

Radio France, Nouvelles générations

*60 propositions
pour le service public de la radio*

Table des matières

Introduction : Être à l'écoute des enjeux du temps	1
I. Une stratégie éditoriale de confiance, de sens et de partage pour répondre aux grands défis de l'époque	6
1. Bâtir la confiance face à la polarisation de la société par la qualité, la proximité et les savoirs	6
France Inter, quintessence de l'ambition éditoriale de Radio France	6
a. Face aux dérèglements de l'information, renforcer notre capacité à être un repère de confiance pour les Français	7
b. Face à la fragmentation de la société, renouer le lien en proximité : un nouveau souffle stratégique pour France Bleu	10
c. Face à la complexité du monde contemporain, mettre à disposition de tous l'évolution des savoirs et des connaissances.	11
2. Être acteur de la souveraineté et de la diversité culturelle face à l'uniformisation des consommations culturelles	13
a. Assurer la transmission de l'héritage européen de cinq siècles de musique et le soutien à la création du patrimoine de demain.....	13
b. S'engager pour la diversité culturelle et porter la parole des artistes français.	15
c. Mobiliser les imaginaires en soutenant la création et la production de nouveaux récits. ...	17
3. Favoriser le partage en allant vers tous les publics et en bâtissant un média pour tous les âges de la vie	18
a. Renforcer les collections pour les enfants et nourrir leur esprit de découverte	18
b. Une stratégie décuplée pour la jeunesse : se réinventer pour construire le média de la nouvelle génération	18
c. Partir à la conquête des publics qui ne nous écoutent pas encore	19
II. Achever la mue digitale de notre média pour maîtriser notre avenir	21
1. Une mission centrale : devenir un média audio digital	21
2. Pour renforcer le lien avec nos auditeurs, nous devons aller au bout de la stratégie de plateforme.	22
3. Pour ceux qui ne sont pas encore nos publics, le numérique nous permet d'aller à leur rencontre.	24
III. Être créateur de valeur pour notre écosystème de l'audio	26
1. Nous devons être moteur dans la métamorphose de notre écosystème.	26
a. Participer à la structuration de l'écosystème audio.....	26
b. Défendre la création audio en ouvrant la plateforme Radio France à des contenus tiers. ...	26
c. Favoriser les alliances pour soutenir une distribution universelle de l'audio.....	27

2. Assumer la mondialisation de l'écosystème de l'audio par des alliances et partenariats européens.	28
a. Lancer un marché européen du podcast.....	28
b. Peser dans les négociations européennes	29
3. Une stratégie d'innovation pour soutenir le développement de l'audio et du son	29
a. Préparer l'audio de demain.....	30
b. Créer une Académie du Son	30
IV. Avec l'ensemble des salariés, construire un service public moderne et exemplaire	32
1. Poursuivre l'adaptation de l'entreprise à la mutation digitale de nos activités.	32
a. S'adapter à l'évolution rapide de notre média	32
b. Simplifier notre organisation.....	33
2. Être une entreprise toujours plus responsable socialement et écologiquement	33
3. Emmener les salariés de Radio France vers ce nouvel horizon	34
Conclusion	36
60 propositions pour le service public de la radio	37

Introduction : Être à l'écoute des enjeux du temps

Le 17 mars 2020 à midi, les Français sont entrés dans un confinement qu'aucun d'entre eux n'avait jamais connu. Dans ce contexte exceptionnel, j'ai été impressionnée par la mobilisation des salariés de Radio France. Mais je n'ai pas été surprise. Pendant cette période, nous avons sans relâche informé et expliqué. Nous avons conçu des programmes instructifs et poétiques pour les enfants, renforcé notre présence auprès des enseignants, donné encore plus la parole sur nos antennes aux Français pour retisser le lien social perdu. Radio France est devenue pour les artistes la salle de spectacle de dernier recours, celle qui est ouverte quand les autres doivent rester fermées.

Le service public a toujours été une force pour les Français pendant les crises, comme il l'a été tout au long de la pandémie. En arrivant à Radio France en 2015, puis en devenant présidente en 2018, j'ai eu la chance de rejoindre et de côtoyer au quotidien une communauté de femmes et d'hommes qui sont portés par le même désir d'être utiles à la société française à travers les époques et les difficultés. Ce collectif est uni par une même vision optimiste et humaniste : il est possible de proposer des contenus qui élèvent et qui distraient, qui informent et qui ouvrent, qui provoquent la rencontre et qui créent du commun.

Si Radio France est en mouvement, le monde l'est bien sûr aussi et sans doute plus que jamais. La révolution numérique est en train de provoquer une remise à plat de notre société et de ses représentations à l'image de la profonde transformation produite en son temps par la révolution industrielle^[1]. Le développement de la galaxie numérique a d'abord porté la promesse d'une communauté planétaire nouvelle. En même temps que l'on a vu émerger un nouvel espace de connaissance et de délibération, depuis deux décennies, nous voyons aussi les clivages qui se multiplient et s'accroissent, du harcèlement en ligne à la radicalisation du débat public.

En augmentant le temps passé par les individus devant leur écran, la pandémie du COVID-19 a encore accéléré cette évolution. Les réseaux sociaux sont devenus pour certains jeunes une prison mentale^[2]. Sur leurs écrans, les internautes sont pris dans le piège addictif et épuisant au quotidien de l'économie de l'attention. S'y dérèglent les principes de la civilité, c'est-à-dire les conditions de la vie en commun. Concomitamment, la solitude sociale est un mal de l'époque, que les gilets jaunes ont fait bruyamment entendre. La tendance est mondiale, les conséquences politiques et sociales sont devant nous.

Face à ces défis profonds, on n'a jamais autant eu besoin qu'aujourd'hui de médias de service public forts qui contribuent à retrouver du commun autour des valeurs démocratiques qui fondent leurs missions et à faire émerger de nouveaux récits collectifs dans la parole des

^[1] Daniel Cohen, « *Homo numericus, la « civilisation » qui vient* » ; Gérald Bronner, « *Apocalypse cognitive* »

^[2] Thèse développée par des professeurs américains de psychologie, Jean Twenge et Jonathan Haidt.

intellectuels et des artistes. La confiance des auditeurs, renouvelée chaque jour, est le signe que l'attente de trouver des espaces de réflexion, de concentration et de profondeur existe. Ce sont des espaces de débat exigeants où les gens peuvent échanger des arguments sans invective et entendre le bruit des différences dont peut jaillir un jugement équilibré. Les médias publics doivent être ces médias citoyens qui contribuent à donner des cadres sûrs aux débats et permettent d'apaiser les conflits

En prenant appui sur les succès que les équipes de Radio France ont su construire au cours de ces dernières années, nous pouvons aller plus loin pour répondre aux défis de la société qui vient à l'échéance du mandat du prochain président.

Perspectives 2028

D'ici 2028, de nouveaux acteurs, de nouvelles technologies que nous ne connaissons pas auront émergé. L'intelligence artificielle va certainement s'accélérer, créer de nouvelles opportunités, mais aussi demander une plus grande capacité d'adaptation. L'internet des objets va gagner notre quotidien et amplifier le mouvement vers une connexion permanente. De ces tendances se dégagent au moins trois grands défis que nous aurons à relever dans les années à venir pour pouvoir pleinement jouer notre rôle de média public.

- **Premier défi : Dépasser le paradoxe d'un monde de plus en plus fragmenté au sein même des sociétés, alors même qu'il n'a jamais été autant relié grâce à la connectivité¹.**

L'espace médiatique connaît actuellement des mutations majeures. Depuis 10 ans, le Reuters Institute mesure, dans plus de 40 pays, la baisse continue de la consommation des médias traditionnels parallèlement à la démultiplication des contenus accessibles en ligne dans des quantités sans précédent. La consommation media est de plus en plus fragmentée et s'articule autour d'une hyper spécialisation croissante.

Sur le web, devenu lieu de création, de production et de consommation, les algorithmes et les réseaux sociaux créent un effet de gravitation autour de silos d'informations cloisonnés entre eux, attirant des personnes partageant des points de vue similaires. L'offre numérique crée une capacité quasiment infinie à trouver les idées qui vous conviennent et à dessiner un monde tel que vous l'imaginez. Chacun trouve en ligne des gens qui lui ressemblent et pensent la même chose. Cette dynamique affinitaire polarise la perception des individus sur les événements, les questions sociales ou morales, renforçant ainsi leurs croyances et leur conception de la vérité². La manière dont s'organise l'accès aux contenus modèle ainsi désormais nos relations sociales.

¹ En 2022, 92% des Français sont connectés, 84% possèdent un smartphone, 67% sont sur les réseaux sociaux. Enquête "Les Français et la fatigue informationnelle", Fondation Jean Jaurès.

² Myriam Revault d'Allonnes dans son livre « La faiblesse du vrai. Ce que la post-vérité fait à notre monde commun » écrit : « Les gens arrivent à croire des choses dont ils savent qu'elles sont fausses ».

Cette évolution va rendre à l'avenir encore plus indispensable l'objectif d'universalité qui a sous-tendu la création du service public. L'ambition de vouloir toucher tous les publics, de leur donner un égal accès à l'information et à la culture, sans avoir à viser de cibles commerciales sera à l'avenir plus que jamais au cœur de la légitimité du service public. **Contribuer à faire société dans un monde personnalisé, où le public attend de plus en plus un contenu affinitaire**, telle est l'équation à résoudre avec notre stratégie éditoriale, notre bouquet d'offres et notre stratégie de distribution. Cela nous oblige à aller au bout de la mue digitale de notre média, à concevoir nos contenus à la fois pour alimenter une offre numérique affinitaire et personnalisée et pour porter une ligne éditoriale d'une qualité et de valeurs reconnaissables quel que soit le support sur lequel ils sont découverts.

- **Deuxième défi, résoudre la crise de confiance dans un univers d'abondance de l'information.**

Nous vivons une crise mondiale de l'information. Les récentes années n'ont pas seulement confirmé ce diagnostic, elles l'ont amplifié et accéléré. Sur internet, une nouvelle devient vite obsolète au rythme où d'autres encore plus prometteuses surgissent. La recherche de scoops qui attirent l'attention devient dès lors beaucoup plus rentable que la recherche coûteuse d'une information approfondie qui risque de se perdre dans le flux des "news". Circulant de plus en plus vite sur les réseaux, sans la hiérarchie, la vérification et la déontologie qu'apportent les médias d'information, les informations s'y mêlent aux infox et aux contenus complotistes.

Les premières victimes de cette "infobésité" sont les citoyens, qui ne parviennent plus à métaboliser l'information, avec la tentation soit de rechercher des informations alternatives, soit de renoncer à s'informer. Des études récentes³ pointent la "fatigue informationnelle" qui toucherait déjà un Français sur deux. Un nombre croissant d'entre eux se détournerait délibérément des sources d'information avec le sentiment que l'actualité ne concerne pas leur vie, qu'elle est écrasante, ou ne leur inspire pas confiance. En 2022, la France est d'ailleurs le pays en Europe où le niveau de confiance dans les médias est le plus faible, à 29%⁴, niveau identique à celui des Etats-Unis. Ce sont aussi les pays dans lesquels la méfiance à l'égard des institutions et la fatigue démocratique sont les plus élevées.

Dans ce nouvel écosystème informationnel, sous le coup d'une concurrence plus rude, les médias historiques voient leur modèle économique profondément bouleversé. Dans la jeune génération de nouvelles questions émergent sur la neutralité de l'information : à une époque qui valorise la subjectivité, où pour susciter la confiance et l'adhésion la personnalité du journaliste est mise en avant, comment pouvoir encore être objectif ?

Pour les médias publics la baisse de la confiance dans l'information constitue un défi particulier car elle se double d'une prise de distance d'une partie de la population à leur égard. Travailler la confiance de ces citoyens dans nos marques d'information et dans nos

³ Enquête de la Fondation Jean Jaurès " *Les Français et la fatigue informationnelle* "

⁴ Source " *Digital news report* " 2022 du Reuters Institute

incarnations, faire que les informations certifiées occupent le maximum d'espace sur le numérique deviennent d'urgentes priorités.

- **Troisième défi, réussir à construire un écosystème de l'audio fort dans un environnement d'hyper concurrence.**

La radio reste puissante, écoutée chaque jour par près des trois-quarts des Français. L'essor de l'écoute de la radio sur supports numériques, en plein développement, représente à ce jour près de 20% du volume total des écoutes et vient compenser en partie la baisse de l'écoute sur supports traditionnels. Ce développement accompagne celui de **l'univers de l'audio qui devrait croître très fortement** pour des raisons technologiques (développement des enceintes connectées à domicile et des systèmes vocaux embarqués dans les véhicules) et des raisons tenant aux usages, à commencer par ceux des jeunes générations qui trouvent dans les podcasts les contenus de niche répondant à leur demande de personnalisation et une grande liberté d'écoute (le « binge-listening »).

