

# « Ce n'est pas un big-bang mais une montée en puissance »

- La nouvelle organisation de travail à la RTBF qui supprime les barrières entre médias entre en vigueur ce lundi.
- Son patron Jean-Paul Philippot revient sur ce basculement et sur les dossiers chauds de la rentrée.

## ENTRETIEN

L'administrateur général de la RTBF, Jean-Paul Philippot, nous livre les grandes lignes des transformations de la RTBF, qui commenceront dès ce lundi. Le service public entre dans l'ère du 360... une révolution. Pour peu que le gouvernement se mette d'accord sur le contrat cadre.

**Cette rentrée est particulière pour la RTBF. Tout va-t-il changer lundi ?**

Non. Il y a un côté symbolique dans cette date du 3 septembre. Vendredi soir, on aura encore un directeur de la radio et de la télé et lundi matin, on aura à la place un responsable des contenus et un responsable des médias. Mais il n'y a pas de rupture ou de big-bang. Tout le modèle, les nouveaux responsables... sont connus. Ce qui change, c'est que le nouveau modèle d'entreprise devient la règle et la référence. On va le faire monter en puissance et on va le rôder pendant les quatre mois qui viennent.

**Pouvez-vous donner quelques exemples de nouvelles émissions qui s'inscrivent déjà dans la philosophie du nouveau modèle d'entreprise ?**

Il y a cinq ans, quand on pensait aux « Niouzz » (info pour les enfants, NDLR) sur Ouftivi, on pensait à un programme de télévision. Et puis on s'est dit qu'on allait mettre ce programme sur nos plateformes digitales. Aujourd'hui, on crée un format Niouzz + sur Instagram à destination des plus de 13 ans (actu-stories). Les élections communales sont une autre expression de cette approche intégrée et globale. À côté des médias traditionnels, il y aura un volet important sur notre site info et sur Auvio.

**Il n'y a pas vraiment de nouveautés marquantes dans votre grille. Est-ce dû à cette transition ?**

Quand on regarde les audiences de la saison 2017-2018, on se rend compte qu'on a obtenu de très bonnes performances à tous les moments de la journée sauf dans l'access prime time (avant la soirée). Des nouveautés comme le jeu « Les associés », « Les pigeons 2.0 » et une formule plus identitaire pour le JT constituent un investissement majeur pour se renforcer dans ce créneau horaire.

**L'organigramme de la RTBF a été entièrement revu. Reste-t-il des postes à pourvoir ?**

Environ trois quarts des cadres de l'entreprise ont dû repostuler à une fonction. Ils ont dû sortir de leur zone de confort. Aux niveaux N-1 et N-2 (NDLR : les plus

hauts étages de la hiérarchie), le recrutement est pratiquement terminé. Il y a encore deux postes vacants : un responsable des réseaux sociaux et une personne pour s'occuper de la gestion des carrières.

**Les arrivées de plusieurs personnalités extérieures comme Hakima Darhmouch (ex-RTL) ou Marc Janssen (ex-CSA) ont fait du bruit. Avez-vous dû beaucoup recruter à l'extérieur ?**

Très peu. Je l'avais annoncé : cette réorganisation n'est pas la sanction d'un échec mais l'expression d'une ambition construite sur des succès.

**En interne, les gens sont un peu déboussolés, ne comprenant plus toujours très bien qui est leur chef. Que leur dites-vous ?**

On est dans une période d'incertitude et de flottement. C'est normal. On a un gros de travail de communication à faire dans les jours et semaines qui viennent. On a une équipe de transformation de sept personnes qui est là pour accompagner le processus. Nous sommes conscients qu'il y a un stress particulier sur les équipes.

**Le blocage politique entre CDH et PS au sujet du futur contrat de gestion de la RTBF perdure. Cela fait plus de six mois que vous l'attendez. Le gouvernement a déjà prolongé l'actuel contrat d'une année. Que va-t-il se passer s'il n'y a pas d'accord pour la fin de l'année ?**

Dans tous les cas, le gouvernement ne pourra pas faire l'économie d'une décision. La loi prévoit qu'il y ait un contrat de gestion pour le 31 décembre. À défaut, le gouvernement devra gérer la boîte lui-même. Cela nous renvoie 30 à 40 ans en arrière. C'est le modèle qu'on connaît en Hongrie ou en Pologne.

