

NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Point n° de l'O.J n°

OBJET : Nouvelles valeurs

A. Antécédents

La RTBF a adopté, pour la première fois en 2002, une charte des valeurs. Cette charte a été actualisée en 2012 (CP n° 250 du 1^{er} juin 2012 et CA n°248 du 19 juillet 2012). En synthèse, cette Charte 2012 reposait sur les idées que la RTBF est unique, qu'elle dynamise la société, elle est accessible, créatrice de liens, indépendante et qu'elle ose l'impertinence.

B. Mise en place d'un groupe de réflexion

Suite au baromètre RTBF, et dans le contexte de Vision 2022 et du futur contrat de gestion, j'ai estimé utile d'entamer un travail de réflexion sur l'actualisation des valeurs de l'entreprise.

J'ai constitué un groupe de travail informel composé de douze collaborateurs issus de différents secteurs de l'entreprise et aux profils divers¹, avec pour mission de repenser les valeurs de la RTBF dans le contexte actuel de l'entreprise, avec pour objectif qu'elles répondent aux défis qui sont les nôtres aujourd'hui (notamment vers le public jeune) et construisent la nouvelle culture d'entreprise.

C. Travaux du groupe de réflexion

Après avoir rassemblé une documentation de référence (et notamment la charte des valeurs RTBF 2012, les études qualimat et Média Z, le baromètre RTBF, des chartes et valeurs d'autres entreprises telles que l'UER, la BBC, France Télévision, Netflix, National Geographic, Université de Liège, Hôpitaux Saint-Luc...), le groupe de travail a entamé son travail en estimant que cette charte, pour être acceptée et partagée par le plus grand nombre en interne comme en externe, devait reposer sur des valeurs claires, adéquates, observables, soutenues et actuelles, et que cette charte devait être présentée sous une forme concise, moderne tant sur le fond que sur la forme (impliquant sa déclinaison en vidéo) et déclinée en comportements concrets pour tous.

¹ Sandro Calderon-Arenas, Simon-Pierre De Coster, Pierre Dartevelle, André Goyens, Sandrine Graulich, François Jadouille, Mehdi Khelfat, Estelle Kupperschmitt, Rudy Leonet, Laurence Lorie, Louise Monaux et Anne Poncelet.

Un premier brainstorming a été effectué en faisant ressortir des grands socles de valeurs telles que le respect, la connexion, la passion, la qualité, l'audace, la diversité, la transparence et la confiance. Une discussion avec le philosophe François De Smet a permis de comprendre que les termes « passion » et « qualité » n'étaient pas à proprement parler des valeurs d'entreprise et que la « confiance » ne se décrète pas mais est la résultante de comportements liés à des valeurs. Les termes retenus ont ensuite été confrontés et reliés aux termes de la charte des valeurs de 2012 pour analyser les points cohérences.



D. Résultat des travaux du groupe de réflexion

Après une dizaine de réunions, le groupe de travail a alors retenu **5 mots-valeurs** :

- l'**audace**, qui rassemble d'autres valeurs que sont la pertinence et l'impertinence, la qualité et l'expertise ;
- la **connexion**, dont le spectre paraît plus large que créateur de liens, plus moderne et plus jeune également ;
- la **diversité**, considérée comme incontournable dans notre société plurielle, porteuse pour les années à venir ;
- la **transparence**, préférée à l'indépendance, en ce qu'elle englobe la notion de reddition de comptes qui permet de vérifier l'indépendance et peut aussi s'appliquer à notre fonctionnement interne ;
- le **respect**, plébiscité par tous dans une entreprise qui ne semble pas vivre le respect de l'intérieur comme une valeur naturelle.

Ces 5 mots ont été placés dans cet ordre : partir de l'audace (oser bouger, oser changer) pour arriver au respect, en se connectant en s'ouvrant aux autres, en étant authentique, honnête et transparent.

Le groupe de travail a ensuite élaboré des courtes phrases expliquant ces 5 mots valeurs, pour leur donner du sens, en veillant chaque fois à décliner ces 5 mots valeurs tant en interne pour le personnel de la RTBF que vers l'extérieur, vers nos publics (auditeurs, téléspectateurs, internautes), ce qui aboutit au résultat suivant :

	VALEURS	
Nous osons l'impertinence et l'innovation, stimulons la création et mettons en valeur vos talents	AUDACE	Notre environnement est innovant et permet à chacun d'exprimer sa créativité.
Nous créons des liens et facilitons le dialogue, avec vous , entre vous , partout et à tout moment.	CONNEXION	Notre travail se base sur un esprit de collaboration conviviale et de compréhension mutuelle.
Nous sommes le reflet de notre société plurielle et œuvrons pour le vivre-ensemble.	DIVERSITE	Nos différences enrichissent les échanges quotidiens et favorisent la qualité de notre travail.
Nous travaillons pour vous en toute indépendance avec curiosité, rigueur et ouverture.	TRANSPARENCE	Notre fonctionnement encourage la liberté de parole et la communication.

