

Appendices

List of Appendices

Appendix A	Interview Guide for RTBF's managers	94
Appendix B	Translation in French of the Interview Guide for RTBF's managers	98
Appendix C	Transcript and Summaries of Interviews	102

Appendix A: Interview Guide for RTBF's managers

The questions in this interview guide have to be seen as a structure, they may vary according to the interviewee's answers.

IB Master Thesis – Lucas Goretti – Interview Guide for RTBF's managers
The Impact of Digital Transformation on Leadership in a Public Service
Organization: Case Study of the RTBF
Semi-Directive Approach

Objective:

I would like to know throughout these interviews how they planned the steps of their 3-years transformation until 2022. It would be interesting to know what were the impacts in terms of culture, leadership, and technology. I would also ask what is the objective of this plan.

1. Ask for the interviewee's authorization to record the interview + Length (30 to 60 minutes)

2. Introduction to the interviewee (if necessary)

2.1. Background

Master student in Business Engineering at the LSM, interest in the topic of digital transformation.

2.2. Goal of the interview

I am interested to know more about the digital transformation of the organization and its impact on the leadership skills of managers.

The goal is to see how leaders act in a traditional organization and how digital transformation influences the way they lead. I focused on a firm that needed to do this digital transformation to adapt to its changing industry.

I explain why their organization will be the perfect fit for me.

2.3. Introduction speech for all the interviewees

I am a master student in Business Engineering at the Louvain School of Management. I am currently writing the practical part of my thesis on your organization and its transformation. The topic of my thesis is about the impact of the digital transformation on the leadership skills of managers at the RTBF. The goal is to see how leaders act in a traditional organization and how digital transformation influences the way they lead. I am focusing on your firm that needs to do this digital transformation to adapt to its changing industry and that will allow you to accomplish your mission in an increasing numerical world.

The interview will be divided into 3 main sets of questions about one particular theme each that include introductory questions on the digital transformation; the particular elements of this transformation and finally, its relationship with the leadership in your organization.

3. Introduction of the interviewee + Introduction questions on the topic

3.1. Can you introduce yourself?

3.2. What is your role inside the organization?

3.3. What does the digital transformation represent for you in general? What about in the context of your organization (RTBF)?

4. Case Study

4.1. Current state of the RTBF's industry and starting points of its transformation

What are for you the biggest digital progress and changes in your industry?

How did the organization become aware of this need for a digital transformation? What was the starting point of your digital transformation?

What were the main causes of the digital transformation of your organization?

4.2. Elements of digital transformation

What kind of behaviors are you encouraging in your team with this new digital transformation? How did you encourage the cultural shift necessary to this transformation?

What are the governance mechanisms that you have/will put in place for this transformation?

How are you measuring and keeping track of your digital progress? Do you have any KPIs?

How are you building your digital capabilities to start this transformation? What were the main investments done in the organization?

What is the main strategy behind your digital transformation?

How did the processes change in your organization (internal/external)?

4.3. Leadership practices and the impact of digital transformation

How would you describe the role of middle-level managers in the transformation (if I interview middle-level managers)? What about the role of top managers (if I interview top-level managers)?

How would you describe your interactions with the managers above you? What kind of behavior does he/she have towards you (If I interview a middle-level manager)?

What are the main practices that you use as a manager to drive successfully this transformation forward?

How is the organization building its leadership capabilities? How would you describe the digital competences among managers? How do you develop new skills?

Is your top team aligned around a shared digital vision?

What are the incentives that you have put in place to align everyone on the goals of the transformation?

How did you communicate your ambitions concerning digital transformation to your team?

5. Ending

5.1. Ask the interviewee if he/she wants to add something on the topic + Open question on the topic

5.2. Thanks to the interviewee

Appendix B: Translation in French of the Interview Guide for RTBF's managers

Les questions dans ce guide d'interview doivent être vues comme une structure, elles pourront varier en fonction de ce que mes interlocuteurs me répondront.

IB Mémoire de Master – Lucas Goretti – Guide d'interview pour la RTBF
L'Impact de la Transformation Digitale sur le Leadership dans une
Entreprise de Service Public: Etude de Cas sur la RTBF.
Approche Semi-Directive

Objectif:

Je voudrais, à travers de ces interviews, en savoir plus sur la manière dont ils sont en train de préparer leur actuelle transformation digitale sur une durée de 3 ans. Il serait intéressant de savoir quelles étaient les conséquences en termes de culture d'entreprise, de leadership et de technologie. Je voudrais demander aussi de plus amples informations sur leur objectif principal.

1. Demande d'autorisation d'enregistrer à la personne interviewée + Mettre au courant de la durée d'interview (30 à 60 minutes)

2. Introduction sur le sujet du mémoire à la personne interviewée (si nécessaire)

2.1. Contexte

Etudiant en Master en Ingénieur de Gestion à la Louvain School of Management, avec un intérêt sur le sujet de la transformation digitale.

2.2. Objectif de l'interview

Je suis intéressé d'en savoir plus sur la transformation digitale de l'organisation et son impact sur les compétences de leadership des managers.

Le but est de voir comment les leaders agissent dans une entreprise traditionnelle et comment la transformation digitale influence la manière dont ils dirigent. Je me suis concentré sur une

entreprise qui avait besoin de cette transformation digitale pour s'adapter à son industrie en mutation.

J'explique pourquoi leur organisation est le choix idéal pour moi.

2.3. Discours d'introduction pour toutes les personnes interviewées

Je suis étudiant en Master en Ingénieur de Gestion à la Louvain School of Management. Je suis actuellement en train d'écrire ma partie pratique de ma thèse sur votre entreprise et sa transformation actuelle. Le sujet de ma thèse se résume à l'impact de la transformation digitale sur les compétences de leadership des managers. Le but est de voir comment les leaders agissent dans une entreprise traditionnelle et comment la transformation digitale influence la manière dont ils dirigent. Je me suis concentré sur une entreprise qui avait besoin de cette transformation digitale pour s'adapter à son industrie en mutation et qui va lui permettre d'accomplir sa mission dans un monde de plus en plus numérique.

L'interview sera divisée en 3 ensembles de questions avec chaque ensemble se concentrant un thème particulier qui comprend: des questions introductives sur la transformation digitale, les éléments particuliers de la transformation digitale et enfin, la relation entre cette transformation et le leadership dans votre organisation.

3. Introduction de la personne interviewée + Questions d'introduction sur le sujet

3.1. Pouvez-vous présenter?

3.2. Quel est votre rôle dans l'organisation?

3.3. Qu'est-ce que la transformation digitale représente pour vous en général? Et dans le contexte de votre organisation (RTBF)?

4. Etude de Cas

4.1. Etat actuel de l'industrie de la RTBF et points de départ de sa transformation

Quels sont pour vous les plus grands progrès et changements dans votre industrie?

Comment votre organisation a pris conscience de ce besoin pour cette transformation digitale?
Quel a été le point de départ de cette transformation?

Quelles étaient les causes principales de la transformation digitale de votre organisation?

4.2. Eléments de la transformation digitale

Quelles sortes de comportements encouragez-vous dans votre équipe avec cette nouvelle transformation digitale? Comment encouragez-vous ce changement culturel nécessaire à cette transformation?

Quels sont les mécanismes de gouvernance que vous avez mis/allez mettre en place pour cette transformation?

Comment mesurez-vous et gardez-vous une trace de votre progrès digital? Est-ce que vous avez des indicateurs clé de performance?

Comment construisez-vous vos capacités digitales pour commencer cette transformation?
Quels ont été les investissements principaux réalisés dans l'organisation?

Quelle est votre stratégie principale derrière cette transformation?

Comment les processus ont-ils changé dans votre organisation (internes/externes)?

4.3. Méthodes de leadership et impact de la transformation digitale

Comment décririez-vous le rôle des cadres intermédiaires dans la transformation (si j'interviewe un cadre intermédiaire)? Comment décririez-vous le rôle des hauts dirigeants (si j'interviewe un cadre supérieur)?

Comment décririez-vous vos interactions avec les cadres au-dessus de vous dans la hiérarchie? Quelles sortes de comportements ont-ils envers vous (si j'interviewe un cadre intermédiaire)?

Quelles sont les méthodes principales que vous utilisez en tant que manager pour faire avancer de manière positive cette transformation?

Comment l'organisation est-elle en train de construire ses capacités de leadership chez ses managers? Comment décririez-vous les compétences digitales parmi les managers? Comment développez-vous de nouvelles compétences?

Est-ce que votre équipe dirigeante est alignée autour d'une vision partagée et digitale?

Quelles sont les incitations que vous avez mis en place pour aligner votre département sur les objectifs de la transformation?

Comment avez-vous communiqué vos ambitions concernant la transformation digitale à votre équipe?

5. Fin

5.1. Demande faite à la personne interviewée s'il/elle veut ajouter quelque chose sur le sujet + Question ouverte sur le sujet

5.2. Remerciements

Appendix C: Transcripts and Summaries of Interviews

Appendix C.1. : Interview transcript of the RTBF's Chief Information Officer – Cécile Gonfroid

<p>IB Master Thesis – Lucas Goretti – Interview Transcript for RTBF's managers</p> <p>The Impact of Digital Transformation on Leadership in a Public Service Organization: Case Study of the RTBF</p> <p>Cécile Gonfroid - RTBF</p>
--

Name and surname of the interviewee	Cécile Gonfroid
Name of the company	RTBF
Position in the company	Chief Information Officer
Home country	Belgium
Date of the interview	23/05/2019
Length of the interview	38'

L: Lucas Goretti

C: Cécile Gonfroid

L: On va commencer. Je suis étudiant en Master en Ingénieur de Gestion à la Louvain School of Management. Je suis actuellement en train d'écrire ma partie pratique de ma thèse sur votre entreprise et sa transformation actuelle. Le sujet de ma thèse se résume à l'impact de la transformation digitale sur les compétences de leadership des cadres et des managers. Le but est de voir comment les leaders agissent dans une entreprise traditionnelle et comment la transformation digitale influence la manière dont ils dirigent. Je me suis concentré sur une

entreprise qui avait besoin de cette transformation digitale pour s'adapter à son industrie en mutation et qui va lui permettre d'accomplir sa mission dans un monde de plus en plus numérique. L'interview sera divisée en 3 ensembles de questions avec chaque ensemble se concentrant un thème particulier qui comprend: des questions introductives sur la transformation digitale, les éléments particuliers de la transformation digitale et la relation entre cette transformation et le leadership dans votre organisation.

On va commencer. Pouvez-vous vous présenter ?

C : Oui voilà. Cécile Gonfroid, je suis Directrice Générale des Technologies à la RTBF et donc j'ai 57 ans. Cela fait 34 ans que je travaille à la RTBF. J'ai commencé comme réalisateur et producteur au service des sports et puis j'ai rejoint l'équipe de management depuis 2003. Je vais dire que c'est ma deuxième ou troisième transformation forte dans l'entreprise voilà.

L : Qu'est-ce que la transformation digitale représente pour vous en général ?

C : Je dirais que la transformation, on va dire digitale ou numérique, il y a certaines personnes qui préfèrent numérique, a impacté l'ensemble des entreprises aujourd'hui et que donc c'est une remise en question totale du fonctionnement des entreprises mais aussi du fonctionnement, on va dire, des clients ou des partenaires. Donc que ce soit l'e-commerce, que ce soit la dématérialisation des supports et la perte quelque part des supports physiques. Ca impacte l'ensemble des métiers, des personnes et le fonctionnement global de notre quotidien aussi voilà.

L : Et dans le contexte de la RTBF ?

C : Ben la RTBF, je l'ai mise sur deux points. C'est d'abord que la transformation numérique qu'est-ce que ça a montré, c'est que la manière dont on consomme les médias, la transformation numérique a amené une consommation des médias différente et donc on s'est rendu compte que sur la TV, la radio de nos parents, on va dire de notre passé. L'arrivée de l'internet et du numérique a changé ces méthodes de consommation et aussi il y a eu des nouveaux entrants du style Youtube, Netflix, Google, les GAFA qui ont vraiment amené une consommation différente des médias que ce soient les séries, les films, les émissions, les

petites vidéos, les youtubeurs. Donc la RTBF a dû prendre compte de ça puisqu'on consommait les médias de la RTBF autrement et non plus de la même manière en radio et en TV. Donc on s'est engagé dans la transformation numérique en déployant Auvio pour que nos clients ou nos consommateurs et nos publics consomment nos médias autrement mais également la RTBF s'est transformée à l'intérieur de la RTBF sur la numérisation. Donc on a numérisé énormément de processus métiers dans l'entreprise que ce soient les processus de production avec la disparition des supports physiques, les cassettes, les bandes magnétiques ; que ce soient les processus achats avec la mise en place de projets comme Néo Pro et l'implémentation de SAP. Tout ce qui est les processus achats, les demandes d'achat, les factures, tout ça est dématérialisé. On est en train de travailler sur des processus RH aussi et donc ça situe à deux niveaux la transformation numérique de la RTBF. C'est la transformation vers les publics. Comment on consomme la RTBF et des médias mais aussi dans notre fonctionnement et notre organisation interne de l'entreprise avec la numérisation et bien on a modifié aussi notre fonctionnement.

L : D'accord, donc si je comprends bien, un des plus grands progrès dans l'industrie de l'audiovisuel, ce sont les modes de consommation qui ont changé comme tu dis ?

C : Oui.

L : Est-ce qu'il y a des autres gros changements que tu pourrais citer ?

C : Pour moi, si tu veux des gros changements, c'est le fait que d'abord, c'est l'arrivée de l'Internet et tout est lié à ça. Que ça soit Facebook, que ce soit l'e-commerce, que ce soit Amazon. Tout ça, c'est ça qui a fait que ça change, les changements, c'est que tout le monde peut. Il y a des industries comme Netflix, comme Youtube qui amènent une autre manière de consommer. Le fait qu'on peut consommer des médias n'importe où, n'importe comment, donc on commence un film sur sa TV et puis on termine sur son PC et encore sur son smartphone quoi. Donc c'est aussi des côtés qu'on appelle, je cherche de termes, c'est n'importe où, n'importe comment, n'importe quand. Donc il n'y a plus, à part pour le foot, pour le sport et encore des moments où les personnes veulent consommer les lives, consommer ensemble un événement. Le reste, chacun consomme quand il en a envie et donc c'est aussi le replay, donc on commence une émission, on la termine le lendemain. Donc

voilà, donc nous on a dû en dehors de la manière de consommer, on a dû aussi réorienter nos grilles antennes et nos contenus. Donc on a dans notre vision 2022, on s'oriente sur le fait qu'on veut continuer à produire énormément nos productions propres et donc des productions propres et des productions de proximité. Ce sont des émissions vraiment que nos publics s'y retrouvent dedans que ce soient La Trêve, Ennemis Publics mais que ce soit un autre journal télévisé, que ce soient les émissions de divertissement avec The Voice Belgique. Donc c'est ça qui attire encore nos publics et que donc on ne diffuse plus le mentalist comme on l'a fait avant ou des séries américaines parce que ça notre public peut le consommer quand il veut sur toutes les plateformes disponibles sur le marché. Donc on a aussi dû réorienter notre production pour avoir une production propre de proximité forte. On a vu que la consommation a changé quoi, donc on s'est réadapté en fonction.

L : Quelles sont les sortes de comportements que tu encourages dans ton équipe pour mener à bien cette transformation ? Est-ce que tu vas dans un esprit collaboratif, innovatif, agile ? Est-ce que tu encourages la prise de risque ?

C : Donc si tu veux dans les technologies, dans le cadre de cette transformation digitale, on a travaillé en dehors des ambitions d'entreprise qu'on a faites dans cette transformation digitale. Les ambitions de l'entreprise, c'est être une entreprise apprenante, être premier producteur quand je dis de productions propres en Fédération Wallonie-Bruxelles et avoir vraiment une stratégie éditoriale et numérique voilà. Ca c'est vraiment les ambitions de la RTBF. Au niveau des technologies, on a dit comment on va décliner ça au niveau des technologies et on s'est fixé trois grandes ambitions. Donc dans nos ambitions, c'est on veut être au niveau des technologies. Il y a un premier axe, c'est opérateur de confiance, c'est pourquoi, c'est parce qu'on a continué à délivrer ; assurer le service et continuité d'antenne. On est 24/7 sur antenne et donc ça on ne peut pas, on doit continuer à le faire. Le deuxième axe, c'est être co-créateur avec le business, avec nos partenaires donc avec les médias, avec les contenus et vraiment amener de la valeur ajoutée. Le troisième axe est l'initiateur de changement et donc de mettre de l'énergie aussi et du temps sur initier du changement et de l'innovation mais pas d'innovation n'importe comment. C'est l'innovation structurée et organisée avec vraiment un objectif. Quelle est la valeur ajoutée pour le business ? Qu'est-ce qu'on importe dans peut-être la simplification administrative, dans les processus métier et donc ce n'est pas faire l'innovation pour le grand plaisir des technos mais vraiment pour amener un plus et une valeur

ajoutée au business. Le 4ème axe pour moi, c'est vraiment l'entreprise apprenante dans mon équipe et travailler sur le changement de culture interne et donc c'est beaucoup plus dans le collaboratif, le participatif. Moi je me suis, j'ai travaillé dans mon rôle à moi où je suis beaucoup moins dans un rôle de leader, je suis plutôt dans un rôle de coach et donc c'est vraiment d'accompagner mes managers pour qu'ils grandissent et qu'ils prennent leur place dans l'équipe, d'amener l'équipe à prendre des décisions, de l'autonomie, de la responsabilisation. C'est compliqué, parce que si tu veux, on était très fort au niveau de l'entreprise dans un management très directif à la RTBF dans les années précédentes. Donc le personnel ou les managers, les N-2 et N-3 n'ont pas l'habitude si tu veux de prendre des décisions tout seul ou en équipe. Donc ils avaient toujours l'habitude que quelqu'un à un moment donné décidait et disait c'est comme ça. Donc il faut les amener aussi à prendre des décisions voilà. Donc moi je me suis remise en question aussi dans mon rôle et pour coacher mes N-2 et N-1 dans leur manière d'être, aussi dans leur leadership. Donc ça je suppose que Christine Thiran, la Directrice des Ressources Humaines t'a parlé de tout le programme de leadership qu'ils ont mis en place à la RTBF. J'ai un document que je pourrais t'envoyer qui est très intéressant.

L : Tu as donc délégué beaucoup plus et moins décentralisé ?

