

# Grand chambardement en vue à la RTBF

MÉDIAS Les grandes lignes du nouveau plan stratégique « vision 2022 » dévoilées

► **L'organisation interne ne sera plus structurée par média mais de manière transversale.**

► **Il y aura moins de couches hiérarchiques.**

La RTBF est engagée dans un vaste processus de réflexion visant à la préparer aux mutations que connaît le secteur des médias. Une étape importante a été franchie vendredi dernier. Le conseil d'administration a adopté à l'unanimité les grandes lignes du plan stratégique « Vision 2022 » qui, comme son nom l'indique, projette l'entreprise dans cinq ans. Pour rédiger ce document, la RTBF s'est appuyée sur les recommandations du cabinet de consultance McKinsey qui a déjà réalisé cette année pour le service public une étude auprès du personnel sur le bien-être au travail.

Ce plan stratégique va servir de fil rouge pour la rédaction du futur contrat de gestion qui doit entrer en vigueur au premier janvier 2018. Nous avons pu prendre connaissance des grandes lignes de ce plan confidentiel.

**1 Nouvelle organisation.** C'est le point qui risque de faire couler le plus d'encre. La RTBF veut revoir en profondeur sa manière de fonctionner pour s'adapter à l'ère numérique. Aujourd'hui, l'entreprise est structurée autour des médias. Il y a une direction générale de la TV, de la radio... L'idée est de casser cette structure en silo en vue de créer des divisions beaucoup plus transversales. Deux grands pôles devraient voir le jour. L'un serait chargé de la production du contenu, quel que soit le support auquel celui-ci est destiné (TV,

radio, web). L'autre serait chargé de l'édition et de la diffusion de ce contenu. Son objectif serait de chercher à valoriser et à monétiser beaucoup mieux qu'aujourd'hui les productions de la RTBF, en cherchant à les rendre disponibles pour le plus grand monde, notamment sur les nouvelles plateformes web (non linéaire).

Cette nouvelle organisation devrait permettre d'alléger l'encadrement dans une entreprise souvent pointée du doigt pour son « armée mexicaine ». Ce n'est pas un hasard : 2022, c'est aussi la date à laquelle les équipes de la RTBF s'installeront dans leur nouveau bâtiment qui doit être construit à Reyers. L'idée est que la structure de cet immeuble reflète cette nouvelle organisation interne.

**2 Management plus participatif.** Un gros travail sera en parallèle mené sur le management. On le sait, le climat social a été déléter cette année à la RTBF. Les burn-out se sont multipliés, le malaise a éclaté au grand jour à l'occasion de plusieurs assemblées du personnel. Les conclusions de l'audit que McKinsey a réalisé sur le bien-être au travail étaient assassines pour le management : « *manque de considération pour les travailleurs* », « *manque de communication* »... Le plan stratégique propose une vision moins hiérarchique de l'organisation. Actuellement, la RTBF fonctionne avec une succession de couches de directeurs héritées de l'histoire. L'idée est de dépoussiérer cette organisation et de la remplacer par une organisation plus moderne et plus horizontale où on travaille en réseaux. Un modèle plus collaboratif qui permet d'impliquer et de responsabiliser davantage les employés et qui colle avec la nouvelle organisation de l'entreprise

qui ne sera plus cloisonnée en différents médias. La simplification des processus administratifs et des méthodes de production couplée à la mise en place d'une organisation plus souple basée sur la polyvalence permettra à terme d'économiser 112 emplois (sur 1.970). Ces personnes pourront être réallouées à la production non-linéaire, estime McKinsey. Pour accompagner la mise en place de cette nouvelle organisation, un comité de transformation composé d'une quinzaine de personnes sera composé d'ici fin janvier.

**3 Des partenariats pour la production.** La RTBF veut accélérer et renforcer la production locale. C'est une nécessité. Les contenus internationaux (séries...) sont de plus en plus monopolisés par les grandes plateformes internationales (Netflix...). Si la RTBF veut pouvoir se différencier, elle doit le faire en s'ancrant toujours plus dans la réalité de son territoire. Cela fonctionne comme en témoigne le succès des séries qu'elle produit. L'ambition est d'augmenter la production interne de 15 % en cinq ans. En matière de fiction, le diffuseur public approfondirait ce qui a déjà été réalisé avec les séries. Il est aussi question qu'il crée des partenariats avec des producteurs indépendants pour augmenter son offre. Cela pourrait passer par la création d'une société juridiquement indépendante de la RTBF dans laquelle on retrouverait des capitaux et des travailleurs de la RTBF (entre 50 et 75 personnes) mais aussi des capitaux provenant de fonds régionaux comme Wallimage et de producteurs indépendants. Cette structure aurait pour mission de développer du contenu multi-support à destina-

tion de la RTBF ou d'autres diffuseurs. Elle permettrait d'avoir une entité de production plus réactive et plus légère que le paquebot RTBF pour innover, tester de nouvelles idées... Pour couvrir en partie les surcoûts liés à la production locale, la RTBF veut mieux vendre ses contenus à l'étranger. Une structure commerciale professionnelle dédiée à cette tâche devrait être créée. On en revient à l'articulation en deux pôles de la future RTBF : la production de contenu d'une part, sa diffusion et sa valorisation d'autre part. ■

JEAN-FRANÇOIS MUNSTER

## INTERNET

### Capter un nouveau public

Si la RTBF veut continuer à toucher tous les publics, elle doit s'adapter aux nouveaux modes de consommation des médias. C'est particulièrement vrai en ce qui concerne les jeunes qui se désintéressent de la télévision traditionnelle pour consommer du contenu à la demande sur internet. Le diffuseur public ambitionne donc d'être plus présent sur internet, que ce soit en renforçant son offre sur sa propre plateforme web (Auvio) ou en plaçant son contenu sur des plateformes externes. Cela passe par la création de nouveaux contenus spécifiques au web, notamment à destination des jeunes. C'est dans ce cadre-là que s'inscrit le projet Media Z, future web radio hip-hop qui vise une population jeune et urbaine que ne touche plus la RTBF.

J.-F. M.