**Pensez-vous qu'on va en arriver là ?**

J'espère qu'en 2018, dans une démocratie active comme la démocratie belge, on sera dans un scénario où la notion d'indépendance du service public transcendera tous les problèmes politiques.

**Qu'est-ce qui bloque ?**

Je n'en sais rien. Il faut demander au gouvernement.

**Il y aurait un débat à propos de la garantie d'emploi octroyée pour 1.970 équivalents temps plein. Certains voudraient la faire sauter...**

Je n'ai entendu personne me dire que ces emplois ne seraient plus garantis. La

balle est dans le camp du gouvernement. J'attends. Tout ce que je peux dire, c'est que gérer sans visibilité à long terme une entreprise de près de 2.000 personnes qui doit consentir de lourds investissements dans un secteur en pleine mutation n'est pas l'expression d'une gouvernance normale. Une entreprise de média publique a comme contrat avec le citoyen l'indépendance. Et cette indépendance, elle est sanctionnée par un contrat entre elle et le gouvernement qui fixe ses missions de service public. Si cet aspect contractuel n'est plus d'actualité, c'est l'indépendance du média qui n'est plus garantie.

**France Télévision, TF1 et M6 ont annoncé le lancement d'une plateforme commune public/privé de vidéos en ligne pour faire face à Netflix. Retrouver les productions de RTL et de la RTBF sur une même plateforme en Communauté française, ce serait envisageable ?**

Oui. C'est la voie du bon sens. Si c'est une urgence pour un marché de 60 millions d'habitants, c'est forcément une urgence pour un marché de 5 millions. Je constate qu'en Flandre, Mediaaan (VTM) annonce aussi un système de ce type-là. De notre côté, nous avons toujours dit que nous étions dans une optique de plateforme ouverte avec Auvio. On vient d'ailleurs de l'ouvrir aux productions d'Arte et nous sommes également en discussion avec Universciné (plateforme de VOD dédiée au cinéma indépendant, NDLR).

**Les débuts de TF1 sur le marché publicitaire belge sont très poussifs. Ressentez-vous un impact ?**

Oui. Il y a plusieurs effets. Un effet parts de marché. Celles de TF1 augmentent lentement mois après mois. Elles n'atteignent pas encore le niveau de parts de marché que TF1 réalise avec ses audiences mais ce sera le cas. C'est une affaire de deux ou trois ans maximum. Deux : un effet prix. Et il a lieu très nettement.

**Dans quelle mesure les prix des pubs que vous vendez ont-ils chuté ?**

C'est compliqué à dire tant que l'on n'aura pas les comptes de fin d'année. Mais on est en train de détruire de la valeur parce qu'il y a une politique de bradage menée par certains qui est suicidaire.

**Vous visez IP (RTL) ?**

Bien sûr. Cela appauvrit tout le secteur. Et puis il y a un troisième risque qui est la rupture du "gentlemen's agreement" entre RTBF et TF1. Sur ce dernier aspect, nous avons pu continuer à entretenir des relations professionnelles avec TF1. Les primo-diffusions, les coproductions... rien n'a été modifié. Je m'en félicite mais cela reste un "gentlemen's agreement".

Rien n'est contractuel. ■

Propos recueillis par  
JEAN-FRANÇOIS MUNSTER

## ÉMISSION

**La nouvelle formule du « Grand Oral »**

La RTBF présente ce mercredi matin sa nouvelle grille de programme. Nouvelle formule pour le « Grand Oral », une coproduction de La Première et du Soir. Un invité pour trois intervieweurs et 45 minutes de débat, avec l'objectif de privilégier le temps long. L'émission proposera aussi une nouvelle formule enrichie de rubriques, d'illustrations sonores et visuelles et avec un nouvel horaire.

