

# VISION 2022

Réinventons ensemble la RTBF

# La RTBF

## Nos missions

Informer

Éduquer

Divertir

## Nos marques

3 chaînes TV

5 chaînes Radio

1 marque 100 % digitale

1 Player

Des sites thématiques

Une présence forte sur les réseaux sociaux



## Notre cadre

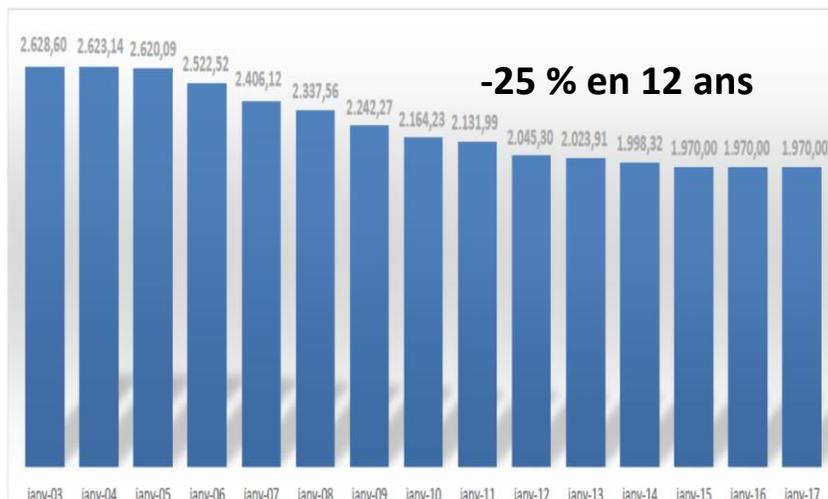
Entreprise publique autonome à caractère culturel

Contrat d'objectifs et de moyens avec la Fédération Wallonie-Bruxelles

Dotation publique : ~240 MEUR

Recettes publicitaires : ~70 MEUR

## Nos ressources humaines



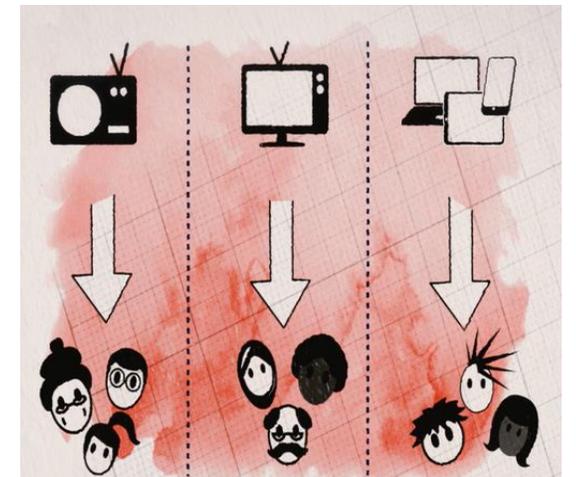
## Âge moyen (2017)

RTBF	46
Google	30
Apple	31
Facebook	29
Amazon	30

## Répartition par genre



## Notre structure historique



Pourquoi changer quelque chose qui marche?



Année 2017



Un monde qui change

Année 1975

# Les tendances nous confortent dans la trajectoire que nous avons prise dans le cadre de « Vision 2022 »

## FREQUENT AND REGULAR USERS BY MEDIA EVOLUTION 2012 – 2017

EUROPE

15-24

 FREQUENT USERS  
(EVERYDAY / ALMOST EVERYDAY)

 REGULAR USERS  
(AT LEAST ONCE A WEEK)

