

# Vieille institution désargentée... et follement créative : *ladies and gentlemen*, la BBC!

par

■ **Catherine Smadja-Froguel** ■

Ancienne directrice des projets spéciaux, BBC

## En bref

*Auntie*, c'est le surnom qu'on lui donne parfois. C'est dire si la BBC est une institution au Royaume-Uni, où elle touche 91 % de la population. Une vieille institution qui s'apprête à fêter son centenaire et qui, à l'heure où la notion d'audiovisuel public pose question partout, subit son lot de coupes budgétaires et de réductions d'effectifs. Vieille institution désargentée régulièrement remise en cause... Et pourtant, la BBC est un modèle d'excellence et de créativité rayonnant dans le monde, dans un spectre très large qui va de l'émergence de talents dans la musique à la production de documentaires animaliers admirés, en passant par l'émission de référence du monde automobile depuis quarante ans et par le virage réussi des séries modernes. Étonnant paradoxe qui tient à plusieurs éléments : son histoire, qui rend la BBC solide face aux attaques, son rapport à l'audience, ou encore une culture de la prise de risques, du perfectionnement et d'une certaine acception du service public...

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris du management :

Algoé<sup>1</sup> • Carewan<sup>1</sup> • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • Fabernovel • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • IdVectoR<sup>2</sup> • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Renault-Nissan Consulting • Syndicat des entreprises de l'économie numérique et des technologies nouvelles<sup>3</sup> • université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios<sup>1</sup>

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation / 3. pour le séminaire Transformations numériques

Cent ans après sa naissance, la BBC est présente dans la quasi-totalité des foyers britanniques, au point qu'on la surnomme affectueusement *Auntie*, "Tata". Ni son âge ni les restrictions budgétaires drastiques qu'elle a subies n'ont entamé sa créativité. D'où tire-t-elle cette capacité à se renouveler? Indépendance vis-à-vis du gouvernement et des annonceurs, analyse pointue des audiences, usage raisonné d'un financement exclusivement public, mutualisation et collaboration internes, maîtrise de la production, innovation technologique... ce ne sont là que quelques-unes des recettes de la longévité inventive de la *Beeb*.

J'ai rejoint la BBC après un début de carrière en France, à Bercy et au cabinet de Catherine Trautmann, alors ministre de la Culture, suivi d'un détachement à la direction audiovisuelle du ministère de la Culture et de la Communication britannique. Au sein de la BBC, j'ai dirigé la stratégie de distribution, puis les projets dits "spéciaux". Ce fut l'occasion de découvrir cette vénérable institution de l'intérieur et de mesurer tout ce qui la distinguait de l'audiovisuel public français.

### Cent ans d'innovation et de croissance organique

#### *Un statut protecteur*

La BBC est une pionnière des technologies audiovisuelles depuis son origine, les innovations de ses ingénieurs étant autant d'occasions d'expérimenter de nouveaux programmes. Tout commence en 1920, lorsque John Reith crée la radio 2LO, émettant 45 minutes par jour. Il publie dans la foulée la première gazette annonçant les émissions, le *Radio Times*, toujours active. À partir de 1924, 2LO donne l'heure et devient le repère de toutes les horloges du pays, dans les gares notamment.

En 1927, alors que des élections se profilent, le gouvernement voit dans cette radio un canal idéal pour faire entendre sa voix. Le Parlement a tôt fait d'en protéger l'indépendance en votant la création, par charte royale, de la British Broadcasting Corporation. Depuis, ce statut préserve peu ou prou la BBC des pressions gouvernementales. Au fil du temps, la Beeb est devenue un relais essentiel du débat politique britannique, avec un souci constant d'impartialité et d'indépendance.

#### *Des inventions en chaîne*

C'est à la BBC que l'on doit la toute première diffusion radiophonique en direct d'une allocution de chef d'État, à l'occasion des vœux de George V en 1932. Quatre ans plus tard est lancée la BBC Television, à raison d'une heure par jour. En 1937, le couronnement de George VI donne lieu à la première retransmission télévisée d'un événement filmé en extérieur.

Dès cette date, la BBC développe son propre instrument de production, élément essentiel de sa force. Les innovations s'enchaînent : lancement d'un programme en arabe préfigurant le puissant BBC World Service (1938); création d'une maison de disques (1940); première émission faite par des femmes pour des femmes (1946); premier journal télévisé et retransmission des Jeux olympiques grâce aux camions-régie de la BBC (1948); première carte météo animée et constitution d'une équipe interne de météorologues (1949); première retransmission en mondovision à l'occasion du couronnement d'Elizabeth II (1953); lancement du fameux programme pour enfants Blue Peter, toujours à l'antenne (1958)...