Mais cette numérisation des usages change notre paradigme. D'une part, **le smartphone**, tout en permettant à la radio de conquérir des espaces de temps nouveaux, l'a aussi faite basculer dans un monde d'hyper concurrence en la mettant au même niveau que les plateformes et réseaux sociaux ou vidéos. D'autre part, en se développant **l'audio** amène **une concurrence jamais connue jusqu'alors sur le temps d'attention, les talents et les idées**. Jusqu'à présent les radios parlées résistaient mieux notamment grâce à des contenus très éditorialisés et uniques, alors que les radios musicales souffraient davantage de la concurrence des acteurs du streaming et des réseaux sociaux et vidéos. Mais les investissements dans l'audio parlé, les podcasts, s'accroissent désormais. Aux acteurs globaux de la distribution que sont Apple, Spotify, Amazon et Google s'ajoute le développement de nouveaux acteurs locaux dans la production. Les dynamiques de marché pourraient pousser dans les prochaines années à un mouvement de consolidation pour développer les capacités de production et d'acquisition de droits. **L'audio social**, tendance nouvelle, va également s'accroître. L'échec de Clubhouse ne doit pas occulter les nouvelles formes qu'il a prises, par exemple sur Spotify (Greenroom) ou sur Twitter (Spaces), qui le rapprochent d'une offre de direct. Au final, les médias traditionnels et les plateformes pourraient converger vers des **formes hybrides combinant un catalogue à la demande et une offre de direct**.

Les tendances récentes montrent que l'on doit se préparer à **une accélération de la délinéarisation de la radio** dans les prochaines années. L'écoute en direct pourrait rester majoritaire pour ce média (cf une étude prospective du gouvernement britannique⁵ prévoit que, d'ici 2035, a minima 53% de l'écoute de la radio serait en direct), ce qui rendra nécessaire le maintien d'une offre linéaire forte et diversifiée en même temps qu'est développée une production numérique innovante. Cette **dualité** va peser pendant les prochaines années sur notre entreprise.

⁵ *Digital Radio and Audio Review*, octobre 2021. Modélisation des scénarios potentiels pour le marché audio au Royaume-Uni d'ici 2035

Enfin, dans cet univers d'hyper concurrence de l'audio, ce ne sera plus le média mais de plus en plus **le contenu** qui sera roi et que l'on pourra écouter sur une multitude d'appareils. Si Radio France a de l'avance en ayant **fait des podcasts un relais de croissance et en ayant structuré sa distribution**, le défi est de taille. Notre média va devoir continuer d'innover dans des contenus unis par une même promesse de qualité et facilement accessibles quels que soient les supports d'écoute et les carrefours d'audience numériques à venir.

Transition, hybridation et innovation seront au centre des années qui viennent pour continuer à porter notre promesse d'être un service public offert à tous.

Face à ces **trois défis**, le projet stratégique que je propose fixe un cap pour accompagner l'évolution vers la société digitale à travers la mission universelle de la radio publique. Il vise à rassembler les énergies autour de **quatre axes** permettant que Radio France soit durablement une référence toujours plus forte de service public utile à tous les citoyens **(I)**, en phase avec les usages de plus en plus numériques des Français **(II)**, engagée au service de son écosystème **(III)** et dans une démarche de responsabilité environnementale, sociale et financière **(IV)**.

Si Radio France peut ainsi se projeter dans l'avenir sereinement, c'est grâce au chemin considérable qui a été parcouru ces dernières années. C'est le fruit du travail des femmes et des hommes que j'ai l'honneur de diriger depuis quatre années. Je tiens, ici, à tous les en remercier chaleureusement.

I. Une stratégie éditoriale de confiance, de sens et de partage pour répondre aux grands défis de l'époque

Radio France n'a jamais été autant choisie par le public grâce à ses radios singulières, distinctes de la concurrence et complémentaires entre elles. C'est à partir de ce socle solide, en étant plus que jamais à l'écoute des mouvements de la société, que l'on doit continuer de faire évoluer nos offres pour répondre aux besoins des citoyens.

1. Bâtir la confiance face à la polarisation de la société par la qualité, la proximité et les savoirs

France Inter, quintessence de l'ambition éditoriale de Radio France

France Inter, navire amiral de Radio France, doit être **le fer de lance de notre mission d'inclusion, de notre ambition de donner du sens et de la confiance aux citoyens et de notre stratégie de développement**. Rassembler, créer de la cohésion, donner les clés aux citoyens pour comprendre les grands débats et participer à la vie en société : ces objectifs vont être essentiels dans le paysage médiatique et démocratique des prochaines années. Avec près de 7 millions d'auditeurs quotidiens, France Inter est une grande chaîne populaire qui fédère autour de **la solidité de ses tranches d'information, l'éclectisme de ses programmes et la force de prescription de ses rendez-vous culturels**. Ce n'est pas par un ton lisse qu'elle rassemble mais par un positionnement résolument moderne à poursuivre : à la fois intelligent et chaleureux, populaire et divertissant, exigeant et audacieux également grâce aux personnalités puissantes qui l'incarnent et qui réussissent à saisir aussi bien les humeurs que les changements qui dessinent peu à peu le monde de demain.

Sa position de radio préférée des Français et son statut de radio généraliste du service public donnent à France Inter **une responsabilité sociétale majeure**. Dans les années à venir, elle devra être un lieu de débat apaisé, éclairé, impartial et indépendant, un lieu d'inspiration et d'ouverture, contre la tentation du repli. La manière de lutter contre la crise climatique sera l'un des sujets de débats à venir qui devra être nourri par le partage des connaissances et la confrontation des solutions.

Par l'ampleur des auditeurs conquis dans les plus jeunes générations (1 million de moins de 30 ans l'écoutent chaque jour) France Inter est une exception dans les médias. **Pour réussir sa mission fédératrice et intergénérationnelle, elle devra aller encore plus loin et plus vite dans les années à venir par une stratégie éditoriale et numérique décuplée** : des formats natifs innovants destinés aux nouveaux publics ; le développement de l'audio social en prolongeant sur internet l'interactivité avec les auditeurs qui est au cœur de l'identité de la chaîne ; des reportages participatifs. Plusieurs émissions phares doivent se prolonger en média social, comme certains grands podcasts américains mettant au cœur de leur contenu la conversation directe avec le public. Cette stratégie d'hybridation de la radio et du numérique doit s'étendre à la création de contenus, comme le préfigure l'expérience lancée en cette rentrée avec la nouvelle émission « *L'Inconscient* » un podcast social qui est modelé par la contribution des publics avant la diffusion en direct.

- a. [Face aux dérèglements de l'information, renforcer notre capacité à être un repère de confiance pour les Français](#)

Alors que des états généraux du droit à l'information devraient se tenir prochainement en France, **l'audiovisuel public a un rôle majeur à jouer**. L'information, première attente exprimée par les citoyens lors des grandes consultations lancées par l'audiovisuel public en 2018 et 2020, est l'un des tout premiers motifs d'écoute des antennes de Radio France. C'est le socle des grands carrefours d'audience quotidiens de France Inter, France Bleu et France Culture et du succès de la radio d'information en continu franceinfo hissée récemment sur le podium des radios les plus écoutées de France. Pour s'engager plus avant dans la lutte contre la désinformation et son corollaire, la défiance de toute une partie de la population à l'égard des médias, **quatre axes** me paraissent prioritaires :

- **Déjouer la fatigue informationnelle, en misant sur la qualité et l'innovation éditoriale.**

Dans un monde plus complexe, il est attendu des médias de service public qu'ils apportent une information de confiance, des éclairages en profondeur, qu'ils mettent en avant des initiatives et des solutions. Désormais, il faut savoir le faire avec des formats renouvelés, innovants, non anxiogènes, accompagnant les Français au plus près de leur vie quotidienne et captant l'attention de ceux qui sont tentés de se détourner de l'information. La radio, média de l'intime et de la proximité, a de vrais atouts. Cela exige cependant de mener une réflexion permanente sur le ton, les incarnations, les angles choisis, mais également sur l'impartialité, la distinction entre les faits et les commentaires dans le traitement de l'information.

Le travail dans nos rédactions devient ainsi de plus en plus exigeant sur le fond et sur les formats, rendant nécessaire de continuer à faire évoluer l'organisation des rédactions et le métier de journaliste. **La spécialisation des journalistes sur les enjeux qui grandissent dans l'actualité** (environnement, technologies, Europe notamment) devient déterminante pour la qualité de ce travail d'information. Cela doit guider l'ouverture d'une **réflexion concertée en interne sur les nouveaux métiers de l'information et sur la carrière des journalistes à Radio France** allant de la diversification des modes de recrutement à l'accompagnement de leur parcours professionnel au sein de l'entreprise. La formation continue doit y tenir une place croissante.

Par ailleurs, en 2022, l'agence Radio France, attachée à la rédaction de la radio franceinfo, qui produit près de 20 000 dépêches par an selon les plus hauts standards d'exigence, a été mise au service de l'ensemble des rédactions des antennes de Radio France, en commençant par France Bleu pour transformer la remontée des informations des locales en dépêches. En allant au bout de l'évolution ainsi engagée, on doit pouvoir **mutualiser la fabrication du "temps 1" de l'information radio**. L'objectif est de trouver de nouvelles marges de manœuvre en vue de développer le temps consacré dans les services des rédactions à la production d'analyses, de formats nouveaux, de reportages qui sont attendus de nos antennes.

- **Dans la lutte contre la désinformation, passer d'une guerre de position à une guerre de mouvement.**

Ces dernières années les rédactions ont développé des dispositifs éditoriaux innovants de « *fact checking* ». Cependant dénoncer les fausses informations, quand elles circulent, arrive souvent trop tard. Il faut que les informations justes et fiables occupent le maximum d'espace sur les réseaux sociaux, terrains numériques favorisés des acteurs de la désinformation. Radio France pourrait être à l'initiative avec d'autres acteurs d'un **Nutriscore de l'information** qui note des indices de confiance dans les informations produites et marque l'importance de la qualité de l'information dont on nourrit son esprit. Ce dispositif pourrait être complété par la mise en ligne des sources utilisées par les journalistes pour étayer leur travail de vérification de l'information.

Parallèlement, Radio France doit développer sa capacité à aller là où circulent les infox en investissant massivement les réseaux sociaux. **Faire exister dans le bon format et au bon moment l'information produite par nos radios** (interviews, enquêtes, zooms et reportages de la rédaction) est un enjeu majeur qui suppose d'augmenter et de spécialiser nos compétences d'édition de l'information ainsi que de créer des équipes dédiées à l'échelle de toute l'entreprise. **Les modalités d'intégration des jeunes journalistes** à Radio France doivent être revues pour mieux y contribuer. Ces nouvelles générations ne doivent plus seulement apprendre dans leur parcours d'intégration les codes et usages de nos radios, mais contribuer à les renouveler en étant mis en responsabilité sur les formats nouveaux.

- **Faire de l'éducation aux médias et à l'information une composante à part entière du travail de journaliste à Radio France.**

La difficulté croissante à se repérer dans l'univers informationnel illimité du numérique est une des questions importantes qui s'adresse à nous. Si Radio France a augmenté de manière spectaculaire le nombre des actions d'éducation aux médias conduites ces dernières années, cette progression doit beaucoup à des engagements personnels. A l'avenir, **l'éducation aux médias et à l'information doit être pensée comme faisant partie des missions de tout journaliste de Radio France**. Le numérique permet de développer des outils utiles, à déployer en lien avec l'Éducation nationale. Mais rien ne remplace la présence physique et le contact humain : les journalistes de Radio France devront avoir régulièrement l'occasion, sur leur temps de travail, d'échanger soit dans des classes avec des enfants, soit sur le terrain avec les citoyens⁶ sur les enjeux de leur métier et la façon dont ils l'exercent dans le monde d'aujourd'hui. Pour structurer une présence efficace sur l'ensemble du territoire, **une coordination est à bâtir avec les autres médias du service public audiovisuel**.

Dans les rendez-vous d'antenne avec la Médiatrice qui traite les demandes des auditeurs, les équipes éditoriales s'expliquent sur leurs choix, leurs pratiques journalistiques, parfois leurs erreurs. Ces rendez-vous très appréciés sont pionniers d'une relation plus exigeante avec le public intéressé par la fabrication de l'information. Ils pourraient inspirer de **nouvelles formes**

⁶ Sur le modèle de l'opération « *Parlons d'info* » engagée par Radio France à la suite du mouvement des « Gilets jaunes » avec des émissions radio en direct dans les différentes régions de France suivies d'échanges avec le public.

de dialogue sur l'information avec les citoyens qui n'hésitent désormais plus à interpeller nos journalistes sur Twitter ou dans la rue : répondre directement sur les réseaux sociaux avec une fonction dédiée au sein des rédactions, ou créer des rendez-vous d'échange en direct sur des réseaux sociaux comme a commencé à le faire avec succès franceinfo sur Twitch⁷.