C'est en effet dès 9h10 le samedi matin sur la Première et le site du Soir et de la RTBF que vous pourrez

désormais écouter l'invité de Jacques Cremers, Jean Pierre Jacqmin et Béatrice Delvaux. Il ou elle répondra aux questions d'actualité. Quels invités ? Tous ceux qui ont une forte personnalité et défendent de nouvelles idées. Des politiques ? Oui, s'ils répondent à ces 2 critères, mais la parole sera aussi donnée à des philosophes, artistes, scientifiques, hommes ou femmes d'affaires pour autant qu'ils aient quelque chose à dire et qu'ils nourrissent le débat public par du contenu, des idées, du souffle. L'objectif affiché est de donner du temps long aux idées et aux gens qui en ont : c'est le sens de ce rendez-vous hebdomadaire décliné sur 4 médias : la radio (La Première), le

journal (Le Soir), la Télévision (le dimanche soir sur la Trois), et le web (lesoir.be et la rtbf.be).

Les hommes politiques sont-ils les moteurs de ces idées nouvelles, sont-ils capables de changer leur logiciel, contrairement à ce que la démission d'un Nicolas Hulot démontre ? C'est le premier défi que lance ce « Grand Oral » nouvelle formule aux présidents de six partis francophones, initiant ainsi le dispositif électoral de la RTBF et du Soir. Premier invité : Peter Mertens, président du PTB. Un parti qui recycle de vieilles idées révolutionnaires du XIX<sup>e</sup> siècle ou qui a trouvé le logiciel pour répondre aux défis du XXI<sup>e</sup> siècle ? Réponse samedi dès 9h10 sur lesoir.be et La Première.

## rentrée Jeu, info et productions originales : les points forts de la RTBF

La télé affinitaire est née ! Renforcer le lien avec ses publics, telle est l'ambition qui guide le service public à l'aube de sa nouvelle saison télévisée. Pour faire clair, La Une reste grand public, La Deux se destine aux jeunes adultes et La Trois à un public plus âgé, amateur de culture. Dès le mois de septembre, il s'agit, pour la RTBF, de donner vie à cette nouvelle stratégie de contenus auprès des téléspectateurs.

Voici les quatre éléments à retenir.

**1 Le renforcement de l'accès sur La Une** La concurrence est rude pour cette tranche horaire stratégique qui précède le JT. Rarement la RTBF est parvenue à s'imposer face à RTL en fin d'après-midi. C'était le grand chantier de La Une cet été, aussi pour faire grimper l'audience du JT de 19h30. Deux nouveautés pour tenter d'y parvenir. Installer un nouveau jeu de culture générale à 17h30, animé par la pétillante Sara De Paduwa. « Les associés », prévu pour fin septembre, se présente comme un quiz où se disputent quatre candidats en cinq manches pour remporter la cagnotte. Juste après, à 18h30, les « Pigeons » font leur rentrée avec plusieurs changements à la clé. À la présentation tout d'abord puisque Benjamin Maréchal remplace Benjamin Nollevaux, passé à la production. Mais aussi un nouveau décor, une formule talk-show, les nouvelles séquences « Le coup du pigeon » et « SOS Pigeons », « Être mordant et aller jusqu'au bout des choses », résume l'ex-animateur de VivaCité.

**2 L'enrichissement de l'offre « jeunes adultes » de La Deux** Trouver des divertissements, magazines et documentaires qui parlent à la génération Y (25-35 ans), c'est un défi par lequel doit passer la télévision linéaire à l'heure du streaming et du digital. La RTBF annonce plusieurs nouveaux programmes pour enrichir la grille de La Deux. Comme « M! », un magazine hebdomadaire de pop-culture présenté par Cathy Immelen. Sur un ton décalé, il raconte les derniers phénomènes et fait découvrir les émissions et séries du moment. Pour se marrer un peu, le célèbre « Burger Quiz » débarque un mercredi sur deux dès le 5/09. Alain Chabat anime le jeu entre deux équipes, en quête d'un max de « Miam ». Pour apprendre sans bailler, La Deux proposera bientôt « Inside Risk », un documentaire interactif, animé en direct par François Mazure. L'idée ? Le téléspectateur est aux commandes des choix, dans la peau d'un négociateur en prise d'otage. Notons aussi les nouvelles séries documentaires « Section professionnelle » et « Ma rue couche-toi là ».