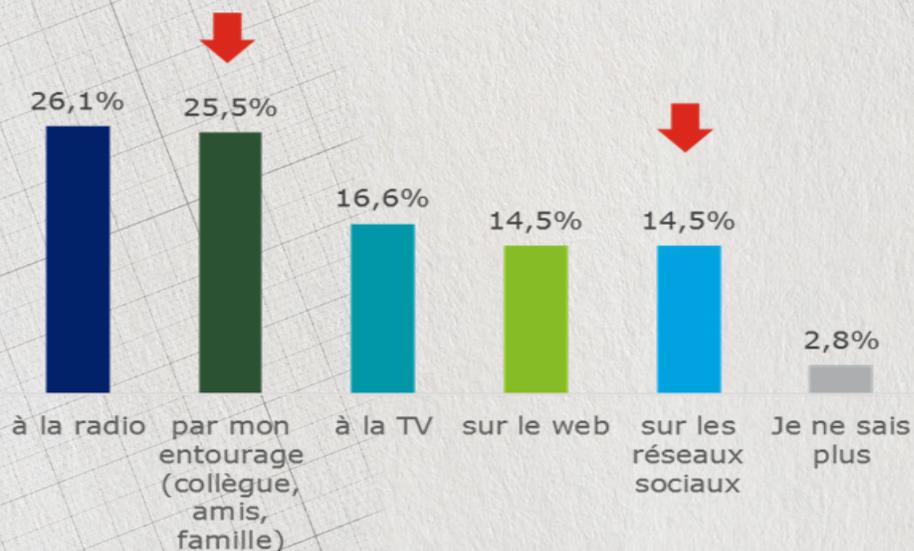


Source: Eurobarometer, based on EU 28

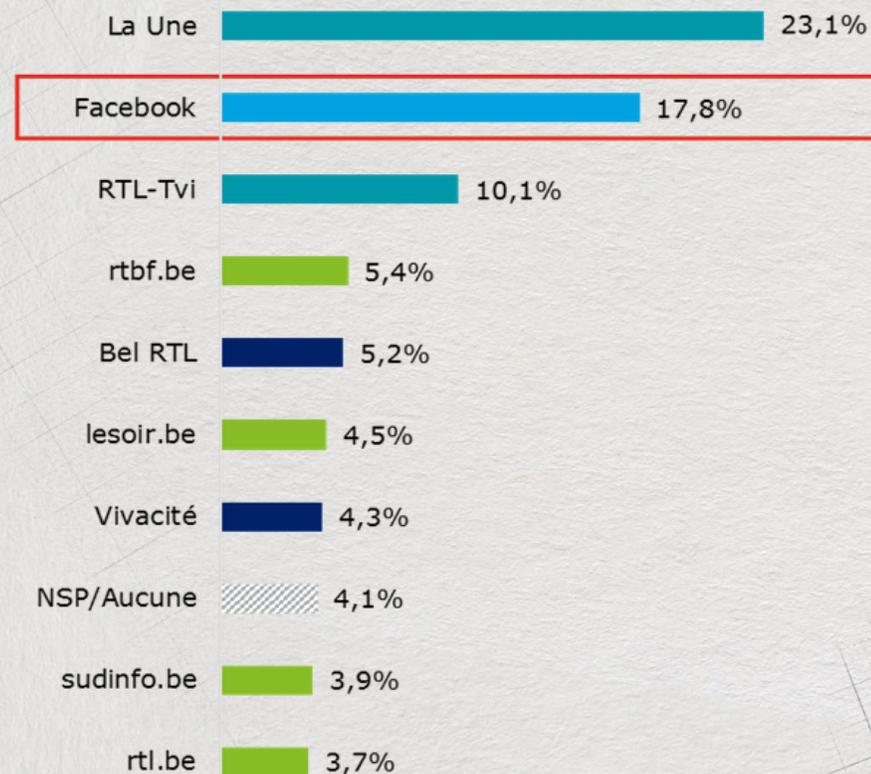


# De nouveaux modes d'information

*Comment avez-vous appris la nouvelle des attentats de Bruxelles du 22 mars ?*



*Ensuite, pour obtenir davantage d'informations dignes de confiance, vers quelle "marque media" vous êtes-vous orienté en 1er lieu ?*



# Baromètre santé : les signaux lancés par le personnel

“ Il faudrait (...) créer une "vision" claire qui rendrait les travailleurs fiers de faire partie de la RTBF ”

“ J'aimerais un chef qui prend le temps avec son équipe [...] J'aimerais un feed-back. Sentir que la hiérarchie est attentive à mon travail, qu'on me dise s'il est bien ou mal fait et qu'on attende de moi que je fasse mieux ”

“ Favoriser le management fonctionnel. Mettre en place une structure/organisation beaucoup plus horizontale. Diminuer les strates de management intermédiaire. Abattre les silos ”

“ Il faut libérer l'entreprise et lui redonner du sens et des vraies valeurs pour retrouver une place dans un paysage audiovisuel où seul compte le baromètre de l'audimat ! ”