- **Accentuer les coopérations au sein de l'audiovisuel public doit nous permettre de continuer de faire ensemble la différence.**
- **Créer la « station i »** (une « station F » de l'information). Pour réinventer la manière de faire du journalisme à l'heure d'internet, l'audiovisuel public pourrait construire un **laboratoire de l'information ouvert sur tout l'écosystème de l'innovation** pour faire progresser le journalisme de la donnée, les outils d'intelligence artificielle dédiés à l'information⁸, de nouveaux outils d'édition, le traçage des fausses informations. Ce hub d'innovation aurait plusieurs missions : être un pôle d'expertise commun à l'audiovisuel public sur des sujets qui nécessitent de renforcer les compétences et les investissements, être un catalyseur de partenariats scientifiques et technologiques, faire de la veille et de l'essaimage des innovations au service de tous.
- **Mettre en réseau l'information chaude de l'audiovisuel public.** Nous avons déjà commencé à rendre accessible aux autres sociétés de l'audiovisuel public les dépêches produites par les journalistes de Radio France. Demain, nous pourrions conjuguer la force de frappe des rédactions de l'audiovisuel public **en mettant en réseau et en partage leur production d'informations brutes, du local à l'international.** Cette mise en commun des forces permettrait une plus grande richesse dans les sujets traités, pour servir au mieux les différentes rédactions, chacune avec sa tonalité et ses particularités. Cela nous donnerait un atout majeur dans l'enjeu de la lutte contre les infox.
- **Créer une banque commune de sons et d'images.** Pour aller plus loin dans le partage des matières premières de la fabrique de l'information, les différentes entités de l'audiovisuel public pourraient **mutualiser leurs sons, images et vidéos dans un outil commun.** Plusieurs obstacles techniques et juridiques devront être levés au préalable, en veillant au plein respect des droits associés à la production de ces contenus.
- Pour conduire la réflexion sur les projets de coopération à venir, **une structure de concertation des directeurs de l'information** pourrait être instaurée avec pour tâche d'initier, de suivre et de développer les projets communs. Plus ponctuellement, la couverture des jeux olympiques de 2024 ouvre des perspectives de travail en commun stimulantes pour tous.

A l'ère du numérique, produire une information de qualité nécessite de tenir les deux bouts de la chaîne. D'un côté, il faut monter en compétences pour **répondre aux défis technologiques de la désinformation de masse** dans l'univers numérique en se dotant d'experts et d'outils d'intelligence artificielle. D'un autre côté, il faut lutter contre la défiance

⁷ franceinfo a lancé avec succès en cette rentrée une émission quotidienne sur Twitch animée par Manon Mella.

⁸ Un partenariat a été engagé sur l'usage de l'intelligence artificielle dans la fabrique de l'information entre Radio France, l'école Polytechnique et l'INRIA en 2022.

en étant **davantage sur le terrain**, au plus près des faits, visibles des citoyens, pour amener de la confiance et réduire la désertification informationnelle.

- b. Face à la fragmentation de la société, renouer le lien en proximité : un nouveau souffle stratégique pour France Bleu

Peut-on vivre heureux en ne consommant que des contenus standardisés conçus pour cibler un public mondialisé ? J'ai la conviction que plus la technologie le permet, plus on a un besoin de contenus qui reflètent la réalité géographique et sociale dans laquelle on vit, qui se mettent à hauteur d'homme et de bassin de vie. La proximité est une promesse d'avenir. Elle permet de garder le lien avec un public qui a perdu confiance ces dernières années dans les médias nationaux et dans ce qui semble parler d'en haut.

France Bleu, avec son réseau de 44 stations locales, est à cet égard un atout précieux pour l'avenir de Radio France. Ces dernières années l'antenne a eu de réels succès numériques, désormais sur une plateforme partagée avec France 3. Mais elle n'a pas été épargnée par le mouvement de baisse des audiences radio qui touche particulièrement les publics les plus populaires. Avec les salariés du réseau, par conséquent, il faut engager un **nouveau souffle stratégique pour France Bleu** qui doit être une priorité absolue des cinq prochaines années.

Je propose d'engager la réflexion avec les équipes sur un renouveau éditorial :

- **Passer progressivement d'une radio de studio à une radio de terrain.** La promesse de proximité doit s'incarner par une façon de faire la radio au contact des citoyens. Je propose qu'à l'instar de la mutation qu'a réussie la radio publique suédoise avec sa chaîne P4, on change de paradigme pour construire une radio de terrain. Les évolutions de la technologie nous permettent déjà de transporter le studio radio à l'extérieur afin de systématiser progressivement les interviews et les reportages sur le terrain. L'objectif pour chaque station serait d'être présente physiquement au moins tous les trimestres dans chacun des bassins de vie de sa zone de diffusion. **Cette présence sur le territoire, au contact de gens qui y vivent, est la manifestation physique de la différence de notre service public.** Une radio présente partout, humble, proche et visible, c'est ainsi que France Bleu peut participer d'un renforcement du lien de confiance entre les publics et les médias, au bénéfice de tous.
- **Passer d'une radio d'animation à une radio de conversation.** Comme l'a montré le remarquable succès de l'initiative « Ma France » organisée en 2022 par France Bleu en partenariat avec make.org⁹, il y a dans la société une véritable soif de participation au débat et une envie de partager sur ce qui peut changer la vie. France Bleu doit multiplier les initiatives pour donner la parole à ses auditeurs, les faire dialoguer en direct avec les décideurs, pour rapprocher le citoyen des acteurs de la vie démocratique et économique du pays.

⁹ Cette consultation a recueilli 7 millions de contributions faites par 1 million de participants entre août 2021 et mars 2022 à la question « *Quelles priorités pour notre pays demain ?* ».

- **Passer d'une radio de services à une radio de solutions.** Pouvoir d'achat, initiatives économiques locales, vie culturelle, vie quotidienne : les programmes de France Bleu doivent être les meilleurs alliés des auditeurs dans un monde qui les inquiète chaque jour un peu plus. C'est pourquoi France Bleu doit être le laboratoire d'un journalisme de solutions, qui valorise les actions concrètes prises par les citoyens et par les acteurs engagés dans les territoires.

Ce nouveau éditorial doit accompagner l'approfondissement des coopérations avec France 3. La double diffusion des matinales sur la radio et la télévision doit devenir le rendez-vous incontournable de la vie locale partout en France. Avec la **plateforme Ici**, née récemment, le service public va pouvoir proposer aux Français un accès à toute l'actualité autour de chez eux. En alliant davantage les forces des deux réseaux, j'ai la conviction qu'on peut aller encore plus loin et proposer une offre cohérente et complémentaire entre radio, télévision et numérique.

L'ampleur des chantiers à mener en commun sur l'information et la proximité doit nous faire réfléchir à des modalités de pilotage renforcées pour les mener à bien et à une **coordination stratégique accrue entre les équipes dirigeantes des sociétés de l'audiovisuel public**. Le partage régulier de nos ambitions stratégiques et éditoriales nous permettrait de trouver à l'avenir les meilleures voies pour améliorer ensemble le service que l'on rend aux citoyens.

- c. Face à la complexité du monde contemporain, mettre à disposition de tous l'évolution des savoirs et des connaissances.

Le combat pour la connaissance est crucial pour accompagner harmonieusement les temps de transition que nous vivons. C'est pourquoi il me paraît indispensable de renforcer le positionnement éditorial très particulier de nos antennes comme fabrique du citoyen où l'on prend du plaisir à découvrir, apprendre, réfléchir et, ainsi, mieux appréhender l'époque. En questionnant chaque jour la complexité de notre monde avec l'expertise de leurs grandes signatures et d'invités rigoureusement choisis, nos radios servent de passeurs entre les penseurs et le public. Quatre évolutions me semblent importantes pour renforcer ce rôle.

- **Dans le champ intellectuel, éclairer le nouveau des idées.** Depuis quelques temps, on assiste à un foisonnement de nouveaux questionnements comme on n'en avait pas connu sans doute depuis les années 1960. Cette vague profonde touche à un socle d'idées fondamentales qui encadrent notre vivre ensemble : le rapport à la vérité, à l'histoire, au progrès, au vivant, etc. ce qui peut sembler à la fois déstabilisant et stimulant. Notre mission est de contribuer à ce que ces champs de questionnements et leurs conséquences, qui irriguent déjà pour certains le débat démocratique, puissent être appréhendés par chacun. Il faut que chaque citoyen qui en a la curiosité puisse entendre les débats ouverts qu'ils suscitent avec l'éclairage d'une pluralité de points de vue et des influences venues d'ailleurs. Dans les années à venir, cela doit irriguer l'antenne et les contenus de France Culture. **Le partenariat entre France Culture et Arte sur les idées de demain**, initié avec le festival "Et maintenant ?", peut

devenir la matrice d'une collaboration autour de nouvelles collections de podcasts ou de formats vidéo qui explorent les enjeux de l'époque avec une ouverture européenne qu'il est important de renforcer.

- **Créer une alliance avec la connaissance.** Depuis dix ans, concomitamment à l'horizontalité apportée par les réseaux sociaux où toutes les paroles sont mises sur le même plan, la place des experts dans les médias a connu de fortes critiques. Jean Viard le résumait récemment sur l'une de nos antennes, « *Le mal de l'époque est d'être dans le croire, plutôt que dans le savoir* ». Pendant la crise sanitaire, certaines controverses scientifiques se sont transformées en batailles d'opinion (comme l'usage de l'hydroxychloroquine dans le traitement du COVID-19 par exemple) tandis que journalistes et scientifiques se retrouvaient dans la même urgence de devoir donner au plus grand nombre une information fiable et de confiance. Cette crise nous a montré l'importance de savoir poser les termes du débat scientifique au service de la couverture de l'actualité. Pour l'avenir, nous devons réussir à **spécialiser davantage les journalistes au sein de nos rédactions** (cf supra I,1,a) et à **nouer des liens avec de grandes institutions scientifiques**. Pour que le balancier ne reparte pas dans le sens de la défiance, nous devons expliciter au public les conditions d'intervention de chaque expert (critères de légitimité, d'honnêteté, de pluralisme mais aussi, de parité et de diversité) et diversifier le vivier des experts.

Face au changement climatique qui s'annonce comme l'un des enjeux du siècle, le service public devra faire progresser la connaissance sur ses conséquences ainsi que sur les solutions pour y faire face. **Le Tournant environnemental de Radio France**, annoncé en cette rentrée, prévoit un plan de formation ambitieux sur 3 ans pour toutes les équipes éditoriales avec : des heures de formation en stage ; des masterclasses faisant intervenir des scientifiques et des experts reconnus, dont la première s'est tenue le 27 septembre dernier ; une plateforme en ligne qui sera **une bibliothèque de savoirs scientifiques** à la disposition des équipes.

- **Mettre à disposition de tous les citoyens une « université gratuite des savoirs ».** Ces dernières années, les contenus de France Culture dédiés aux savoirs et à la connaissance dans toutes les disciplines ont suscité un intérêt croissant du public, notamment étudiant. Une demande importante existe, mise en évidence également par le succès des chaînes de savoir sur Youtube. Pour renforcer le rôle d'université populaire et gratuite de notre offre, je propose de systématiser chaque année un **appel à projet de podcasts auprès de professeurs** et de tisser des **partenariats avec l'ensemble des universités et grandes écoles volontaires**¹⁰, dont les grandes leçons pourront être rendues accessibles à tous sur l'antenne ou en podcast. Cette démarche est à conduire en lien avec l'Education nationale, l'enseignement supérieur et nos partenaires de l'audiovisuel public dans Lumni. Plus largement, Radio France pourrait

¹⁰ Sur le modèle des partenariats conclus avec le collège de France et récemment avec Sciences-Po Paris.

examiner avec les entités publiques scientifiques et culturelles (CNRS, CNL, théâtres, musées) qui le souhaitent des partenariats de diffusion ou de coproduction de contenus. Symétriquement, je proposerai à la BNF d'examiner la faisabilité d'un partenariat innovant visant à permettre aux utilisateurs de Gallica de faire des **recherches dans le catalogue de nos contenus**, véritable mine de ressources pour les étudiants, chercheurs et enseignants.

- **Faire de notre plateforme Radio France un lieu d'accès de référence à ces différentes offres.** Avec l'INA, l'objectif sera d'y développer l'équivalent d'une **grande bibliothèque audio des savoirs** et d'y créer des chaînes non linéaires qui puisent dans l'immense fond de nos archives. Le numérique donne une nouvelle vie à de grandes archives dont le succès des « *Nuits de France Culture* », régulièrement premier podcast écouté de la chaîne, montre l'attrait pour le public. A l'image de ce que fait la BBC, nous devons continuer d'innover sur les manières de les faire découvrir.

2. Être acteur de la souveraineté et de la diversité culturelle face à l'uniformisation des consommations culturelles

La culture, outil de création de symbolique dans notre société, est un enjeu démocratique. A l'heure de l'émergence d'une civilisation numérique et de ses possibles, on ne peut rester aveugle aux risques d'une économie de l'attention qui conduit à une concentration des audiences sur les plateformes au détriment de la diversité, à un appauvrissement des imaginaires et à une uniformisation des créations. L'urgente nécessité de transmettre le goût du patrimoine et de la création aux générations nouvelles nous obligent aujourd'hui à redoubler d'efforts dans le soutien que nous apportons à la culture, aux artistes et aux créateurs.

- a. Assurer la transmission de l'héritage européen de cinq siècles de musique et le soutien à la création du patrimoine de demain.