**3 Une nouvelle offre d'info « Observer, chercher à comprendre et puis transmettre »**, plutôt que simplement montrer. L'équipe info se dote d'un nouveau plateau (nouveaux écrans, générique, habillage et prochainement de la réalité augmentée) et modifie sa manière de travailler. À partir de lundi prochain, 50 % des journalistes seront dévolus aux dossiers de l'actualité selon leurs compétences pour « anticiper et mieux structurer les enquêtes », explique Jean-Pierre Jacqmin, directeur de l'Info et des Sports. À la tendance des fake-news et de la simplification, la

RTBF répond par la création de ces « desks actu ». Une petite révolution en gage de fiabilité. Concernant le web, « trop souvent considéré comme le 5<sup>e</sup> média », il sera alimenté avec plus de réactivité. Le dispositif pour les élections communales sera un premier exercice de taille. L'opération « Moi, bourgmestre » incite les citoyens à dire ce qui peut améliorer leur commune. La réponse aux « 48h des bourgmestres » de RTL. Avec une dimension transverse, elle incarne la mission « proximité, originalité et digitale ».

**4 Des productions originales pour tous** Excitation générale à la RTBF : la saison 2 de « La Trêve » est prête et arrivera d'ici l'hiver. « Ennemi public » et « Unité 42 » reviennent également. La RTBF, c'est aussi des coproductions comme « Versailles », « Insoupçonnable », « Balthazar » ou encore « Les Chamois ». Et des webséries audacieuses, comme « Boidiuk et Braddock », un webdoc et des podcasts, tendance sonore de ces dernières années. La webcréation de la RTBF continue de mettre de jeunes talents en évidence à travers des formats innovants. La plateforme Auvio propose aujourd'hui plus de 16.000 heures de contenus. Avec pas moins de 12 projets digitaux pour cette rentrée, le service public « partage son ADN dans un monde qui change pour un public à la recherche de nouveaux formats », estime Jean-Paul Philippot. La série « PLS », uniquement sur le réseau Snapchat, a comptabilisé 20 millions de vues, l'info se rajeunit avec les « Niouzz+ » sur Instagram et l'E-Sport débarque en force sur Auvio. ■

LOLA LEMAIGRE

## Jean-Paul Philippot

Né en 1960, cet ingénieur commercial de Solvay commence sa carrière dans le secteur hospitalier avant de devenir conseiller, puis chef de cabinet de Charles Picqué (PS), ministre-président bruxellois (1989-1995). En 1996, il prend la direction du réseau des hôpitaux publics bruxellois puis devient, en 2002, administrateur général de la RTBF. A partir de 2009, il est aussi président de l'Union européenne de radiodiffusion (UER).

### LE CAS DE LA PREMIÈRE

#### Audiences en chute, on garde le cap

Panique à bord jeudi dernier : les résultats du CIM annoncent un coup de mou pour La Première. Pas de réaction de la part de la RTBF qui met en cause la nouvelle méthodologie de l'institut. Il s'agit de la 2<sup>e</sup> vague de résultats depuis sa mise en œuvre, autrement dit « *trop tôt pour tirer des conclusions* ». La question traverse toutefois les esprits : la radio de référence doit-elle se remettre en question ? Non, ressort-il de la messe de rentrée du média. Peu d'annonce concernant la chaîne, si ce n'est le changement d'horaire du « Grand oral », la disparition du « Samedi d'enfer » et du « Café serré » de la matinale. Et pour cause, les directeurs le confirment : les chiffres du CIM ne permettent pas d'évaluer la réforme de la chaîne installée il y a 16 mois. « *Je n'ai pas dit qu'il n'y avait pas de problème mais ce n'est certainement pas la mesure que nous donne le CIM qui nous donne une information utile pour changer les choses*, insiste Jean-Paul Philippot. *Je me refuse à utiliser un aussi médiocre baromètre pour tirer des conclusions.* » Une situation qui oblige la RTBF à réaliser une étude qualitative pour évaluer la grille. Il n'empêche que la station cherche un nouveau directeur. Corinne Boulangier n'a pas souhaité renouveler son mandat qui se termine fin septembre. Des proches de la rédaction estiment que les séquences sont trop cloisonnées, créant un manque de cohérence au long de la journée. Jugée trop « *lourde et répétitive* », la matinale est également épinglée. D'autres parlent même « *d'hémorragie* ». Un nouveau management ne ferait pas de tort.