C : Après si tu veux, je me suis aussi, alors déléguer c'est pas déléguer plus. C'est-à-dire qu'on a revu nos organisations. Donc je me suis plus recentrée sur mon rôle et plus remontée dans un rôle stratégique dans l'entreprise même si j'étais déjà au comité de direction avant. Maintenant je suis au comité exécutif, le comité exécutif s'occupe de la stratégie éditoriale, de la stratégie budgétaire et stratégie des ressources humaines de l'entreprise mais ne s'occupe plus des domaines opérationnels de l'entreprise. On a mis un comité opérationnel en place où ce sont nos N-1 qui sont au comité opérationnel. Donc si tu veux dans mon rôle, je me suis plus ré-orientée vers la stratégie des technologies, l'évolution des technologies, la stratégie de mon management. Donc j'ai dû évoluer aussi dans ce rôle-là et j'ai eu plus de temps. Pour ça, je suis moins dans l'opérationnel aujourd'hui qu'avant.

L : Dans les mécanismes de gouvernance, tu as le comité exécutif qui comprend tous les directeurs généraux ? Le comité exécutif fait quoi exactement dans son rôle ?

C : Mais il travaille sur la responsabilité de la stratégie éditoriale, la stratégie budgétaire, la stratégie des médias, la stratégie des ressources humaines de l'entreprise. On est vraiment à un niveau stratégique.

L : Et le comité opérationnel est plus local dans l'entreprise ?

C : C'est plus opérationnel. C'est-à-dire c'est du day-to-day. C'est l'attribution, la gestion opérationnelle. On peut parler des recrutements au jour le jour, des marchés en cours. Oui des travaux, donc oui c'est plus de l'opérationnel.

L : Ok je passe à la question suivante. Comment tu gardes une trace de tes progrès dans cette transformation ? Est-ce que tu as des KPIs qui sont en place ?

C : Alors les KPIs, on a mis dans le cas de la transformation, on a mis un digital boardroom en place qu'on appelle. On a défini si tu veux une série de KPIs mais qui sont les KPIs de l'entreprise mais qui sont pas les KPIs de la transfo. Alors dans les KPIs de l'entreprise, ils sont sur quatre axes, t'as des KPIs sur tout ce qui est des indicateurs par rapport à nos à nos audiences, à nos publics, aux parts de marché. Comment on consomme la RTBF, ça c'est des premiers KPIs. Le deuxième axe, c'est tout les KPIs financiers, évidemment le troisième axe c'est les KPIs au niveau des ressources humaines. Donc des ressources humaines, c'est le nombre d'effectifs, la mobilité interne, l'absentéisme, les formations, le taux de formation. Le quatrième KPI, c'est plutôt tout ce qui est processus métier où tu vas retrouver des KPIs sur les incidents sur tout ce qui est l'environnemental, sur l'heure de production produite et des choses comme ça. Mais des KPIs vraiment sur la transformation, on a des feuilles de route avec une roadmap chacun sur notre transformation et moi j'ai remis les choses en place pour un instant où je remets des points en place. Donc j'ai des jalons mais j'ai pas des KPIs. J'ai ma feuille de route en tout cas de transfo. Alors aujourd'hui si tu veux on est passé du terme transformation à un terme amélioration continue, donc on estime que la transfo est faite, la transformation de l'entreprise est faite mais on est dans une amélioration continue aujourd'hui de ce qu'on a mis en place.

L : D'accord. Tu as une feuille de route au lieu de KPIs ?

C : J'ai une feuille de route sur l'amélioration continue des technologies et l'organisation des technologies.

L : D'accord. Question suivante. Quels sont les investissements qui ont été réalisés à la RTBF pour construire vos capacités nécessaires à cette transformation ?

C : Ben écoute, je sais pas te lister tous mais au niveau des technologies, on a très fort investi. Donc si tu veux au niveau des technologies, on a investi dans la numérisation des médias avec le projet Numprod qui est un très très gros projet technologique qui permet si tu veux de pouvoir produire et post-produire des émissions et de publier ces émissions sur toutes les plateformes, que ce soit audio ou vidéo. Donc c'est une plateforme partagée et donc je suis à Liège, je prends un média, je le publie sur Auvio, je suis à Bruxelles. Un média qui a été tourné à Namur, je publie sur Vivacité quoi. Donc c'est que ce soit pour pouvoir publier sur toutes nos plateformes, que ce soient les plateformes, nos chaînes TV, nos chaînes radios et nos plateformes digitales. Donc ça c'est vraiment pour moi un gros investissement et un gros chantier qui est toujours j'en ai parlé beaucoup qui est Numprod qui est vraiment un gros investissement d'entreprise. Numprod a permis de faire, si tu veux aussi puisque la RTBF a plus de 50 ans d'existence, de numériser l'ensemble des supports existants d'entreprise pour qu'il n'y ait plus de supports physiques dans l'entreprise. Donc c'est-à-dire qu'il n'y a plus de cassettes, il n'y a plus de bandes. Donc aujourd'hui, il y a encore des cartes dans les caméras de tournage mais aussi tout et tout est dématérialisé. Tout est numérique et ça c'est pour moi l'un des gros investissements. Puis on a décidé d'investir dans tout ce qui est applications de gestion avant le déménagement puisque tu sais qu'on va construire un nouveau bâtiment. Dans les applications de gestion, on a travaillé, on a mis office 365 en place qui est une gestion, qui est dans le cloud et qui permet de gérer l'ensemble des documents que ce soient les mails, les words, les powerpoints. Donc il n'y a plus de documents papier et tout se fait en échange via des liens virtuels. Donc ça c'est vraiment un gros gros dossier, on a travaillé sur tout ce qui est les processus financiers avec l'implémentation de SAP, avec le projet Néo Pro où on a changé des processus métier et que donc on a dématérialisé toute la filière achat. Donc tu n'as plus de factures papier, tu n'as plus de demandes d'achat papier, tu n'as plus de devis en papier, tout est numérisé et dématérialisé, même la signature électronique. Donc moi je reçois sur mon gsm un pop-up comme quoi Olivier Paijens achète pour trois cent mille euros, je dois signer virtuellement. Puis après on est en train de travailler aussi sur tout ce qui

est la démat papier parce qu'on voudrait dans le nouveau bâtiment qu'il n'y ait plus de papier non plus. Donc on a dématérialisé les supports physiques comme j'ai dit, les cassettes, les disques, les CDs, les bandes magnétiques. Maintenant on voudrait dématérialiser tout ce qui est papier et on met tout un programme aussi pour supprimer le papier. On a tout un travail aussi sur tout ce qui est le SI RH, les systèmes d'information des ressources humaines pour pouvoir intégrer tout ce qui est formation, recrutement, l'évaluation par objectifs, gestion des compétences d'une manière numérique voilà. Alors tu vas pas retirer les gens derrière parce qu'il faut encoder, il faut mettre des données. Donc mais il y a en tout cas, ça veut dire qu'on a mis aussi tout ce qui est communication unifiée en place. Comme tu as vu, j'ai un micro, il n'y a plus de téléphones. Pour moi ça fait partie de la transformation numérique, j'ai un portable et donc je peux n'importe où travailler. Personne ne sait voir que je ne suis pas à mon bureau. Voilà mon numéro téléphonique me suit, c'est mon PC je pourrais être à la maison. Valérie par exemple aujourd'hui est chez elle mais elle est comme si elle était au bureau parce que là on appelle ça, c'est tout le projet de communication unifiée. Elle gère l'ensemble des applications métiers de chez elle, tout arrive sur son téléphone.

L : D'accord, ça va. Comment tu décrirais le rôle des cadres de la RTBF dans cette transformation digitale ?

C : Le middle-management, ce sont des relais très importants avec le personnel et c'est pour moi dans la transformation, ils avaient un rôle très important de communication et d'expliquer la transformation. Olivier, si tu veux pour moi, un il a dû prendre une responsabilité plus importante puisqu'il est au comité opérationnel. Donc on a donné si tu veux plus de responsabilités aux cadres intermédiaires que par le passé. Donc comme ça, ils ont plus d'implication dans la gestion de l'entreprise et l'organisation de l'entreprise. Et l'autre point, c'est qu'ils ont un rôle important pour moi de faire, d'expliquer la transformation, de la faire comprendre, de mener les projets, de gérer les équipes. Donc ce sont des gestionnaires, ce sont aussi des gestionnaires d'équipe et de budget et de ressources quoi.

L : Comment tu décrirais tes interactions avec tes deux chefs d'équipe ?

C : Mais je t'ai expliqué, si tu veux moi j'ai travaillé sur mon leadership. Donc par rapport à ça, donc la RH nous ont mis tout un tout un plan d'accompagnement sur le changement de

leadershift. Donc j'ai d'abord pris un moment de recul avec un coach externe où on a travaillé sur les cinq axes, tu vois c'est être un leader humble et tout ça. Donc j'ai par rapport à ça, j'ai vu où je me situais et puis j'étais d'accord de jouer le jeu et de faire un assessment. Donc j'étais dans un des assesment centers et donc j'ai passé une journée où j'étais retournée dans tous les sens avec des jeux de rôles par deux coachs, des jeux de rôle, des mises en situation. Sur base du leadership défini, je me suis fixée un plan de développement et donc je me suis rendue compte que sur la partie coaching development, que je devais plus travailler cette partie-là. Mais donc je me suis vraiment investie là-dedans et donc par rapport à Olivier et Jean, je me suis mise dans un rôle de coach pour les aider justement puisqu'ils doivent prendre des décisions opérationnelles et qu'ils n'avaient pas l'habitude de prendre des décisions opérationnelles pour l'entreprise et pour leur direction. Ils avaient l'habitude aujourd'hui, ils doivent en prendre pour l'entreprise mais c'est de ne pas dire quelle décision ils devaient prendre mais c'était leur expliquer comment arriver à prendre une bonne décision donc c'est une décision mature. Comment je réfléchis pour prendre une bonne décision ? Qu'est-ce que je mets donc pour rester factuel, pour rester transversal et de ne pas penser à soi mais penser à l'entreprise et rester corporate. Ce qui est très chouette si tu veux, c'est que le coach qui m'accompagnait. Donc il a été voir Jean-Paul Philippot pour un peu, alors pour faire le point sur comment il a senti l'évolution des technos. Donc ça, c'est une société extérieure donc il dit voilà. Bonjour petit feedback de ma rencontre avec Jean-Paul ce matin par rapport à techno, feedback très positif sur l'évolution de ta posture, il fait explicitement référence à toi, COMEX et vos interactions plus particulièrement. Il dit avoir une vue limitée du reste des technos. Chapeau et donc si tu veux même Jean-Paul s'est rendu compte que j'avais changé ma posture en COMEX. Olivier aussi il dit, si tu veux je me suis projetée moins dans un rôle où je défends mon business mais plus dans un rôle de coach et de vision corporate et moins directive. Maintenant quand je veux être directive au comité de direction des technologies, je le dis. Par exemple, mon comité de direction des technos qui a lieu tous les mardis, ce n'est plus moi qui fait l'animation du comité techno. Donc on a mis en place un agenda partagé et donc tout le monde, avant c'était toujours moi qui faisait l'ordre du jour et qui faisait la réunion. Maintenant il y a un agenda partagé avec des points récurrents systématiquement et tout le monde peut inscrire les points qu'il veut. Après les points, il y a quand même une méthodologie où ça doit être des points transversaux qui nécessitent une interaction avec l'équipe et tous les mois, c'est un membre du comité de direction qui fait la gestion de l'ordre du jour et qui fait l'animation du comité de direction. Donc moi je suis là, comme tout le

monde autour de la table, j'ai mon temps de parole comme tout le monde et les décisions se prennent d'une manière collaborative et participative voilà. Donc je n'ai plus, ce n'est plus moi qui fait. Après et quand je décide et je dis attention, je préviens, je dis attention je vais être directive, je décide.

L : Comment tu décrirais le rôles des tops managers ?

C : Comme je t'ai expliqué, pour moi on doit en plus d'un rôle de coach, on doit amener nos équipes à prendre des bonnes décisions, on doit les accompagner, on doit avoir une vision plutôt visionnaire aussi. Tu vois on doit être aussi plus stratégique et donc oui donc je le vois là-dessus.

L : Quelles sont les méthodes principales que tu as utilisées en tant que manager dans cette gestion du changement et dans cette transformation ?

C : Donc si tu veux pour moi, il y a plusieurs méthodes. La méthode gestion du changement donc qui est Prosci. Donc Prosci si tu veux, tu dois aller chercher, moi j'ai fait la certification, c'est trois jours, c'étaient trois jours à l'hôtel, mise au vert et tu étudies et tu passes la certification à la fin. C'est une méthode pour gérer les changements qui est Prosci et qui s'appuie sur ADKAR. Ca c'est une première méthode et donc là quelque part, on a mis des agents de gestion du changement dans les équipes. Puis nous, c'est nous qui avons décliné la méthode dans les équipes, donc on n'a pas formé tout personnel si tu veux, on a cascadié. Donc on a mis beaucoup d'accompagnement au changement avec cette méthode-là. Moi j'ai aussi beaucoup travaillé sur l'agilité, ce qu'on appelle le participatif agile. Donc on a fait des formations aussi en participe agile et donc moi pour continuer ça dans ma nouvelle structure des technos, j'ai mis en place un coach agile qui continue. Si tu veux, parce qu'on parle beaucoup d'agilité dans les méthodes de développement dans les technologies et je trouve parce que, là c'est la partie Scrum et la méthode Scrum qui est agile. Mais pour moi l'agilité n'est pas seulement une méthode de développement dans l'IT mais c'est aussi une méthode de fonctionnement dans les équipes. Donc quelque part, le coach agile va dans les équipes et il voit comment les équipes fonctionnent et il les accompagne pour mieux fonctionner. Il y a donc des méthodes aussi pour arriver à prendre des décisions ensemble, que ça soit sous formes de brainstorming, de méthodes, voilà.

L : Comment la RTBF a construit les nouvelles capacités de leadership nécessaires chez ses managers ?

C : Si tu veux, ils ont mis tout un plan quoi. Ils ont mis un plan d'accompagnement à plusieurs étapes et à plusieurs niveaux et donc ils ont commencé par les leaders, on va dire avec Olivier, Jean et moi, les premiers, les N-1, N-2. On a travaillé, moi je me considérais comme N-1 de Jean-Paul, on a travaillé sur nos plans de développement pendant la transformation. Enfin maintenant sur l'année 2019 et maintenant Christine lance un plan de développement pour le middle-management. Donc pour tout ce qui est N-2 et N-3 et donc ça pour moi c'est important, on a mis aussi toute une formation au feedback et au plan de développement personnel, à la fixation d'objectifs. Donc ça, c'est aussi important si tu veux c'est que maintenant, avant quand on avait fixé les objectifs avec mes cadres, c'étaient des objectifs très opérationnels et très liés à des livrables. Qu'en disant voilà, on délivre Numprod, on délivre SAP, on délivre un projet, un studio à Mons. Donc tu as toujours des objectifs opérationnels et maintenant tu dois aussi travailler sur les compétences soft de tes cadres. Donc avec Olivier et Jean, en fonction de leur assessment center, voilà il faut développer la posture coach mais qu'est-ce que tu vas faire comme actions pour développer ta posture de coach. Donc on n'est plus dans des objectifs j'appelle soft aussi et que par le passé ça n'existait pas à la RTBF. Donc on a très très fort développé les compétences soft et plus du tout les compétences hard. Maintenant tu fais toujours une certification en gestion de projet, en réseau, des choses comme ça. Ce sont des compétences hard et on essaie vraiment de mettre l'accent sur les compétences soft parce que pour moi, c'est tu vois, on a mis aussi un plan d'action bien-être. Donc on va vraiment accompagner sur l'entreprise apprenante, sur le changement de culture interne et donc ça c'est important de travailler là-dessus. Ce qu'on n'a pas fait beaucoup dans le passé dans l'entreprise à la RTBF. La RTBF Academy a beaucoup aidé.

L : Comment tu as communiqué tes ambitions sur la transformation digitale à ton département ?

C : Alors on l'a fait part par plusieurs niveaux et je ne suis pas satisfaite. Donc là j'ai décidé de remettre une couche. Alors on l'a fait comment, d'abord en workshop pour évidemment partager la vision et puis on a organisé toute une journée où on a convié tout le personnel. Donc il y a plus de 350 personnes qu'on a conviées et donc on a expliqué la structure ;

expliqué l'organisation globale ; les ambitions ; la stratégie. On a présenté l'organigramme donc on est vraiment rentré dans les détails. Puis chaque manager a dû cascader dans son équipe ces informations, les gens qui n'avaient pas pu venir, ils ont dû refaire une couche. Alors on dit dans Prosci, dans la gestion du changement, il faut répéter 7 fois le changement, 7 fois l'information pour que le personnel et l'agent l'assimilent. Donc je te dis pas et donc on se rend compte qu'il y a encore des personnes qui n'ont pas assimilé dans notre personnel. Donc on va à la rentrée en septembre, on va refaire des informations sur le changement des technologies. Ici au niveau de l'entreprise au mois de juin, on refait un roadshow, on fait deux jours à Bruxelles et un jour à Liège et un jour à Charleroi où tout le comité de direction, le comité exécutif, les équipes, le manager, on va de nouveau rencontrer le personnel pour réexpliquer la transfo et pour aussi répondre à leurs questions. Parce que dans les équipes, il y a encore des personnes qui n'ont pas compris les rôles et les responsabilités de chacun. Donc il y a vraiment un travail important de communication. Nous on utilise aussi Yammer qui est un outil de réseau social d'entreprise qui permet aussi de communiquer vers mes équipes pour expliquer aussi de temps en temps, donner des informations sur la transformation.

L : Est-ce que ton équipe dirigeante était alignée sur cette transformation au départ ou il y avait des désaccords ?

C : Ce qui est fou si tu veux, c'est que tout le monde est aligné sur la transformation. Même tout le personnel de l'entreprise est d'accord qu'il fallait se transformer et ils sont d'accord. Enfin quand tu discutes et que tu fais des enquêtes et tous, c'est oui on devait se transformer, oui c'était nécessaire face à l'arrivée de Netflix, de Youtube, d'Instagram, de Facebook. On devait se transformer, la seule chose si tu veux c'est que la transformation humainement a des impacts chez les personnes et que là il y a encore du boulot en tout cas humain. Mais sur la transformation et la manière dont on a transformé les technos et l'entreprise, on est assez aligné et on trouve qu'on ne s'est pas planté, qu'on a bien fait de le faire. La seule chose, c'est que, on n'a peut-être pas assez communiqué, on n'a peut-être pas assez partagé notre vision, on n'a peut-être pas assez expliqué les rôles et responsabilités de chacun des compétences. Puis comme le système est très matriciel et transversal, si tu veux, tu as des compétences et des rôles et responsabilités qui se chevauchent. Donc et comme les décisions sont plus collaboratives et plus en délégation que par le passé, il faut aussi que le personnel s'adapte à

ça et que le personnel aussi apprenne aussi à être responsable et à avancer aussi sans avoir une décision précise.

L : Est-ce que vous avez mis des mécanismes d'encouragement pour encourager le personnel dans cette transformation ?

