

## dossier

# Magellan : l'occasion manquée d'une refonte du service public

*Avec le plan Magellan, la R.T.B.F. traverse une réforme censée assurer sa viabilité à long terme. Mais les discussions qui ont précédé sa mise en œuvre laissent une série de questions sans réponse. Non seulement les incertitudes subsistant sur le plan financier pourraient à terme affecter la qualité des programmes, mais la R.T.B.F. a surtout manqué une occasion d'interroger son rôle dans le système d'information et notamment dans la détermination de l'agenda public.*

**Martin Malet**

Pour la R.T.B.F., les deux dernières années ont été marquées par des changements majeurs. L'arrivée du nouvel administrateur général Jean-Paul Philippot (P.S. et Solvay), le départ de près de cinq-cents personnes et la mise en œuvre du plan de réforme Magellan sont une nouvelle étape, une de plus dira-t-on, mais de taille cette fois-ci.

La stratégie mise en place dès l'abord par le nouvel administrateur général se définissait officiellement et formellement ainsi : pour résorber le déficit courant de la R.T.B.F., et en l'absence d'augmenta-

tion prévisible de la dotation publique, le plan dit « Magellan » réduisait en trois ans l'emploi de 20 %, soit près de cinq-cents unités, via un dispositif de départs volontaires et affirmait vouloir maintenir le volume de production propre de la R.T.B.F., en télévision et en radio. Il était donc nécessaire d'élever la productivité du personnel restant et, pour y arriver, de réorganiser les processus de travail et de commandement ; pour les auteurs du plan, il s'agissait aussi de réorganiser les centres de production de la R.T.B.F. en les spécialisant sur un type d'activité et en

renonçant à leur ancrage régional spécifique, c'est-à-dire à leur mission de refléter toute la vie politique, sociale, économique et culturelle de la région, couverture qui devait être assurée d'une autre manière.

Tout cela nécessitait aussi un réinvestissement massif dans de nouvelles technologies et de nouveaux bâtiments, et donc un soutien financier correspondant de la Communauté française et des Régions wallonne et bruxelloise auxquelles il était fait appel.

## **LA PHILOSOPHIE DES PUBLICS CIBLES**

À un niveau plus tactique, le nouvel administrateur général de la R.T.B.F. fit appel à un consultant extérieur, Andersen, pour établir ce plan dont il traçait cependant lui-même les grandes lignes. Nul n'ignore que le recours au consultant extérieur est une façon commode pour de nouveaux dirigeants de se prémunir contre de mauvaises surprises face à une structure inconnue ou, à leurs yeux, minée, ou encore de pouvoir rejeter sur un tiers la responsabilité d'un échec éventuel. En redéfinissant dès l'abord les structures de la R.T.B.F., les programmes et les directions, le nouveau patron pouvait abolir toute la hiérarchie en place et en faire désigner une nouvelle, dont il pouvait attendre une plus grande fidélité aux nouvelles options.

Mais précisément quelles options? C'est la philosophie publicitaire des publics cibles qui a prévalu. Les cinq chaînes radio, et chacune d'entre elles, étaient

censées se réorganiser et se programmer en fonction d'un public dont les attentes, les souhaits, les goûts sont présumés beaucoup plus autocentrés: chaque chaîne doit davantage se distinguer des autres, trouver une couleur et un ton radicalement différents des autres. La base « régionale » est abandonnée, Fréquence Wallonie et Bruxelles-capitale sont fusionnées pour créer une chaîne populaire, Vivacité, reposant plus sur l'émotion, l'adhésion, l'« affiliation », la « proximité », destinée avant tout à concurrencer B.E.L.-R.T.L., et confiée d'ailleurs à des transfuges de la chaîne privée.

En télévision, il est difficile de restructurer des chaînes entières lorsqu'il y en a deux, c'est surtout sur les programmes que le plan portera. Les magazines, emblématiques de la R.T.B.F., sont profondément réorganisés, les soirées sont remaniées autour de pivots plus fixes, on se casse la tête pour la xième fois sur l'organisation de l'avant-soirée.

