dépenses. Accessibles via un intranet simple à utiliser, les règles devront désormais systématiquement primer sur les usages. J'y suis particulièrement sensible ayant travaillé au sein d'un des leaders mondiaux de la conformité et de la certification. Elle nécessitera également la poursuite de l'amélioration des systèmes de contrôle de gestion : connaissance des coûts par fonctions et opérations, tableaux de bord et outils d'aide à la décision permettant d'optimiser la dépense.

La réduction des charges résultera enfin des économies générées par les synergies, tant internes qu'externes, et les coopérations. En particulier, Radio France devra être à l'initiative de mutualisations avec les autres sociétés du service public de l'audiovisuel dans tous les domaines (distribution, technique, numérique, achats, cybersécurité...).

Pour en assurer la réussite, la mise en œuvre de ces évolutions s'inscrira dans une démarche partagée avec les personnels. Dans cette perspective, les efforts engagés en vue de la transparence et de la diffusion de l'information financière au sein de l'entreprise seront amplifiés afin de favoriser la compréhension partagée des enjeux économiques et financiers de Radio France par ses collaborateurs.

Enfin, comme l'indique le COM en cours d'exécution, « l'exemplarité de la gestion devra s'appuyer sur une organisation renforcée de l'audit interne, une structuration de la gestion des risques et un développement du contrôle

interne au sein de l'entreprise ». Afin que ce contrôle puisse assurer pleinement son rôle de pédagogie au service du respect de l'exemplarité et de la transparence, il se verra doté de moyens accrus.

- La maîtrise de la masse salariale

Près de 60 % des charges d'exploitation de Radio France sont relatives au personnel. La maîtrise des effectifs et des rémunérations constitue donc un enjeu radical.

Pour conquérir les jeunes publics, Radio France doit toutefois mieux représenter les jeunes dans ses effectifs, se doter de nouvelles compétences spécifiques rares et continuer à intégrer de manière continue des nouveaux talents de tous types en son sein.

L'objectif fixé par le COM sera respecté : stabiliser la masse salariale entre 2014 et 2019.

Au-delà de 2019, la maîtrise des effectifs et des charges salariales restera d'actualité. La recherche d'accords gagnant-gagnant avec les représentants du personnel devra permettre des avancées sur les organisations et la mise en œuvre des temps de travail.

- La maîtrise du chantier de réhabilitation

La maîtrise de la réhabilitation de la Maison de Radio France représente un défi majeur pour la Radio France de demain. Je me félicite du recrutement récent d'une directrice de la réhabilitation, ingénieure et urbaniste, rompue à la maîtrise d'ouvrage immobilière de grands projets publics.

La fin du chantier principal dont l'achèvement était initialement prévu fin 2015 a été plusieurs fois retardée et est désormais prévue pour

début janvier 2020, pour un coût total de 462 M€ (à comparer au coût estimé en 2008 : 328 M€). Le financement est prévu dans un avenant au COM. Un autre chantier, celui de la rénovation des studios moyens, chiffré à 67.5 M€ doit se terminer en 2023.

Dans le cadre de la préparation du présent projet, il ne m'est pas possible d'évaluer les risques de dérive des délais et des coûts. C'est pourquoi un audit sur la pertinence des chiffrages et du planning de réalisation des deux chantiers en cours devra être rapidement lancé.

III. COOPÉRER AVEC LES AUTRES ACTEURS AUDIOVISUELS : UNE RADIO FRANCE MOBILISÉE À L'INITIATIVE

Dans un univers de concurrence exacerbée avec les géants de l'internet, de raréfaction des ressources qu'il s'agisse du financement public, des recettes publicitaires ou de certaines compétences, coopérer est plus que jamais indispensable. Mon expérience est que l'enjeu n'est pas seulement de développer ensemble une masse critique par rapport aux « GAFAN » qui d'ailleurs ne peut se trouver qu'au niveau européen, nous devons aussi coopérer avec eux car ils sont une source majeure à la fois de transformation de nos sociétés, mais aussi d'inspiration pour nous. L'enjeu des coopérations, c'est aussi de nous développer de manière plus efficiente, de renforcer notre capacité d'innovation, d'augmenter l'impact sociétal que nous voulons avoir mais aussi de créer des communautés humaines professionnelles plus diverses partageant expériences, bonnes pratiques, idées, compétences, dynamiques de projets, inspiration ainsi que des valeurs communes fortes et une ambition partagée de servir nos publics. Les coopérations peuvent donc être sources d'enrichissement et d'épanouissement.

Parmi les nombreuses coopérations possibles, j'en ai identifié certaines pour lesquelles mon souhait est que Radio France soit moteur.