Au fil des siècles, les artistes ont doté l'Europe et la France d'un patrimoine musical, socle d'identités communes et respectives, que nous avons la responsabilité de transmettre, mais aussi de développer par un soutien aux compositeurs contemporains. Aux côtés de nos radios, nous disposons de quatre formations musicales d'excellence au service de cette ambition et d'une infrastructure qui sera sans équivalent en Europe lorsque réouvriront en 2025 l'ensemble des studios de création. Elle nous permet de mettre en œuvre l'ensemble de nos missions en disposant d'un levier public et événementiel fort que j'ai souhaité mettre en valeur avec le nom de Maison de la Radio et de la Musique. Les réformes entreprises ces dernières années nous ont hissé au premier rang des salles et des formations parisiennes, attirant ainsi les plus grands chefs d'orchestres et solistes. Toutefois, comme l'ensemble du secteur, nous voyons progressivement le public, notamment les nouvelles générations,

s'éloigner de ce patrimoine. En plus du soin pris dans **une programmation artistique ambitieuse** à chaque saison, cela doit nous inciter à innover encore davantage dans nos manières de faire pour gagner en pertinence et **réinscrire le patrimoine et la création dans le quotidien de tous nos concitoyens**. Je propose ainsi quatre directions :

- **Travailler activement à l'élargissement du public de la musique symphonique via les plus jeunes.** C'est par désir de transmission à leurs enfants que beaucoup de parents viennent aujourd'hui à la musique classique. Nous devons donc nous appuyer sur les familles et tester des formats nouveaux à leur attention. Les podcasts enfance de France Musique, qui ont commencé à rencontrer un réel succès, devront être davantage développés pour permettre d'entrer dans la musique par genre, par compositeur et par interprète. S'y ajoutent les produits numériques pédagogiques conçus à destination des conservatoires et des écoles ainsi que la proposition d'ateliers pédagogiques sur l'ensemble du territoire dans les villes traversées par le Grand Tour de l'Orchestre national de France.
- **Multiplier les passerelles avec les autres cultures.** Pour investir le quotidien de nos contemporains, nous devons initier des croisements avec les autres styles musicaux. Après le succès auprès du public jeune du hip-hop symphonique, il faut développer le nouveau label des **concerts pop symphoniques** qui va marquer la prochaine édition de l'hyper week-end festival. Par des week-ends dédiés aux concerts de musiques de films on attirera également un tout nouveau public, amateur de ce registre très populaire de la musique symphonique. Investir encore davantage le domaine de l'image par le son, notamment par un travail mené avec l'industrie du cinéma et les compositeurs contemporains, sera également très prometteur.
- **Inscrire nos formations musicales au cœur de l'évolution numérique de la radio.** Nos formations musicales ont pour raison d'être de rendre accessible la diversité des répertoires et de la création musicale à un large public par la radio France Musique¹¹. Cette ambition doit être conservée et adaptée aux usages. Pour cela la captation vidéo des concerts, en partenariat notamment avec ARTE, devra nous permettre de créer des formats innovants et pédagogiques afin de toucher un public beaucoup plus large et divers sur les réseaux (avec des *stories*). Les prochaines années pourront aussi être mises à profit pour travailler avec les musiciens de nos formations musicales sur le son immersif. Une collection d'œuvres immersives référentes des grands classiques de la musique symphonique et chorale pourrait ainsi voir le jour sur le site Radio France et peut-être demain dans le métavers. La collaboration avec le GRM, l'IRCAM ou avec des start-up pourrait également nous permettre de trouver de nouvelles façons d'amener la musique aux gens qui en sont les plus éloignés en enrichissant l'expérience auditeur. Ce chantier est immense : outre le chantier éditorial, le chantier de la maîtrise des droits est une condition incontournable.

¹¹ La tranche du soir destinée sur France Musique aux concerts de nos formations est écoutée par plus de 130 000 auditeurs, soit presque l'équivalent de deux stades de France.

- **Construire des projets réguliers avec l'audiovisuel public.** Nos collaborations avec Arte et France Télévisions sont vertueuses pour développer une offre de service public de grande ampleur. Le succès chaque année du « Concert de Paris » du 14 juillet tout comme l'audience de la soirée dédiée à l'Ukraine le 8 mars dernier, diffusés sur France Inter et sur France 2, montrent que l'on peut habilement tisser ensemble un programme grand public. Dans cette perspective, la Maison de la Radio et de la Musique, réhabilitée et dotée de nouveaux studios en 2025, sera un atout considérable, porteur de nouveaux partenariats de production.

b. S'engager pour la diversité culturelle et porter la parole des artistes français.

La musique est un propos qui dit beaucoup de son époque et qui marque une culture. Défendre les artistes français et francophones actuels dans leur diversité est devenu un enjeu majeur. Avec la place croissante prise dans l'écoute de la musique par les grandes plateformes de streaming (Spotify, Apple, Amazon, Deezer), les réseaux (Youtube, TikTok) et leurs algorithmes, on assiste à une concentration des écoutes et des revenus sur un nombre limité de genres et d'artistes. La crise sanitaire, en fragilisant le secteur du spectacle vivant, a accéléré les tendances à l'œuvre et la fracture entre des artistes qui surperforment en streaming, quelques artistes qui remplissent les salles et un groupe de plus en plus nombreux d'artistes qui peinent à émerger. Les esthétiques moins rentables semblent menacées. C'est dans ce contexte de concentration croissante que se dessine aujourd'hui la scène artistique de demain où l'on doit se donner la chance que les jeunes générations à venir écoutent encore des artistes français. Dans ce paysage concurrentiel nouveau, les radios semblent moins considérées par l'industrie musicale comme des alliées et peuvent apparaître parfois concurrentes sur les droits numériques¹².

Ces changements profonds nous incitent à amplifier notre positionnement de service public.

- **Dans cet univers très concurrentiel, notre valeur ajoutée est d'être un antidote à l'uniformisation.** Notre rôle est à la fois de guider les auditeurs dans l'éclectisme et d'accompagner les artistes que l'on fait émerger dans la durée en expliquant la trace qu'ils laissent dans la création musicale. C'est pourquoi il m'apparaît essentiel que l'on se donne l'ambition de continuer à faire intervenir des choix humains dans la programmation de nos radios, à faire appel à des mélomanes passionnés pour guider les publics dans la découverte de la musique francophone, à suivre les labels indépendants et la nouvelle scène dans les régions grâce aux déléguées musicales récemment réparties sur le territoire. Le soutien des talents francophones qui est au cœur de nos missions fera l'objet d'une offre dédiée sous la forme d'une webradio de FIP.

¹² Des artistes qui aujourd'hui brillent dans les grandes salles et performent en streaming ont fait de nos antennes leur première scène (Orelsan, Lomepal, Clara Luciani, Juliette Armanet pour ne citer que des artistes de premier plan).

- **Nos radios, comme FIP, France Inter, France Musique et Mouv' joueront d'autant mieux ce rôle de prescription de la diversité que l'on aura renforcé la complémentarité entre elles.** France Inter, qui apporte une contribution majeure à la visibilité des artistes francophones reconnus et émergents, doit devenir la vitrine d'exposition des artistes découverts sur les autres antennes du groupe¹³. Fip peut renforcer son identité d'antenne d'éclectisme et de découverte musicale, tout en se rapprochant de la galaxie de France Inter pour bénéficier d'un gain de puissance au moment où elle deviendra nationale grâce au DAB+. Mouv, positionnée jusqu'ici comme une radio essentiellement hip hop, va ouvrir son répertoire à l'ensemble des artistes et styles musicaux écoutés par la jeune génération et servir de défricheur de tendances et de talents. France Bleu, qui diffuse le plus de titres francophones et de titres patrimoniaux doit poursuivre cette mission en accompagnant dans la durée les artistes dans les concerts en région.

- La **stratégie d'événementialisation** développée durant la crise du COVID avec l'opération #Radiofranceaveclascènefrançaise, l'#Hyper nuit, puis le festival Hyperweekend, pourra être encore renforcée grâce aux mythiques studios de création (notamment le studio 105) qui seront à nouveau disponibles en 2025. Ces lieux permettront d'organiser des performances avec des innovations sonores contribuant à accompagner les artistes dans la construction d'un narratif autour de leurs créations ("making of" d'albums, concerts capsules, par exemple). Je propose également de renouveler les opérations de tremplin, comme « Chantez 20 ans en 21 », qui a permis de révéler une très jeune artiste Nina Versyp et de faire entendre son premier concert.

- **Sur le numérique, nous devons nous positionner en coopération avec les labels et en complémentarité avec les plateformes de streaming.** Cela nous incitera à orienter le développement de l'espace musique lancé en 2021 dans l'application et le site de Radio France vers un rôle de prescription en donnant le meilleur accès à l'ensemble de l'offre musicale portée par nos radios :
 - Cet espace aux fonctions optimisées sera un lieu de découverte rassemblant les émissions consacrées à un artiste et l'écoute de la musique (les concerts de nos formations musicales ; les programmes d'innovation sonore autour de la musique ; les webradios dont l'écoute s'est accrue ces dernières années).
 - Cet espace devra mettre en valeur les partenariats musicaux que nous avons avec d'autres acteurs du service public (Arte pour France Musique, France Télévisions pour certains concerts événementiels).
 - Pour augmenter la richesse de ce qui est offert à la curiosité du public, il faut poursuivre la négociation d'accords¹⁴ afin de pouvoir rendre les concerts

¹³ Un exemple très récent avec November Ultra découverte sur Fip, programmé à l'Hyperweek-end festival en janvier 2022 avant d'évoluer vers France Inter.

¹⁴ Par exemple, le contrat cadre conclu en septembre 2021 avec la Société Civile des Producteurs de Phonogrammes en France (SPPF) qui regroupe des labels indépendants.

captés par nos antennes disponibles sur une durée suffisamment longue pour être pertinente.

- c. Mobiliser les imaginaires en soutenant la création et la production de nouveaux récits.

Comme à chaque époque nous avons besoin de récits collectifs qui inspirent et donnent l'espoir d'un avenir meilleur. La fiction radiophonique a une longue histoire de succès et de qualité, qui a attiré longtemps les grandes plumes de l'époque pour produire des créations originales. Il s'agit de renouer avec cette grande tradition en la tournant vers l'avenir.

- **Le documentaire et la fiction audio deviendront une vitrine de la création.** La fiction radiophonique a innové ces dernières années à France Culture avec des adaptations majeures puisées dans le patrimoine, mais aussi dans l'écriture contemporaine (*L'Amie prodigieuse* d'Elena Ferrante, *La Filière* de Philippe Sands), le travail sur le son binaural immersif (*L'incroyable expédition de Corentin Tréguier au Congo*) ou l'interactivité (*Les Hauts Plateaux de Xanadu*). **La mutation des écritures qui est en cours doit se poursuivre avec des codes narratifs innovants pour attirer un public jeune,** particulièrement friand de séries, grâce au recours à des nouveaux auteurs qui naviguent entre scénario, série et théâtre et qui vont pouvoir explorer une large gamme de thèmes contemporains ou utiliser le potentiel qu'apporte le développement d'une offre immersive sur notre plateforme. **Parmi ces nouvelles commandes, je veillerai à ce qu'une part significative soit dédiée aux auteurs francophones et issus de la diversité.** Je suis convaincue que non seulement la diversité est un ressort de création, mais que la création est, elle aussi, un vecteur pour amener plus de diversité.
- **Comme la série vidéo, la fiction audio doit pouvoir devenir un fait culturel populaire.** De l'explosion des séries vidéo au succès croissant des livres audio, le besoin de récits n'a jamais été aussi fort par sa promesse d'émotions et d'imaginaire à partager. Une grande production de fiction radiophonique populaire est à créer pour donner à ce genre la popularité qu'il mérite. France Inter pourrait ainsi tester la création d'une **série quotidienne en direct** sur l'antenne. L'investissement qui doit être mis dans une telle création peut être partagé dans le cadre d'une coproduction nous permettant d'élever le niveau de notre ambition.
- **Radio France doit constituer une pépinière de talents créatifs.** Pour stimuler l'innovation dans les formats, nous devons amplifier notre rôle de pépinière de talents en démultipliant les manières de détecter les professionnels et les tendances de demain. Un **grand casting annuel de podcasteurs le "pod'casting"** prévu à compter de janvier prochain permettra de réduire les barrières à l'entrée : auront leur chance tous les jeunes qui nous auront adressé une simple maquette, un son ou une idée. Une veille sur internet des nouveaux créateurs doit être systématisée. L'exemple de la

fiction « *Zone 51* », lancée récemment par France Inter, illustre cette volonté de proposer de nouvelles formes créatives et de toucher de nouveaux publics.

3. Favoriser le partage en allant vers tous les publics et en bâtissant un média pour tous les âges de la vie

a. Renforcer les collections pour les enfants et nourrir leur esprit de découverte

Développée il y a quatre ans, l'offre enfants pionnière de Radio France a permis de répondre à la demande des parents d'une alternative au tout-écran en proposant des contenus audio adaptés qui accompagnent les plus jeunes dans cette période très particulière de la vie où l'on découvre le monde autour de soi. Avec 24 millions d'écoutes par an, nos collections sont devenues de vraies références (*Oli, Les Odyssées, Salut l'info...*).

Ce succès nous démontre que nous devons accorder au public des enfants **autant d'attention qu'aux autres générations.**

- Pour continuer de développer cette offre dans les prochaines années, nous devons augmenter nos capacités de production de podcasts originaux pour les enfants et créer des liens avec l'antenne. **L'actuelle gamme de programmes, centrée sur les 6-10 ans, devra être étoffée** à la fois en direction des plus petits, pour lesquels la contribution des podcasts sur leur développement est étonnante lors de l'apprentissage de la parole, et en direction des adolescents à l'âge où l'on commence à se tourner massivement vers les réseaux sociaux et vidéos.
- L'objectif sera d'**offrir à chaque âge des contenus axés sur les priorités de service public** : ouvrir les enfants au patrimoine, à la création et à l'imaginaire en faisant travailler des auteurs et artistes ; les aider à comprendre le monde, en proposant des initiations aux sciences et des rendez-vous d'information sur l'actualité ; leur faire aimer toutes les musiques, en mobilisant à cette fin les formations musicales et les antennes de Radio France. Ces podcasts doivent devenir un **matériau à utiliser en classe** par les instituteurs. On pourrait tester la diffusion de pilotes écoutés par des classes avec leur enseignant qui nous donnerait des retours de grande qualité.

b. Une stratégie décuplée pour la jeunesse : se réinventer pour construire le média de la nouvelle génération

Autrefois, les jeunes n'écoutaient pas la radio de leurs parents, mais ils écoutaient la radio. Aujourd'hui ils sont sur Youtube et TikTok. Sans stratégie proactive, il sera difficile de parler à cette jeunesse, tant elle se distingue par ses usages et par sa grille de lecture du monde des générations précédentes. Ses représentations sont marquées par la pandémie mondiale du COVID-19, la crise climatique, les questionnements liés à l'identité et aux genres, etc.