Soucieuse de contribuer à l'éducation de ses concitoyens, la BBC lance en 1970 la chaîne Open University, où l'on peut aussi bien suivre des cours de philosophie qu'apprendre à lire ou à réparer un robinet. Aujourd'hui encore, elle joue un rôle central dans la formation continue des Britanniques. En 1982, la BBC offre à tous les écoliers de 11 ans un micro-ordinateur de son invention, tandis qu'Open University leur dispense des cours de codage.

C'est avec une technologie développée par la BBC que la radio numérique est lancée dans les années 1990. La moitié des brevets du standard DAB (*Digital Audio Broadcasting*) lui appartiennent, mais elle les a cédés gracieusement aux industriels. En 2006, elle collabore avec la NHK, la télévision publique japonaise, pour mettre au point la technologie Super HiVision.

Pour toucher l'ensemble de la population, la BBC entend refléter la diversité du royaume et parler à chacun au plus près. Or, si l'on souhaite se faire comprendre, mieux vaut avoir un accent écossais à la télévision écossaise ! C'est ainsi qu'elle a créé des antennes en Écosse, au Pays de Galles et en Irlande du Nord, dotées de services aussi complets que ceux de la maison mère. Certains des programmes qu'elles conçoivent sont diffusés lors de décrochages régionaux, tandis que d'autres sont destinés à l'ensemble du royaume. S'y ajoutent une chaîne en gaélique (BBC Alba en Écosse) et une chaîne en gallois (S4C, initialement indépendante, mais reprise par la BBC à la demande du gouvernement). La BBC cède enfin des programmes à la chaîne irlandaise TG4, qui diffuse des émissions en gaélique en Irlande du Nord.

En 2008, sont par ailleurs lancées des chaînes de télévision en arabe et en persan, dans un contexte international où le gouvernement britannique juge nécessaire d'apporter une information indépendante à l'Iran et aux pays arabes. La BBC garde néanmoins toute son indépendance dans l'élaboration de ces programmes.

Parmi ses chantiers en cours, la Beeb travaille notamment sur la mise au point d'un dispositif permettant aux Britanniques de protéger leurs données personnelles en ligne. Ce n'est certes ni de la radio ni de la télévision, mais, en tant qu'acteur du monde numérique, la BBC estime qu'elle doit apporter un tel service à ses compatriotes.

### *Grandir, tout en se rapprochant des audiences*

La BBC n'est donc pas devenue un média global du jour au lendemain, mais a grandi au fil du temps, par croissance organique, en s'efforçant d'entretenir un lien toujours plus étroit avec la population. Ses activités couvrent aujourd'hui la radio, la télévision, l'audiovisuel extérieur, les services en ligne, l'archivage, la R&D, la formation, la production et la distribution.

De ce parcours, elle tire deux principales forces : la confiance que lui accordent ses concitoyens et la capacité à toucher les publics dans leur grande diversité – elle ne parle d'ailleurs d'audiences qu'au pluriel. Aujourd'hui, la BBC est présente auprès de 91 % des Britanniques, et pas moins de 88 % des jeunes utilisent ses programmes éducatifs Bitesize pour leurs révisions scolaires. Lorsque son reporter animalier vedette, David Attenborough, a diffusé, un 1<sup>er</sup> avril, un reportage plus vrai que nature où des nuées de pingouins migraient sous les tropiques, tout le monde y a cru, même la chaîne d'information Sky News ! C'est dire la légitimité dont jouit cette bonne vieille *Auntie*...

## **Une gouvernance complexe, gage d'indépendance**

Si la BBC a connu différents modèles de gouvernance, tous ont préservé son indépendance. Celle-ci repose sur quatre piliers : une charte qui l'émancipe du pouvoir politique, un processus transparent de nomination des dirigeants, une liberté dans la gestion quotidienne et, enfin, l'absence de publicité.

### *L'indépendance coûte que coûte*

Les journalistes de la BBC sont libres de leurs choix éditoriaux, y compris vis-à-vis de leur propre hiérarchie. Ils sont les premiers à critiquer la Beeb elle-même – voire, comme ce fut le cas récemment, à l'assigner en justice pour inégalité de traitement entre des collègues hommes et femmes.

Le gouvernement ne se mêle ni de son fonctionnement ni de ses programmes. Il peut certes dénoncer la partialité d'une émission, mais comme le ferait tout autre requérant auprès de l'OFCOM, l'autorité de régulation des télécommunications. Jamais la BBC n'envoie au ministère ses dossiers de conseil d'administration. Elle est dotée d'une charte, de missions de service public, d'objectifs et d'un budget, et libre à elle de s'organiser. Si le résultat n'est pas probant, le conseil d'administration peut décider de renouveler les dirigeants au terme de leur mandat.