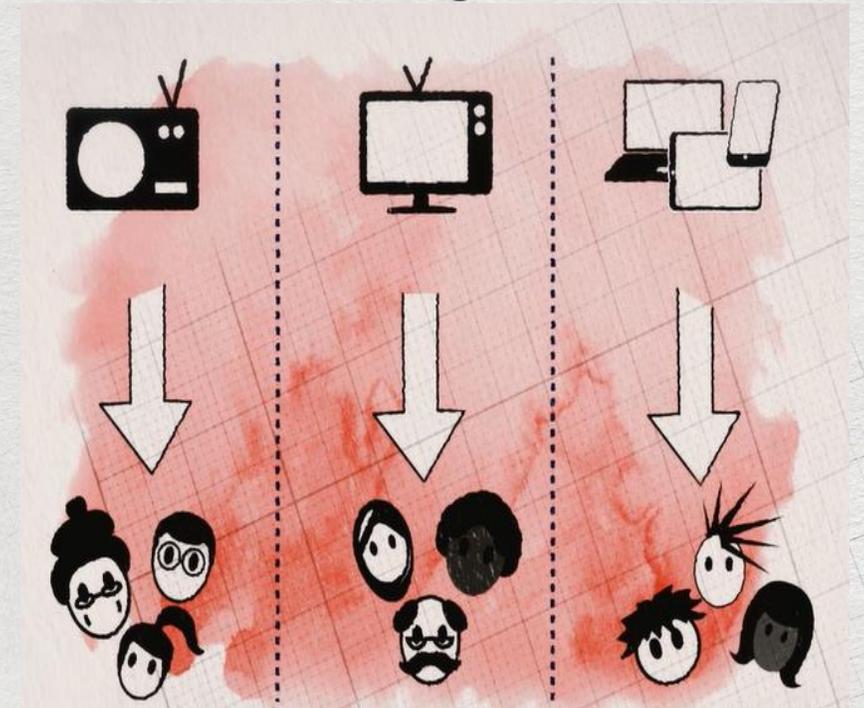
“ Donner de réelles responsabilités aux membres du personnel. Evaluation des compétences dans les deux sens de la pyramide hiérarchique. Recréer un climat de confiance ”

“ Alléger l'organisation, la faire correspondre aux nouveaux modes de production et aux nouveaux modes de consommation ”

Feed-back de nos “peers”



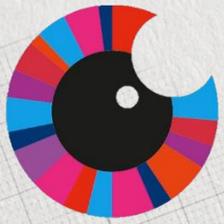
Une structure organisationnelle qui assure une approche très cohérente dans chaque pilier (TV, radio, Web) mais qui souffre d'un manqué d'impact au niveau convergence média





Résultat

VISION 2022



# « Vision 2022 » : des ambitions et des valeurs partagées (ADN de l'entreprise)



Porter largement les **valeurs du service public**, au sein d'une société qui sera plus globale et digitale.

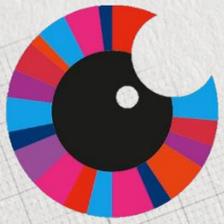


Être leader dans la **production de contenus audiovisuels belges francophones**, à la pointe de la créativité et de l'innovation.



Devenir une « **entreprise apprenante** » en travaillant sur le bien-être, les compétences, la culture et le leadership.





# « Vision 2022 » : des objectifs concrets



Porter largement les **valeurs du service public**, au sein d'une société qui sera plus globale et **digitale**.



Être **leader dans la production de contenus audiovisuels belges francophones**, à la pointe de la créativité et de l'innovation.



Devenir une « **entreprise apprenante** » en travaillant sur le bien-être, les compétences, la culture et le leadership.

- 1 Produire plus de contenus
- 2 Produire et diffuser pour toutes les plateformes
- 3 Devenir agile et plus efficace
- 4 Créer de nouveaux revenus
- 5 Transformer la culture interne

2017 - 2018

Mise en place du nouveau modèle  
d'organisation... levier nécessaire pour  
realiser les ambitions de "Vision 2022"