En télévision, comme en radio, on assigne à chaque chaîne, programme, émission, des objectifs d'audience précis et chiffrés.

Enfin, on prône une façon plus « légère », un ton moins « pesant » dans la présentation et le traitement des programmes, dans l'information comme hors de l'information. Pour y arriver, en télévision comme en radio, on amorce aussi un petit vedettariat en titularisant beaucoup plus les présentations, les mêmes têtes ou voix se retrouvent d'ailleurs dans différentes émissions, avec parfois des croisements radio-télévision. On peint les studios,

nouveaux logos, nouveaux génériques, réceptions, petits fours, promotions et communications se multiplient, ainsi que les responsables qui vont avec.

### **LA QUALITÉ COMME VARIABLE D'AJUSTEMENT?**

Si beaucoup, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'institution, admettaient qu'il fallait une réforme importante à la R.T.B.F., la façon d'y arriver ne faisait sûrement pas l'unanimité, et la méthode magellanique livre vite ses limites.

D'abord, le séduisant schéma de réduction du personnel dans des conditions soft, et d'élévation de la productivité par réorganisation des méthodes et spécialisation des unités de production, pourrait se révéler théorique. Il oublie qu'une maison comme la R.T.B.F., qui est avant tout une entreprise publique de production culturelle, *de programmes et d'informations*, est une somme de dysfonctionnements quotidiens auxquels tout le monde s'attelle à trouver des solutions selon des modalités créatives souvent informelles. Les véritables sources de freinage ou de faible productivité n'ont pas été identifiées par des consultants peu au fait de l'univers des médias.

Un problème financier se pose. On peut considérer que le départ de 20 % du personnel va permettre de résorber progressivement le déficit courant. Mais l'important réinvestissement dont la R.T.B.F. va bénéficier, qui était d'ailleurs inévitable au regard de l'état de ses bâtiments et de ses équipements, sera financé pour moitié par la R.T.B.F. elle-même. Comment une

entreprise qui a une dotation grosso modo figée à long terme et des recettes publicitaires plafonnées pourra-t-elle trouver les moyens d'apurer sa dette, alors qu'elle affirme maintenir le même volume de production et identifie mal les sources d'augmentation de sa productivité? Cela reste une équation mystérieuse.

Une équation dont la variable d'ajustement pourrait bien s'appeler « qualité des programmes ». Car une heure d'émission ou d'information sérieuse ou légère, dense ou diluée, n'a évidemment pas le même coût. Certaines décisions de programmation vont dans ce sens, qu'il s'agisse d'allonger des durées d'émission avec les mêmes moyens, ou de multiplier les rediffusions.

Un autre problème sérieux qui risque d'avoir des effets négatifs à terme est la trop faible association du personnel de base à la réforme. Or, dans une entreprise culturelle, la proximité est forte entre les producteurs et leurs productions, et donc l'adhésion d'autant plus nécessaire. En outre, pratiquement aucun acteur extérieur à la R.T.B.F., ou partenaire (milieux associatifs, culturels, usagers, partenaires sociaux, etc.), n'a été associé à une réflexion qui s'est portée avant tout sur une réorganisation des structures, bien plus que sur une réflexion consacrée aux contenus des programmes.

D'une façon générale, la longue gestation et la non moins longue mise en œuvre du plan Magellan ont fait la part belle à la discussion, dans d'innombrables groupes de travail composés essentiellement de la hiérarchie haute et intermédiaire, aux

*structures, mais non pas aux contenus des programmes, et ceci dans l'information comme dans les autres programmes. Bref, si la nouvelle direction a l'impression d'avoir remis à flot un vaisseau plus moderne et mieux commandé, ce qui reste d'ailleurs à prouver, il reste qu'elle ne sait toujours pas vraiment vers quelle destination l'emmenner.*

## **ET L'INFORMATION DANS TOUT CELA ?**

Il a été décidé dès le début que le nombre global de journalistes ne diminuerait pas, contrairement aux autres métiers. Si c'était le signe que l'information reste l'axe central de la R.T.B.F. — c'est quand même pour cela que le monde politique l'a créée —, il ne faut pas oublier non plus qu'en radio, les journaux se sont multipliés avec la création de « Vivacité ».