Aujourd'hui, plus que jamais, le service public doit se tourner vers cette génération, au moment où se forge sa conscience.

- **Mouv' doit devenir le média créatif de Radio France pour les moins de 25 ans.** Ceux qui ont grandi ces 10 dernières années avec les médias sociaux vivent avec leur smartphone dans un univers connecté, baignés dans un contenu infini. Ils ne sont pas seulement consommateurs, ils sont aussi producteurs de contenus et façonnent une nouvelle culture sur internet. Avec Mouv' le service public doit plonger dans cette culture nouvelle, soutenir ces créateurs en leur offrant un territoire d'expression à l'abri des polémiques et de la violence des réseaux. C'est le nouveau projet éditorial de Mouv' annoncé en cette rentrée 2022 : **être la radio de cette génération internet.** Mouv' est engagé une transformation complète pour devenir un lieu de production de formats innovants s'appuyant sur des influenceurs et se déclinant sur tous les réseaux (Tik Tok, Youtube, Twitch, Snapchat...) à partir de la matrice de la radio. L'objectif est de faire venir les jeunes à l'écoute du flux direct numérique.
- **Toutes nos radios ont vocation à s'adresser au public jeune.** Il n'y a pas une jeunesse, mais des jeunesses qui peuvent se sentir concernées par différentes parties de notre offre : les contenus pensés pour les étudiants sur France Culture, l'humour sur France Inter, l'actualité, les fictions etc. Chacune de nos radios doit trouver les moyens de s'adresser à cette génération. C'est vertueux de s'obliger ainsi à être toujours créatif et à l'écoute des tendances qui ensuite vont s'étendre aux autres générations.
- Notre méthode doit être **de saisir toute occasion de rencontre avec les jeunes sur les réseaux sociaux pour leur donner l'habitude de nos marques et de nos contenus.** Pour cela nous avons de réels atouts à exploiter car le média radio et sa production sont très proches des codes qui séduisent les jeunes aujourd'hui : la simplicité, l'instantanéité, la spontanéité, l'interactivité. La réussite de certains podcasts filmés, les streamers sur Twitch qui discutent en direct avec leur communauté fabriquent aujourd'hui une nouvelle forme de radio qui peut nous inspirer à notre tour.
- Nous réussirons d'autant mieux à nous intégrer dans ces nouveaux médiums que nos visages et nos voix ressembleront aux jeunes qui s'y trouvent et que **la diversité dans nos équipes et sur nos antennes** aura continué de progresser. C'est pour cela qu'à Radio France nous devons **faire une priorité de la relève tant des talents créatifs que des incarnations et des invités.** Cela concerne également le soutien des jeunes artistes que l'on a renforcé ces dernières années.

c. [Partir à la conquête des publics qui ne nous écoutent pas encore](#)

Aujourd'hui, la pertinence de notre bouquet d'offres doit être pensée dans un univers médiatique d'hyper concurrence et d'hyperconsommation. La stratégie d'audience devient clé pour nous permettre de **continuer à jouer notre mission universelle** dans la société. Une

analyse fine de notre public doit nous conduire à penser à l'avenir notre offre en délimitant deux univers : notre public actuel d'une part, le public de conquête d'autre part.

- Grâce à la qualité et à la complémentarité de notre offre, nous avons touché ces dernières années un public toujours plus nombreux intéressé, par l'actualité et la culture, consommateur de radio et de médias en général, qui apprécie nos incarnations, notre ton et notre tempo. Il reste encore un public de même profil qui ne nous connaît pas, ou qui a des habitudes de consommation de média différentes, pour lequel **nous devons amplifier la stratégie qui a réussi ces dernières années** d'efforts sur la découverte de nos contenus, de distribution sur les réseaux et plateformes de streaming où ce public consomme, et de création de contenus spécifiques comme les contenus pour les enfants.
- Mais dans un contexte de prise de distance d'une partie du public avec les médias historiques et leur style, la question qui se pose à nous aujourd'hui est de savoir si on peut aller au-delà et conquérir un public différent avec notre offre actuelle. Pour toute une partie de ce public qui ne nous écoute pas **nous pourrions tester la création d'un laboratoire dédié à l'expérimentation de nouveaux formats**. Les équipes de nos antennes sont extrêmement performantes pour créer des contenus adaptés à leur public affinitaire. Il ne faut pas détourner leur énergie, ni abimer leur capacité à satisfaire ce public. Des équipes créatives pourraient par conséquent être dédiées à l'objectif de viser un public nouveau avec un foisonnement de contenus et de formats numériques innovants à décliner ensuite sous nos marques existantes.

*

Les prochaines années vont être déterminantes pour notre média de service public et doivent être mises à profit pour hybrider notre culture "de grille" avec une culture de plateforme et une culture de réseaux.

*

II. Achever la mue digitale de notre média pour maîtriser notre avenir

Ces dernières années, Radio France a pris la vague de la révolution numérique qui transforme en profondeur notre média. Autrefois défini par son support d'écoute, il est aujourd'hui défini plus largement par l'audio, notion qui recouvre l'écoute de nos programmes et de nos podcasts sur tous les supports numériques et dans toutes les temporalités. Cette liberté nouvelle est aussi un formidable relais de croissance. Mais la mutation n'en est qu'à ses débuts. Les nouveaux usages du public qui se sont encore digitalisés avec la crise nous obligent à continuer de repenser la manière d'exercer notre mission universelle dans un univers qui devient de plus en plus personnalisé.

1. Une mission centrale : devenir un média audio digital

- **Nous devons achever notre mutation en média audio.**

En quelques années nous avons développé une offre d'écoute de l'antenne délinéarisée (la « réécoute »), nous avons construit une offre éditoriale nouvelle de podcasts originaux, de formats vidéos pour accompagner nos sons et déployé ces contenus sur de nouveaux canaux (plateforme, réseaux sociaux). Après ce temps "1", le temps "2" de notre transformation est à engager pour devenir pleinement un média audio hybridant le flux et le stock, le direct et le temps long en donnant plusieurs vies à nos créations. Il nous faut désormais **penser dès la conception et la production de nos programmes les conditions de leur vie dans la durée**. France Inter et France Culture ont commencé à penser leur grille de radio pour en faire la matrice de collections de contenus dont les formats, la durée, et la réalisation sont pensés pour pouvoir être écoutés quels que soient l'heure et le jour. Cela implique de construire un aller et retour bien plus intégré entre le direct et le podcast qui, par la liberté qu'il offre à l'auditeur, représente une large part de l'écoute de demain.

- **Et devenir, nous aussi, un média social.**

L'un de nos défis à venir est de réussir à combiner les nouveaux usages digitaux horizontaux et l'approche verticale d'un média d'offre et de prescription en faisant en sorte que nos contenus audio deviennent viralisables et fédérateurs de communautés nouvelles d'auditeurs. Pour cela, **le podcast est un terrain d'innovation**. Objet médiatique plébiscité par les nouvelles générations, il doit être à leur image : moins descendant, ouvert, véritable vecteur de dialogue. Les podcasteurs à succès aux Etats-Unis disent : « *Podcast is a social media* ». Nous devons nous aussi travailler le podcast comme un objet social, qui s'écoute, se partage, se commente, s'influence. C'est ainsi que **le podcast, format audio personnalisé, peut redevenir contributeur au lien social**. Le style du podcast devra en outre se différencier du style de la radio avec des incarnations plus subjectives, ce qui est aussi une manière de tisser de la confiance avec un ton très humain.

Parmi les nouveaux usages de l'audio, il faut développer de **nouvelles fonctionnalités d'interaction directe avec le public** qui soient sécurisées, à l'inverse de la violence qui émerge sur certains réseaux sociaux en l'absence de modération. Un partenariat technologique nous

a permis de développer une fonctionnalité de messages vocaux qui nourrissent les émissions en direct. On devra aller plus loin, en utilisant les codes des réseaux, en **proposant de nouvelles expériences interactives sur les enceintes connectées** pour toutes nos émissions dont le catalogue est organisé par questions (par exemple : la collection de France Culture « *Le Pourquoi du comment* » ; l'émission « *Les p'tits Bateaux* » pour le public familial de France Inter).

2. Pour renforcer le lien avec nos auditeurs, nous devons aller au bout de la stratégie de plateforme.

Le public de Radio France est aujourd'hui sur le web et peut naturellement être tenté de vagabonder dans ce nouvel univers foisonnant de l'audio qui s'est développé ces dernières années. Garder un lien direct avec ce public est au cœur des ambitions de la plateforme Radio France lancée en 2018 avec la promesse d'un univers qualitatif. Elle a d'ores et déjà permis de réduire la dépendance aux agrégateurs et de reprendre la maîtrise de la distribution de nos programmes et de nos podcasts sur internet. Pour répondre aux attentes du public, il faut encore progresser sur plusieurs fronts :

- **Développer la logique de catalogue de contenus.** Les marques de radios sont des pivots forts et structurants des choix d'organisation de la plateforme Radio France avec un continuum créé entre l'écoute en direct et l'écoute en différé des émissions. L'usage nous montre également une navigation qui s'accroît entre les contenus des différentes antennes. Le succès de cette plateforme doit nous inciter à passer désormais à **une nouvelle étape d'organisation et de pilotage éditorial en pensant une stratégie collective de couverture éditoriale** à la fois sur la profondeur (remontée d'archives grâce à notre partenariat avec l'INA) et en largeur de spectre. Les deux millions de podcasts actuellement présents sur la plateforme devront former **un catalogue cohérent ouvrant par genres sur les préoccupations de notre époque et sur les aspirations du public** à s'informer, à se divertir, à se cultiver et à rêver. Construire ce catalogue nous amènera à développer de nouveaux genres qui manquent, à répondre aux attentes de publics qui ne sont pas suffisamment visés, en coordonnant la production par les équipes des antennes de contenus dédiés. Notre ambition doit être d'avoir un **podcast leader** dans chaque grand domaine (information, connaissance, fiction...).
- **Développer une expérience personnalisée de qualité au sein de l'univers de notre plateforme.** Gérer la problématique du choix est devenu une attente forte du public dans un univers d'abondance des contenus. C'est pourquoi la plateforme Radio France a commencé à être modelée par des règles de personnalisation¹⁵ qui ont vocation à se développer à l'avenir grâce à un véritable **algorithme de service public**. Radio France doit apporter au public des possibilités de découvertes nouvelles et personnalisées au

¹⁵ Des premières lignes de recommandation sont définies selon le profil d'écoute.

sein de son immense catalogue, tout en luttant contre les dérives des algorithmes développés par certains grands acteurs privés (bulles de filtre, biais de confirmation et perte de contrôle des équipes). Pour s'en prémunir la recommandation humaine doit rester au centre de l'offre, la transparence doit être donnée sur l'usage des données et la possibilité doit être laissée à l'utilisateur de reprendre le contrôle. Il faut privilégier la surprise et le pas de côté, plutôt que le clic mécanique. La personnalisation doit également permettre à l'avenir à l'auditeur de **fabriquer sa propre liste de lecture** d'émissions et de podcasts et de les partager facilement avec ses proches ou sa communauté. C'est enfin de pouvoir **géolocaliser** certains contenus selon ses affinités.

- L'accroissement de la fréquentation de notre plateforme propriétaire augmente mécaniquement les données dont nous disposons. **La compétence sur le traitement de ces données doit se développer dans nos équipes** pour comprendre et anticiper les tendances et les besoins, améliorer la distribution du contenu et donc le service rendu au public. Le défi des prochaines années sera de savoir proposer le bon contenu au bon moment et sous la bonne forme pour éviter les situations de découragement de l'utilisateur face à la multitude des possibles.
- Les succès des dernières années sont un encouragement **à aller plus loin dans la stratégie de souveraineté éditoriale de Radio France**. La création d'une offre propriétaire a permis à Radio France de réduire sa dépendance aux agrégateurs et plateformes tierces vis-à-vis desquelles tous les médias sont aujourd'hui dans une relation de forte asymétrie, subissant les changements de règle des algorithmes. Radio France a réussi à initier un nouveau standard de « chronologie du média audio » dans ses contrats de distribution. Il est indispensable de continuer à poser les bases d'un rapport équilibré entre cet espace de destination qu'est Radio France et les espaces de conquête de nouveaux publics que sont les plateformes tierces. En parallèle, nous devons travailler tous les parcours utilisateurs pour les orienter vers notre plateforme.

La plateforme Radio France doit continuer à se développer autour d'une promesse éditoriale claire et comme **une alternative à toutes les dérives que l'on rencontre aujourd'hui sur le web** : proposer une découverte heureuse, pas une bulle de filtre ; respectueuse de la vie privée, pas intrusive ; sobre, pas gourmande énergétiquement.