C : Non. Après si tu veux, c'est toujours, nous on dit toujours la carotte et le bâton. Après quand je dis quand il y a une transformation, moi dans l'équipe, j'ai dit il y a le train, le train rentre en gare, soit tu montes dedans, soit tu restes sur le quai. Moi c'est toujours l'image que je donne et ceux qui montent dans le train, ben tu les embarques. On sait qu'on en a laissés sur le quai et donc maintenant on va les rechercher. Ceux qui sont encore restés sur le quai, il y en a qui sont pas rentrés dans le premier train quoi. Donc ce sont ceux-là qu'il faut aller chercher et donc on a encore un travail que j'appelle d'évangélisation et d'expliquer et de faire comprendre et d'expliquer le changement, à quoi ça sert de changer, pourquoi on a dû changer. Donc on a encore un travail d'évangélisation et de vulgarisation de la transformation pour embarquer ceux qui n'ont pas été embarqués. Ceux qui sont embarqués, ils sont embarqués parce qu'il y a un projet d'entreprise, parce qu'il y a une vision voilà.

L : Et ça va leur permettre de se développer sur le plan personnel ?

C : Oui parce que si tu veux nous voilà, on sait très bien qu'à la RTBF les salaires sont corrects par rapport au marché. Mais qu'on accompagne beaucoup le personnel dans des formations, dans l'évolution, dans des améliorations, des compétences, des certifications. Puis l'entreprise est toujours toujours fun quoi donc il y a quand même des chouettes projets. On va construire un nouveau bâtiment, on fait, il y a des émissions, il y a quand même des choses qui se passent et l'entreprise est en mouvement tout le temps.

L : On va terminer. Est-ce tu as quelque chose à ajouter sur le sujet ?

C : Non, globalement c'est bien.

L : D'accord. Tu penses que d'ici 2022, la RTBF sera transformée complètement ?

C : Je te dis moi, je n'aime plus parler de transformation, moi je parle d'amélioration continue. Alors pour moi, il y a encore des projets de transformation technologique et numérique à faire. Mais au niveau de la transformation de l'entreprise, j'espère qu'on a fait le bon choix de se transformer dans l'organisation et qu'on doit être dans une amélioration continue de notre transformation voilà.

L : Donc 2022, c'est juste un nombre, 2022 ce ne sera pas encore finie ?

C : Jamais pour moi. Donc c'est bien pour ça que moi je parle, il y a un truc que j'ai mis en place aussi au niveau des technologies, c'est le système bimodale de Gartner qui est samouraï ninja. Donc si tu veux au niveau des technologies, on doit avoir ce côté samouraï où on doit avoir un socle solide des contrats, un réseau, une architecture et tout mais on doit avoir l'agilité du ninja. Parce que si tu veux, les médias changent tellement vite, la consommation change tellement vite que demain aujourd'hui, on fait une plateforme Auvio. Bah demain, ça sera peut-être une plateforme et on doit avoir la capacité nous de répondre à ces évolutions technologiques et de consommation des médias très rapidement mais tout en gardant ce côté sécurité samouraï. Ce que j'appelle dans mes ambitions toujours en restant en un opérateur de confiance mais on doit amener l'innovation, l'agilité pour pouvoir changer rapidement quoi.

L : D'accord. Merci à toi. C'était très intéressant. Je vais arrêter l'enregistrement. Au revoir.

Appendix C.2. : Interview transcript of the RTBF's Architecture and Application Director – Olivier Paijens

<p>IB Master Thesis – Lucas Goretti – Interview Transcript for RTBF's managers</p> <p>The Impact of Digital Transformation on Leadership in a Public Service Organization: Case Study of the RTBF</p> <p>Olivier Paijens - RTBF</p>
--

Name and surname of the interviewee	Olivier Paijens
Name of the company	RTBF
Position in the company	Architecture and Application Director
Home country	Belgium
Date of the interview	15/05/2019
Length of the interview	42'

L: Lucas Goretti

O: Olivier Paijens

L: On va commencer. Je suis étudiant en Master en Ingénieur de Gestion à la Louvain School of Management. Je suis actuellement en train d'écrire ma partie pratique de ma thèse sur votre entreprise et sa transformation actuelle. Le sujet de ma thèse se résume à l'impact de la transformation digitale sur les compétences de leadership des cadres et des managers. Le but est de voir comment les leaders agissent dans une entreprise traditionnelle et comment la transformation digitale influence la manière dont ils dirigent. Je me suis concentré sur une entreprise qui avait besoin de cette transformation digitale pour s'adapter à son industrie en

mutation et qui va lui permettre d'accomplir sa mission dans un monde de plus en plus numérique. L'interview sera divisée en 3 ensembles de questions avec chaque ensemble se concentrant un thème particulier qui comprend: des questions introductives sur la transformation digitale, les éléments particuliers de la transformation digitale et enfin, la relation entre cette transformation et le leadership dans votre organisation.

On va commencer. Est-ce que tu peux te présenter ?

O : Oui. Moi c'est Olivier Paijens, actuellement Directeur Architecture et Application au sein de la RTBF. Donc pour ma part, j'ai un parcours qui s'est échelonné au travers de l'informatique et de l'économie. J'ai fait un baccalauréat en informatique puis après un système de Master en cours du soir en marketing et en gestion financière. Ca c'est un peu mon background. J'ai évolué du monde privé au monde public. Mon rôle aujourd'hui dans l'organisation, c'est la prise en main de l'ensemble de l'infrastructure de la RTBF qui est une infrastructure informatique. Elle couvre aujourd'hui beaucoup plus que l'informatique traditionnelle au sens data center comme on l'entend aujourd'hui. Elle touche de plus en plus aux infrastructures de production. Je touche également à l'ensemble des applications. Quand on parle architecture et applications, les deux se mélangent de plus en plus et donc la partie applicative couvre autant des softwares qu'on va acheter que des solutions que l'on implémente ou que l'on intègre. On peut très bien acheter des softwares mais il faut les faire communiquer les uns par rapport aux autres voire communiquer avec l'extérieur.

L : Qu'est-ce que la transformation digitale représente pour vous en général?

O : Tout d'abord, la transformation digitale c'est une adaptation du contexte professionnel à un contexte économique en pleine évolution aujourd'hui. Ce n'est pas lié à une entreprise mais c'est lié à une évolution. Elle est évidemment poussée par les technologies mais on est en train de migrer vers un monde beaucoup plus informatisé où on travaille avec les applications dans l'instantanéité des choses. Avant on était plus sur une durée : une durée de vie de l'information ou d'une donnée. Aujourd'hui ce n'est plus le vraiment le cas. C'est donc un des premiers facteurs. L'autre facteur c'est une transformation purement économique aujourd'hui ; des systèmes économiques et capitalistes tels qu'on les connaît. Ces systèmes sont en train de devenir des systèmes basés sur le networking et l'échange. La notion de

gratuité se transforme car elle n'existe pas. Quand c'est gratuit, le produit c'est nous donc elle se transforme. Les axes commerciaux et marketing se transforment également car d'autres plateformes plus accessibles à tout le monde sont en train de se créer. Regarde l'exemple de ton frère avec Cowboy. Il n'a pas mis une campagne marketing en route. Il a utilisé des moyens de communication qui aujourd'hui sont générés au travers de la vidéo, des réseaux sociaux, de présence sur LinkedIn, etc.

L : Et dans le contexte de la RTBF ?

O : Dans le contexte de la RTBF, on va commencer par l'historique. La transformation digitale a d'abord été due à une analyse du marché. C'est un constat de l'administrateur général qui a vu l'arrivée de Netflix. Il faut regarder ce qui se passe à droite à gauche. On perçoit qu'il y a en effet certaines tendances auxquelles nous on va devoir se lier ou pouvoir simplement les concurrencer. Il ne faut pas voir les choses toujours en opposition mais parfois simplement en partenariat. Cela peut en tout cas nous amener de nouvelles perspectives. Cette transformation est arrivée dans la tête de la RTBF il y a deux ans. Elle nous amène vers des pistes de transformation digitale sur un axe organisationnel car l'un n'ira pas sans l'autre et sur un axe purement technologique. Organisationnel dans le sens où des méthodes hiérarchisées comme on les connaissait auparavant s'effondrent. On part sur des méthodes plus orientées Spotify. On travaille avec des méthodologies agiles telles que Scrum, Kanban, etc. Elles sont déjà connues et pas nouvelles. Elles existent depuis les années 60. L'agilité et la remise en question au travers de sprint fait que l'entreprise globalement se transforme avec des fonctions transversales plutôt que des fonctions purement hiérarchisées permettant de créer des cohésions, des tribus, des groupes, des communautés axées sur des thématiques. D'ailleurs, on a organisé la RTBF sur des thématiques telles que les jeunes, le nous, les jeunes adultes. Ces thématiques-là sont croisées au travers de l'ensemble des moyens. Ces moyens, on les retrouve dans des pôles de contenus, de média et technologiques. Le média représente la culture et l'esprit de grille, qu'elle soit sur toutes les plateformes. Le contenu est lié à la fabrication et la technologie vient au support pour la construction de nos médias.

L : Netflix symbolise un peu la nécessité de cette transformation si j'ai bien compris.

O : Netflix a été souvent cité par l'administrateur général pour faire comprendre le message. Maintenant, je pense qu'il faut se tourner vers les autres acteurs et la façon dont ils évoluent aujourd'hui. Il y a Google, Amazon, etc. Il y a en effet une prolifération de solutions où on dit que les modes de consommation changent. On va mettre à disposition un contenu dans le monde de l'audiovisuel pour que la personne puisse le consommer à toute heure du jour ou de la nuit quand il veut, où il le veut et sur la plateforme qu'il désire.

L : Quels sont pour vous les plus grands progrès et changements dans l'industrie de l'audiovisuel ?

O: Alors tout d'abord, il y a la rapidité et l'immédiateté de l'information. Mais il y a un défi qui est quand même non pas lié à l'agilité mais plutôt au côté samouraï de l'entreprise. Pour la RTBF, c'est la véracité de ce qui est distribué donc il y a quand même un contrôle. Je dirais qu'il y a l'axe numérisation qui est une poussée forte et qui est l'évolution pour moi par lequel doit passer l'entreprise dans ses modes de production, dans ses échanges avec le monde extérieur. Et ce qui donne une connotation un peu différente ; la Belgique, la RTBF c'est la Belgique et même la Belgique francophone. Or la portée sur ce type de mécanisme de distribution mais on est plus sur une portée internationale, ce qui va devoir faire travailler les gens dans la réflexion. Ils devront peut-être se dire : « Tiens demain, il faudra peut-être quand même le JT avec des sous-titres automatisés en arabe, en russe, en polonais, en hongrois ».

L : Quelles sortes de comportements tu encourages dans cette transformation digitale dans l'équipe que tu diriges ? Est-ce que tu vises un esprit de collaboration, de prise de risques, de créativité, de transversalité ? Comment tu amènes ce changement culturel nécessaire à la transformation digitale dans ton équipe ?

O : Alors la première chose c'est en ouvrant les yeux de mes équipes qui étaient des équipes relativement traditionnelles orientées broadcast vers ce qui se passe dans le monde extérieur. Je prends des exemples. Amener par exemple des ingénieurs systèmes à s'intéresser à ce qui se passe au mipcom TV. Enfin au mipcom TV on y vend quand même que des contenus. Certes on y vend des contenus mais il y a toute une série de présentations en annexe où on parle des supports sur lesquels ils sont distribués. Il y a des patrons comme les patrons de Facebook qui viennent discuter, qui viennent exposer, qui donnent des visions. Donc je pense

qu'avant tout c'est d'ouvrir l'esprit des gens sur le contexte dans lequel on évolue parce que si cet aspect-là de la compréhension n'est pas bon, on ne va pas faire l'étape suivante ; c'est l'adhésion à la transformation. Ensuite la deuxième étape, ça a été vraiment d'amener les personnes à réfléchir avec moi et donc les personnes de mon staff rapproché sur comment va-t-on organiser demain nos différentes réunions, nos axes, qu'est ce qu'on va mettre en avant ? Le premier point qui a été mis sur la table c'était en effet l'audace, donc lier un peu à ces facteurs de risque. Se dire ok on va travailler sur des plateformes beaucoup plus modernes. Alors plus moderne ne veut pas dire moins robuste mais dans l'esprit des gens encore aujourd'hui, c'est plus moderne donc c'est peut-être moins robuste. Donc quel va être le niveau de qualité ? Donc tout le travail de balancer et contrebalancer ce curseur, essayer de trouver le juste milieu tout en poussant les équipes à travailler ensemble. Je mélange systématiquement les jeunes et les moins jeunes pour essayer de pouvoir correctement dans mes décisions en tout cas pouvoir baliser et mettre correctement le curseur. Donc l'audace, le risque il faut le prendre en considération mais il faut s'ouvrir vraiment à des nouveaux moyens et donc il faut essayer de faire tout doucement abstraction du passé. Certains points communs que mes équipes avaient, il faut qu'ils en fassent connaissance pour pouvoir aller de l'avant demain.

L : Et plus s'ouvrir au monde comme tu dis ?

O : Beaucoup plus. C'est le facteur important. Autant la RTBF pouvait être considérée comme un grand paquebot, autant les équipes avaient un gros gros sacs à transporter, autant aujourd'hui je leur dis il vaut mieux fonctionner avec un petit sac à dos derrière et être agile ; souple et pouvoir s'adapter relativement vite. Donc le niveau d'adaptation, ce côté rapidité, la réactivité qu'il faut avoir voire même proactivité par rapport aux évolutions technologiques, ça il faut que ce soit ancré dans leur esprit que pour pouvoir avancer demain. Donc c'est tout ça que je partage. Alors dans le concret c'est sous forme de deux réunions, on a diminué dans l'organisation les couches et les strates de staff. Aujourd'hui mon staff, il est composé de deux personnes clés. J'ai un responsable architecte, j'ai un responsable application development. Puis j'ai créé, ça c'était le grand pari, des fonctions transversales qui vont du développement vers l'infrastructure ou de l'infrastructure vers le développement notamment pour le développement de micro-services dans le cadre purement IT. Cela optimise la mise à

disposition de fonctionnalités sur des plateformes plus orientées client puisqu'aujourd'hui, on va jusque sur le gsm de la personne pour lui offrir nos contenus.

L : Comment tu gardes une trace de tes progrès dans les différents projets que tu mets en place dans la transformation ? Est-ce que tu as des KPIs particuliers en place pour garder trace de ce projet et savoir s'il faut changer de direction à un moment donné si le projet n'avance pas ?

O : Alors par rapport au projet, le KPI aussi, oui je vais parler de plusieurs KPIs. Parce qu'il y a le volet SLA ; c'est-à-dire ce que nous offrons en matière de support le niveau de satisfaction qu'un utilisateur peut avoir au niveau du support. Mais là on a mis aussi des méthodes où je travaille de plus en plus sur la polyvalence, sur la documentation et sur le fait qu'une personne peut exercer plusieurs spécialités sans être à 100% l'expert mais j'ai bien dit plusieurs spécialités. Donc ça je mets en route et je mesure de quelle façon ; en regardant l'évolution des incidents liés au créneau dans lequel je les mets en route. Je vais rapidement l'expliquer parce que c'est mécanique. Donc c'est ce qu'on appelle le redman par exemple. Le redman, c'est de mettre un responsable de l'application A développement avec le help desk. Ils reçoivent les tickets et le responsable de l'application A s'il reçoit un ticket concernant l'application A, joie rayonne pour lui. Donc il le résout, il documente la résolution avec la personne du service desk. S'il reçoit une information de l'application B pour laquelle il n'est pas spécialiste, il va devoir se reposer sur la documentation que le spécialiste B a écrite ou se retourner et aller le déranger. L'objectif est de garder mes équipes un maximum au niveau du développement, créer une tournante de ces spécialistes et amener le niveau de connaissance de l'entreprise à s'élever. C'est pour moi une méthode qui me permet de faire beaucoup de choses : c'est l'entreprise apprenante, le 25 80. Donc le help desk va être capable peut-être de façon autonome à résoudre un problème demain. Mes équipes de développement sont de moins en moins dérangées et sont sensibilisées à l'aspect documentation les uns par rapport aux autres. Donc ils vont devoir s'autoréguler sinon mon spécialiste A va toujours taper sur le spécialiste B parce qu'il documente mal et demain c'est le B qui a ce rôle là et le B va taper sur le C et c'est donc c'est vraiment une tournante. Ça ce sont des mécanismes purement transversaux parce que ce n'est pas que mon département qui est impacté mais c'est le niveau de service par rapport à l'entreprise qu'on va augmenter. On va aussi augmenter les capacités et les connaissances des gens. Puis il y a d'autres KPIs de toute façon. Un projet, il a un

périmètre au départ qui se mesure et il a un objectif qui est d'améliorer des méthodes de production demain peut-être. Ensuite à la réalisation, on peut de nouveau mesurer qu'en effet nous produisons x % en plus ou nous avons diminué la charge de travail en etp sur tel projet. Donc ça nous permet en effet de mesurer, ça ce sont nos KPIs. Par rapport aussi au volet communication lié à la transformation, moi je peux mesurer aussi un certain nombre de facteurs bloquants qui aujourd'hui se délient par mes fameuses deux fonctions transversales dont je parlais, qui vont de l'un à l'autre et qui sont le liant en tout cas. Elles permettent à casser les codes qui sont dans l'état d'esprit des gens avant et de ne plus travailler en silo mais bien de travailler en groupes de compétences et mélanger des personnes, ça c'est important et ça je le mesure quasi tous les jours par un ensemble de projets ou de points qui se débloquent.

L : Donc tu mets en place des équipes avec des personnes de différents backgrounds pour encourager l'innovation et la créativité ?

O : Absolument ! On a par exemple Change Advisory Board qu'on a mis en place et c'est composé de personnes et de plateformes différentes. On a un conseil sécurité qu'on a mis en place où il y a des ingénieurs ou des techniciens chez moi qui sont impliqués dans ces équipes-là qui travaillent sur le point d'attention de la sécurité et qui développent des chantiers. Donc la moyenne mesurée aujourd'hui c'est de se dire : oui on a évolué sur tel et tel point par rapport au volet sécurité. Donc je dois avouer que moi je suis assez satisfait de la mise en route de ces méthodes parce que je m'aperçois qu'on a supprimé des couches hiérarchiques, on donne de l'autonomie à ces équipes, on donne une responsabilité à l'animateur et on permet aux gens de se tromper et de s'enrichir des erreurs. Franchement en neuf mois, on peut déjà mesurer pas mal de résultats.

L : Donc quand tu dis s'enrichir des erreurs, cela signifie qu'il ne faut plus avoir peur de l'échec ?

O : Exactement. C'est bien quelque chose sur laquelle j'insiste, c'est la peur de l'échec et de disparaître point barre. Elle a existé, ça je ne le nie pas mais maintenant on fonctionne vraiment différemment. C'est un échec, on prend les choses différemment, on les regarde différemment. C'est un point positif pour demain.