L.L.E.

# L'heure du média global

Un million six cent mille téléspectateurs, 1,3 million d'auditeurs, 200.000 internautes, 400.000 visiteurs sur nos players Audio... Jamais, en 20 ans, la RTBF n'avait enregistré de telles audiences. » Jean-Paul Philippot, son administrateur général, a le sourire. Sans filet, il déambule dans le décor post-urbain de Tarmac, tête de gondole de l'offre « jeunes » du service public, en alignant un à un les axes forts de la rentrée médias. Le message est clair : « tout roule » ! Croire pour autant qu'on se la coule douce dans les couloirs du paquebot Reyers serait déplacé. Comme la plupart des groupes audiovisuels publics en Europe, la RTBF fait face à une pile de défis. Malmenés par certains, qui mettent en cause leur pertinence, leur efficacité, leur financement, ces médias nés au siècle dernier, doivent (re)conquérir des publics dont les habitudes de consommation se sont détournées des supports de papa, tout en remuant des structures de fonctionnement parfois boudinées. Le tout dans un environnement où le concurrent s'appelle désormais Google ou Facebook.

La réponse, souligne Philippot, tient en trois mots : « *Local, original et digi-*

*tal* ». Invariablement, ces trois piliers traversent la nouvelle grille de programmes mise en place dès le 3 septembre. Mais lundi, c'est toute l'organisation, la structure managériale, les modes de fonctionnement, les modes de pensée, bref, la culture de l'entreprise qui connaîtra un big bang. « *La RTBF est désormais un média global* », insiste-t-il. En clair : il faut exploser les silos, briser les murs entre la radio, la télévision, le numérique. Tout devient poreux, à l'image de notre façon de consommer les médias.

Le cœur nucléaire du dispositif : les gens. Soit les téléspectateurs, les auditeurs, les internautes. Et tout à la fois. Dans son plan de transformation, formulé depuis deux ans, la RTBF a identifié quatre types de publics cibles : le « nous », « l'affinitaire », les « jeunes adultes », « la nouvelle génération ». En interne, on l'appelle « la pizza ». L'idée maîtresse étant que chaque contenu produit par la RTBF corresponde exactement aux intérêts d'un de ces quatre groupes. Et que l'on choisisse le meilleur support (média) pour le rencontrer.

L'écosystème qui doit se mettre en place s'apparente au fonctionnement en essaim d'une ruche. On gomme un peu les structures hiérarchiques verticales. Pour faire collaborer les expertises en mode transversal. Terminé le spécialiste politique « radio », le spécialiste politique « télé »... Il y a des spécialistes en politique qui mettent en œuvre leurs compétences pour produire du contenu multi-supports. Exemple concret, que

nous livre Thomas Gadisseux, qui prend précisément la responsabilité de l'info politique : « *On ne verra plus une équipe télé à la sortie d'un studio radio pour dupliquer la même interview, cela n'avait pas de sens* ».

Pour piloter ce laboratoire, que plusieurs groupes audiovisuels européens ont néanmoins déjà mis en place, on retrouve une série de nouveaux métiers, comme le « manager 360 », qui s'assure que chaque contenu est correctement décliné au bon moment sur le bon support. Ou un responsable par public cible, garant du fait que l'objectif est bel et bien rencontré.

« *Si vous avez compris la nouvelle structure de la RTBF, c'est qu'on vous l'a mal expliquée* », ironise un journaliste... Comme toute transformation digitale, il faudra sans doute du temps pour que les réflexes s'installent. ■

PHILIPPE LALOUC