Sur ces sujets majeurs d'innovation, il sera très utile de travailler avec les autres acteurs du service public.

- En effet, on pourrait accroître la circulation de nos contenus éditoriaux en maillant intelligemment les offres des différents médias de service public. Pour cela, il faudrait envisager ensemble une **mise en réseau de nos plateformes de service public en les interconnectant**. L'objectif est de pouvoir créer des liens et des recommandations croisées entre elles afin de démultiplier leur puissance de prescription et de faciliter la circulation du public entre les contenus de nos différentes marques et plateformes. On pourrait imaginer qu'un jour une émission sur France 2, recommandée dans la matinale de France Inter sur l'application de votre téléphone portable, puisse être mise

de côté pour la visionner le soir sur votre écran de télévision. Inversement l'écoute sur notre plateforme d'un podcast pourrait être lancée après le visionnage d'une vidéo sur celle de France Télévisions.

- Pour le construire, nous pourrions engager avec France Télévisions, Arte, France Médias Monde et l'INA **la création d'un écosystème digital commun** qui pourrait permettre de partager le code source de nos développements respectifs, de mutualiser notre recherche et développement autour des algorithmes, des moteurs de recherche et des recommandations en vue d'atteindre une taille critique d'équipes d'ingénieurs et de data analystes.

3. Pour ceux qui ne sont pas encore nos publics, le numérique nous permet d'aller à leur rencontre.

Autrefois, l'enjeu pour la radio était de construire une grille. Aujourd'hui, c'est aussi d'être choisi sur le smartphone. Dans notre univers de concurrence infinie, il faut donner au contenu les moyens de toucher le public. Sinon quelle que soit sa qualité, sa pertinence, il est moins utile. Nous devons ainsi **passer ainsi d'un média qui « tire » le public vers lui à un média qui « pousse » des contenus vers le public**. A cette fin, au cours des prochaines années, nous devons nous mettre en capacité de décupler la présence de nos contenus sur tous les supports, toutes les plateformes, dans toutes les temporalités et vers tous les publics afin de montrer notre différence et notre promesse d'être un service public offert à tous.

- Pour y parvenir, la première priorité est **l'édition massive de nos contenus pour pouvoir les disséminer sur les réseaux sociaux**. Il faut réussir à adapter vite et bien les contenus des antennes aux usages, aux formats et à la temporalité des réseaux ou des plateformes sur lesquels naviguent les publics que l'on vise. De nombreuses émissions offrent des débouchés numériques (vidéos, textes complémentaires enrichissant le référencement, stories) qui pourraient être mieux exploités. Pour la musique, par exemple, ces formats nous permettent d'expliquer nos choix et développer notre prescription. La clé est de continuer à faire grandir des compétences dédiées en nombre suffisant.
- **Il faut également, à l'image des médias anglo-saxons, se renforcer en stratégie de distribution au plus près des contenus**. Désormais, la qualité d'un programme compte autant pour son utilité que les moyens que l'on se donne pour l'acheminer vers le maximum d'auditeurs. La promotion la plus efficace se fait souvent par affinité de contenu et par communauté. Cela suppose de travailler sur des lignes de collections facilement identifiables permettant une plus grande proposition de découverte et la constitution de communautés d'abonnés à un podcast. La communication ciblée doit accompagner dès le début le processus de création du contenu. Cela nous invite donc à ouvrir une **réflexion organisationnelle** sur les podcasts originaux en vue de la constitution d'équipes intégrant plusieurs compétences (éditorial, marketing digital,

community manager) et mettant au cœur des décisions éditoriales la distribution numérique, comme le montre l'exemple du "Daily" du New York Times qui a réussi à attirer un nouveau public beaucoup plus jeune.

*

Le contexte d'hyper concurrence que nous connaissons doit nous inciter à accélérer, à innover et à nous ouvrir davantage aux partenaires du secteur.

*

III. Être créateur de valeur pour notre écosystème de l'audio

Je suis convaincue que le rôle d'un service public moderne est d'être un agent moteur de son écosystème. C'est ainsi que j'ai essayé de positionner Radio France ces dernières années et que je souhaite continuer à développer les échanges et les solidarités entre les acteurs de notre écosystème de la radio et de l'audio.

1. Nous devons être moteur dans la métamorphose de notre écosystème.

a. Participer à la structuration de l'écosystème audio

Radio France s'est engagée pleinement ces dernières années dans le fonctionnement du secteur : sur la question des droits d'auteurs et droits voisins ; sur l'évolution de la mesure de l'audience de la radio ; sur la reconnaissance par la loi des droits de l'éditeur de programmes radiophoniques ; sur la chronologie de l'audio bâtie pour organiser la distribution de nos contenus sur des plateformes tierces. Ces évolutions ont accompagné notre stratégie sur le numérique, visant à distribuer généreusement nos contenus aux publics, mais sans les laisser être ni détournés, ni piratés. L'enjeu est la défense de nos lignes éditoriales et du travail de tous ceux qui créent et produisent des contenus.

Actuellement, le secteur du podcast connaît une croissance importante qui doit aller de pair avec une structuration du marché. **De nouvelles évolutions de nature législative et réglementaire** sont à soutenir dans les prochaines années, en lien avec l'ensemble des acteurs de notre écosystème de l'audio :

- Une réflexion sur **un régime des plateformes de contenus audio** permettrait d'établir un socle de règles communes à tous les acteurs, notamment pour le respect des droits des auteurs et producteurs de contenus.
- La consécration de la notion d'**œuvre audio ou sonore** et d'un régime contractuel propre à ces œuvres assurerait une meilleure reconnaissance des droits des créateurs et une clarification du régime d'exploitation de ces œuvres par les producteurs.

C'est en reconnaissant la valeur des contenus audio ainsi que les droits de leurs créateurs que l'on se donne les moyens d'avoir dans la durée un écosystème national fort.

b. Défendre la création audio en ouvrant la plateforme Radio France à des contenus tiers.

Sur le numérique, Radio France doit penser son offre de plateforme avec les valeurs d'un service public moderne ouvert sur la créativité nouvelle qui émerge ailleurs.

- Cette ouverture se fait déjà en direction **des podcasts de l'audiovisuel public**, tous rassemblés sur la plateforme Radio France, qui sert ainsi de plateforme audio de référence de l'audiovisuel public. Elle doit se développer également en direction des podcasts **d'institutions partenaires et de médias de service public étrangers** dans une logique partenariale. Nous l'avons initié à la rentrée 2022 dans un partenariat avec Radio Canada qui comprend la diffusion croisée de contenus sur nos plateformes. Des coproductions feront également vivre ce nouvel espace audio francophone.
- Nous jouerons également notre rôle de soutien à la création **en prescrivant sur nos antennes l'écoute de podcasts indépendants**. Nous pouvons aller plus loin en faisant écouter sur notre plateforme, dans un espace dédié à la découverte, chaque mois une sélection de podcasts innovants, conformes à la fois à nos valeurs de service public et à notre exigence de qualité éditoriale. Pour des créateurs indépendants, être ainsi référencé sera un coup de pouce pour leur émergence.

c. Favoriser les alliances pour soutenir une distribution universelle de l'audio.

- **Le déploiement du DAB+ au service de l'écoute de la radio en direct.**

La radio reste encore massivement écoutée en direct (80% des écoutes) et, malgré l'érosion que l'on observe en France et ailleurs, l'écoute en direct devrait rester majoritaire dans l'écoute du média¹⁶. En effet, avoir un **accès rapide, facile et gratuit à un flux radio** dont la promesse est clairement identifiée (de la musique, de l'information, de la culture) reste un besoin pour le public en phase avec le rôle d'accompagnement que joue le média radio à l'époque du multitâches. C'est pourquoi il est indispensable que l'écoute en direct de la radio soit aisée et accessible partout. Cet objectif simple à énoncer est de moins en moins facile à atteindre dans les faits avec des interfaces numériques qui s'imposent progressivement partout dans nos foyers comme dans nos voitures et qui complexifient l'accès à la radio.

Au cours des prochaines années, Radio France devra poursuivre **une politique volontariste de distribution de la radio en direct. Le déploiement du DAB+ est à ce titre un enjeu majeur pour notre secteur**. A couverture équivalente, son coût de diffusion représente la moitié de celui de la FM et sa consommation électrique, mutualisée au sein de chaque multiplex, est bien moindre.

- Afin que le réseau national et les réseaux étendus de DAB+, auxquels Radio France participe, se développent en France de manière suffisamment rapide et convaincante pour constituer un mode d'accès à la radio attractif, Radio France continuera d'apporter son expertise et ses moyens techniques au profit de l'ensemble des éditeurs présents avec elle sur les multiplex métropolitains et les multiplex étendus.

¹⁶ Dans un rapport prospectif sur l'avenir du secteur de la radio, « Digital radio and audio review », du 21 octobre 2021, le gouvernement britannique estime que l'écoute de la radio continuera à se faire à plus de 50 % en direct d'ici 2035.

- Pour remplacer progressivement la FM dans la vie des Français, le DAB + devra se faire connaître et ses acteurs inciter les Français à s'équiper. C'est tout le sens de l'association « Ensemble pour le DAB+ » à laquelle Radio France prend une part active.
- Lorsque le déploiement du DAB+ sera suffisamment avancé sur l'ensemble du territoire, Radio France devra réinterroger sa stratégie de diffusion en bande FM.
- **Sécuriser la présence de la radio dans les voitures connectées et sur les enceintes connectées est un enjeu majeur qui nécessite des alliances et de l'innovation.**
- D'une part, **s'allier avec les autres acteurs pour assurer l'avenir de la radio.** C'est tout le sens de l'initiative Radioplayer à laquelle Radio France devra continuer de participer activement. Cette technologie d'interface audio a un réel avenir par sa capacité à hybrider la FM, le DAB+ et l'IP, laquelle s'inscrit pleinement dans la stratégie que nous développons. Elle a pour atout sa dimension européenne qui permet d'atteindre la bonne échelle dans les discussions avec les constructeurs automobiles et concepteurs d'enceintes vocales pour défendre la place de la radio demain.
- D'autre part, **réaliser les investissements technologiques et les innovations éditoriales** nécessaires pour que Radio France reste à la pointe de l'innovation et en capacité d'imaginer les nouveaux usages et les nouveaux contenus auxquels la commande vocale pourra donner accès dans les univers connectés.

2. Assumer la mondialisation de l'écosystème de l'audio par des alliances et partenariats européens.

a. Lancer un marché européen du podcast

L'exemple de *Batman*, « premier blockbuster audio » lancé à l'échelle planétaire en mai 2022 par Spotify a montré que le secteur de l'audio connaît une évolution similaire à ce qui s'est passé quelques années plus tôt dans le secteur de la vidéo. De grands acteurs montent en puissance, investissent dans la production de contenus originaux qu'ils proposent à une audience mondiale en exclusivité sur leur plateforme. Dans ce nouveau contexte concurrentiel, j'ai lancé début 2022 l'initiative d'un **forum européen du podcast** dont la première réunion s'est tenue, en partenariat avec l'UER, à la Maison de la Radio et de la Musique en septembre dernier avec un double objectif pour l'avenir.

- **Mettre en réseau les radios publiques européennes avec des partenariats à l'échelle du continent.** Il peut s'agir de construire ensemble des projets de coproductions qui augmentent les moyens disponibles pour atteindre une qualité artistique renouvelée. Récemment le podcast « *La Filière* » de France Culture fut une adaptation d'un

programme de la BBC. La codistribution s'inscrit dans la suite logique de la coproduction. Ces partenariats préfigurent **un nouvel espace public européen** facilitant la circulation de contenus entre radios-sœurs à travers le continent et renforçant la présence en podcast ou à l'antenne des grands débats européens.

- **Développer un véritable marché du podcast** avec la vente ou l'adaptation à l'international de formats audio qui ont rencontré le succès dans leur pays d'origine. Au-delà de l'émulation artistique et technique qui peut naître de ces échanges, le développement d'un marché peut permettre de **valoriser les programmes de Radio France** dont la qualité et l'innovation sont reconnues à l'extérieur de nos frontières. Ce sera la mission du *Studio Radio France* d'explorer cette source de revenus potentiels pour l'entreprise.

b. Peser dans les négociations européennes

- **Préserver l'universalité de l'accès aux contenus de service public de la radio**

L'universalité de la réception de la radio était autrefois garantie par des modalités particulières d'allocation des fréquences hertziennes. Elle est aujourd'hui fragilisée sur les supports d'écoute numérique, tels que les enceintes connectées, qui prévoient des conditions d'accès nouvelles créant une intermédiation entre nous et le public (« gatekeeper »). Cet enjeu impose une vigilance permanente compte tenu du rythme des évolutions technologiques et stratégiques des grands acteurs du numérique qui nous placent dans une situation de dépendance. C'est pourquoi, Radio France devra amplifier son action avec les autres radios de service public européennes pour sortir l'audio du silence des textes européens et veiller à préserver l'accessibilité de nos contenus d'intérêt général.