L : Quels sont les investissements les plus importants réalisés par la RTBF pour mettre en place cette transformation ?

O : Alors pour moi les investissements les plus importants, alors je n'ai pas les chiffres exacts.

L : Il ne faut pas aller dans le côté financier mais juste les investissements en général.

O : Tout à fait. Pour moi les premiers investissements ont été surtout de la communication et de l'accompagnement change management. Parce qu'ils ont créé une cellule donc ce n'est pas transformer une société mais il faut mettre les moyens humains avant tout. Parce qu'une boîte ça fonctionne sur des êtres humains donc ça c'était vraiment un gros chantier. On a travaillé avec Deloitte. On a fait des road shows dans les différents sites. Donc ça c'était l'impact changement culturel puis il y avait un autre volet qui était axé sur l'audace, c'est-à-dire on va oser investir davantage sur l'innovation. Donc on a décidé de créer une cellule innovation, ça n'existait pas. Hier tout le monde faisait un peu d'innovation dans son coin. Finalement avec peu de moyens mais tous ces peu de moyen cumulés faisaient que peut-être a et b faisaient la même chose dans leur coin. Donc ici on a créé une cellule innovation pour avoir une visibilité, une transparence et des échanges par rapport aux différentes équipes sur les innovations avec aussi la possibilité de valider ou non. C'est comme dans tout, on peut avoir dix idées, il y en a deux qui seront retenues. Il faut juste en être conscient. Aussi on ne peut pas mesurer et prendre en main les 10 idées. Ensuite les autres investissements, je dirais qu'il y a de toute façon des investissements aussi dans la construction. Donc tu ne mènes pas ce changement, tu ne vas pas dire aux gens tu vas travailler avec un tel. On a refondu les équipes, on a créé des pôles transversaux. Si tu ne bats pas à certains moments des cloisons, tu ne crées pas des paysages et donc il y a eu des gros investissements dans la partie immobilière sur l'ensemble des sites.

L : Votre nouveau bâtiment, tu le considères comme un point important dans cette transformation ?

O : Alors pour moi ce sera la cerise sur le gâteau. Ce sera l'aboutissement parce que la transformation, on la vit depuis le 1^{er} septembre 2018. Donc nous l'accompagnons aujourd'hui donc ce sont les investissements dont je faisais part tout à l'heure. Mais évidemment ce

nouveau bâtiment va devoir fédérer un ensemble d'équipes pluridisciplinaires pour pouvoir ensemble réfléchir à son aménagement, son fonctionnement, ses équipements technologiques, les espaces de vie qui y sont associés. Dans les processus, il y avait peut-être un point vraiment bien ancré : l'organisation transversale. Parce que si on revient uniquement aux technologies, on a créé des postes transversaux qui vont tisser des liens avec les utilisateurs. Ca n'existait pas avant ; c'est un rôle d'account. Il y a un account pour le support, un account pour le média et un account pour le contenu. Donc bien insister sur cette liaison, on est partenaire et on doit tisser des liens forts avec les pôles médias et contenus.

L : Comment tu décrirais tes interactions avec le directeur général de ton département ? Est-ce que vous agissez dans un esprit de collaboration, de complémentarité ? Est-ce qu'elle te délègue les tâches et tu les suis à la lettre ?

O : Tout à fait, très bonne question. Depuis la transformation, il y a eu un réel changement. Donc elle a vraiment pris une posture de coach dans le sens où je dois te l'expliquer. Dans l'organisation il y avait un comité de direction dont elle faisait partie : le comité de direction a été dissous. Il y a un comité exécutif qui est stratégique dont elle fait partie et un comité opérationnel dans lequel moi je suis. Donc le comité opérationnel et le comité exécutif sont quasi au même niveau mais avec des axes de réflexion différents. Il y en a un qui est orienté stratégie pure et l'autre qui est dans l'opérationnel, qui est dans la réalisation. Donc il a fallu qu'elle délègue énormément et qu'elle accepte que des prises de décisions soient faites à des endroits où elle ne siège plus. Donc il y a cette relation de confiance qui dû être établie rapidement. Elle a dû nous aider parce que moi je prends l'exemple ; j'ai dû faire un exposé sur le rôle du COMOP (comité opérationnel). C'est simple, avant la transformation, moi j'étais en sixième primaire, j'étais le roi de la cour de récréation. Je suis arrivé en première secondaire et je suis le petit. Donc le comité des opérations, on est tous des nouvelles têtes et on doit prendre des décisions d'entreprise sans un minimum de coaching et de guidance. Le leadership de ta maman était vraiment orienté sur le coaching et sur la délégation. Ce qui fait que moi je fais exactement la même chose aussi avec mes équipes et que ça se répercute parce que sinon tu ne vas jamais atteindre : 1. l'effacement de ces couches hiérarchiques et 2. la prise de responsabilités que je dis à tous les étages, à tous les niveaux, à différents endroits, je dois avoir des gens qui puissent prendre leurs responsabilités et se sentir autonomes mais soutenus.

L : J'entends souvent parler de leadership lorsque je m'étais renseigné sur votre transformation dans la presse. Tu définis cela comment ?

O : Pour moi, le leadership c'est d'apprendre justement des postures de managers qui peuvent être différentes en fonction aussi des contextes dans lesquels on vit. Tu peux avoir une posture de coach mais tu peux avoir quand même dans certains cas de figure une posture plus directive, lorsque c'est un domaine, par exemple, que tu domines par rapport à tes interlocuteurs ; de coach lorsque c'est quelque chose que tu dois délivrer, tu peux avoir du collectif. Donc le leadership donc c'est de pouvoir en tout cas certainement bannir le plus possible le côté directif et autoritaire ; et s'orienter vers le coaching et l'accompagnement des équipes. Donc on a procédé comment dans l'entreprise. Tous les managers ont passé un assessment pour voir si on était bon dans les différents modules de leader, de position du manager. Puis on s'est rendu compte en tout cas qu'on prêchait. Disons que notre point faible était plutôt le coaching. Donc le coaching a été le point d'ancrage de pas mal de managers de l'entreprise.

L : Tu adaptes ton leadership en fonction de la situation et des personnes à qui tu parles ?

O : Toujours ! Alors un point important, pour moi, c'est le point important. S'il y en a un à retenir, c'est celui-là : c'est l'aspect écoute. Donc on nous a fait énormément travailler et je pense que c'est vraiment ce vers quoi il faut aller : c'est l'écoute. Que ce soit par rapport à un groupe de travail quand tu es dans du collectif ou que ce soit par rapport à une des personnes qui travaille pour toi. C'est ce côté écoute et ça me permet à ce moment-là de déclencher le type de leader que tu dois être en fonction de la position dans lequel ton interlocuteur ou tes interlocuteurs te mettent, le contexte dans lequel tu te positionnes.

L : Tu prends le feedback des gens de ton équipe en compte pour adapter ton style de leadership ?

O : Absolument et je vais même plus loin. Il y a une remise en question régulière. Donc nous avons fait une petite mise au vert avec le staff et nous avons fait une rétrospective pour voir quels étaient les points forts ; ce qui a bien fonctionné ; ce qui ne fonctionnait pas. Concernant les points d'amélioration, eux-mêmes le font avec leur équipe. Donc il y a vraiment ce souci

aussi de corrections continues par rapport à nos méthodes de fonctionnement et par rapport à nos méthodes de leader dans l'entreprise.

L : C'est quoi les méthodes principales de gestion du changement que tu suis pour mener à bien cette transformation. Il y a les méthodes agiles mais est-ce qu'il y a une méthode agile particulière que tu suis ?

O : Alors pour moi, il y a les méthodes qui nous permettent la gestion des projets. Puis alors il y a la méthode de la gestion du changement qui est ADKAR chez nous qui est une des méthodes qui fonctionne très très bien. Sinon pour la partie projet, on est plus sur le volet Scrum pur et dur. Il y a Scrum et on fonctionne pas mal avec avec ça aujourd'hui. Dans les méthodes aussi, il y a l'aspect gouvernance. Alors ça tu ne retrouves pas ça dans Scrum, la gouvernance c'est vraiment la façon dont les projets s'orchestrent, quels sont les acteurs qui doivent prendre part. On ne fait plus un pas vers un projet s'il n'y a pas des comités de pilotage, des personnes clés au niveau décisionnel, s'il n'y a pas des responsables, des cellules, des groupes. Tant qu'on n'a pas une clarification sur ces données-là, on ne fait pas un pas vers le projet. Donc là c'est une méthode en tout cas ; c'est de mettre en place des gouvernances par rapport à la gestion de projet. L'autre point, c'est la délégation j'avais noté donc l'agilité, Scrum, la gouvernance et la délégation.

L : Donc pour mener à bien cette transformation, tu dois développer une nouvelle compétence. Qu'est-ce-que l'organisation met en place pour te permettre de développer ces nouvelles compétences ? Est-ce qu'il y a des certifications, des entraînements ? Est-ce qu'ils vous accompagnent dans le développement de ces nouvelles compétences ?

O : Alors ouais, alors de toute façon, il y a ce qu'on appelait la RTBF Academy qui nous permet nous au management d'affiner nos faiblesses dans le leadership. Donc voir moi, mon cas particulier, c'était améliorer ma position de coach. Donc ça c'est assez important mais tu as des formations liées aux products owners ou aux webmasters qui sont des acteurs de la méthodologie Scrum. Donc ces formations sont données en interne par la RTBF Academy. Parfois on fait appel à des sociétés externes, donc un budget formation a enfin été je veux dire débloqué globalement que pour accompagner tout le monde. Parce que là tu axes la question sur la partie managériale mais il n'y a vraiment pas que les managers. On donne la possibilité

à l'ensemble des équipes d'aller se former au gestion de projet, d'aller se former sur ce qui est la gouvernance et éventuellement de se former de façon plus pointue sur des techniques que l'on appréhende aujourd'hui. Puisqu'on est dans la transformation.

L : Mais il y a quand même des formations destinées plus pour toi en tant que manager ?

O : Exactement. Donc nous les formations aujourd'hui sont vraiment orientées leadership. Et c'est ça que l'on travaille aujourd'hui, c'est de voir quels sont les points d'amélioration ; comment les changer. Alors tu as des formations qui se donnent sur deux jours par groupe, où on a la possibilité de s'exercer soit par des travaux pratiques mais aussi par un exposé théorique. On est dans des vraies formations pour pouvoir nous amener à nous transformer aussi et mieux accompagner nos équipes.

L : Est-ce que l'équipe dirigeante dans ton département est alignée sur une même vision concernant la transformation ?

O : On est vraiment aligné mais parce qu'on partage énormément donc j'avais dit s'il y a un mot à retenir c'est je pense la communication. Donc on échange énormément sur cette vision. On a travaillé avec les équipes. Alors on ne parle pas de formation, on parlerait dans ce cadre-là d'un investissement d'accompagnement. Chaque direction générale avait l'opportunité de faire appel à des sociétés extérieures, nous on a fait appel à Deloitte pour amener un petit groupe de travail à réfléchir à la vision qu'on a sur demain. Demain comment fonctionnera la télévision ; demain comment fonctionnera les nouvelles méthodes de production ; demain que voulons-nous au niveau des technologies améliorées. Donc on a travaillé là-dessus à livre ouvert avec l'ensemble des équipes, ce qui a permis évidemment de nous aligner tous ensemble. Maintenant on continue à faire vivre cet alignement dans le trio en effet comme tu le soulignes avec Cécile, Jean et moi. Donc là régulièrement, on fait un point sur les ambitions technologiques, les avancées. Je dirais qu'on ne fait plus un pas sans échanger. Donc on est fort dans le collectif et non plus dans le directif, on acquiert une certaine autonomie mais on partage continue.

L : J'imagine que tu as des ambitions sur la manière dont tu veux procéder avec cette transformation. Comment tu communique ces ambitions à ton équipe ?

O : Oui tout d'abord moi je suis assez pragmatique. Donc quand on a mis notre candidature sur la table et que nous avons postulé et qu'on a été désigné dans le poste, évidemment une grosse partie de la vision et de l'ambition a été écrite. Donc le premier point, c'est de partager mon dossier personnel avec mon staff. Donc ça a été fait tout de suite, au moins alors de nouveau non pas pour dire, les gars j'ai écrit la Bible suivons-la, j'ai prêché la bonne parole. Mais pour soumettre à leur sagacité, qu'on puisse en tout cas challenger certains points et eux-mêmes ont dû remplir un certain nombre de dossiers que nous avons partagés. Donc là je veux dire le premier point d'ancrage pour cette transformation, ça a été : mais voilà concrètement les gars on a écrit ça ; est-ce qu'on peut y aller ? Voit-on des anomalies dans les dossiers des uns et des autres ? Comment les corriger ? Quelles sont les priorités que l'on prend par rapport à ce dossier théorique ? Donc ça, c'était vraiment pour moi le tout premier point. Donc c'est d'échanger ensemble, partager et de nouveau voir le retour. Parce qu'eux-mêmes, du coup vu que je les ai faits, donc ils les ont faits aussi avec leurs équipes respectives. Ce qui m'a fait gagner. Donc c'était une façon simple et pragmatique de partager, de communiquer mes ambitions et au travers de mes ambitions, il y a une deuxième démarche qui a été faite. C'est de définir des ambitions globales du pôle techno. Donc Cécile a fait quoi ; elle a réuni les équipes et on a défini sur base de nouveau de nos dossiers de ce que nous on avait dans nos têtes respectives les grandes ambitions de la direction générale des technologies. Et de voir comment on allait progresser ; comment on allait y arriver ; qui prenait le lead sur chacun des morceaux ; est-ce qu'on pouvait évidemment parker car tout réaliser c'est juste une utopie juste, donc faut rester les deux pieds sur terre.

L : C'est quoi les incitations que tu mets en place pour aligner tout le monde dans ton équipe pour suivre cette transformation ?

O : Je vais te répondre peut-être que je n'ai pas mis grand chose sur pied. Je dirais que ça déteint de façon assez naturelle et je n'ai pas dû mettre en place quelque chose de spécifique. Je me suis aperçu qu'il y avait un partage, que moi j'étais invité à des réunions qui s'appellent les techno party. On a tout de suite mis en place au travers des outils comme sharepoint, le partage et l'ouverture complète des dossiers pour que chacun puisse y voir les pvs. Eventuellement s'abonner aux pvs qui l'intéresse le plus. Donc méthodes non, plus orientées sur une ouverture assez globale, ça va du budget en passant par les recrutements en passant

par des problèmes opérationnels et l'innovation. Donc il y a vraiment un partage de documentations et d'informations, ce qui permet de faire vivre et d'alimenter chacun.

L : Top super intéressant ! Merci ! Cela me semble bien. Tu avais dit que tu avais quelque chose à ajouter sur le sujet ?

O : Oui. Moi il y a quand même un point qui est assez important dans la transformation digitale. C'est plutôt une conséquence directe de cette transformation, c'est que le contexte économique évolue et je t'ai parlé tout à l'heure des méthodes marketing ou de communication dans lequel s'inscrit aussi la RTBF. Mais le contexte économique et financier des entreprises se modélise différemment. Avant on avait énormément de budget en investissement, on achetait un matériel plus lourd. Aujourd'hui, on achète du soft, j'achète toujours en investissement certaines choses mais la plupart du temps c'est du soft. Demain, je vais aller me nourrir au travers du cloud, je serai dans des budgets de consommation. Ce qui quand même change de façon drastique les règles financières d'une entreprise et en tout cas qui rende plus difficile les baromètres qui permettent de maintenir une entreprise à flot. Parce qu'on travaille sur des budgets de consommation et d'investissement. Donc toute la fiscalité que tu dégages, l'investissement tu le retrouves de moins en moins dans les entreprises. Il faut jongler avec ça, donc ce n'est pas quelque chose d'anodin. La transformation digitale et là je ne parle pas que pour la RTBF, mais de façon globale et macroéconomique, c'est ce glissement des modes de dépenses. Donc un jour ou l'autre, je crois qu'il va y avoir des chantiers colossaux sur la fiscalité pour en tout cas permettre aux entreprises de rester des entreprises concurrentes quel que soit l'endroit où elles résident, que ce soit en Belgique lui ou n'importe où en Europe ou ailleurs pour pouvoir en tout cas tenir le coup ; mais de moins en moins d'investissements mais beaucoup en conso.

L : Je comprends parfaitement. Je vais finir avec une dernière question. Tu verrais comment la RTBF en 2022 ? Tu penses que la transformation sera tout à fait finie dans trois ans ?

O : Alors je dirais que la transformation oui. L'agencement, c'est l'évolution des méthodes de travail. J'espère bien qu'on y sera parce qu'il ne faut pas louper le virage car 2025 sera trop tard. Donc 2023, ça me semble bien, ça me semble cohérent par rapport à la vitesse de la transformation et la vitesse des marchés. Mais il va falloir qu'il y ait un effort vraiment

considérable et donc on doit continuer à susciter l'adhésion des agents à cette transformation parce que voilà, on va pas faire une nouvelle RTBF sans avoir une adhésion. Mais j'y crois, franchement moi j'y crois à fond.

L : J'espère pour toi que tout se passera bien dans tes projets futurs. Je te souhaite la même chose.

O : Voilà mais n'hésite pas si tu veux qu'on repasse sur un truc ou sur une question. Tu veux d'autres explications, tu m'envoies via Messenger et généralement je te réponds assez rapidement.

L : Merci c'était vraiment super intéressant.

O : Tu me donneras un peu ton feedback aussi. Ca m'intéresse de lire ton travail.

**Appendix C.3. : Interview transcript of the RTBF's Chief People Officer –
Christine Thiran**

<p>IB Master Thesis – Lucas Goretti – Interview Transcript for RTBF's managers</p> <p>The Impact of Digital Transformation on Leadership in a Public Service Organization: Case Study of the RTBF</p> <p>Christine Thiran - RTBF</p>

Name and surname of the interviewee	Christine Thiran
Name of the company	RTBF
Position in the company	Chief People Officer
Home country	Belgium
Date of the interview	20/05/2019
Length of the interview	41'

L: Lucas Goretti

T: Christine Thiran

L : On va commencer. Je suis étudiant en Master en Ingénieur de Gestion à la Louvain School of Management. Je suis actuellement en train d'écrire ma partie pratique de ma thèse sur votre entreprise et sa transformation actuelle. Le sujet de ma thèse se résume à l'impact de la transformation digitale sur les compétences de leadership des cadres et des managers. Le but est de voir comment les leaders agissent dans une entreprise traditionnelle et comment la transformation digitale influence la manière dont ils dirigent. Je me suis concentré sur une

entreprise qui avait besoin de cette transformation digitale pour s'adapter à son industrie en mutation et qui va lui permettre d'accomplir sa mission dans un monde de plus en plus numérique. L'interview sera divisée en 3 ensembles de questions avec chaque ensemble se concentrant un thème particulier qui comprend: des questions introductives sur la transformation digitale, les éléments particuliers de la transformation digitale et enfin, la relation entre cette transformation et le leadership dans votre organisation.