# Les grandes étapes « Vision 2022 »

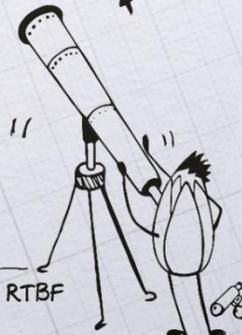
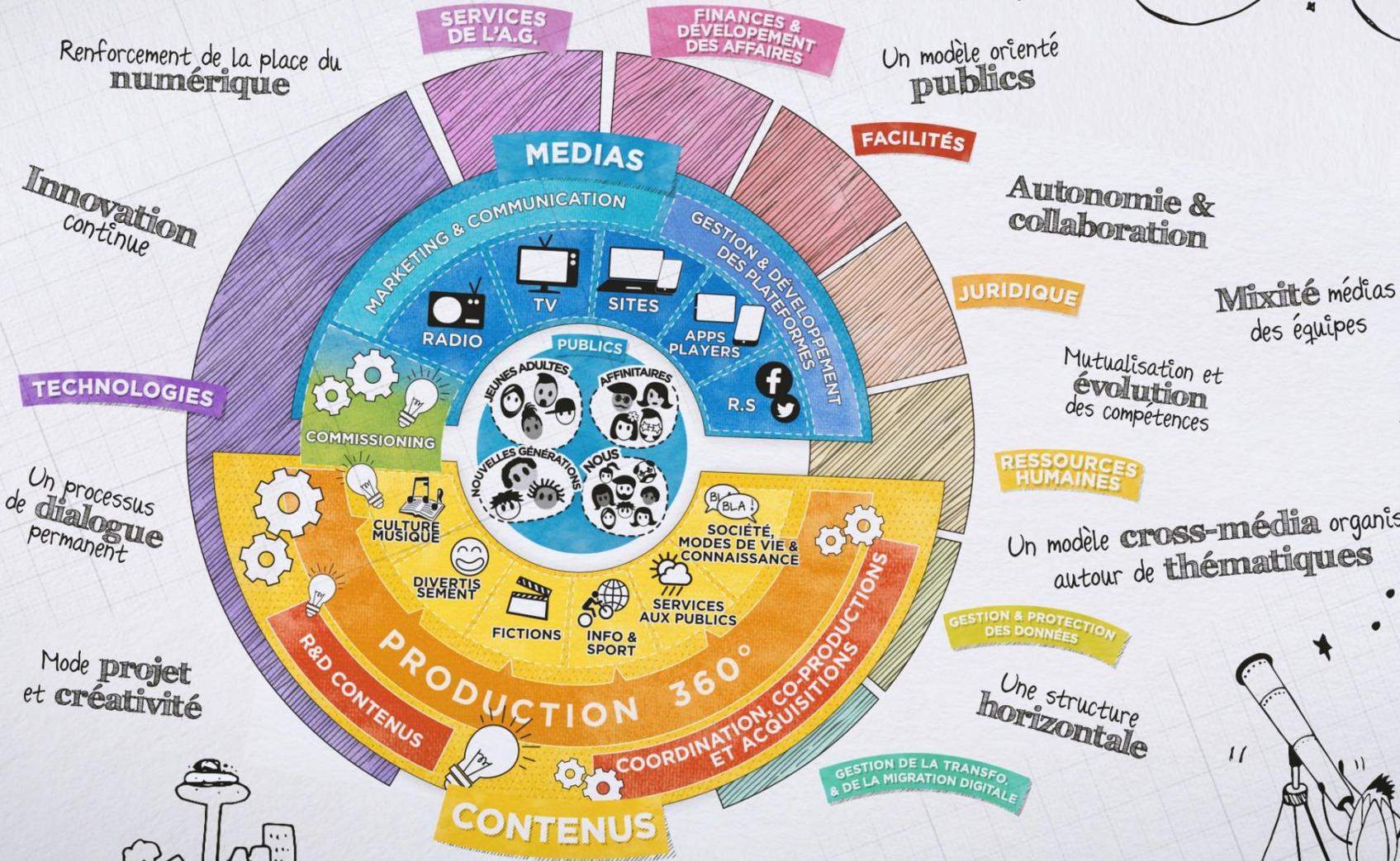


# Le modèle organisationnel de la RTBF dans le cadre de « Vision 2022 »

Porter les valeurs du service public à l'ère du numérique

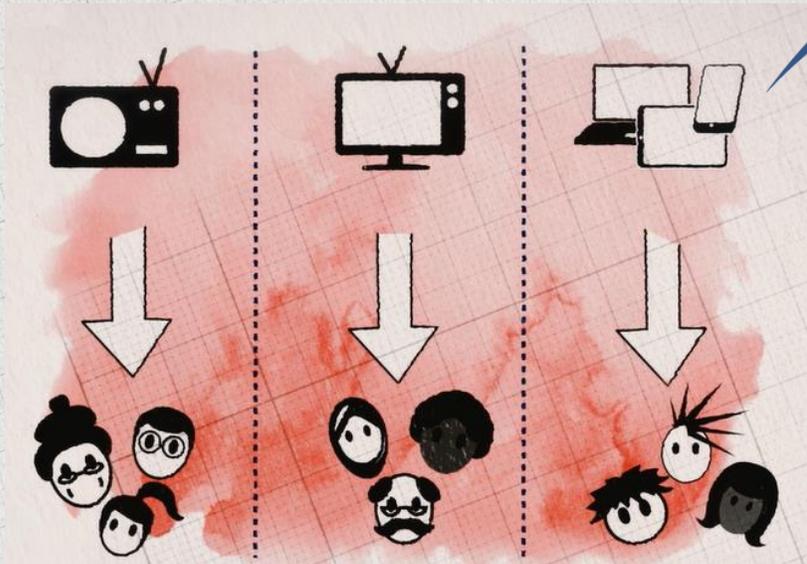
Être leader dans la production de contenus