- **Défendre la présence de la radio en accès simple et libre dans les voitures**

Récemment, le constructeur automobile Tesla a fait de la réception de la radio (FM et DAB+) une option payante. D'autres constructeurs y songent. L'univers de la voiture devient un univers connecté dans lequel la radio n'est plus une priorité et les applications de radio risquent d'être progressivement diluées parmi d'autres offres numériques. Cela représente un risque industriel majeur pour les acteurs de la radio et pénalise également les citoyens qui sont encore très attachés à la présence de ce média dans leur voiture. Si la radio est dans la voiture un moyen de se divertir, elle est aussi un moyen de s'informer et constitue l'un des ultimes relais d'information pour les pouvoirs publics en cas de crise majeure. C'est donc un enjeu prioritaire et je souhaite continuer de le porter collectivement, avec les acteurs européens publics et privés concernés, auprès du législateur européen.

3. Une stratégie d'innovation pour soutenir le développement de l'audio et du son

a. [Préparer l'audio de demain](#)

- **Soutenir l'innovation des salariés au sein de l'entreprise.**

Radio France s'est dotée fin 2018 d'un **accélérateur d'idées**, qui a permis à des salariés de concevoir et de mettre en œuvre des projets jamais explorés jusque-là (lancement d'une enceinte pour enfants, travail sur un algorithme de service public). Pour continuer à valoriser l'esprit d'innovation et de créativité des salariés, je souhaite leur proposer **un programme d'intrapreneuriat** qui leur donnera les moyens d'élaborer, repérer, partager et tester les outils de fabrication de la radio de demain en allant au bout de leurs idées.

Il me semble essentiel d'accélérer notre recherche et développement en partageant à tous les niveaux de l'entreprise le travail de **la cellule dédiée à l'innovation**. L'objectif est de faire se rejoindre les besoins nouveaux de nos équipes éditoriales en matière de création de formats innovants et la veille sur les nouveaux cas d'usage liés à l'audio (orienté objet, interactivité) en testant les solutions concrètes qui émergent.

- **Renforcer la place de Radio France dans l'écosystème de l'innovation.**

Radio France est partenaire de toutes les entités French Tech Central et est bien implantée au cœur de l'écosystème de l'innovation audio. L'enjeu pour les années à venir est d'améliorer notre capacité à détecter les start-up innovantes afin d'avoir accès à des solutions applicables dans trois domaines stratégiques pour l'entreprise : les **innovations éditoriales sur les formats** (notamment grâce au son spatialisé), les **innovations dans les manières de travailler** (utilisation des technologies de l'IA et de l'apprentissage machine pour la traduction automatique ou pour la géolocalisation par exemple) ou encore les **innovations pour les usagers** (fluidité de l'écoute dans les voitures connectées, commande vocale, qualité audio et son immersif dans l'habitacle etc.)

b. [Créer une Académie du Son](#)

Ces dernières années, l'évolution technologique et la qualité de nos techniciens nous ont permis de travailler sur de nouvelles expériences sonores en son 3D ou immersif dans lesquels Radio France devient une référence. La maturation des technologies et des savoir-faire doit continuer au sein du service public, qui a toujours été défricheur sur l'innovation sonore et qui a tous les atouts pour devenir **l'un des fers de lance de la recherche, de l'innovation, et de l'essaimage des pratiques sur le son**. C'est maintenant qu'il faut revendiquer **un savoir-faire français** au moment où le développement des expériences virtuelles immersives va devenir un horizon d'innovation majeur dans lequel comme le souligne Jean-Michel Jarre « *ce sont les oreilles qui ouvrent les yeux* ».

En nous alliant avec l'INA, pour bénéficier de son expertise reconnue en matière de formation initiale et continue dans la filière son et de celle de son groupe de recherches musicales (GRM), nous pourrions lancer **une Académie du Son**, qui serait unique en son genre en Europe. Cette

Académie, appuyée sur les forces respectives des deux entreprises, aurait pour mission d'accompagner la découverte des **nouveaux usages de l'audio, notamment le son immersif et l'interactivité** avec des applications concrètes dans la création éditoriale et musicale. La synergie entre la technique et les artistes sera primordiale. L'Académie accueillerait ainsi chaque année une double promotion d'artistes et de professionnels du son sélectionnés pour créer des contenus innovants : fictions, documentaires et reportages interactifs, musiques immersives conçues en multicanal et en son spatialisé 3D, etc. Des partenariats technologiques devront accompagner ce dispositif qui pourra devenir une vitrine de l'innovation sonore.

*

Ces nouveaux développements ne pourront se concrétiser qu'avec l'engagement des salariés de l'entreprise.

*

IV. Avec l'ensemble des salariés, construire un service public moderne et exemplaire

1. Poursuivre l'adaptation de l'entreprise à la mutation digitale de nos activités.

Remplir nos différentes missions et nous adapter à la démultiplication des usages devra, au cours des prochaines années, se faire dans des conditions de maîtrise de nos charges. La période qui s'ouvre va également être marquée par la fin en 2022 du chantier de réhabilitation. Les équipes parisiennes vont se retrouver progressivement enfin réunies dans un seul lieu favorisant les échanges, la cohésion et la qualité de vie au travail.

a. S'adapter à l'évolution rapide de notre média

- **Accroître la fluidité entre la production radio et la production numérique**

Producteur de tous ses contenus, Radio France doit continuer de faire évoluer ses façons de faire pour être en mesure de se développer sur de nouveaux fronts. Une **Mission d'accompagnement de la transformation** a été créée à Radio France en septembre 2018, pour internaliser le conseil en organisation. Cette mission a accompagné l'entreprise dans la réorganisation d'une vingtaine de directions et chaînes, un effort de transformation sans précédent. Elle travaille en particulier sur la **transformation des modes de production**, pour alléger les moyens dévolus à la production de la radio linéaire et les réallouer à la production numérique. Ce chantier intitulé « prod'cast » doit être poursuivi en prenant appui sur les expérimentations menées qui ont fait leurs preuves.

La construction d'une nouvelle architecture de production et de diffusion permettra de favoriser la convergence, la simplification et l'automatisation des interactions entre les outils, d'améliorer la gestion des antennes, de décloisonner les processus de production entre tous les acteurs de la radio. Le socle en est aujourd'hui posé avec le déploiement progressif de « On Air », le nouvel environnement de production et de diffusion. Cette évolution est un maillon essentiel de la stratégie d'hybridation du direct et des podcasts.

- **Engager une adaptation durable de tous nos métiers**

Désormais, dès la conception, il faut penser le cycle de vie de nos contenus, programmes ou informations, de leur déclinaison en formats à 360° jusqu'au traitement des données associées en vue de leur référencement numérique. Ces évolutions impliquent de nouveaux outils éditoriaux, de nouvelles compétences et de nouveaux métiers. Mais **l'impact du numérique touche plus largement l'ensemble des métiers de l'entreprise** de l'éditorial à la gestion ou à la maintenance immobilière. Cela rend indispensable de continuer, dans le cadre du dialogue social, à faire évoluer les compétences pour construire l'avenir des métiers de l'entreprise avec nos salariés en s'appuyant sur leur expérience et leur connaissance.

b. Simplifier notre organisation

Ces dernières années, l'importance prise par la transformation digitale et par les liens croissants avec des acteurs externes ont conduit à développer de nouvelles fonctions transversales qui ont rendu l'organisation interne plus complexe. Pour continuer à nous développer tout en restant agiles, il faut simplifier l'organisation interne, rassembler les compétences et les moyens.

- L'organisation de Radio France est devenue de plus en plus matricielle au cours des années. Faire cohabiter sept antennes, une direction de la musique et des directions transversales a rendu nécessaire l'instauration de nouveaux processus de coordination au moment même où l'on avait besoin de gagner en agilité. Nous devons avoir une priorité pour les années à venir : **simplifier le quotidien**. Je demanderai à la Mission d'accompagnement à la transformation de **faire de la simplification un projet porté à l'échelle de l'entreprise** et un levier d'amélioration de la qualité de vie au travail.
- Alors que l'on a besoin de compétences de plus en plus pointues et spécialisées dans le numérique, tout faire à l'échelle de chacune des sept radios trouve aujourd'hui ses limites. Tout comme il devient de plus en plus difficile de continuer à développer nos productions pour répondre à la démultiplication des usages. L'enjeu des prochaines années sera de pouvoir continuer à **préserver l'identité très forte de chaque antenne et de chaque équipe éditoriale, tout en envisageant des regroupements opérationnels** afin de répondre à cette problématique.

2. Être une entreprise toujours plus responsable socialement et écologiquement

Qu'il s'agisse de la parité, de la diversité ou de l'écodurabilité de nos activités, Radio France doit être exemplaire sur les enjeux de responsabilité sociétale et environnementale qui sont attendus par nos auditeurs et par les citoyens. Ces engagements forment un tout indissociable qui change en profondeur la culture de l'entreprise. Beaucoup d'actions ont été engagées ces dernières années¹⁷ qui constituent un socle solide sur lequel construire durablement une entreprise responsable.

- **La responsabilité environnementale.** Récemment, Radio France a synthétisé ses ambitions et ses objectifs pour l'environnement dans un manifeste en 10 points ("**le Tournant**") qui prend des engagements forts pour mieux parler de la crise écologique sur nos antennes, former toutes les équipes éditoriales sur le sujet, réduire progressivement la place des publicités pour les biens et services les plus polluants sur les antennes et viser une **réduction de 40 % des émissions carbone d'ici 2030**. J'ai la

¹⁷ Progression de la parité sur nos antennes, lancement d'un plan égalité 360, établissement d'une stratégie RSE en 3 piliers et 27 actions prioritaires, réalisation du premier bilan carbone complet de l'entreprise.

conviction que cette direction est la bonne. Chaque antenne doit aborder, non pas seulement lors d'émissions ou de chroniques dédiées, mais au cœur même de sa ligne éditoriale et dans l'ensemble de ses programmes, le sujet de la crise climatique et des solutions à y apporter. Nous ne serons crédibles dans ce traitement éditorial que si, en miroir, notre entreprise agit sur le sujet. Notre prochain projet d'entreprise devra réinterroger en conséquence l'ensemble de nos activités. Qu'il s'agisse d'élaborer une charte de l'éco-production, de revoir nos pratiques de stockage de données numériques ou de réduire l'impact des tournées de nos formations musicales, c'est un ensemble ambitieux et cohérent de mesures qui devra être mis en œuvre pour atteindre l'objectif de réduction de notre empreinte carbone.

- **L'égalité professionnelle.** Pour être proches de notre public, on doit s'assurer qu'on lui ressemble. C'est pourquoi au sein de nos radios **la parité et la diversité** sont devenus des enjeux de modernité et de qualité. A l'antenne, comme hors antenne, la diversité des intelligences et des sensibilités enrichit très fortement toute équipe. C'est une conviction qui guide mes recrutements. En fixant des objectifs, dont je suis personnellement la réalisation, et en continuant d'innover, sur le modèle réussi de notre Académie des antennes, nous construisons une dynamique interne solide.
- **Les conditions de vie au travail.** Les années qui viennent doivent permettre de travailler avec l'ensemble des managers sur l'amélioration de l'inclusion et du bien-être au sein des collectifs de travail. Les engagements importants que j'ai portés ces dernières années pour lutter contre les discriminations, contre les situations de harcèlement, de violence ou de sexisme ordinaire devront être suivis sans relâche. **La lutte contre la précarité** sera également poursuivie. Nous devons faire en sorte que les salariés qui entrent et qui travaillent à Radio France soient heureux et fiers. C'est pourquoi nous mettrons à plat **les règles et le fonctionnement du planning**, voie d'entrée des jeunes journalistes dans l'entreprise.

Pour y parvenir, ces engagements devront être portés et suivis dans la durée au plus haut niveau de l'entreprise. La gouvernance de l'entreprise devra être mise à niveau avec la création d'un comité RSE au sein du conseil d'administration, de même qu'au sein du comité social et économique de l'entreprise.

3. Emmener les salariés de Radio France vers ce nouvel horizon

- **Les salariés doivent être les premiers bénéficiaires des changements au sein de l'entreprise.**

Après plusieurs années marquées par la recomposition des effectifs dans le cadre de la rupture conventionnelle collective, les prochaines années doivent être mises à profit pour bâtir une politique sociale durable permettant aux salariés d'être les premiers bénéficiaires des

changements à l'œuvre au sein de l'entreprise. De solides fondements ont été posés ces dernières années qui doivent permettre de continuer à construire **une politique de ressources humaines modernisée**¹⁸ mettant au cœur de son action les questions du sens, de l'inclusion au sein des équipes et de la gestion des talents. Elle doit donner la priorité à **la montée en compétences des salariés au sein même de l'entreprise** afin d'y penser leur avenir. **La formation, en particulier, doit être mise au service de l'évolution des salariés** pour les accompagner vers les compétences et les métiers nouveaux dont l'entreprise aura besoin à l'avenir. Une telle stratégie de montée en compétences impose un effort très important d'anticipation sur plusieurs années, mais aussi de communication et de sens du collectif. Ces évolutions devront se faire dans le cadre d'un dialogue social toujours plus constructif et responsable.

- **Les managers sont les piliers fondateurs qui soutiennent notre maison.**

La flexibilité offerte aux salariés dans les modalités d'organisation du **travail à distance**, quand cela est possible, conjuguée à une très grande attention portée à la **qualité du travail** sur place, seront essentielles pour continuer à garder et à attirer les talents, alors que dans tous les domaines (créatifs, numériques, techniques ou administratifs) les équilibres sont bouleversés. Ce sont des évolutions majeures dans la culture de l'entreprise, tout comme dans le fonctionnement quotidien des équipes. Les impacts sur le management sont très importants et devront être particulièrement accompagnés dans les prochaines années.