On va commencer. Pouvez-vous vous présenter?

T : Je m'appelle Christina Thiran. Je suis à la RTBF depuis septembre 2015. Je suis dans les ressources humaines depuis avril 98. Rien ne laissait présager que j'allais travailler dans les ressources humaines puisque j'ai fait les études de sciences économiques à Namur où j'avais fait un master en Angleterre sur tout ce qui est régulateur des télécoms. Donc je suis arrivée dans les ressources humaines quand j'étais à Belgacom pour passer dans différentes fonctions RH et gérer le deuxième plan social de Belgacom. Puis j'ai quitté Belgacom en 2004 pour rejoindre les cliniques universitaires Saint-Luc comme DRH des cliniques universitaires Saint-Luc à Bruxelles. Donc c'est 5700 professionnels de la santé. Après je suis restée onze ans là-bas et puis je suis passée neuf mois au groupe Mestdagh pour essayer d'aider cette organisation. Et puis la RTBF est venue me chercher une deuxième fois puisqu'elle était déjà venue en 2008 je crois ou 2007 où là je me plaisais bien à Saint-Luc et je ne voyais pas pourquoi je changerais si rapidement. Donc ils sont revenus une deuxième fois, Philippot est revenu une deuxième fois. Donc j'ai postulé, je suis arrivée depuis septembre 2015 ici à la RTBF et donc j'ai un mandat jusque septembre 2021. Voilà.

L : Ok nickel. Qu'est-ce que la transformation digitale représente pour vous en général ?

T : La transformation digitale, c'est en fait un mouvement qui est inéluctable de la société, de notre environnement. Alors digital, ça veut dire tout, ça veut rien dire. Pour moi, c'est une évolution avec des nouvelles technologies et avec un monde qui se numérise de plus en plus vite. Donc voilà on doit s'adapter à la fois dans la vie professionnelle mais aussi dans la vie privée. Donc c'est voilà, on doit évoluer dans un monde qui évolue encore plus rapidement.

L : Et dans le contexte de la RTBF ?

T : Mais dans le contexte de la RTBF au fait, j'ai retrouvé un peu une évolution comme celle que j'avais vécu quand j'étais DRH à Belgacom qui est aussi une société technologique et pour laquelle aussi on avait fait comme deuxième plan social à Belgacom, le I-stratégique transformation. Donc c'était l'internet et donc ils faisaient déjà appel à des évolutions importantes dans nos modes de travail et dans notre fonctionnement. Donc la transformation que je vis ici à la RTBF, c'est aussi les évolutions technologiques ; l'entrée sur le marché de concurrentiel qui concurrence la RTBF. C'est plus uniquement RTL, c'est des Netflix et des Youtube et c'est tout ce qui est les players et autres applications digitales. Ben voilà notre monde se transforme complètement et donc nos concurrents du passé ne sont plus les mêmes que ceux du futur. Donc on est obligé d'être là où nos auditeurs et nos téléspectateurs et nos clients externes sont si on peut appeler ça.

L : Quels sont les plus grands progrès et changements dans l'industrie de la RTBF (l'audiovisuel) ?

T : Pour moi, il y a les modes de consommation qui ont fortement évolué de la part de nos auditeurs et de nos téléspectateurs. Donc on voit très clairement et je me rappelle des exemples que Jean-Paul Philippot donnait. Notamment comment est-ce que vous avez appris la nouvelle des attentats de Bruxelles le 22 mars ? Bah 25,5% c'est par son entourage et 14,5% sur les réseaux sociaux alors que la télé est à 16,6% et la radio 26,1%. Ça montre très clairement que les personnes s'informent par toute une série d'autres moyens. Une autre information qu'il avait donnée, c'était que pour obtenir davantage d'informations dignes de confiance, vers quelle marque média vous êtes vous orientés en premier lieu. Donc suite au 22 mars, La Une c'était 23% et puis tout de suite après venait Facebook. Donc ça montre clairement que le monde qui nous entoure change, que nos auditeurs et les jeunes générations et comme ta génération notamment, vous ne vous asseyez pas 19 heures dans un train de regarder le JT de manière comme une habitude sacralisée. Au contraire, vous allez sur d'autres plateformes et donc voilà, on doit se trouver là-bas. Deuxièmement, on était aussi un peu pour un changement important. C'était qu'il y avait quand même quand je suis arrivée quelques tensions internes et on avait lancé un baromètre de santé de l'organisation. On a vu qu'il y avait une grosse attente du personnel par rapport à un changement de culture et donc tant l'externe que l'interne nous indiquaient qu'il fallait qu'on évolue alors que nos marges financières étaient très bonnes et s'amélioraient constamment et que nos parts d'audience

étaient très bonnes aussi. Donc on n'avait pas nécessairement une burning platform comme on appelle ça sauf pour l'évolution externe de nos auditeurs et de nos téléspectateurs. Donc de ceux à qui on doit servir pour notre mission de service public et d'autre part l'interne avec des attentes aussi du personnel, et ça je trouve que c'est important aussi à entendre.

L : Donc si je comprends bien, les trois principales causes de cette transformation c'étaient l'arrivée des nouveaux acteurs, les changements des modes de consommation et les attentes du personnel.

T : Tout à fait ça. C'est vraiment pour moi des choses très importantes tout à fait.

L : Ma question suivante portera sur quelles sortes de comportements vous encouragez dans votre équipe avec cette nouvelle transformation? Est-ce que vous allez dans un esprit, collaboratif, créatif ? Est-ce que vous encouragez la prise de risque ?

T : Donc quand on a parlé de la nouvelle transformation et donc du nouveau modèle d'entreprise qu'on voulait mettre en place. On a aussi travaillé sur tous les aspects de leadership et de changement de culture qui est quand même très très difficile à réaliser en deux coups de cuillère à pot. C'est pas le genre de chose où on change le bouton et puis voilà, on change les gens surtout dans une culture comme la RTBF qui est quand même une culture assez longue de transformation. Donc on a travaillé énormément sur tout ce qui est culture et un des premiers points, c'est de travailler au niveau de la culture du management et donc de travailler sur les leaderships et les shifts dans leadership que l'on doit faire. Quand on parle de leadership, c'est des shifts en leadership que l'on veut mettre en place dans notre organisation. Donc on a mis en place je me rappelle, on avait fait un connect, une réunion avec tous les cadres où on avait dit : « mais tiens, si on doit être le leader de demain dans cette organisation ; quelles sont les compétences, les shifts que l'on doit mettre en place ? ». On avait déterminé 4 shift + 1. Le premier, c'était de prendre une posture de coach donc être un manager et un coach. Le deuxième, c'est installer un style participatif. Trois, stimuler la réussite collective. Quatre, c'est aspirer, donner du sens et in fine être un leader solide et humble. Donc pour nous avec ces compétences-là au haut niveau du management. On doit arriver à pouvoir nous transformer et gérer dans une organisation qui évolue fortement en collaboratif, en prises de décisions et d'empowerment. Donc qui dit délégation dit prise de

responsabilités et dit autonomie et donc également tout ce qui est transversalité et gestion mode projet. Donc pour réussir ce nouveau style de modèle d'entreprise, on doit faire évoluer notre management et notre leadership et on avait fixé ces quatre compétences plus une ensemble avec les top 200 des cadres de cette organisation.

L : Donc si je comprends bien, vous adaptez votre style de leadership en fonction de la situation ?

T : On adapte notre style de leadership, on essaie d'instaurer un nouveau style de leadership qui doit supporter la transformation de notre organisation et de notre nouveau modèle qui se base sur la responsabilité, la délégation, la transversalité, la gestion mode projet. Pour ça, on a défini quatre shifts de leadership qui sont inspirer, donner du sens, stimuler les réussites collectives, installer un style participatif et prendre une posture de coach qui sont donc quatre compétences nouvelles différentes que l'on ne doit pas utiliser tout le temps. Donc on ne doit pas être dans le participatif à 300%. Notre manager doit pouvoir développer ses compétences et les utiliser à certains moments et à d'autres moments. C'est pas parce qu'on est dans du participatif que l'on ne peut plus décider, parce que ça c'est aussi une erreur qu'on avait faite dans cette entreprise. A partir du moment où on a lancé le mode plus participatif en intégrant et en faisant participer de manière agile nos collaborateurs, c'était devenu donc tout le monde décide, non il y a encore des personnes qui doivent décider. C'est pas parce que j'ai un avis différent et que je les exprime que pour ça, tous les avis et tout le participatif vont être écoutés à 300%, parce que sinon on ne gère plus. Donc on avait fait des erreurs et on continue d'en faire mais il faut définir un cadre clair quand on parle de mode participatif. Donc moi je sais très bien que par exemple, je prends un exemple très clair. J'ai dû changer ma structure d'organisation de mes RH sur le terrain puisque le modèle d'entreprise évoluait et que donc les départements changeaient. J'aurais pu très bien dans l'ancienne mouture décider, voilà je change l'organisation de mes HR VPs et je passe de l'organisation A à l'organisation B. J'explique ça à mes HR VPs, je les fait adhérer et je communique. Ici j'ai pris une autre approche, j'ai défini un cadre en disant par exemple : « Voilà vous avez x équivalents temps-plein qui travaillent sur cette fonction-là de RH de proximité, je ne veux pas augmenter le nombre d'effectifs ». Je souhaite que quand un HR est absent, il y ait un binôme et donc quelqu'un le remplace pour assurer la continuité. Je ne veux pas des silos, donc voilà donc j'avais défini un certain nombre, un cadre et puis je dis dans ce cadre-là, vous réfléchissez

tous les HR ensemble à la meilleure organisation par rapport aux besoins du business et puis vous revenez vers moi et lorsque votre proposition sera mature et quand votre proposition sera mature, je déciderai et je vous expliquerai la décision que j'ai prise sur base de votre input. Ça s'est fait de manière tout à fait participative. Donc voilà, c'était pour prendre un exemple concret de ça veut dire quoi ce changement de leadership quand je prends par exemple la posture de donner un style participatif.

L : D'accord. Comment mesurez-vous et gardez-vous une trace de votre progrès dans cette transformation ? Est-ce que vous avez des KPIs en place ?

T : Donc on a bien sûr des KPIs. Donc d'abord un, des KPIs pour mesurer par exemple plus de production digitale. Ça doit être défini et analysé parce que c'est pas si évident que ça de mesurer la production digitale par exemple de contenus. On doit aussi, alors il y a pour l'instant un dashboard qui est occupé à être construit pour définir les différents KPIs qui doivent mesurer, pas la transformation digitale, qui doivent pouvoir mesurer Vision 2022 qui est une transformation digitale mais qui a une triple ambition. Donc c'est de se dire quels sont les objectifs de Vision 2022 qui est une transformation digitale que l'on doit atteindre. C'est produire plus de contenus par exemple, c'est diminuer, être plus agile, donc c'est de diminuer le nombre de personnes dans des fonctions de support à travers toute l'organisation. C'est changer la culture et donc tous ces aspects-là donc c'est quand je vous dis digital, c'est plein d'autres aspects aussi un. Donc le digital, c'est pas que produire en digital, c'est mesurer actuellement, en tout cas. C'est analyser dans un dashboard qui est en cours de construction. On a déjà une partie du dashboard qui a été construit et on est dans une deuxième étape qui développe les autres indicateurs qu'on n'a pas encore construits et qui sont beaucoup plus complexes à construire. Donc oui, on doit mesurer ce qu'on fait mais au niveau de notre transformation, il faut bien se rendre compte que l'année 2018, l'objectif a été de mettre en place une nouvelle structure organisationnelle pour pouvoir être le levier afin de réaliser les objectifs de Vision 2022. Donc on fait étape par étape maintenant, on est dans un mode où il faut faire fonctionner le modèle, il faut que les personnes qui ont été nommées dans leurs fonctions comprennent ce qui est attendu d'eux parce que c'est quelque chose de totalement différent. Et le faire avec des gens qui sont restés en interne est un autre challenge que ce que RTL a fait où on vire x pourcent de personnes et on recrute des nouvelles personnes. Ici, notre pari a été de dire, on le fait avec tout le personnel qui le souhaite et qui souhaite monter à bord. Donc ça, c'est quelque chose je trouve en tout cas que j'adhère complètement auquel

mais qui est un challenge parce que quand vous avez quelqu'un qui a fonctionné selon un mode de fonctionnement, dans une fonction toujours d'une manière A. Puis on change, il postule, il est sélectionné dans une nouvelle fonction qui exige autre chose, c'est un défi de fonctionner différemment puisque il basera son apprentissage que ce sur quoi il connaissait. Donc ce qu'il ne connaît pas, il doit l'apprendre, et c'est pas facile dans un monde qui évolue tellement vite et où on travaille à tâtons en par essai erreur. Donc c'est aussi un point d'évolution important et donc les mesures, c'est important, on est en train de les construire parce que l'année passée a été le défi de mettre en place en moins de neuf mois la nouvelle structure. Ce qui est un record quand j'en parle avec mes collègues DRH des médias publics francophones par exemple où j'étais à Paris il y a quinze jours. Ils n'en reviennent pas du peu de temps qu'on a mis pour mettre tout ça en place. Maintenant il faut faire fonctionner, c'est complexe et donc pour l'instant, c'est pas évident de trouver ses marques parce que c'est ce modèle qui a tout changé.

L : D'accord, nickel. Quels ont été les investissements principaux réalisés par la RTBF pour construire vos capacités nécessaires à cette transformation ?

T : La RTBF Academy a été lancée en 2013. Donc elle existe depuis 2013 et donc elle est en place depuis 2013. Donc il y avait un certain nombre de bases qui étaient là. Un des gros points quand même qui est important c'est pour moi, qui a été fort développé, c'est l'accompagnement de tous les membres du personnel parce que quand on dit simplement en 2018, on a changé toute la structure. C'est-à-dire que sur les 200 cadres, à peu près 80% de ces 200 cadres ont du repostuler et changer de fonction et donc repasser par un processus de sélection. Ca veut dire retirer son mandat, être dans l'incertitude quand on postule et ne pas savoir si on va être pris ou pas. Donc je veux dire cet aspect-là d'accompagnement, on a fait énormément de travail sur tout ce qui était accompagnement de nos managers. Ca a été par exemple un gros investissement qu'on a mis en place. On a fait un gros investissement aussi pour expliquer le sens de cette transformation et pourquoi est-ce qu'on doit se transformer. Parce que quand on a une burning plateforme où si on se transforme pas on crève parce qu'on n'a plus les finances, on ne sait plus payer les fin de mois et les salaires par exemple. Je crois que tout le monde comprend qu'on doit changer quant au niveau financier, on a une part d'audience comme je l'ai dit, on est dans une très bonne situation. Mais quand on veut se prémunir et se préparer par rapport à une vague qui va nous arriver dans les années qui

viennent, c'est beaucoup plus complexe parce que l'être humain n'aime pas changer. Je défie quiconque de me dire j'adore changer, je veux tout le temps changer. C'est pas vrai, c'est du bullshit, par contre donner du sens et expliquer pourquoi on a passé énormément de temps à le faire. Parce que c'est voilà, c'était pas une burning platform aussi évidente que ça à expliquer, à partir du moment où on a réussi. Donc on a investi énormément en communication et c'est pas encore assez. On dit toujours que le même message doit être répété sept fois pour qu'il soit compris. Maintenant encore, j'ai des gens, bien qu'ils aient reçu des lettres, des courriers, des communications, qu'il y a des organigrammes qui existent, qui ne savent toujours pas de quel département ils dépendent. Donc voilà où on en est quoi, donc il y a encore énormément de choses mais donc tout ce qui est accompagnement, tout ce qui est communication, on a fait un énorme investissement là dessus. On a fait beaucoup d'investissements sur l'académie, sur le fait qu'il faut qu'on développe de nouveaux programmes pour aider à l'employabilité de nos collaborateurs pour aider à ce qu'ils développent de nouvelles compétences plus en ligne avec les évolutions du marché. Moi je suis persuadée que 80% de notre personnel est capable de le faire. Alors après, ça sera dire et 20% d'autres, qu'est-ce qu'on fait, comment on le fait. Quand j'étais à Belgacom, on parlait toujours de la tente, on met tout le monde dans une tente. Moi je déteste ce truc, il faut que l'on travaille sur chaque personne. Il y a des personnes qui ont plus de mal que d'autres et à ce moment-là, c'est vraiment de se dire pour les quelques personnes qui vont avoir plus de difficultés d'apprendre de nouvelles compétences, qu'est-ce qu'on fait, comment on les accompagne, comment on les aide pour qu'ils soient au centre encore utiles dans la boîte. Parce qu'une grosse différence de société qui fait qu'on a un management qui s'épuise et donc pour moi un défi du DRH du futur, c'est d'assurer la soutenabilité du travail parce que honnêtement tout change tout de suite tout le temps et à une rapidité dingue. C'est qu'avant nos parents, quand ils travaillaient dans une entreprise, vers 50-55 ans, ils pouvaient vivre sur leurs acquis et sur leur expérience et ils ne devaient pas se remettre comme ça continuellement en question. Mais moi à 55 ans, je demande encore de se remettre en question, d'apprendre une nouvelle technologie et de faire autrement. Donc à un moment donné, c'est fatigant cette rapidité de changement et donc entre DRH, enfin je suis dans différents groupes de DRH, on se parle entre nous et pour moi, un des gros défis et je parle absolument pas du burn out et d'autres point, c'est comment j'assure la soutenabilité du travail dans un environnement changeant aussi rapidement qui exige d'acquérir des compétences continuellement jusqu'à sa pension. Alors que du temps de nos parents, ce n'était pas le cas, à 55 ans, on pouvait vivre convenablement et ne pas craindre de perdre sa place ou son job

parce que voilà, on avait des acquisitions de compétences qui étaient beaucoup plus lentes. Maintenant on est dans un monde qui va à une vitesse vvv prime.

L : Quelles sont les compétences et soft skills que vous pensez les plus importantes qu'il faut développer pour un nouveau manager ?

