

Les trois piliers de la nouvelle RTBF

TÉLÉVISION Le service public repense de fond en comble son organisation interne

► Le service public est en plein processus de recrutement de son équipe dirigeante.

► Jean-Paul Philippot, administrateur général, nous décrit la nouvelle structure qu'il veut mettre en place.

Les premières offres d'emploi pour les deux premiers niveaux hiérarchiques ont été postées début décembre. Les autres niveaux vont suivre. En ce début d'année, la RTBF se lance dans un vaste chantier de réorganisation interne qui vise à réécrire complètement son organigramme. Elle a décidé d'abandonner sa structure pyramidale cloisonnée par média héritée d'une époque où le numérique n'existait pas pour opter pour une structure plus légère, plus horizontale (collaborative), orientée « publics », et où les producteurs de contenu travaillent de manière « cross-média », c'est-à-dire sans être attachés à un média particulier. Des 22 postes de directeur actuels (occupés par 18 personnes), il n'en restera que 12 à la fin de l'année. 90 % des postes à attribuer seront uniquement ouverts en interne.

Cette nouvelle structure s'imposait pour permettre la mise en œuvre du nouveau plan stratégique de la RTBF adopté fin 2016 qui vise à faire rentrer l'entreprise dans l'ère du digital en la rendant plus efficace – elle doit être capable de produire plus à effectif constant –, de s'adresser à tous les publics y compris les jeunes qui ne regardent plus la télévision et d'avoir une approche à 360 degrés (tous les médias). Jean-Paul Philippot, administrateur général de la RTBF, nous décrit cette nouvelle structure qui s'articule autour de trois grandes compo-

santes.

Le pôle contenu. Il est responsable de la production. Il est organisé en six unités thématiques (voir infographie). « On va regrouper toutes nos forces et compétences autour d'unités éditoriales spécialisées chargées de produire du contenu pour toutes les plateformes, résume Jean-Paul Philippot. On va multiplier les synergies entre les équipes pour produire de manière multiplateforme. Viva for Life préfigure très bien cela. L'événement est décliné aussi bien en télé qu'en radio ou sur les réseaux sociaux. Cette approche nous permettra d'être plus efficaces et d'atteindre l'objectif que nous nous sommes fixés, à savoir produire 15 % de plus dans les

cinq ans. » Jusqu'en 2019, la direction de ce pôle sera assurée ad interim par François Tron, actuel patron de la TV. L'appel à candidature pour ce poste sera lancé durant l'été 2019.

Le pôle média. Il gère toutes les plateformes de distribution de contenu. Il y a cinq départements : radio, TV, sites, applications-players et réseaux sociaux. Le processus de recrutement actuel vise notamment à pourvoir ce poste important.

Les gestionnaires d'offre. Ils seront au nombre de 4. Ils n'ont pas une place à part dans l'organigramme puisqu'ils sont rattachés au pôle média, mais ont un rôle particulier. « Ils doivent veiller à ce que les émissions produites par le pôle contenu rencontrent bien les besoins et attentes de quatre grands publics cibles, mais aussi veiller à ce qu'elles soient diffusées par le pôle média sur les bonnes plateformes en fonction des caractéristiques, des usages de consommation... de ces publics cibles », explique Jean-Paul Philippot.

Quels sont-ils ? La RTBF a refusé de s'enfermer dans une logique purement générationnelle, préférant parler de « relation au média » ou de « mode de consommation média ». Il y a tout

d'abord ce que la RTBF appelle « Nous », c'est-à-dire un public transgénérationnel, familial qui aime se rassembler devant la télévision. C'est typiquement l'audience de la Une et de la Première. Il y a ensuite les « affinitaires » : des personnes qui sont à la recherche de contenus plus spécialisés, avec des angles spécifiques (sport, culture). Le troisième public est celui des jeunes adultes « influenceurs », porteurs de ruptures dans les codes sociaux et médias, et le quatrième est un public ultra-évolutif qui ne regarde pratiquement plus la TV linéaire traditionnelle : à savoir les enfants jusqu'aux jeunes avant leur entrée dans la vie active. « Les idées (de nouveaux programmes) partiront surtout de ces gestionnaires de portefeuilles éditoriaux », souligne Jean-Paul Philippot.

Ces trois composantes devront communiquer en permanence. « S'ils ne se parlent pas, il n'y aura rien », souligne le patron de la RTBF. La collaboration est l'ADN de ce modèle. L'organisation fonctionnera désormais par projets. Par assemblage et réassemblage de blocs comme dans le codage plutôt que par des ordres qui viennent d'en haut. » Pour mettre de l'huile dans ce modèle collaboratif, des facilitateurs seront désignés. Ils seront chargés d'organiser le dialogue dans le cadre d'un processus baptisé « commissioning ».

Jean-Paul Philippot insiste. « Ce n'est pas uniquement un changement de structure. C'est aussi un changement de culture. Il faut faire de la RTBF une entreprise apprenante. La transmission des savoirs doit venir aussi bien des seniors vers les jeunes que des jeunes vers les seniors car ils connaissent les nouveaux usages digitaux et ont une appétence pour les nouveaux formats. C'est tout le défi managérial : aller chercher chez les uns et les autres ce qu'ils ont comme valeur ajoutée. » ■

JEAN-FRANÇOIS MUNSTER