Les managers ont un rôle essentiel pour entraîner leurs équipes et créer une énergie collective. Ils insufflent l'esprit d'innovation, l'exigence, le respect et la confiance qui doit irriguer non seulement nos antennes mais aussi notre fonctionnement au quotidien. Cette mission est devenue de plus en plus exigeante et complexe à exercer. La direction des ressources humaines devra engager, en complément du plan de formation managériale, **un développement d'outils managériaux** permettant de favoriser à la fois la cohésion et le bien-être au sein des équipes, la motivation et la performance individuelle et collective.

- **Tous les salariés devront être écoutés dans le prochain projet de l'entreprise.**

A compter de 2023, il nous faudra définir une nouvelle feuille de route pour Radio France dans le cadre qui sera donné par le prochain contrat d'objectifs et de moyens pour les années 2024 à 2028. Il m'apparaît indispensable **d'écouter toutes les parties prenantes internes** dans le diagnostic, puis dans la construction des objectifs et des modalités permettant que Radio France continue d'être utile à la société. Le baromètre social interne sera l'un des outils mobilisés à cette fin. La radio est un média de l'écoute. Cette écoute doit être une valeur essentielle de notre culture d'entreprise.

¹⁸ Un nouveau cap pourra être franchi grâce aux possibilités ouvertes par le nouveau système d'information RH qui va permettre une meilleure articulation entre les niveaux centraux et opérationnels, et donc une évolution de la DRH vers des fonctions de conseil et d'expertise.

Conclusion

Le média radio a passé le cap du siècle en 2021. Avec le développement de l'audio, il se métamorphose et trouve une pertinence nouvelle et renforcée pour chaque auditeur personnellement, comme pour la société française dans son ensemble. Média calme, authentique, de fond, il se démarque dans la lutte pour l'attention. Il offre une alternative heureuse aux excès de l'époque : la fatigue informationnelle, le zapping permanent, le sentiment de ne plus avoir le temps. L'audio contribue ainsi à se concentrer et à se recentrer. Dans les prochaines années, nous ne pourrions que nous réjouir d'avoir pris le soin de cultiver ces qualités. La force du service public sera une force pour chacun et pour tous.

Le projet dont vous lisez les lignes ambitionne d'amplifier l'action dans cette direction en cultivant les valeurs de Radio France, comme en défrichant de nouveaux champs. Le bilan des dernières années, construit avec l'ensemble des salariés de l'entreprise, n'est donc pas un point d'arrivée, mais un point de départ. De là, nous devons continuer à avancer pour remplir nos missions d'informer avec fiabilité, de partager le plaisir de la connaissance, de porter les artistes de patrimoine comme les jeunes talents, et s'assurer, c'est tout aussi important, que ceci arrive jusqu'aux citoyens avec des contenus qui parlent à tous et ne sont pas réservés à quelques-uns. Ce que nous offrons à nos auditeurs, nous continuerons de le construire non pas en surfant sur les modes et l'air du temps, mais en étant à l'écoute des Français, sensible aux fragilités de la société et attentifs aux signaux faibles comme aux grandes tendances.

Dans une période où beaucoup d'attentes se tournent vers nous, Radio France doit être forte pour les Français. Ses équipes doivent continuer de faire la démonstration qu'une entreprise publique qui remplit pleinement ses missions de service public peut être bien gérée, technologiquement en pointe et résoudre par le haut l'équation qui est sans cesse posée à l'audiovisuel public, entre exigence des contenus et capacité à parler au plus grand nombre. Pour continuer à le construire, nous devons nous ouvrir davantage à nos partenaires naturels, ceux de l'audiovisuel public, ceux du secteur de la radio et du son, ceux de la culture et de la musique, ceux de l'éducation.

Telle est l'ambition qui inspire ce projet stratégique que je souhaite pouvoir mettre en action avec l'ensemble des salariés qui œuvrent chaque jour aux succès de Radio France. J'aimerais que tout comme moi, quand je rejoins chaque matin la Maison de la Radio et de la Musique, quand je me rends dans l'une de nos 44 radios locales, ou le soir quand j'écoute un concert dans l'auditorium, ils y trouvent du sens. Je connais leur envie de participer à ce que Radio France, jour après jour, contribue à son échelle à préparer une société et un monde un peu meilleurs à transmettre aux nouvelles générations. C'est pourquoi ce projet s'appelle « *Radio France, nouvelles générations* ».

60 propositions pour le service public de la radio

I. Notre stratégie éditoriale doit répondre aux grands défis de l'époque

1. Continuer à développer **France inter comme un média radio et numérique fédérateur, inclusif et innovant**, qui prolonge les émissions par une interaction constante avec ses publics

Face au dérèglement de l'information, renforcer notre capacité à être un repère de confiance pour les Français

2. **Renforcer la formation et la spécialisation des journalistes** sur les questions complexes (environnement, sciences, Europe) et engager une **réflexion sur la carrière des journalistes** à Radio France
3. Eclairer la transition écologique en **fournissant une information de confiance sur la crise climatique, ses conséquences ainsi que les solutions pour y remédier**, conformément au « Tournant » récemment annoncé par Radio France
4. **Mutualiser la fabrication du "temps 1" de l'information** au sein de Radio France
5. **Dans la lutte contre la désinformation, passer d'une guerre de position à une guerre de mouvement** en investissant massivement dans l'édition d'informations à destination des réseaux sociaux
6. Travailler avec d'autres acteurs du secteur à **bâtir un Nutriscore de l'information**
7. **Faire de l'éducation aux médias et à l'information une composante à part entière du travail de journaliste** à Radio France
8. **Mettre en ligne les sources** utilisées par les journalistes pour le fact-checking.
9. **Accentuer les coopérations au sein de l'audiovisuel public pour continuer de faire la différence** en matière d'information : créer une « station i » de l'information, mettre en réseau de l'information chaude, créer une banque commune de sons et d'images

Face à la fragmentation de la société, renouer le lien de proximité

10. **Donner un nouveau souffle stratégique à France Bleu**, autour de 3 axes :
 - multiplier les **productions en direct sur le terrain**, au plus proche des habitants
 - faire de France Bleu **une radio participative créatrice de débats et de liens**
 - faire de **France Bleu un laboratoire du journalisme de solutions**
11. **Approfondir les coopérations entre France Bleu et France 3** pour proposer une offre cohérente et complémentaire entre radio, télévision et numérique

Face à la complexité du monde contemporain, mettre à disposition de tous l'évolution des savoirs et des connaissances

12. **Intensifier le partenariat entre France Culture et Arte autour de "Et maintenant ?", le festival des Idées de demain** pour en faire la matrice de nouvelles collections de podcasts ou de formats vidéo sur les enjeux nouveaux de l'époque

13. Réhabiliter la parole experte en nouant **des partenariats avec les institutions scientifiques**
14. **Faire de France Culture une université gratuite des savoirs** : systématiser les appels à projet de podcasts auprès de professeurs, les partenariats avec les universités, grandes écoles et institutions intellectuelles
15. Proposer aux **entités publiques scientifiques et culturelles des partenariats** de diffusion et de coproduction de contenus
16. Initier un partenariat innovant avec la BNF pour **rendre accessible sur Gallica le catalogue de contenus de Radio France**
17. Conclure un partenariat avec l'INA pour multiplier les rééditorialisations et créer des offres numériques thématiques afin de **faire vivre une immense bibliothèque numérique des savoirs**

Contribuer plus activement à notre souveraineté culturelle via le soutien aux artistes et aux créateurs

18. **Travailler activement au renouvellement et à l'élargissement du public de la musique symphonique par les plus jeunes** en développant l'offre pédagogique de France Musique via ses podcasts destinés aux familles et en proposant des ateliers pédagogiques sur le territoire
19. **Multiplier les passerelles entre la musique symphonique et les autres cultures** au travers des rendez-vous pop symphoniques et des concerts de musiques de films
20. **Inscrire nos formations musicales dans le mouvement de la révolution numérique**, proposer des formats innovants, mettre le répertoire et la création au cœur de l'expérience immersive sur notre plateforme et dans les univers virtuels à venir
21. **Construire des projets réguliers avec l'audiovisuel public** pour mettre en avant la musique symphonique et le chant choral
22. **Renforcer la complémentarité de l'offre musicale des antennes**
23. **Poursuivre la stratégie d'événementialisation** en renouvelant **les opérations de tremplin** pour favoriser l'émergence de nouveaux artistes francophones et les accompagner dans la durée
24. Développer dans **l'espace musique de la plateforme Radio France** la prescription de la diversité et l'ouvrir aux partenaires de l'audiovisuel public
25. **Faire du documentaire et de la fiction audio des laboratoires de création** en misant sur l'innovation (son binaural immersif, interactivité) et le renouvellement des talents
26. Tester **le développement d'une série quotidienne sur France Inter**
27. **Faire émerger une nouvelle génération de podcasteurs** en leur donnant l'opportunité de développer leur projet via un casting annuel et un programme d'accompagnement

Nous devons non seulement renouveler nos publics, mais aussi en conquérir de nouveaux

28. **Etoffer l'offre de podcasts pour enfants** en direction des plus jeunes et des adolescents
29. Faire de **Mouv' le média créatif de Radio France** pour la génération Internet
30. Accroître **le renouvellement et la diversité des talents** sur toutes les antennes
31. Expérimenter **un laboratoire de production dédié aux nouveaux formats et écritures**

II. Achever notre mutation digitale pour maîtriser notre avenir

Devenir un média audio digital

32. **Penser** dès la conception et la production de nos programmes **les conditions de leur vie dans la durée**
33. Innover pour **faire du podcast un média social**

Pour renforcer le lien avec nos auditeurs, aller au bout de la stratégie de plateforme

34. Développer **la logique de catalogue de contenus** et viser **un podcast leader** dans chaque grand domaine
35. Améliorer le service rendu par notre plateforme **en construisant un espace de découverte personnalisée** par un algorithme de service public, des listes de lecture et la géolocalisation
36. Développer **les compétences de traitement des données**
37. **Aller plus loin dans la stratégie de souveraineté éditoriale** en travaillant sur les parcours utilisateurs menant à la plateforme
38. Créer **un écosystème digital commun à l'audiovisuel public** pour mutualiser la R&D
39. Mettre en réseau **toutes les plateformes de l'audiovisuel public** pour mailler les offres

Pour ceux qui ne sont pas encore nos publics, passer à une nouvelle étape de conquête sur le numérique

40. Mettre autant de **forces dans l'édition et la distribution numérique de nos contenus** que dans leur conception

III. Radio France doit être créateur de valeur pour son écosystème de l'audio

Participer à la structuration de l'écosystème de l'audio

41. Plaider pour des **évolutions législatives et réglementaires visant à mieux accompagner l'essor de l'audio**

Défendre et développer la valeur de l'audio

42. **Ouvrir la plateforme Radio France à des contenus tiers** : podcasts de l'audiovisuel public, des institutions publiques culturelles et scientifiques, podcasts de médias de service public étrangers, et découverte de podcasts indépendants

S'allier avec les autres acteurs pour assurer une distribution universelle de l'audio sur tous les supports

43. Être moteur pour **le déploiement du DAB +**
44. S'allier avec les autres acteurs du secteur pour assurer **l'avenir de l'audio sur les enceintes connectées et dans les voitures de demain**

Développer des alliances européennes

45. **Mettre en réseau les radios publiques européennes** pour faciliter la circulation des contenus au sein de l'espace européen

- 46. Faire émerger **un marché européen du podcast**
- 47. Plaider au niveau européen pour faciliter le maintien **d'un accès universel et gratuit à la radio notamment dans les voitures**

Soutenir l'innovation autour du son

- 48. Prolonger l'accélérateur d'idées par **un programme d'intrapreneuriat**
- 49. Renforcer **la place de Radio France dans l'écosystème de l'innovation**
- 50. **Créer** en partenariat avec l'INA **une Académie du Son** pour favoriser l'innovation et la création

IV. Un service public moderne et exemplaire qui se développe avec ses salariés

Poursuivre la mutation de l'entreprise pour répondre au défi de la transformation numérique

- 51. Continuer à **faire évoluer les modes de production de la radio** pour prolonger les développements dans le numérique
- 52. Anticiper **l'évolution des compétences et des métiers dans tous les secteurs** de l'entreprise et investir fortement sur la formation pour y contribuer
- 53. Faire de **la simplification** un projet porté à l'échelle de l'entreprise

Être une entreprise toujours plus responsable socialement et écologiquement

- 54. Intégrer **l'objectif de réduction de 40% de nos émissions de carbone d'ici 2030** (« Tourant environnemental de Radio France ») dans toutes nos actions
- 55. Porter **une attention accrue à la parité et à la diversité** sur nos antennes, ainsi que dans les recrutements et la gestion des carrières
- 56. Revoir **les modalités d'intégration des jeunes journalistes** à Radio France
- 57. **Placer les enjeux de RSE au cœur de la direction de l'entreprise** et adapter sa gouvernance en conséquence (CSE, CA)

Emmener les salariés vers ce nouvel horizon

- 58. **Franchir un nouveau cap dans la modernisation de la gestion des ressources humaines** de l'entreprise et réorganiser la direction centrale
- 59. Allier la qualité de vie au travail, la cohésion des équipes et la performance dans des **outils managériaux à développer pour les managers**
- 60. **Ecouter tous les salariés pour la construction du prochain projet d'entreprise**