T : Pour moi et c'était une soft skill qui n'était pas présente parce que toutes les personnes qui ont du repostuler, étant donné la rapidité du processus, j'ai proposé de ne pas faire passer des assessment centers. Donc quand tu postules, on essaie d'évaluer avec un assessment, j'ai dit non, toute personne qu'on propose pour le job en interne, on leur fera passer après la prise de poste un development center. C'est des outils assez semblables mais la philosophie est différente puisque le development center, c'est quelles sont les compétences que je dois développer dans le poste que je viens de prendre. Un assessment, c'est est-ce que c'est gone ou go ? Tu comprends un peu la différence entre les deux. Donc par les development centers, on a fait passer pour l'instant 35 personnes et la compétence en leadership qui manque le plus, c'est prendre une posture de coach. C'est clairement une compétence qui est très complexe à acquérir parce que développer une posture de coach, ça veut dire que c'est de ne pas donner la réponse aux collaborateurs, c'est d'aider le collaborateur dans son autonomie et dans sa prise de responsabilités tout en se disant que je suis toujours responsable in fine. Si ça foire, c'est moi qui suis responsable in fine au niveau RH et donc cette posture-là est celle qui est la plus urgente à développer en interne pour moi au niveau du management. C'est de développer cette posture de coach et qui dit posture de coach dit développer une des compétences de feedback et ça franchement développer les compétences de feedback, c'est quelque chose de très complexe à développer. Parce que tu verras quand tu seras dans le monde de l'entreprise, donner du feedback ce n'est pas facile, quand c'est pour dire bravo, on l'oublie donc on ne le dit pas. Donner du feedback qui est ça ne va pas bien mais il faut faire ceci, ça prend du temps. Ce n'est pas facile et c'est quelque chose dont quand on n'est pas habitué à faire qui prend du temps et qui prend surtout les tripes quoi. C'est j'ai peur de rater, j'ai peur de mal faire parce que ça peut avoir un impact ; la personne peut partir en vrille et peut faire des sorties de route ou se mettre malade ou être démotivée. Donc il y a énormément d'impacts, donc pour moi la compétence sur base de development center que l'on a faite passer. La première compétence sur laquelle on veut travailler d'ailleurs, c'est prendre une posture de coach.

L : Et aussi, comme vous expliquez, prendre le feedback en compte est important ?

T : Tout à fait. Mais le coaching, c'est ça aussi, c'est de demander du feedback où dans le coaching, prendre une posture de coach, c'est plus complexe, parce que c'est de donner l'autonomie au collaborateur quand il vient vers toi. C'est pas de dire, moi je ferai ça, je te demande ceci ceci parce que c'est facile, c'est être directif mais dans un monde de plus en plus complexe, moi je suis incapable de pouvoir répondre à toutes les questions. Quand la complexité était moindre, on avait des experts-managers qui pouvaient vraiment passer l'idée par l'expertise. Mais non même au niveau RH, je ne parle même pas au niveau des technologies, mais au niveau RH, la législation sociale et fiscale est tellement complexe que je ne sais pas répondre à toutes les questions. J'ai besoin de collaborateurs qui sont plus experts que moi et donc je ne suis plus expert dans tous les domaines. Je suis un chef d'orchestre qui doit essayer de veiller à ce que d'avoir des collaborateurs motivés qui viennent avec des initiatives et qui se sentent autonomes et responsables et donc reconnus aussi et de leur donner une vision et du sens. Mais de ne pas trouver la réponse et sincèrement toujours à leur place, c'est quelque chose sur lequel moi personnellement je dois travailler parce que je suis très orientée résultat et avancée. J'ai une belle expérience RH dans pleins de boîtes. Donc voilà, je crois savoir et donc je dois me taire et essayer de faire sortir des choses de la part de nos collaborateurs et leur donner du feedback après pour qu'ils se développent et qu'ils prennent d'autres responsabilités. C'est pour ça que le feedback est clairement lié là-dedans.

L : Ok d'accord, bien compris. Question suivante. Quelles sont les méthodes principales de gestion du changement que vous utilisez en tant que leader dans cette transformation ?

T : Mais on a pris une méthodologie, alors je ne suis pas pour une méthodologie plus qu'une autre mais pour moi la gestion du changement doit être vraiment dans ma vision, entrer dans l'ADN de chaque manager dans la boîte. Ce n'est pas une affaire RH ni de coachs de change manager uniquement, loin de là. Or là c'est dans les mains de quelques personnes et on loupe le coche. Donc pour moi ça doit faire partie de l'ADN d'un manager à terme dans l'entreprise. Là on a pris comme méthodologie la méthodologie Prosci qui est américaine et qui subdivise tout ce qui est Change en cinq lettres. Les cinq lettres c'est ADKAR. A c'est awareness, c'est faire comprendre, c'est ce que je t'ai expliqué, quand on n'a pas une burning plateforme, comment on fait comprendre qu'on doit changer. Le D, c'est le désir, c'est ok je comprends mais est-ce que j'ai envie ou pas. Le K, c'est le knowledge, le knowledge ça veut dire les

formations, est-ce que j'ai les outils. Le A, c'est la capacité, l'ability, je prends l'exemple. Je dois développer des compétences en feedback, je vais dans une formation où on m'apprend comment faire le feedback selon une méthodologie desk par exemple. Je sors de la formation, c'est pas pour ça que je me sens capable, c'est pas pour ça que je vais nécessairement le lendemain commencer à donner du feedback à mes collaborateurs. Donc le A-ability est vraiment très important et l'erreur que l'on fait dans beaucoup de boîtes, c'est qu'on dit ah il y a des compétences que nos managers ne sont pas en ligne avec ce qu'on attend. On va vous les faire passer dans une formation et ça ira bien. Oui ils auront les outils, mais c'est pas pour ça qu'ils seront capables, qu'ils auront la capacité de les utiliser et donc l'important et j'en parlais encore dans mes one-to-one ce matin avec certains de mes collaborateurs. C'est dire qu'est-ce que je mets en place pour faire en sorte que ma formation ne se termine pas uniquement. Mais voilà, j'ai donné l'information, ils sont capables, non ils ne sont pas capables de le faire nécessairement. Comment je mets en place un processus qui donne les outils mais qui aussi aide à améliorer le sentiment ou en tout cas la confiance d'être capable de le pratiquer donc ça c'est le A. Le deuxième A et plus alors le R c'est le renforcement. Comment est-ce que je renforce ce changement, et donc par exemple ça peut être mettre dans la place dans les outils qu'on utilise et dans les processus. Par exemple un changement, les nouvelles compétences en leadership que j'ai mises en place dans tous les outils de descriptions de fonction, dans tous les recrutements, dans tous assessment centers, les development centers, dans les évaluations. Donc voilà, c'est vraiment ces 5 lettres-là qui sont une méthodologie qui doit me permettre de dire quels changements je fais et de créer la compréhension, le désir des outils, la capacité et le renforcement à porter. Parce que trop souvent les changements sont pensés et j'étais encore dans une session, la semaine passée, sont pensés par le cadre et le management qui passent du temps et des semaines si pas des mois, à réfléchir sur le changement. Puis tout d'un coup, ils décident et ils vont le communiquer et ils se disent le lendemain, tout le monde va être capable de porter ce changement là or moi j'ai eu un près peut-être deux mois pour pouvoir l'intégrer et je le communique à mes collaborateurs et j'imagine qu'ils soient capables de l'intégrer en une journée, c'est du bullshit. Donc c'est ça, c'est par exemple une erreur de base que l'on fait, c'est voilà on a bien réfléchi, c'est bien vrai et je prends toujours certains exemples. Je peux prendre un exemple des hôpitaux quand j'ai été DRH dans un hôpital. J'avais un chef de service qui était devenu un médecin et qui était venu me voir pour envoyer le médecin contrôle auprès de tous les techniciens de son service parce qu'ils s'étaient tous mis malades le lundi matin. Or c'est un service qui doit faire passer des électroencéphalogrammes

donc a besoin de techniciens pour faire fonctionner les outils et tous les techniciens étaient malades donc tous les rendez-vous, tous les patients devaient être remis à une autre date. Donc le médecin furibard vient me voir et puis je demande au médecin ok, qu'est-ce qui s'est passé vendredi, il me dit rien du tout. J'ai simplement dit pensez-y un peu. Donc voilà, il a réfléchi sans doute avec son collègue de médecins à une nouvelle organisation du service. Je dis oui très bien vous avez mis quelques semaines pour réfléchir, oui tout à fait et puis voilà, on a réfléchi à notre nouvelle organisation et donc le vendredi après-midi, j'ai rassemblé tous mes techniciens et je leur ai expliqué que voilà. L'organisation passait de tel mode à tel mode et que ça commençait lundi. Et bah qu'est-ce qu'on fait les gens et ben ils se sont mis malades parce qu'ils n'ont eu aucun temps de compréhension, d'adaptation, d'intégration, de poser des questions. Ils n'ont pas compris et donc ont agi de cette manière-là. Donc qu'est-ce que j'ai fait avec le médecin et donc j'ai dit d'écouter le médecin contrôle, ça sert à rien, on va envenimer les choses. Par contre, je suis certaine que le projet est certainement bien pensé mais il y a eu un manque d'appropriation de la part des équipes de votre changement et donc c'est pour expliquer la démarche. C'est un cas précis que j'utilise dans mes formations.

L : D'accord, bien compris. Est-ce que votre équipe dirigeante, c'est-à-dire vous et vos chefs d'équipe au sein du département RH étaient alignés sur une vision partagée de cette transformation ?

T : Non mais moi je pars avec mon équipe depuis que je suis arrivée ici à la RTBF. Tous les six mois, je pars avec mon équipe de management RH. Parce que je veux toujours construire une vision et une stratégie RH que j'essaie de maintenir en place en adaptant en fonction de la stratégie de l'entreprise. Mais sur lequel je me base pour définir les objectifs chaque année de mes collaborateurs. Donc quand le plan de transformation est arrivé, je suis parti à ce moment-là de nouveau deux jours en outdoor avec l'équipe et on l'a construite ensemble. Donc je construis avec l'équipe et de nouveau, c'est quand je dis dans le mode participatif, je fais participer mes collaborateurs et mes collaboratrices dans un cadre et je définis clairement ce cadre. Puis in fine, je prends les décisions et je communique le pourquoi du comment mais je veille à avoir l'adhésion de l'équipe. Donc c'est vraiment un travail participatif que je fais depuis 2015 où tous les six mois on prend un moment d'arrêt, de recul, de réflexion et puis on redéfinit ensemble pour les six mois qui viennent. Parce que d'une part une équipe, ça se construit tout le temps même si on croit qu'on a finalisé, que c'est une dream team et que ça va

très bien. Mais non, ça va se clasher à un moment donné et deux, au niveau de la stratégie, de la vision de l'alignement de l'équipe, il faut la construire ensemble pour que tout le monde comprenne bien le pourquoi du comment. Voilà et c'est dans le mode participatif mais à nouveau dans un cadre avec des décisions qui se prennent à un moment donné.

L : D'accord ok. Quels sont les processus les plus importants qui ont changé au sein de votre département depuis la transformation ?

T : Pour moi, je crois qu'un des points très importants, c'est les RH de proximité qui étaient déjà de proximité mais qu'on organise de manière beaucoup plus non-silotée si je peux le dire. Avant j'avais des RH qui étaient très très forts proches donc du business pour certains mais qui étaient très fort silotés. Donc je travaillais pour l'info sport, je travaillais pour la TV, je travaillais pour les technos, etc. Mais il n'y avait pas un socle commun et un travail commun de vision RH et de travail avec des principes de travailler ensemble. Donc ça, je crois que c'est vraiment quelque chose sur laquelle je travaille beaucoup parce qu'on doit être qu'une seule fois quand on est RH dans cette boîte. Avoir une vision, la remettre en question, j'ai aucun souci mais il ne faut pas que pour l'info sport on a une politique A, pour le pôle contenus on a une autre politique, pour le pôle média une troisième, pour le pôle techno et pour les supports. Donc voilà, c'est vraiment quelque chose qui est très fort là-dessus. Deux, j'ai un gros projet d'intégration de mise en oeuvre d'un SI RH, un système d'information RH. En fait, actuellement au niveau technologique, je n'ai qu'un système de paie. Puis j'ai pour quand je suis arrivée, j'ai vu que j'avais un système pour le recrutement mais qui était self-supporting, donc il ne parle à personne et à rien et un système pour la formation mais qui est aussi self-supporting. Donc moi j'ai dit mais non ça va pas, il faut une seule et même plateforme qui s'intègre avec mon outil de paie. Et il faut que l'expérience employé soit vraiment vécue, comme j'ai un portail et je m'adresse aux RH et j'ai beaucoup plus de processus guidés que ce que j'ai pour l'instant. Donc ça, il y a vraiment un très gros travail qui se fait et un travail aussi au niveau digitalisation RH. On a beau parlé de la transformation de notre entreprise, si l'employé ne vit pas la transformation aussi en interne, on est un stuud comme on dirait à Bruxelles. On aurait un petit problème donc il y a énormément aussi de travail qui est occupé à être fait notamment au niveau communication interne. Donc j'ai récupéré la communication interne il y a 2 ans et demi, je l'ai mise au niveau de l'académie. On a maintenant mis en place des TV partout. Au niveau recrutement, on a Easy Recruit qui

est un outil en ligne qui permet de faire des interviews par vidéoconférence et de ne pas imposer de faire l'entretien ici dans l'entreprise ; obliger le candidat à venir dans l'entreprise. Donc j'ai tout un cinquième axe de ma stratégie qui est comment mieux développer le digital au sein de notre organisation. Donc voilà il y a énormément de choses je suis en train de revoir tous les processus dans le cas du SI RH aussi. Donc on ne chôme pas je dois dire.

L : D'accord merci. C'est presque fini. Est-ce que vous pouvez me rappeler la manière que vous communiquez vos ambitions concernant la transfo digitale ? Vous avez dit des vidéos et quoi d'autres ?

T : On fait énormément, on a fait pas mal de vidéos donc où on montre des exemples. Par exemple, je sais que ta maman nous avait fait parvenir une vidéo d'un technicien qui avait pris l'initiative créative de développement mais je serai plus t'expliquer quoi parce que j'y connais rien au niveau technique. Mais donc on prend des cas individuels, des cas personnels, des initiatives sur le terrain qui vont dans la direction d'une transformation digitale. Parce que pour moi, ce n'est pas une révolution mais c'est une évolution. Il faut à tout prix qu'on arrête de faire peur et donc on fait déjà du digital, des choses se font déjà. Il faut qu'on le montre plus et qu'on montre que c'est atteignable et que c'est pas gravir une montagne qu'on ne sait pas gravir. Donc pour moi, c'est essentiellement des exemples, d'ailleurs dans les prochains road shows qu'on est en train de faire et mettre en place sur le terrain. On a quatre journées où le COMEX va à travers différents sites pour expliquer où on en est et pour être en connexion avec le terrain. Parce que c'est très important cette connexion avec le terrain. On va faire différents ateliers où on demande à des membres du personnel de montrer des initiatives qu'ils ont prises, ce qu'ils en ont appris et que ce qu'ils en tirent comme leçon et comment ils progressent. On veut vraiment montrer du concret parce que je crois que tant qu'on conceptualise cette transformation, on fait peur à tout le monde et on bloque, c'est mon gut feeling. Donc voilà, c'est vraiment d'essayer de montrer du concret et de travailler par essai erreur parce qu'une des trois ambitions de l'entreprise du plan stratégique Vision 2022 et j'en suis fière car c'est une ambition RH. Donc je suis contente que dans ces trois ambitions de la boîte, il y en a une qui est pour son personnel qui est être une entreprise apprenante, qui veille au bien-être, qui veille à développer une culture de leadership différente et qui veille à ce que l'on prenne en compte les membres du personnel. Parce que c'est avec le personnel, parce que c'est avec eux qu'on réussira cette transformation. Mais j'en discutais avec une patronne

syndicale d'un des trois syndicats en Belgique et elle me disait un des problème, c'est qu'on parle digital partout mais on n'explique pas ce que c'est et ça fait très peur pour des gens qui sont pas dans ce monde digital et qui n'ont pas grandi avec des smartphones, des Ipads et tablettes à tout bout de champ quoi. Mes neveux m'apprennent différentes choses encore.

L : D'accord, on arrive à la fin de cette interview. Est-ce que vous avez quelque chose à ajouter sur le sujet ?

T : C'est une aventure passionnante et que c'est chouette de pouvoir le faire actuellement avec la RTBF parce qu'on n'est pas dans un plan de cost cutting en même temps. Donc on a ce luxe pour l'instant de pouvoir investir et d'essayer de faire passer ce cap dans une période où c'est pas cost cutting comme ça se fait partout ailleurs malheureusement dans tous les autres médias publics européens. C'est des réductions de personnel et en plus un plan de transformation, donc on a une terrible opportunité. Ma seule crainte, c'est qu'on ne la saisisse pas suffisamment bien.

L : Et vous pensez que trois ans, ça sera suffisant ?

T : Ca sera suffisant pour réaliser ce tournant. Après, c'est de maintenir le cap, je veux dire il y a une chose qui est sûre, c'est que ça ne s'arrêtera jamais. Ca je le dis, c'est pas parce que on arrivera en 2022 qu'on y sera, il y a encore autre chose simplement. Si on sait développer les capacités en interne de cette adaptation continue, si on sait avoir un management qui sait s'adapter. Franchement les managers, on leur demande énormément dans les boîtes maintenant et franchement il y a une série de gens qui hésitent à devenir manager parce que c'est très demandant. Ils se font critiquer et ils sont entre le marteau et l'enclume. Eux-mêmes ont difficile, c'est d'abord des êtres humains avant d'être manager et donc si on sait outiller ces managers à pouvoir vivre dans ce monde incertain qui change continuellement et s'adapter à toutes sortes de situations qui se présentent et qui sont pas prévues, je crois qu'on sera en capacité de pouvoir continuer à évoluer. Mais c'est un défi, donc moi je ne dis pas du tout qu'on y sera, moi je crois qu'il y a énormément de gens à la RTBF qui sont capables de le faire. J'espère juste que les forces qui essaient de freiner ne vont pas nous freiner de trop parce que voilà, c'est une organisation comme une autre et qu'on ne coupe pas la branche sur laquelle on est assis. Parce que c'est vraiment ma toute grosse crainte.

L : D'accord. Merci à vous, c'était vraiment super intéressant. Merci de m'avoir accordé une partie de votre temps. Bonne continuation dans votre projet avec cette transformation. J'espère que tout se passera bien.

T : Tu en entendras sûrement parler de ta maman. Bonne fin de séjour en Australie.

L : Merci ! Bonne après-midi à vous.

Appendix C.4. : Interview transcript of the RTBF’s HR Partner – Lucile Struyf

<p>IB Master Thesis – Lucas Goretti – Interview Transcript for RTBF’s managers</p> <p>The Impact of Digital Transformation on Leadership in a Public Service Organization: Case Study of the RTBF</p> <p>Lucile Struyf - RTBF</p>
--

Name and surname of the interviewee	Lucile Struyf
Name of the company	RTBF
Position in the company	HR Partner
Home country	Belgium
Date of the interview	28/05/2019
Length of the interview	30’

L: Lucas Goretti

S: Lucile Struyf

L: On va commencer. Je suis étudiant en Master en Ingénieur de Gestion à la Louvain School of Management. Je suis actuellement en train d’écrire ma partie pratique de ma thèse sur votre entreprise et sa transformation actuelle. Le sujet de ma thèse se résume à l’impact de la transformation digitale sur les compétences de leadership des cadres et des managers. Le but est de voir comment les leaders agissent dans une entreprise traditionnelle et comment la transformation digitale influence la manière dont ils dirigent. Je me suis concentré sur une entreprise qui avait besoin de cette transformation digitale pour s’adapter à son industrie en mutation et qui va lui permettre d’accomplir sa mission dans un monde de plus en plus

numérique. L'interview sera divisée en 3 ensembles de questions avec chaque ensemble se concentrant un thème particulier qui comprend: des questions introductives sur la transformation digitale, les éléments particuliers de la transformation digitale et enfin, la relation entre cette transformation et le leadership dans votre organisation.