La réflexion sur l'avenir de l'information, sur les priorités et les méthodes de travail n'a pas été poussée très loin, dans le cadre de Magellan, comme on vient de l'expliquer, une occasion importante a été loupée. Mais peut-être, tout simplement, n'était-ce pas du tout le souci de la direction. Des aménagements des grilles de l'information ont été apportés, certains positifs, d'autres moins. En radio, la part accrue accordée à des petits créneaux qui permettent d'approfondir l'information, ainsi qu'une meilleure place au reportage sont généralement bien reçues, à l'intérieur et à l'extérieur. En télévision, le regroupement des grands magazines et leur division en deux genres laissent dubitatif, sans compter que les audiences ne suivent pas. De prestigieux magazines

comme « Autant savoir », qui, sous une forme peut-être un peu ancienne qu'on aurait pu rénover, cartonnaient encore en *prime time*, ont été remplacés par des séquences « C'est la vie » à 18 heures 30, à la forme plus séduisante, mais dont les enquêtes sont sans doute moins approfondies et dont la place dans la grille s'avère être un gaspillage de talent et de moyens. Voilà qu'il est maintenant décidé de remettre de telles séquences quotidiennes à 20 heures... Bref, pratiquement du pilotage à vue.

Enfin, on remarque aussi la quasi-disparition d'émission de grands débats, politiques ou autres. En T.V., « L'Écran témoin » a changé de genre, les « Pieds dans le plat » ou « Lieu Public » sont passés à la trappe, « Mise au point » n'est plus que l'ombre d'elle-même. En radio, « Samedi-Première » n'existe plus, seule « Face-à-l'info » joue encore ce rôle.

Une réflexion a bien été menée ici ou là sur la forme, mais il ne s'agissait pas vraiment d'une réflexion approfondie sur l'*écriture* radio ou télé. La mode aujourd'hui est plutôt à la recherche d'un ton, et aussi d'une plus grande mixité entre des genres auparavant considérés comme inconciliables (politique, économique, social, divertissement, humour, vie privée-vie publique, des acteurs politiques ou sociaux s'exprimant sur des questions en dehors de leur domaine de référence et vice-versa, le traitement de fond des problèmes doit être plus léger dans le ton, etc.), ce qu'on appelle parfois « l'infotainment » (mélange d'information et d'« entertainment ») pratiqué à grande

échelle sur d'autres chaînes.

Dans la même période, bon nombre de journalistes expérimentés sont partis ou vont partir, tandis que des modalités stables et cohérentes d'un nouveau recrutement diversifié de qualité n'ont pas encore été établies.

Enfin, une nouvelle hiérarchie de l'information a été désignée. Comme au bon vieux temps, et malgré mandats, épreuves et classements, les présidents des trois partis de la majorité ont négocié ces désignations (ce qui ne veut pas dire que toutes ne sont pas crédibles). On remarquera que les places de direction dans les rédactions de terrain ont été en majorité écrasante attribuées à des étiquetés P.S., tandis que le M.R. se rattrape aux échelons supérieurs de la hiérarchie.

Au total, on a l'impression que les rédactions d'information de la R.T.B.F., à travers Magellan, n'ont pas eu vraiment l'occasion de renforcer leur capacité d'anticipation et d'investigation dans tous les domaines, ni leur capacité d'osmose avec la société dont elles sont ou devraient être l'émanation. Et que, dès lors, elles n'échappent pas plus qu'avant à ce qui fait, à notre avis, une des caractéristiques dominantes de l'univers actuel des médias belges : *l'effet de miroir, ou de suivisme*, par lequel les médias écrits et audiovisuels dans un univers francophone assez restreint, s'épient, s'écoutent, se lisent, se recopient, s'inspirent mutuellement et développent trop peu une capacité d'autonomie dans le choix de leurs priorités.