1. PRENDRE L'INITIATIVE DES COOPÉRATIONS ET SYNERGIES AU NIVEAU FRANÇAIS EN S'APPUYANT SUR LES ACQUIS EXISTANTS QUAND C'EST POSSIBLE

L'enjeu est d'offrir à un public toujours plus large une véritable expérience transmédia de service public leur permettant d'accéder facilement à une plus grande variété de contenus, de circuler plus facilement entre les différents contenus et ainsi de mieux percevoir et comprendre la valeur ajoutée de l'offre de service public. A partir de coopérations initiales, il s'agira de développer rapidement de véritables synergies productives d'efficacité et d'innovation pour les différentes parties prenantes de l'audiovisuel public :

a) L'éditorial : construire des offres puissantes et pertinentes permettant de mieux servir nos publics

- Une offre régionale : il s'agira d'organiser un rapprochement éditorial de France Bleu et de France 3 dans une stratégie d'offre de proximité convergente.

Il donnera lieu dans un premier temps à des expérimentations locales. C'est ainsi qu'il est possible d'imaginer une matinale commune radiotélévisée trouvant un format adapté aux deux médias avant une éventuelle généralisation. Une offre numérique commune devrait également être mise en œuvre.

Ce rapprochement éditorial stratégique, qui devra s'inspirer de la culture de production légère propre à la radio, impliquera également là où cela s'avèrera possible, l'utilisation d'espaces communs ainsi que la création de synergies de communication, notamment en termes de partenariats d'événements.

- L'information : je souhaite approfondir l'expérience France info en renforçant les coopérations opérationnelles et en accentuant les synergies éditoriales.

- Les jeunes publics : demain, Radio France sera à l'initiative pour élaborer une offre convergente transmédia puissante (en radio, sur les réseaux sociaux et via un player dédié) à destination des jeunes publics, en renforçant les programmes de Mouv' des autres productions publiques comme notamment Slash ou Mashable et les programmes de télévision dédiés à ces publics .

- Culture et musique : Radio France sera proactive s'agissant de la création d'un portail « France Culture » de l'ensemble de l'audiovisuel public autour de synergies éditoriales au niveau culturel et musical, dans le même esprit de ce qui a été fait avec France Info.

- Education et débats publics : Radio France proposera la création de deux offres complémentaires à dominante numérique « France éducation » et « France débats », intégrant l'ensemble du service public. « France débats » a été évoquée plus haut. « France éducation » pourrait viser notamment l'éducation aux médias et à l'information ainsi que l'éducation civique.

b) Offrir aux citoyens un compte unique personnel d'accès à la diversité de nos offres

Comme indiqué précédemment, je propose la création d'un système d'enregistrement et d'un compte personnalisé unique.

Radio France sera moteur pour parvenir à la création d'un métaplayer audio-vidéo agrégeant toute l'offre produite par l'audiovisuel public français.

c) La recherche et le développement (R&D) : renouer avec l'ADN du service public

L'audiovisuel doit retrouver son ADN de naissance et de ses premières décennies d'existence, fait de culture de recherche et développement à tous les niveaux, c'est la condition nécessaire à la réussite d'une adaptation en profondeur.

Le rapprochement des équipes et la mutualisation des moyens seront privilégiés dans tous les domaines de la R&D : convergence média, média enrichi, mobilité, technologies de production et de distribution, réflexion sur l'évolution des méthodes de production, big data, intelligence artificielle, recommandation, personnalisation, cybersécurité, mesure d'audience, etc...

d) La formation : créer une université commune

Radio France proposera la création d'une université de l'audiovisuel public visant à accompagner les parcours professionnels des équipes dans la nécessaire mutation des métiers, de sorte que les services publics de l'audiovisuel soient des entreprises apprenantes dans le cadre de la convergence des médias. Cette université pourra être ouverte au monde francophone. Il serait utile de tirer les enseignements de la BBC, de la RTBF, ou de l'UER qui ont chacune leur académie.

e) Les achats : développer une approche partagée

Je proposerai également une approche commune en matière d'achats dont les modalités devront être définies de manière collective.

2. MIEUX EXPLOITER DES COOPÉRATIONS ET SYNERGIES AU NIVEAU FRANCOPHONE ET EUROPÉEN

a) Les médias francophones publics : amplifier la dynamique de coopération

Le niveau francophone, dispose de très bonnes coopérations éditoriales (échanges et co-productions) fédérées par les médias francophones publics regroupant les services français, belges, suisses, canadiens ainsi que TV5 (soit une dizaine de membres). Cette dynamique de coopération peut être à développer, accélérer et élargir aux domaines technologiques, notamment dans le cadre du mandat de présidence revenant actuellement à Radio France.

b) L'Union européenne de Radiotélévision : mieux tirer parti d'un grand potentiel

L'UER, l'organisation des médias publics européens, est considérée comme l'organisation internationale des médias la plus influente au monde, elle dispose de ressources humaines et de moyens de production, de diffusion, de recherche, d'analyse, de réflexion, de conseil et d'influence importants qui sont à la disposition de ses membres. C'est à la fois une institution, une fédération professionnelle, et une entreprise offrant des services commerciaux à valeur ajoutée.