Nous sommes accessibles, à vo tre écoute et nous défendons les valeurs démocratiques.	RESPECT	Notre culture d'entreprise vise la reconnaissance de chacun, de ses compétences et de ses réalisations.
--	----------------	--

E. Partage des résultats du groupe de réflexion avec le personnel

Le groupe de travail a ensuite voulu tester ces 5 mots-valeurs en partageant le travail accompli pour obtenir l'avis des autres membres du personnel.

Il les a présentés aux 200 cadres de l'entreprise, en février, lors d'un séminaire Connect. Il a ensuite rencontré les organisations syndicales en mars pour leur présenter le fruit de cette première réflexion et recueillir leurs questions. Il a ensuite communiqué, en avril, à l'ensemble du personnel via la newsletter interne, avec une vidéo de présentation (**Annexe 1**). Il a également installé des murs d'expression présentant les valeurs, dans les différents sites de production, en invitant le personnel à réagir (via une mini-enquête et une adresse mail a également été créée).

Durant tout le mois de mai, il a enfin effectué 7 présentations à l'ensemble du personnel dans le cadre du Tour Vision 2022 à Bruxelles, Liège, Mons, Charleroi et Rhisnes, au cours desquelles, il a pu recueillir au travers d'un jeu (**Annexe 2**) un grand nombre de réactions enregistrées dans des cahiers et qui devraient permettre de décliner ces valeurs en pratiques professionnelles observables.

Il ressort de ces différentes étapes que le personnel adhère globalement aux mots-valeurs qui sont proposés et à leur déclinaison en interne et en externe.

- Lorsque la question de savoir « dans quelle mesure ces valeurs sont importantes pour notre vision 2022 », les cadres ont répondu à une grande majorité positivement avec des nuances suivant le mot-valeur exprimé (allant de 82% des cadres pour Diversité à 96% pour Respect).
- Le même type de réponse positive est ressorti de la mini-enquête interne qui a recueilli 111 avis et qui demandait, « sur une échelle de 1 à 4, quelle importance devrait avoir cette valeur dans la RTBF de demain ? ». Les résultats varient de 3 à 3,6 sur 4 suivant le mot-valeur.

Des questions ont toutefois été posées sur la non reprise de certains mots valeurs. Il me paraît intéressant de les évoquer et d'expliquer pourquoi le groupe de travail ne les a pas retenus. Il en est ainsi des mots :

Mots par ordre de récurrence	Commentaires du groupe valeur
Solidarité	Pour nous, la solidarité est englobée dans la connexion. Le mot solidarité nous semble par ailleurs trop connoté. Mais vu la récurrence plus forte de ce mot par rapport aux autres mots-valeurs proposés, nous pourrions l'intégrer dans le référentiel de compétences.
Plaisir, lien	Les notions de lien et de convivialité sont englobées dans les définitions de la connexion.
Fierté	N'est pas selon nous une valeur. La fierté est, comme la confiance, une résultante de tout le reste. Nous sommes fiers de ce que nous sommes.

Qualité/excellence	Contrairement aux premiers retours (notamment des organisations syndicales), le mot qualité ne revient pas tant que cela dans les commentaires/suggestions de nos collègues. Nous pensons par ailleurs et toujours que la qualité n'est pas une valeur.
Créativité	Il ne s'agit pas vraiment de valeur en tant que tel et est repris dans l'audace.
Cohérence	Il ne s'agit pas vraiment de valeur en tant que tel et est repris dans la transparence.
Indépendance	Nous lui avons préféré transparence, plus large et qui s'applique mieux en interne ET en externe.
Confiance	N'est pas selon nous une valeur. La confiance est, comme la fierté, une résultante de tout le reste. Nous sommes dignes de confiance.
Reconnaissance	Incluse dans la définition interne du mot respect
Durabilité	Nous trouvons ces deux idées intéressantes. Elles ne sont revenues qu'une seule fois. Nous pensons que l'idée du développement durable peut être incluse dans le respect (dans la déclinaison en comportements : respect du matériel, de la planète, "circuit court" des achats de matériels et de programmes, etc...). Et que la notion d'équité peut être incluse en comportements dans les valeurs de transparence et diversité.
Equité	

Le travail de communication, information et consultation du personnel conduit donc à pouvoir confirmer les conclusions du groupe de travail informel chargé de la réflexion sur les valeurs de l'entreprise

F. Conclusion

J'invite le conseil d'administration à prendre connaissance du résultat du groupe de travail informel chargé de la réflexion sur les valeurs de l'entreprise, à faire siennes les 5 valeurs déterminées, ainsi que le principe de leur déclinaison en interne et en externe.