Une situation évidemment relativement commode pour tous les pouvoirs établis, politiques, économiques ou autres, puisqu'ils ont plus de facilités à imposer leurs agendas, leurs priorités dans un tel ventre mou. Il est d'ailleurs probable que telle est bien la vision que le monde politique, son tuteur au conseil d'administration, continue à avoir de la R.T.B.F., une chambre d'écho de la scène politique, programmée par ses principaux acteurs. Ce n'est d'ailleurs pas illégitime et c'est logique. Mais le problème se pose plutôt sur la maîtrise de l'agenda, de la « programmation » au sens large. Les équipes de la R.T.B.F. aujourd'hui n'ont pas développé de force suffisante pour imposer un renversement à ce niveau, ce sera un enjeu central de l'avenir.

### **LES MISSIONS DE SERVICE PUBLIC TROP ABSENTES DU DÉBAT**

La R.T.B.F. n'est pas sortie de l'auberge. Les voies de son redressement financier restent bien incertaines et, en tout cas, le plan Magellan n'a pas réussi à convaincre le personnel pour le re-mobiliser fondamentalement. Les premiers chiffres d'audience ne sont pas brillants, mais la direction reporte à plus tard les évaluations, estimant qu'elles sont prématurées et reposent sur une période de test trop brève. La télévision semble plus en difficulté que la radio, mais cette dernière pourrait aussi enregistrer quelques désillusions, notamment regretter l'affaiblissement de sa présence bruxelloise. Sans doute les évolutions d'audience ne seront-elles pas suffisamment nettes ou tranchées pour conclure clairement. Mais

est-ce une évolution minimale à la hausse ou à la baisse, dans l'environnement audiovisuel chargé et mouvant que l'on connaît aujourd'hui, qui permettra d'apprécier si la R.T.B.F. remplit ses missions de service public?

Le décret sur la R.T.B.F., le contrat de gestion et d'autres textes qui régissent son activité lui assignent une mission d'information qui est de permettre de décoder les enjeux de société en respectant le pluralisme, et de permettre ainsi au citoyen d'intervenir. Ils prévoient une programmation générale qui assure ces missions d'information, d'éducation permanente, de divertissement de qualité, dans le souci de la cohésion sociale et le respect des minorités. Même s'il s'agit de principes généraux, ce ne sont pas des mots en l'air. La R.T.B.F. a trop éludé ce débat à l'occasion de sa dernière restructuration. Un tel débat devrait d'ailleurs être permanent et associer son personnel et d'autres formes de représentation de la société, qui ne soient pas uniquement le conseil d'administration (dont, en passant, on pourrait imaginer une réforme) ou le Parlement de la Communauté française.

Le Conseil supérieur de l'audiovisuel sera assurément amené à jouer un rôle croissant, mais même cela ne sera sans doute pas suffisant pour retisser un lien étroit entre la R.T.B.F. et son public, sous forme de ce « sentiment d'appartenance » si important pour un service public.

Et si la R.T.B.F. a raison de se préoccuper des audiences, il faudrait les évaluer non pas en les fixant comme des objectifs maximums à atteindre, mais plutôt comme des contraintes minimums nécessaires pour la réalisation de ses missions, qui, elles, devraient être évaluées en permanence.

Enfin, et sans apporter ici de réponse positive ou négative à cette question, il serait nécessaire, dans le contexte budgétaire d'avenir qu'on sait, de se reposer la question de la pertinence d'avoir deux chaînes de télévision et cinq chaînes radio pour une communauté de quatre millions d'habitants, si c'est pour entendre ou voir des programmes de plus en plus superficiels. ■