Radio France paye une cotisation à l'UER qui lui donne accès entre autres à de nombreux contenus (plus de 3000 concerts et programmes de musiques, des programmes sportifs...), des services de production et de radiodiffusion. Radio France contribue également à l'UER en partageant certaines de ses productions musicales. Les équipes de Radio France et de l'UER ont des interactions quotidiennes et particulièrement riches et satisfaisantes dans le domaine de la musique. Radio France est bien engagée dans le « New Radio group », qui traite des innovations numériques, ainsi que dans le groupe culture de l'UER.

Il me semble que Radio France pourrait tirer encore mieux parti des services de l'UER sans coûts additionnels.

Ainsi je vois des gains faciles en matière d'analyse et de veille stratégique. S'agissant de R&D, d'innovation, de transformation stratégique et numérique, Radio France pourrait mettre en œuvre les programmes de transformation développés par l'UER comme le programme « Contribution à la Société » ou s'inspirer du programme des initiatives de transformation numérique et de Big data.

En matière éditoriale, Radio France a tout intérêt à participer au réseau des rédacteurs en chef européens et aux différentes initiatives visant à améliorer la qualité du journalisme (Quality journalism), développer une capacité d'investigation européenne, ou des contenus d'information et approches journalistiques pour toucher les jeunes publics. Radio France pourrait également envoyer des équipes au « News Xchange », qui rassemblent chaque année les meilleurs professionnels du journalisme mondial dans le but de partager les meilleures innovations et pratiques en matière de journalisme.

En matière de formation, Radio France pourrait envoyer ses cadres et ses jeunes talents dans les programmes de formation exécutive de l'UER qui forment les futurs dirigeants des principaux médias de service public européens.

En matière de négociation avec les GAFA, l'UER développe aujourd'hui un dialogue constructif avec ses entreprises globales dont Radio France pourrait tirer un parti important dans la durée.

Enfin une coopération renforcée des services publics français permettrait de mieux y représenter les intérêts français au sein de l'UER.

CONCLUSION

Nous entrons dans une période exaltante pour Radio France. Rester un média pertinent, puissant, inspirant, fédérateur, s'adressant à tous et aidant chacun à mieux décrypter le monde, à s'y sentir à l'aise, à ne pas avoir peur de sa complexité et à être en mesure d'en tirer les opportunités constitue un défi radical dans cette période de mutation rapide qui, à maints égards, convoque le souvenir de la Renaissance.

Inventer le média de service public à dominante sonore du XXIème siècle, développer de nouvelles coopérations avec l'ensemble de l'audiovisuel public français et européen et plus généralement les mondes de l'information, de l'éducation, de la culture et de la création, jouer pleinement notre rôle au sein de la société française, tirer parti du magnifique outil qu'est devenue la Maison de Radio France, sont autant de chantiers et d'opportunités que j'ai la volonté de mener en parallèle avec l'engagement total des salariés mais aussi des auditeurs de Radio France qui sont pour moi ses premiers actionnaires.

TABLE DES MATIÈRES

1	AVANT-PROPOS
2	INTRODUCTION
5	PREMIÈRE PARTIE : UN CONTEXTE EN MUTATION RAPIDE, PORTEUR POUR RADIO FRANCE
	I. Un contexte porteur pour Radio France : la radio, média le plus crédible pour les Français
	1. Un média radio crédible, jouant un rôle social majeur
	2. Radio France, une offre de service public puissante et bien positionnée au sein de l'offre radiophonique française
6	II. De nouveaux défis à relever pour Radio France
	1. Le défi sociétal : une compréhension fine et partagée des mutations de nos sociétés
7	2. Quatre défis spécifiques à Radio France
9	III. Des atouts certains
10	DEUXIÈME PARTIE : MES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES POUR RADIO FRANCE
	I. Faire de Radio France le média de service public du XXI ^{ème} en développant une offre transmédia puissante et en l'engageant au cœur de la société française
	1. Développer une nouvelle relation avec les publics grâce au transmédia
12	2. Conquérir un plus large public grâce à de nouvelles dynamiques éditoriales
16	3. Engager Radio France au cœur de la société française
19	II. Transformer : Une Radio France agile, performante, innovante
	1. S'accorder sur une méthode partagée de transformation
20	2. Définir un projet et une culture d'entreprise pour demain : performance, créativité, innovation et engagement
22	3. S'appuyer sur une gestion moderne, efficace et exemplaire
24	III. Coopérer avec les autres acteurs audiovisuels : une radio france mobilisée à l'initiative
	1. Prendre l'initiative des coopérations et synergies au niveau français en s'appuyant sur les acquis existants quand c'est possible
26	2. Mieux exploiter des coopérations et synergies au niveau francophone et européen
27	CONCLUSION