J'invite le conseil d'administration à prendre acte de ce que cette actualisation des valeurs de la RTBF se poursuivra dans les prochains mois par un travail collaboratif de déclinaison de ces 5 mots-valeurs en pratiques professionnelles observables à travers un référentiel de comportements.

Jean-Paul Philippot

ANNEXE 1

Valeurs : vidéo pour expliquer le travail de création
des nouvelles valeurs de la RTBF

<http://intranet/node/35583>

ANNEXE 2

Valeurs : les idées ressorties en vision 2022 tour, lors du jeu valeurs
Pour amorcer la déclinaison en comportements

Pour rappel, lors du vision 2022 Tour, les collaborateurs ont été invités à échanger sur les valeurs, à partir de situations/exemples tirés de la vie de l'entreprise (situations qu'un groupe de collaborateurs tous niveaux et secteurs confondus, avaient exprimés lors d'un workshop en compagnie de quelques membres du groupe valeur et de consultants de acticom). Le jeu permettait aux collaborateurs de s'exprimer sur chacune des 5 valeurs en y associant des comportements à adopter en interne, afin de faire vivre ces valeurs entre nous.



Voici les idées principales qui sont ressorties de ce jeu de société, pour chacun des 5 mots-valeurs.

Audace

Avoir le droit à l'erreur et oser parler de ses erreurs
Oser donner du feedback positif et négatif
Encourager le made in RTBF, valoriser les idées internes
Faciliter les espaces de créativité pour tous les membres du personnel
Oser parler à la hiérarchie, oser lui dire quand on n'est pas d'accord
Etre ouvert aux nouvelles idées et pouvoir les expérimenter
Savoir entendre les divergences de points de vue
Diminuer les écarts salariaux
Laisser à chacun la possibilité de présenter des projets
Dire quand on n'est pas d'accord de façon constructive

Connexion

Instaurer des moments d'écoute et d'échanges, entre métiers, entre sites, entre directions
Sortir de sa bulle, se connecter au monde extérieur
Instaurer des moments conviviaux
Unir les forces, collaborer
Inclure tout le monde dans les réunions. Ne pas laisser des gens sur le carreau.
Informier tout le monde au même moment et de la même manière
Etre à l'écoute des publics
Travailler plus encore sur des projets transversaux

Diversité

Vis ma vie : s'immerger de temps en temps dans un autre service, une autre fonction
Représenter la diversité, mettre en œuvre la pluralité, l'équité homme-femme, sans recourir à la notion de quotas
Faire des diversités de points de vue un élément constructif
Travailler à l'accessibilité des personnes handicapées
Sanctionner les actes et propos homophobes, misogynes, racistes.
Faire confiance aux jeunes
Diversifier les diplômes et les expériences

Transparence

Prendre le temps de bien communiquer, éviter les vides de communication (pas de différences en fonction des sites, des services...)
Arrêter les secrets, mettre fin au culte du secret
Encourager la franchise
Connaître les objectifs et intentions de la hiérarchie. Importance d'expliquer la stratégie mais encore plus le concret. Expliquer les tenants et les aboutissants.
Laisser les portes ouvertes
Partager ses infos et son travail
Communiquer en interne avant l'externe

Respect

Avoir du matériel et des outils adaptés à nos ambitions et fonctionnement. S'assurer de leur disponibilité et laisser à chacun le temps de s'approprier les outils.
Etre bien formé
Encourager les signes de politesse (merci, bonjour, au revoir, ponctualité, s'écouter...)
S'intéresser au travail des autres, se soucier des autres, se mettre à leur place, les comprendre.
Faire attention à son comportement dans les paysages, respecter les besoins de concentration des autres.
Mettre en place une formation des managers à la communication non violente
Reconnaissance : apprécier l'investissement de chacun
Prendre le temps de fêter la fin d'un projet
Respecter les points de vue des autres, même si l'on n'est pas d'accord