Devenir une "entreprise apprenante"

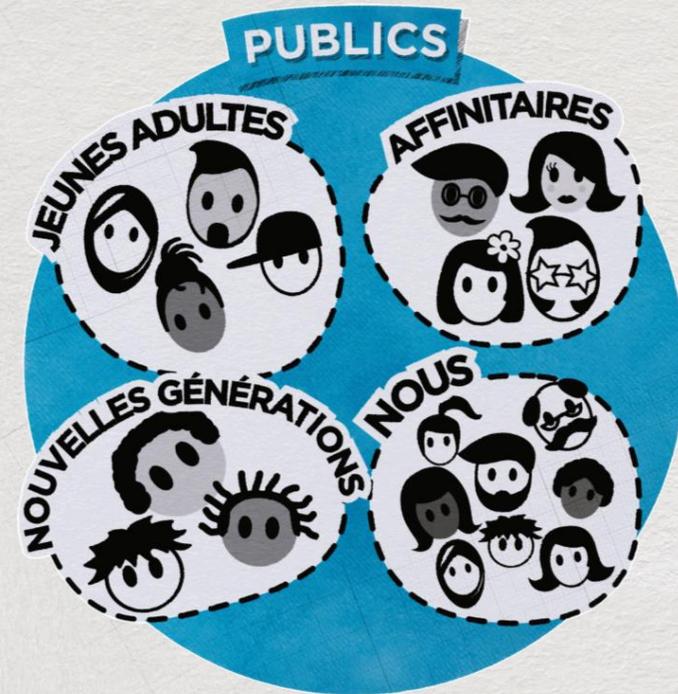


# D'une organisation par médias à un modèle centré sur les publics

Le modèle RTBF d'hier



Le modèle RTBF d'aujourd'hui



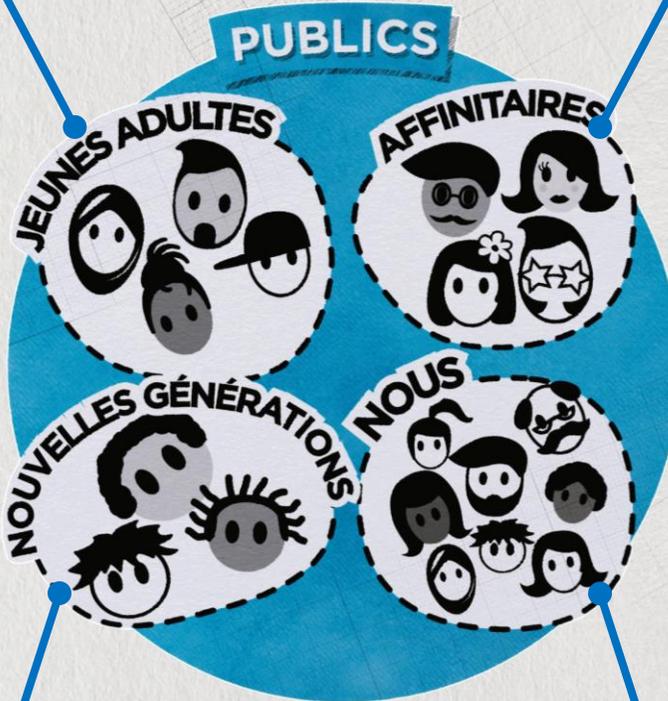
# Des offres ciblées sur les publics

## CONQUÊTE

Repositionnement et  
bascule digitale



Le digital d'abord



## FIDELISATION

Renforcer l'offre et créer  
des synergies



Ouverture vers les publics  
généralistes et convergence

# Les Ressources Humaines au cœur de la transformation

A high-angle photograph showing the hands of several people stacked together in a circle. The hands are of various skin tones and are wearing different accessories like bracelets and a watch. The people are wearing colorful clothing: a yellow sweater, a light blue shirt, a pink sweater, and a red sweater. The background is a plain, light-colored floor.

