

« RTS : comment innover dans l'offre et dans le fonctionnement ? Retour d'expérience sur des démarches de développement des compétences et de la culture d'innovation »

Rencontre avec Steve Bouvin, Directeur Ressources Humaines et Formation de la Radio Télévision Suisse et Thats Xayachack, Chef de Projets Ressources Humaines

L'entreprise : RTS rassemble 1800 personnes entre Genève (2/3 des effectifs sur l'activité télévision) et Lausanne (1/3 des effectifs sur l'activité radio) et anime un réseau de correspondants nationaux et internationaux, dont une grande majorité de journalistes. La particularité de RTS (comparé à la France) est que les personnes en charge de la production (son, lumière, images) sont intégrées dans les effectifs.

Steve Bouvin pose le contexte difficile du secteur des médias, confronté à de nombreux phénomènes disruptifs : d'un point de vue politique, la remise en cause des services publics (la votation fédérale de mars 2018 posait la question de la fermeture ou non du média public !) ; d'un point de vue sociétal, de nouveaux modes de consommation des médias avec une baisse de l'écoute de la radio ou de la télévision, et la possibilité technique pour qui le souhaite de diffuser de l'information via les réseaux sociaux, que cette information soit vraie ou fausse (au final, on peut consommer de l'information partout) ; enfin, des acteurs Gafas qui recrutent des journalistes, Netflix qui conçoit avec l'intelligence artificielle pour produire des scénarios intégrant les centres d'intérêt du public, ou encore l'utilisation de robots journalistes pour la couverture d'événements répétitifs ou simples (résultats des élections, résultats sportifs,...).

Dans ce contexte, RTS s'est donné un objectif de 50% de production digitale et doit innover en termes de format et de contenu. L'entreprise est consciente que cet enjeu nécessite d'adopter une approche globale (Les RH doivent aussi se transformer tout en transformant l'entreprise en même temps...), de « passer d'une batterie de changements à un programme de transformation permanente » et d'orienter davantage son management vers un rôle de porteur et d'accélérateur d'innovation. La question principale posée il y a un an était donc : « comment faire évoluer le management ? »

Une première réponse : un projet de transformation piloté et visant les 250 cadres (managers et influenceurs de l'entreprise)

Une première étape a été de comprendre leur vision du management via un questionnaire et des interviews. Même si l'entreprise était consciente que la culture managériale était peu développée, les réponses ont apporté quelques surprises : une faible valorisation du management, des parcours et motivations divers ayant conduit la plupart vers des fonctions de management ; paradoxalement, une prise de conscience de l'importance du management et de la nécessité de le faire évoluer. La suite de la démarche a conduit à la rédaction par le DRH et le Directeur de RTS d'une vision du manager RTS : un leader (notamment capable de courage), un influenceur et un facilitateur.

Cette vision s'appuie sur 5 piliers : courage, leadership, conscience du contexte, collaboration et agilité d'esprit. Chaque pilier est explicité en comportements attendus. Ces piliers concernent tous les managers et peuvent s'apparenter à des valeurs managériales.

Sur le socle de ces 5 piliers est pensé un nouveau référentiel de compétences managériales : 5 compétences autour de la production de contenu, de la représentation externe, de l'innovation et du changement, du fonctionnement interne (agilité organisationnelle) et du management des hommes/femmes et équipes de RTS (engagement, développement, ...).

Chaque compétence est déclinée en 2 ou 3 thèmes, et illustrée par les comportements attendus correspondants (compétences acquises ou à développer). Enfin, les compétences sont déclinées différemment selon le niveau de responsabilité, également explicité (2 à 3 niveaux sont identifiés selon les compétences).

L'intégration de ce référentiel et des comportements managériaux correspondants est en cours, notamment avec l'organisation d'ateliers de de facilitation, de créativité, design thinking... Par ailleurs, RTS travaille sur la digitalisation des outils managériaux.

En parallèle des initiatives originales :

La première est celle initiée par un chef de service (documentation et archives) motivé pour mettre en place un fonctionnement holacratique pour ses 60 collaborateurs. La direction a donné un feu vert pour un an, avec une démarche d'accompagnement et d'évaluation structurée notamment par « Glassfrog ». Ce logiciel du marché pour gérer les systèmes holocratiques a permis de recenser les prestations, les redevabilités de chacun, et de faire vivre les « cercles » mis en place. L'entreprise a également proposé des formations à l'holocratie. Le bilan récent (mai dernier) est plutôt satisfaisant : des résultats meilleurs et taux de satisfaction plus élevés qu'avant. La décision a été prise de poursuivre. A ce jour, il n'y a pas de demande en provenance d'autres services pour démultiplier cette approche, mais un regard intéressé d'autres managers, des échanges informels et curieux au sein de l'entreprise.

Une autre initiative concerne les deux « laboratoires » d'aménagement d'espaces de travail : un à Genève, l'autre à Lausanne. Le principe est l'absence de bureau individuel et des espaces aménagés pour s'adapter aux besoins d'activités différentes, toutes catégories confondues. RTS a également mis en place le télétravail.

Au final, non pas une mais plusieurs stratégies de transformation

On a à la fois des démarches impulsées par la direction (vision pour le management, référentiel, ateliers...) et de l'émergent (initiative holacratique acceptée et expérimentée).

Si le cadre et l'impulsion sont bien données par la Direction, la transformation s'appuie pour beaucoup sur des principes de viralité et d'expérimentation, les anciennes méthodes mécaniques ayant démontré leurs limites. Cette approche est confirmée par le regard de *Bertrand Audrin, doctorant de l'UNIFR ayant étudié la RTS* : « pour une entreprise souvent présentée comme détestant le management, celle-ci a développé en cinq ans des démarches managériales intéressantes ! On voit des pousses d'innovation managériale pas très coordonnées, mais qui portent un nouveau message »