On va commencer. Pouvez-vous vous présenter?

S : Moi je suis Lucile Struyf. Je suis responsable RH pour les technologies. Ca veut dire que je suis l'équivalente d'un HR VP pour les technos. Au niveau de la façon dont on est structuré dans les ressources humaines, si tu veux, il y a une direction RH dans laquelle on a des centres d'expertise. On aussi détaché des différents RH auprès des différents départements internes. J'ai un graduat en Ressources Humaines et un master en Sciences du Travail. Cela fait 10 ou 12 ans que je travaille. J'ai travaillé plus ou moins 4 ans en tant que consultante payroll, tout ce qui est salaire. Puis j'ai intégré une start-up dans le milieu du Tax Shelter et la production de films pendant 4 ans où là j'étais plutôt généraliste. Et puis j'ai fait un petit détour par le secteur hospitalier pour arriver ensuite à la RTBF en tant que recruteuse. Pendant 4 ans, j'ai fait que du recrutement. Maintenant, cela fait 1 an que je suis RH des technos.

L : D'accord. Qu'est-ce que la transformation digitale représente pour vous en général ?

S : Cela représente plusieurs choses. Je dirais la première chose, il y a tout ce qui est lié aux outils de travail. Il y a le fait d'utiliser principalement des outils numériques, des choses informatiques ou autres pour travailler. Ca va être le moyen du coup de pouvoir travailler à distance. Fin n'être plus devoir physiquement présent. Cela amène plus de flexibilité et d'agilité. J'allais dire que c'est ça aussi la transformation digitale. Ca permet une autre philosophie, que ce soit dans le vie ou dans l'entreprise. Cela amène plus de connexions en réseau, à distance, normalement, plus agile, plus efficace.

L : Et dans le contexte de la RTBF ?

S : Ben c'est un peu ça. Je dirais qu'il y a deux choses. Il y a la partie transformation digitale dans le sens où il faut absolument qu'on se repositionne au niveau de ce qu'on va produire.

Que ces productions soient disponibles au niveau linéaire mais aussi non-linéaire. Il y aussi le côté avec la consommation des médias de n'importe où dans le monde à n'importe quel moment et à la demande. Il y a la transformation digitale au sein de l'entreprise qui concerne nos modes de fonctionnement. Donc j'en reviens avec quels outils on a, le travail à distance, etc. Et puis il y a cette transformation digitale en terme de positionnement du leadership et on en reparlera plus tard. C'est aussi de se dire, tiens si on reprend des philosophies plus agiles qu'il y a à la base, qui viennent de ce milieu IT, Digital, Développeurs. Donc le positionnement du leader est totalement différent. Donc on est dans des modes participatifs et dans d'autres modes de fonctionnement. Donc il y avait 3 choses.

L : D'accord. Et vous pensez que c'était quoi la cause principale qui vous a poussé à vous transformer ?

S : C'était avant tout par rapport à notre mission de service public. On a pour objectif de toucher tous les publics et si finalement, on ne touche plus que les gens qui ont 60 ans et encore que ceux qui restent sur la TV et la radio, ça va pas le faire. C'était également par rapport à nos revenus, il ne faut pas se leurrer. On n'a pas uniquement des moyens qui viennent de nos productions mais également de la publicité. Si on ne consomme plus sur les médias qu'on utilise, on aura moins d'argent donc moins de possibilités et donc on peut moins servir notre fonction et ainsi de suite. Donc avant tout, je pense que c'est plutôt lié à notre positionnement sur le marché et le fait que le secteur était vachement plus concurrentiel, différent et international.

L : Pour vous, c'étaient quoi les plus gros progrès dans votre industrie ?

S : C'est le fait de pouvoir prendre Netflix ou autre, de consommer du contenu qui a été produit de manière XYZ par n'importe qui et qu'on peut le consommer quand on veut sur n'importe quel support. Par affinité dans le sens où on a tout ce système qui fait que si on aime quelque chose, on va nous proposer d'autres types de contenus. Ça a changé la façon de consommer l'audiovisuel de manière générale. J'oublie encore les réseaux sociaux, les smartphones, etc.

L : Comment vous gardez une trace de votre progrès dans cette transformation ? Est-ce que vous avez des KPIs en place ?

S : Je pense que c'est en cours de définition parce qu'on nous a demandé de réfléchir à différents niveaux sur des indicateurs. Je ne suis pas certaine qu'ils soient liés au digital mais plutôt à la bonne conduite de l'entreprise. Ca c'est très personnel mais en arrivant à la RTBF, j'étais assez étonnée du manque de reporting et de traçabilité de certaines performances. En tant que RH, il n'y a pas de système d'évaluation pour les gens alors que pour moi c'était un pré-requis dans le milieu où je travaillais auparavant. Donc il y a pleins d'endroits comme ça où on sait que c'est en cours de réflexion mais ça doit encore être travaillé et doit aboutir. Mais par rapport au digital en lui-même, je ne sais pas. Il y a sûrement des KPIs.

L : Par rapport au RH, c'est toujours en cours de développement ?

S : On a système d'évaluation pour les managers uniquement. Donc toute personne qui a un mandat comme on appelle chez nous a un système d'évaluation. Mais par exemple, pour les collaborateurs lambda qui n'ont pas de responsabilités managériales, environ 6500-8000 personnes, il n'y a pas de système d'évaluation. Excepté au début quand on les recrute, on fait un point après deux mois et un autre après 6 mois. Mais il n'y a pas de système par objectifs, pas de système d'évaluation mais c'est prévu pour 2020. En tant que VP RH, il n'y avait pas de SI RH. On avait tous des outils informatiques différents qui travaillaient dans des domaines différents donc le recrutement avait un outil, le payroll un autre. Les systèmes ne se parlaient pas donc on est seulement en cours d'avoir un système intégré qui va centraliser toutes les données et nous permettre aussi d'avoir de l'automatisme dans nos processus. Parce que, aujourd'hui si on veut lancer un processus, tout se fait en manuel. Il n'y a pas de système qui va nous dire ah oui en fait ça fait deux mois que le gars est là, n'oubliez pas tel rendez-vous d'intégration par exemple. Donc avec l'humain, il y a des oublis qui mènent à du retard. Tout est moins efficace quoi.

L : Est-ce que vous avez mis des nouveaux mécanismes de gouvernance en place ?

S : Il y a le comité exécutif avec les grands directeurs. Il y a le comité opérationnel. Ca c'est nouveau oui. En termes de gouvernance, ce qu'il y a changé aujourd'hui, on veut que les

directeurs se concentrent sur la partie stratégique donc c'est le comité exécutif. Leur N-1 se retrouve dans le comité opérationnel. C'est une manière aussi de faire participer les niveaux supérieurs de management. Chacun des membres du comité opérationnel a un staff dans lequel ils vont répercuter les décisions, les dossiers importants, les informations. Christine Thiran, qui est en COMEX et en COMOP, cascade vers tout son staff les informations. Après je sais qu'il y a des initiatives plus particulières. Par exemple, moi quand j'étais au service recrutement, ma manager faisait une réunion d'équipe où elle cascadaient l'info qu'elle avait eue précédemment. Elle aussi mis en place un système d'objectifs et d'évaluation annuelle. Je sais que ça existe sur base des bonnes initiatives des différentes personnes à la RTBF. Mais demain ce sera institué par la RTBF directement et ce sera mieux fait.

L : Quels sont les investissements principaux qui ont été réalisés à la RTBF pour mener à bien cette transformation ?

S : J'ai un collègue qui te dira qu'on a dépensé énormément d'argent sur la consultance pour Deloitte et autre. Ce n'est pas rien de se faire accompagner par autant de gens pendant si longtemps. En termes d'investissements, il y a dans l'information clairement avec tout le leadership qui est prévu, les accompagnements de managers, etc. Une des premières étapes, ça été de les accompagner en leur permettant de faire un moment de recul autour des dimensions qu'on voudrait qu'ils développent en tant que leaders sous notre nouvelle philosophie. On a aussi mis en place un développement center où on les met en situation pour qu'ils développent leurs nouvelles compétences à travers des actions concrètes. Ça c'est une première étape mais après il va y avoir du coaching, des accompagnements, etc. Dans les outils aussi, je pense clairement que c'était logique d'arriver à Windows 10 et que tout le monde ait des laptops pour pouvoir travailler partout tout le temps. Cela a été quand même un investissement important. Les investissements, je pense qu'ils sont en continu dans pleins de domaines. Pour que cette transfo soit une réalité, il faut qu'on investisse dans les gens et dans nos moyens de production, et dans nos outils de travail.

L : Quels sont les processus les plus importants qui ont changé avec cette transformation ?

S : Je pense aujourd'hui on est encore fort dans des processus où il y a la validation. Je vais te prendre un exemple de formation. Si une personne veut une formation, il doit demander la

validation de son manager. On est encore dans des process dans lesquels on fait intervenir beaucoup de monde. On manque de responsabilisation de gens et d'efficacité du coup car il faut toujours des validations par plusieurs personnes. Je sais pas si on pourrait y arriver mais j'ai l'impression qu'il y a moyen de simplifier. Au niveau des processus de recrutement, on aura intérêt à intégrer plus les collaborateurs dans la sélection de leurs futurs collègues. C'est encore aussi fort top-down. On pousse à le faire mais il y a encore du développement.

En RH, ce qui va changer, c'est le processus d'évaluation. Ce sera pour 2020. On a beaucoup de changements qui vont arriver avec le SI RH comme je t'expliquais. Beaucoup de choses vont être automatisées et qui seront dans un système intégré. Si on reprend le processus de base en RH, à part recrutement et formation, je ne vois pas d'autres trucs.

L : En tant que HR VP, vous avez une équipe en-dessous de vous si je comprends bien ?

S : Pas du tout. Nous on est livré à nous-mêmes, on est tout seul. Par contre on peut faire appel à différentes expertises dans lesquels il y a un manager et des experts. On n'a personne qui nous aide. On est plutôt accompagnateurs, facilitateurs, coachs dans certains cas. On active des processus dans lesquels d'autres gens vont nous aider. Par contre dans le recrutement, on fait une part du process. On a un rôle variable en fonction des processus.

L : Comment décririez-vous le rôle des managers intermédiaires dans cette transformation ?

S : On doit soutenir le business. Ils vont imaginer quels sont les objectifs business et on est là pour les soutenir pour savoir comment on les fait en termes humains. Donc ça va être soit en termes de gestion des ressources, soit essayer d'imaginer des solutions un peu créatives, qui pourra faire ça, où est-ce qu'on va trouver ces gens-là ? Ça pourrait être aussi au niveau de la réorganisation des équipes. Après, le principal rôle que je vois dans cette transfo, c'est du coaching des managers dans leur position de managers et de leaders. Parce qu'ils ont des habitudes qui sont liées à un mode plus top-down et directif où ils ont tendance à être au four et au moulin et où ils ne pensent pas aux dimensions importantes de management de proximité. Donc là, on a vraiment un rôle important à jouer en tant qu'HR VP. Je ne suis pas sûr que ce soit le cas partout. On joue un rôle dans l'amélioration des processus, idéalement dans le fait de connecter si tu veux, on va traduire les besoins du business vers nos centres

d'expertise RH. On doit arriver à mixer les besoins du terrain avec nos envies d'évolution, et les besoins de procédures des centres d'expertise.

L : Comment décririez-vous vos interactions avec Madame Thiran ?

S : Ca va dépendre vraiment des choses. Dans mes one-to-one, elle a vraiment une posture de vision. Elle va me rappeler la vision de vers où on va, etc. Elle a une posture de coach. Si jamais je viens avec des problèmes et que je lui dis si je fais ça, est-ce que je suis dans le bon. Elle va me guider et elle va valider. Par contre, y a des moments où elle est plus dans un style un peu directif quand elle estime qu'on ne va pas dans la bonne direction. Elle le fait plutôt avec son staff où elle peut être directive dans certaines situations.

L : Est-ce que vous étiez alignés avec Madame Thiran autour d'une même vision sur la manière de procéder avec cette transformation ?

S : Il faut savoir que j'ai commencé à vivre les débuts de la transfo quand j'étais pas encore HR VP mais recruteuse. Donc je ne dépendais pas d'elle directement. Et je me souviens qu'on avait des grandes discussions lorsqu'elle a communiqué vers l'ensemble de l'équipe RH où je me disais « vous vous rendez compte de ce que vous voulez faire, ce n'est pas possible en termes de planning ». On avait une charge de travail de dingue. On parlait de transformation donc d'impact humain important au-delà de la charge de travail. A ce moment-là, elle prenait vraiment le feedback et elle a essayé de porter ce point vers Philippot car elle le partageait. Après, elle n'a pas été entendue par l'administrateur général donc on a du faire sous un timing qui nous a été imposé qui est quand même très court par rapport à ce qui se fait ailleurs. Moi j'ai trouvé qu'on était plutôt aligné avec elle mais à un moment donné, on a bien du faire avec ce qu'on nous a imposé comme cadre. Ce n'était pas facile au début. A partir de ce moment-là, je dirais qu'on était plutôt aligné sur il faut y aller, on va essayer de le faire bien.

L : Comment vous avez communiqué vos ambitions aux employés de la RTBF concernant cette transformation ?

S : Il y a eu le genre de grande messe, des grandes séances de communication. Il y avait Philippot, il y avait les directeurs, il y avait les RH après avec des petits groupes dans lesquels

on posait des questions. Il y avait une plateforme où ils centralisaient toutes les informations concernant la transformation digitale, toutes les dernières nouvelles. Il y avait un genre de cahiers d'accompagnements de la transfo dans lequel ils avaient mis pas mal d'infos. Les communications pouvaient être orales, écrites. Il y avait un peu de tout. On répondait aussi aux questions des personnes en direct. Selon mes échos, ça ne parlait pas beaucoup aux gens. Ils ont compris pourquoi on changeait mais ils n'ont pas toujours eu l'impression d'être embarqués suffisamment parce que cela ne correspondait pas à leur réalité. On parlait de concepts, de structures, de choses qui ont peu d'impact direct sur les gens du terrain. Finalement, il y a des personnes aujourd'hui qui me disent qu'ils ne voient pas ce qui a changé à part que cela prend plus de temps car on ne sait plus qui fait quoi. Il y a eu beaucoup de comm institutionnelle. Les managers ont fait ce qu'ils pouvaient pour répondre aux questions des gens mais cela n'a pas marché partout.

L : Quelles sont les méthodes que vous prônez chez les managers pour gérer le changement ?

S: Pour la transfo en elle-même, on a plutôt été accompagné avec la méthode ADKAR. C'était vraiment la méthode à appliquer dans la gestion du changement pour savoir comment on accompagne de manière générale, les résistances, comment faire comprendre aux employés. Après, ça peut être Prosci qui comprend ADKAR. Je n'ai pas été formée Prosci. Ce sont des beaux concepts mais en soi les gens sur le terrain, ce sont juste des gens démunis qui ont besoin d'être rassurés et d'être écoutés. Les managers ont surtout eu à être présent, à écouter, à rassurer.

L : Quelles compétences faut-il développer en tant que manager dans cette transformation ?

S : Le mode participatif et la posture de coach. Ils doivent arriver à inspirer, à donner du sens. Ils sont passionnés, ils ont une vision. Mais ils ont une vision du participatif qui est « il faut qu'on demande l'avis aux gens ». Ce n'est pas cela le participatif. Il faut développer leur compréhension du mode participatif et comment l'appliquer au quotidien et puis de développer cette posture de coach plutôt que décideur quoi.

L : Vous avez mis en place la RTBF Academy et la Digital Academy pour aider les managers à développer ces compétences ?

S : La RTBF Academy existe depuis 5 ans mais ils ont mis le focus sur tout un plan d'accompagnement pour tout ce qui est leader. La Digital Academy qui éveille les personnes sur différents domaines du digital et c'est sur base volontaire. Cela touche toujours les mêmes qui vont se déplacer sur l'heure du midi pour aller à un truc. Alors que l'accompagnement du leader, ce sont des formations plus obligatoires. Ce sont des modes de fonctionnement différents. Ce qui manque peut-être aussi, c'est accompagner les gens du terrain à ça. Si tu formes bien tes managers, ils peuvent être coachs et coacher tes managers. Sauf que le temps que les managers soient formés, cela manque peut-être un peu d'accompagnement.

L : On a passé tout en revue. Avez-vous quelque chose à rajouter sur le sujet ?

S : Non. Ce que je n'arrive pas à comprendre. Faut dire ce qui est, ce n'est pas facile pour les gens aujourd'hui. Ils n'arrivent pas à s'y retrouver et comprendre ce qu'ils vont y gagner, ce que ça apporte à l'entreprise. Ce que j'arrive pas à capter, est-ce que c'est juste parce que l'entreprises s'est transformée et a changé de structure, ou est-ce que c'est lié à cette dimension digitale mais tu vois, tu as plusieurs couches quoi. Une transformation d'entreprise, c'est un bouleversement pour les gens qu'elle soit digitale ou pas. En plus, on ramène une nouvelle philosophie de fonctionnement, des outils différents. C'est une transformation à multiples dimensions et je pense c'est intense mais ça promet pleins de belles choses.

L : Vous prônez l'amélioration continue si je comprends bien ?

S : Oui. Après je ne connais pas les études exactes mais de base l'être humain n'aime pas changer. Après c'est d'arriver à leur faire comprendre ce que ça va lui apporter, ce qui va être mieux après. C'est difficile de contenter 2000 personnes en interne et voire 3000 si on compte tous les gens qui travaillent. Il y aura toujours des résistances. Il y en a pleins qui suivent le train en marche et qui sont à fond. Les dégâts peuvent être même chez les gens qui suivent le train en marche parce que cela redistribue, redéplace, ça oblige à se remettre en question. C'est un gros travail à faire sur soi-même, sur l'entreprise. Les gens sont pas toujours en possibilité de pouvoir le faire pour des raisons soit personnelles.

L : 3 ans, ce sera suffisant pour accomplir cette transformation ?