**RH cheville  
ouvrière de la mise  
en place de la  
nouvelle structure  
organisationnelle**



# PRINCIPES DIRECTEURS

→ Le processus de sélection sera partagé en toute **Transparence** avec tous

→ Les membres du comité de direction et l'équipe s'engagent au **Respect** du processus en assurant la confidentialité des candidatures

→ La sélection se fera sur base des compétences et de l'expérience / expertise

→ Pour assurer la **Connexion** avec l'évolution de la culture, des compétences clés ont été définies en lien avec les valeurs et le leadership

→ Pour favoriser la **Diversité** de la RTBF:

→ Principe de mixité des équipes

→ Des équipes de jury transversales

Ayez l'**VAUQUASSE** de postuler!

# Le modèle encourage la mobilité interne ....

+ de

90%

des postes  
ouverts en  
interne

100%

des fonctions  
éditoriales sont  
ouvertes en  
interne

Des nouveaux métiers et de nouvelles fonctions auxquelles les cadres re-postulent

# Actions d'accompagnement lors du processus de recrutement et sélection tant



Sachant que les 1970 emplois sont préservés mais que les métiers évoluent

# Exemples d'actions d'accompagnement en amont et pendant le processus de R&S

## Campagne d'affichage



**Pourquoi?** Accroche pour annoncer la vague de recrutement

**Comment?** Affiches sur tous les sites / ascenseurs

## Accompagnement candidats



**Pourquoi?** Donner des outils aux personnes pour construire leur candidature et se préparer à l'entretien de sélection (CV, lettre motivation...)

**Comment?** La RTBF Academy a mis en place:

- Webinars
  - CV/Lettres de motivation/projets
  - Entretiens et sélection
- Coaching personnalisés



## Communications vagues 2 et 3



**Pourquoi?** Communiquer les organigrammes et les lettres de mission. Rendre cela vivant grâce aux vidéos des managers

**Quoi?**

- Mail à tous avec annonce ouverture des postes + organigrammes
- Mise en ligne de la plateforme avec organigrammes (cfr. point communication supra) + appels à candidatures + vidéos responsables

## Sessions d'informations postes ouverts



**Pourquoi?** Avoir plusieurs moments de communication sur les postes ouverts

**Quoi?**

- Sessions interactives : transfo + responsables
- Sessions à l'initiative des managers ou en transversalité
- + actions ciblées pour les postes des 20 producteurs, les 2 « chargés commissioning » et les 8 « managers de proximité » à la Production

# Une gouvernance qui va au bout de la logique : la délégation et l'apprentissage à 360°



Création d'un **groupe de jeunes Digital Natives**, qui :

- apporte un éclairage nouveau au Comité exécutif (COMEX)
- pose un regard critique sur l'adéquation entre les choix de l'entreprise et les mutations sociétale et numérique
- pousse à l'innovation



Création, à côté du COMEX (Présidé par l'AG; composé des DG Contenu, Média, Info/Sports, Techno, Fin et HR), d'un Comité des opérations, qui :

- prend les décisions relatives au fonctionnement opérationnel de l'entreprise
- optimise les opérations transversales en contrôlant leur impact sur les ressources humaines et financières
- suit les projets à forte dimension technique et technologique

A group of business professionals are gathered around a table in a meeting. A man in a blue shirt and glasses is pointing at a document. A woman with red hair is leaning over the table, pointing at the same document. Another woman is visible in the background, also looking at the documents. The scene is set in a modern office with a brick wall and large windows in the background.

# Les Ressources Humaines au cœur de la transformation

**Un renforcement  
des compétences et  
une évolution vers  
un nouveau style de  
management**

# Promouvoir la culture digitale et offrir la chance à chacun de développer de nouvelles compétences

**Digital Academy: conférenciers et « speed trainings » sur des thèmes digitaux**



# « Leadershift » à destination des managers



# Changement de notre style de management

## 4 leader-shifts

Inspirant et qui donne du sens

Stimulant la réussite collective

Installant un style participatif

Prenant une posture de coach



# L'ambition des 4 leader-shifts



- Leadershift =**
- **Une changement de comportement, ...**
  - **... nécessaire pour réaliser la Vision de la RTBf ...**
  - **... concret, ancré et observable ...**
  - **... qui me/nous rend plus fort(es) ...**
  - **... et donne envie d'aller plus loin**

- Leadershift =**
- **Un chouette moment de formation HR ...**
  - **... qui paraît théoriquement intéressant...**
  - **... avec l'espoir d'une mise en pratique ...**
  - **... qui me/nous prend du temps ...**
  - **...**

# Activation des « leaders » dans la nouvelle culture de leadership



Travail préalable RH

**Intégration compétences**

**Intégration dans les appels**

**COTRA**

**Storytelling**

Fin 2017 / début 2018

Mars 2018

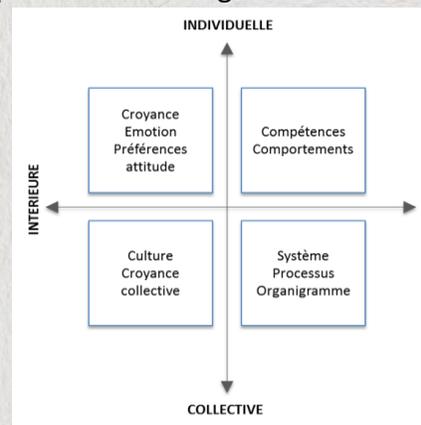
Mai – Juin 2018



Le **Leadershift** a été intégré dans la démarche compétences et chaque focus a été traduit en **comportements concrets** dans le référentiel de compétences « soft ».

Les compétences liées au focus du Leadershift ont été intégrées dans les **compétences managériales et interpersonnelles des appels dès la vague 1**

**Présentation de la stratégie d'approche globale d'activation du Leadershift au COTRA Corporate appuyée par une présentation intégrant des vidéos**



Approche reprenant les **4 quadrants et cohérente** avec les initiatives entreprises (Suivi par le « Cockpit HD »).

**Dans tous les COTRA des départements :** Déploiement de la présentation - support commun pour permettre aux cadres de comprendre le Leadershift (quoi et pourquoi)

**22/06/2018 : COTRA élargi –** Sensibilisation sur l'importance de commencer à travailler sur les bases de la réussite collective et la collaboration entre les Départements



# Activation des « leaders » dans la nouvelle culture de leadership - suite



**Moment de recul individuel**  
**Membres du COTRA**

Mars – avril 2018

**Moment de recul individuel**  
**Membres du COTRA élargi**

Juillet - Août 2018

**Activation des 4 nouvelles équipes de direction**

Août - Septembre 2018

**Centre de Développement**

Octobre – décembre 2018

**Activation des équipes-clés du nouveau modèle d'entreprise**

**Moment de recul pour chaque membre du COTRA :** réflexion personnelle structurée par un support et guidée par un coach externe

**Création d'une « équipe » temporaire RH développement :** 15 facilitateurs (équipe RH interne) formés pour accompagner lors du moment de recul individuel

Moment « offsite » des équipes de direction **Médias, Contenus, thématique Info/sport, Technos**

Objectif : travailler de façon cohérente au niveau contenu, approche et outils entre les différents nouveaux pôles.

- Retour de l'exercice de prise de recul Leadership
- Construction de l'équipe (outil TMP)
- « Ambition / vision » de l'équipe
- Détermination des actions prioritaires et suivis

Pour les désignés et confirmés de la vague 1 :

- Centre de Développement (1 jour)
- Elaboration d'un plan de développement personnel



- Identification de besoins de formation plus récurrents et collectifs
- Input pour le Centre de Développement venant de certaines formations

Objectifs:

- Se donner du sens,
- Améliorer son fonctionnement:
- Priorités de progression pour les 3 mois à venir
- Petites actions correctrices

**ComEx**  
**ComOp**

**Equipes de Mgt**  
**(« Staff »)**

**« Equipes »**  
**transverses**

**« Equipe »**  
**du 3/10 et 21/11**



# En résumé - Approche globale d'activation de la nouvelle culture de leadership

« Vision 2022 » (acc. individuels avant-pendant-après)



INDIVIDUELLE

Plan de développement personnel



Centre de développement

Croyance  
Emotion  
Préférences  
attitude

Compétences  
Comportements



Présentation Leadership

INTERIEURE

Culture  
Croyance  
collective

Système  
Processus  
Organigramme

EXTERIEURE



Intégration dans les processus RH

Activations des équipes-clé

COLLECTIVE



Vision 2022 (ex. copilotages)



# Les Ressources Humaines au cœur de la transformation

**Une  
communication  
du changement  
adaptée, ciblée**

# Des actions de communication destinées à l'ensemble du personnel RTBF ont été mises en place avec un point d'attention sur les managers

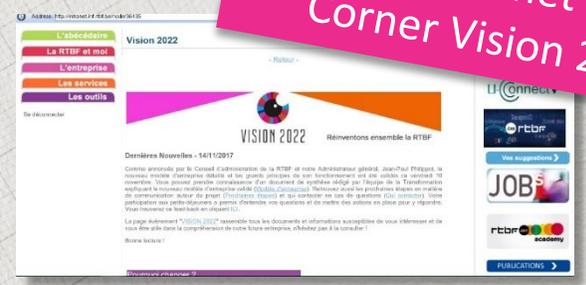
Petits déjeuners



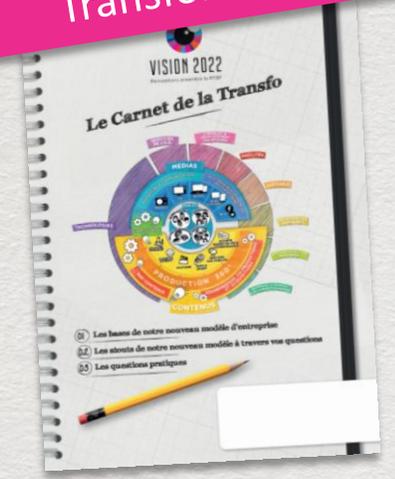
Vidéo Chicon



Intranet Corner Vision 2022



Carnet de la Transformation



Synthèse du modèle



Vision 2022#LEDIRECT#



Kit de communication



Passage dans les CoDir Points de la transfo



Radio Tour / TV Tour / Info Tour



Et maintenant?

# D'une logique de transformation à une logique d'opérationnalisation et d'amélioration continue

## Principes de la nouvelle organisation

-  Création - créativité
-  Orientation publics
-  Simplicité
-  Innovation
-  Prise de responsabilité
-  Transversalité
-  Efficacité
-  Autonomie
-  Numérique

Axes de la Transformation

## Vision 2022

**Nouveau modèle d'organisation** (11/2017)



### Nouvelle structure

Organigramme (09/2018) et processus (09/2018 - 02/2019)



### Stratégie éditoriale

Définition des ambitions éditoriales, la stratégie digitale et d'autres chantiers touchant à la partie éditoriale de la Transformation.



### Stratégie opérationnelle et amélioration continue

Cet axe comprend la transformation opérationnelle pour supporter la stratégie éditoriale (p.ex. augmentation des fonctions digitales via le recrutement et les formations/développements de compétences, évolution des méthodes de travail)

... avec un levier supplémentaire pour se projeter ensemble dans le futur

Le projet **IMAGINE**, au-delà de notre futur bâtiment, il traduit une autre façon de travailler ensemble

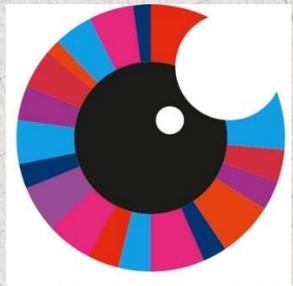
« construire et se construire »



# ... Tout reste à faire pour atteindre les ambitions de "Vision 2022"



Porter largement les valeurs du service public, au sein d'une société qui sera plus globale et **digitale**



Être **leader dans la production de contenus audiovisuels belges francophones**. Nos équipes seront à la pointe de la créativité et de l'innovation dans les formats et les plateformes.



Devenir une « **entreprise apprenante** » en travaillant sur le bien-être au travail, le développement des compétences, la culture et le leadership

## AUJOURD'HUI

- Nous avons **mis en place la nouvelle structure organisationnelle (y compris la gouvernance)**, levier nécessaire pour réaliser « Vision 2022 ».

- Nous avons **lancé les dynamiques humaines** supportant ce nouveau modèle d'entreprise (Cockpit HD).

Maintenant:

- Nous devons le faire **fonctionner**, et l'adapter si nécessaire (agilité), dans toutes ses dimensions: mode projet, délégation, responsabilisation, transversalité, leadership, développement des compétences digitales et évolutions des métiers, etc...

- En vue de **réaliser les objectifs de « Vision 2022 »**, plan approuvé en décembre 2016.

## Le futur RTBF Media Square



**Merci pour votre attention**