S : Suffisant, je ne sais pas. Pour moi, on est dans le bas du U. Cela fait bientôt 1 an, on ne voit que le négatif. Les gens qui y croyaient voient ce qui ne fonctionne pas. Les gens qui y croyaient pas disent tu vois que ça fonctionne pas. Les gens se fatiguent aussi car ça demande beaucoup d'énergie vraiment à tous les niveaux. Si on a deux ans pour remonter la pente, mais attention ce qu'on a aussi en ligne de mire c'est notre nouveau bâtiment Media Square ici à Bruxelles qui va encore amener une couche de changements supplémentaires. Peut-être on aura réussi cette transformation-là mais on en aura une autre qui s'en suivra et qu'on sera en transformation continue. On fera des montagnes russes comme ça.

L : Merci à vous. C'était vraiment intéressant.

S : De rien. Bonne continuation à toi. J'espère que ce sera utile. Je ne suis pas au courant de toutes les stratégies au sein de l'entreprise.

Appendix C.5. : Interview summary of the RTBF's Chief Data Officer – Samuel Profumo

<p>IB Master Thesis – Lucas Goretti – Interview Summary for RTBF's managers</p> <p>The Impact of Digital Transformation on Leadership in a Public Service Organization: Case Study of the RTBF</p> <p>Samuel Profumo - RTBF</p>
--

Name and surname of the interviewee	Samuel Profumo
Name of the company	RTBF
Position in the company	Chief Data Officer
Home country	Belgium
Date of the interview	29/05/2019
Length of the interview	35'

L: Lucas Goretti

S: Samuel Profumo

L: On va commencer. Je suis étudiant en Master en Ingénieur de Gestion à la Louvain School of Management. Je suis actuellement en train d'écrire ma partie pratique de ma thèse sur votre entreprise et sa transformation actuelle. Le sujet de ma thèse se résume à l'impact de la transformation digitale sur les compétences de leadership des cadres et des managers. Le but est de voir comment les leaders agissent dans une entreprise traditionnelle et comment la transformation digitale influence la manière dont ils dirigent. Je me suis concentré sur une entreprise qui avait besoin de cette transformation digitale pour s'adapter à son industrie en

mutation et qui va lui permettre d'accomplir sa mission dans un monde de plus en plus numérique. L'interview sera divisée en 3 ensembles de questions avec chaque ensemble se concentrant un thème particulier qui comprend: des questions introductives sur la transformation digitale, les éléments particuliers de la transformation digitale et enfin, la relation entre cette transformation et le leadership dans votre organisation.

Pouvez-vous vous présenter ?

S : Il vient d'arriver à la RTBF il y a pas longtemps. Il n'a pas connu le modèle d'avant. Il est arrivé que peu de temps avant la mise en place de la transformation. L'ancien modèle est toujours un peu présent dans l'organisation selon lui. Il a travaillé au Figaro qui a aussi effectué sa transformation digitale depuis 2005. Il a assisté aux différentes étapes. Il n'est pas encore familier avec le nouveau modèle de la RTBF. Il se situe entre les deux modèles.

Il va essayer de répondre à toutes les questions même s'il n'a pas accompli grand chose à la RTBF pour le moment. Ses réponses seront un mix de théorie ou de pratique en fonction de si ça concerne la RTBF ou le Figaro.

L : Quel est votre rôle exact dans l'organisation ?

S : Il est le Chief Data Officer de la RTBF où il gère les données. Ce poste a été créé avec la nouvelle transformation dans l'organigramme. Il participe au COMOP. Il met en place les données afin de permettre la transformation et la performance digitale de l'organisation. Le monde digital crée de la donnée. Il considère la donnée comme une nouvelle richesse. Selon lui, le monde analogique mène à moins de données. Si l'organisation travaille dans un environnement et effectue des activités de plus en plus numériques, de plus en plus de données seront créées. Cela mène donc au besoin d'organiser toutes ces données en les transformant pour les rendre disponibles afin qu'elles soient compréhensibles et qu'elles puissent être utilisées par les différents métiers. On peut les utiliser pour de l'analyse ou dans des flux de production.

L : Qu'est-ce que la transformation digitale représente pour vous ?

S : C'est surtout une nécessité pour lui en général et une urgence pour la RTBF. Il y a autant de menaces que d'opportunités pour lui avec une transformation. La transformation digitale permet à des petits acteurs avec peu de moyens de venir concurrencer des grands acteurs installés depuis longtemps. Ce sont les nouveaux entrants. Cela représente une occasion aussi de créer de nouveaux produits et services sur le marché.

L : Et dans le contexte de la RTBF ?

S : Il y a une menace très forte pour la RTBF sur leur mission de service public. La RTBF doit informer, étudier, et divertir. Autour de la RTBF, il y a d'autres missions telles que faire vivre tout un système culturel dans la partie francophone de la Belgique. Si les audiences ne rentrent plus en contact avec la RTBF, cela peut créer des risques. Les jeunes consomment déjà moins les contenus de la RTBF car ils ne regardent presque plus la TV. C'est en chute libre. C'est un peu moins véridique pour la radio car les jeunes l'écoutent sur leur lieu de travail. Les audiences traditionnelles qui s'informaient via la TV vont de plus en plus s'informer sur d'autres canaux tels que des applications mobiles. On passe d'un écosystème fermé de la TV et de la radio à un monde ouvert où les murs cassent et se fissurent. Il y a plus de concurrence qui vient sur le marché de la RTBF et remet en cause leur pertinence dans leur contact avec leur public. Cela représente une perte de revenus pour la RTBF et aussi une perte de la subvention interne. Parce que la mission de service public pourrait être faite par d'autres acteurs dans le futur. On pourrait faire la prévention de l'alcoolisme au volant via un Youtubeur avec plus d'influence au lieu de la RTBF. Il y a aussi une opportunité en mettant en avant et en produisant des contenus belges de grande qualité grâce à l'expertise de la RTBF dans différents domaines telles que les contenus, les médias, etc. Ils veulent des contenus objectifs avec pas de fake news. La RTBF doit mettre en avant ces contenus via des plateformes qu'elle doit développer et renforcer. Il y a beaucoup d'opportunités à déployer. Il n'a pas fallu changer pour changer selon lui. On doit se demander pourquoi on doit se transformer. Cela provient d'une rupture forte de l'extérieur.

L : Quelles sortes de comportements vous encouragez dans votre équipe ?

S : La curiosité sur le marché de la RTBF et ce qui se passe en interne est important pour lui. Il faut se poser des questions. Il faut être curieux du monde autour de nous. Il serait

intéressant de faire un parallèle de nos consommations personnelles des médias avec ce qui se passe à la RTBF. Il faut avoir un esprit critique en challengeant les idées en équipe et en cross-équipe (exemple de s'informer sur une application mobile). Il ne faut pas avoir de peur de communiquer avec les autres aussi. Partager l'information est aussi important. Il faut aussi apprendre à faire confiance autour de nous et à la manière dont on leade. Il faut adhérer au projet de l'entreprise dès qu'on l'a compris. Si tout ça est respecté, le reste viendra naturellement. Il encourage aussi la prise de responsabilités. Il sait qu'il n'est pas l'expert et que les autres sont meilleurs que lui dans certains domaines. Dès qu'ils ont compris l'objectif et savent comment y arriver, ils doivent prendre leurs responsabilités et ne pas attendre les consignes venant d'en-haut. Il faut se poser la question de ce qu'on veut faire. Dans ce modèle de confiance, il faut être flexible et agile. Selon lui, tant que l'objectif final est atteint, ils choisissent la méthode. Il faut atteindre cet objectif en fonction des valeurs et du budget de la RTBF.

L : Est-ce que vous avez des KPIs en place ? Comment gardez-vous une trace de votre progrès ?

S : Il a des KPIs mais pas suffisamment. Il est seulement en train de les développer. Vu qu'il gère et structure les données, il va se concentrer sur des KPIs d'usage. Il a réussi sa mission si les données sont utilisées. Les résultats qu'ils obtiennent concernent l'audience de leurs contenus. Ils mesurent ses KPIs autour de ces performances. Il est un manager transversal. Il adhère à l'esprit Team of Teams. Il n'a que 3 consultants en direct et il a peu d'équipes. Il n'a personne en direct à la RTBF. Il n'a pas donc pas tellement de KPIs en termes de RH.

L : Quels sont les processus les plus importants qui ont changé ?

S : Il ne connaît pas tellement le modèle d'avant. Il y a beaucoup de processus dans le plan de transformation mais l'entreprise informelle est toujours là. Le digital a besoin de processus mais fonctionne à l'erreur. Les gens qui ont le plus de succès dans le digital sont ceux qui font des erreurs et qui s'en excusent. Les grosses boîtes de médias passent leur temps à faire des erreurs et cela fait partie de leur succès. Un processus de commissioning a été mis en place et a du mal à s'enclencher. Certains processus ont été décrits mais n'évoluent pas. Par contre, il a vu beaucoup plus de collaboratif avec cette transformation. Cela concerne plus la culture

selon lui. Ils ont un book avec une centaine de pages sur les processus. La RTBF est bien documentée sur ce qu'elle doit faire. C'est plus dur en réalité.

L : Comment décririez-vous le rôle des tops managers dans cette transformation ?

S : Ils doivent beaucoup communiquer et faire confiance. Il ne faut pas rester dans les silos mais plutôt les casser. Il faut s'aligner sur un objectif commun. Ils ne peuvent pas se permettre en interne d'avoir des désaccords. Il faut une communication chez les managers et qu'ils acceptent de servir la RTBF en général au lieu de leur département. Montrer l'exemple est important. Répéter les objectifs de la RTBF et expliquer pourquoi on le fait et donner du sens. Il faut adopter des méthodes participatives et des postures d'humilité. Il faut faire émerger les experts dans leur équipe pour inspirer. Ils doivent également être en veille de l'extérieur pour pouvoir donner du sens. Il faut donner du sens au contexte dans lequel on le fait car le monde change. La transfo ne fonctionnera pas que si elle s'inscrit dans un contexte et dans un environnement.

L : Comment avez-vous communiqué vos ambitions à vos employés ?

S : Il fait des entretiens pour comprendre les motivations des uns et des autres. Il a trouvé une RTBF forte de ses contenus et compétences. Il a ensuite développé une trame qui explique la démarche autour de la gestion des données qui est collecter, partager, structurer, échanger, etc. Il a répété beaucoup et fait des one-to-one. Il commence à avoir des gens qui sont embarqués autour de ce projet un peu partout. Les technos ont recruté un employé en AI pour les aider. Ils ont des experts un peu partout qui arrivent dans l'entreprise qui lui plaît. Ils ont commencé à faire des campagnes d'emailing pour promouvoir les contenus sur Auvio en personnalisant les offres envoyées au public. Les résultats étaient très bons. Partager sur les succès afin de donner envie aux autres de monter à bord.

L : Comment la RTBF construit les capacités de leadership chez les managers ?

S : Il y a des formations et un accompagnement du management qui marchent bien. Il y a une nouvelle organisation avec le COMEX, le COMOP qui sont des nouveaux modes de

gouvernance. Il y a le recrutement de nouvelles personnes telles qu'un coach agile ou d'amélioration continue pour amener des nouvelles méthodes de travail.

L : Quelles sont les compétences nécessaires pour un manager dans cette transformation digitale ?

S : La créativité, la flexibilité, le participatif, inspirant, communicant, curieux.

L : Quelles sont les méthodes principales que vous avez utilisées pour gérer ce changement ?

S : Il n'a pas de grosse équipe. Communiquer pour lui est très important. Aller voir les gens est important et Scrum aussi.

L : Est-ce que les cadres à la RTBF avaient une vision partagée sur cette transformation ?

S : Aucune idée. Selon lui, c'était plus partagé. C'est un groupe d'humains avec différents intérêts mais il est nécessaire de changer. Il y aura toujours de la résistance.

L : Avez-vous quelque chose à ajouter ?

S : Le droit à l'erreur est important pour lui. Sa boîte précédente ressemblait pas mal à la RTBF quand il est arrivé. C'était une boîte historique au départ qui avait un grand besoin de se transformer. Il a lancé très vite car son équipe était responsabilisée et avait le droit à l'erreur. C'est quelque chose qui est important. Il ne faut pas avoir peur de l'échec.

L : 3 ans seront-ils suffisants pour effectuer cette transformation ?

S : En 2022, l'environnement aura encore évolué grandement avec l'arrivée de Disney en VOD par exemple. La guerre ne fait que commencer. Il faudra encore être capable d'évoluer d'ici-là dans leur modèle de départ. Cela ne sera jamais terminé mais il faudra plutôt viser un processus d'amélioration continue.

L : Remerciements.

Appendix C.6. : Interview transcript of the RTBF's Digital and Innovation Transformation Manager – Pierre Bonte

<p>IB Master Thesis – Lucas Goretti – Interview Transcript for RTBF's managers</p> <p>The Impact of Digital Transformation on Leadership in a Public Service Organization: Case Study of the RTBF</p> <p>Pierre Bonte - RTBF</p>

Name and surname of the interviewee	Pierre Bonte
Name of the company	RTBF
Position in the company	Digital and Innovation Transformation Manager
Home country	Belgium
Date of the interview	04/06/2019
Length of the interview	45'

L: Lucas Goretti

B: Pierre Bonte

L: On va commencer. Je suis étudiant en Master en Ingénieur de Gestion à la Louvain School of Management. Je suis actuellement en train d'écrire ma partie pratique de ma thèse sur votre entreprise et sa transformation actuelle. Le sujet de ma thèse se résume à l'impact de la transformation digitale sur les compétences de leadership des cadres et des managers. Le but est de voir comment les leaders agissent dans une entreprise traditionnelle et comment la transformation digitale influence la manière dont ils dirigent. Je me suis concentré sur une entreprise qui avait besoin de cette transformation digitale pour s'adapter à son industrie en

mutation et qui va lui permettre d'accomplir sa mission dans un monde de plus en plus numérique. L'interview sera divisée en 3 ensembles de questions avec chaque ensemble se concentrant un thème particulier qui comprend: des questions introductives sur la transformation digitale, les éléments particuliers de la transformation digitale et la relation entre cette transformation et le leadership dans votre organisation.

On va commencer. Pouvez-vous vous présenter ?

B : Moi mon nom, c'est Pierre Bonte. Je travaille à la RTBF depuis 11 ans maintenant. J'ai un background d'ingénieur en électronique. Mais j'ai directement commencé dans le monde de l'informatique. J'ai travaillé pendant 4 ans chez Alstom qui est un groupe français qui fait notamment de la signalisation ferroviaire. J'ai fait du développement logiciel pendant deux ans puis j'étais responsable de l'équipe développement pendant deux autres années. Je suis passé après comme chef de projet chez Belgacom. J'y ai travaillé pendant 3 ans. A l'époque c'était Skynet qui était une filiale de Belgacom. Là je suis vraiment rentré dans l'univers du Web. Chez Skynet, on avait la chance d'avoir Belgacom derrière nous en termes de financement. On était vraiment une filiale indépendante qui était tournée vers l'internet avec Skynet. On a pu quelque part donc s'inscrire dans cette nouvelle logique digitale en ayant les moyens de nos ambitions mais en étant très tourné vers San Francisco avec tous les nouveaux services qui se lançaient. J'ai été chef de projet chez Skynet pendant 3 ans. Puis j'ai été rejoindre ici à la RTBF mon ancien directeur Fabrice Massin qui avait été choisi par Jean-Paul Philippot pour développer le web à la RTBF. Comme on était dans un projet de réintégration chez Skynet au niveau de Belgacom, le niveau d'énergie était un peu moins positif. Il y a pas mal de gens de Skynet qui ont rejoint Fabrice ici à la RTBF. On a vraiment développé la partie internet de la RTBF depuis onze ans maintenant. Depuis 1 an, on est dans une transformation importante à la RTBF. On a un projet de convergence des médias. Quelque part, on est dans une transition, dans un modèle ancien où on avait 3 médias : la TV, la radio et un petit média en termes de budget et de ressources qui étaient le média internet. Ici on rentre dans un modèle convergent dans lequel on est censé travailler tous les contenus en multi-plateforme. C'est l'ambition de notre nouveau modèle mais le mettre en place n'est pas évident car beaucoup d'énergie, de forces vives et dans les moments de transformation, les gens ont tendance à revenir à leurs acquis. Donc ils reviennent beaucoup vers les médias traditionnels. Ce n'est pas évident d'amener l'enjeu digital dans cette méga transformation.

L : Qu'est-ce que la transformation digitale représente pour vous dans un contexte général ?

B : La transformation digitale avant tout c'est un changement sociétal. C'est-à-dire qu'avec le développement d'internet, le développement des outils qui permettent de se connecter à internet, les gens ont un autre rapport à la consommation des médias. C'est un rapport qui est moins synchronisé, moins linéarisé. C'est moins cette logique de rendez-vous. On consomme les contenus quand on veut où on veut. Puis il y a toute cette dimension sociale et d'interaction qui est aussi en train de se mettre en place. Nous, médias traditionnels, voilà qui ont eu la chance d'avoir ces dernières années des canaux de communication de privilégiés, des tuyaux des médias linéaires avec pleins de gens derrière pour écouter ce qu'on avait à dire. On doit se réinventer pour pouvoir fonctionner dans un monde de réseau dans lequel on est qu'un maillon du réseau, dans lequel les utilisateurs de nos médias sont aussi eux-mêmes des médias. C'est un changement et une rupture assez importante qui finalement évolue plus vite dans le monde de la société que dans notre monde de l'entreprise en fait. Chacun pour soi-même a sans doute plus de facilités et de capacités à évoluer au niveau de la société. Quand on est dans une entreprise comme la RTBF avec un peu moins de 2000 personnes et une logique de fonctionnement préhistorique dans le secteur publique. L'adaptation prend du temps. On doit essayer de limiter ce décalage entre la société qui bouge et notre entreprise qui doit bouger aussi.

L : Ce sont quoi les progrès les plus importants dans l'industrie de la RTBF ? Celle de l'audiovisuel ?

B : La chance qu'on a, c'est qu'on est un média public européen qui a de bons résultats même sur les médias linéaires. Si on regarde au niveau européen dans les marchés qui sont d'autre référence, on voit que nos médias TV et radio finalement. L'érosion d'audience qu'on voit sur la plupart des médias linéaires en Europe, elle est en tout cas limitée chez nous. C'est dû à la bonne gestion des médias traditionnels qu'on a eue sur ces dernières années. Mais on sait que ces médias sont amenés à un moment donné, et là aussi c'est une transition plus générationnelle. En gros, à l'heure actuelle, on a encore une série de personnes plus âgées qui consomment les médias linéaires et on sait que la population vieillit, qu'on va conserver ces gens pendant un certain temps. Il faudrait regarder l'évolution générationnelle mais peut-être que d'ici 10 15 20 ans, on devrait avoir une rupture assez tranchée. Parce que tous les gens

qui nous regardent sur nos médias traditionnels vont mourir ou ne seront plus en capacité de regarder la TV ou d'écouter la radio. On aura une génération qui sera tournée vers les nouveaux médias. On a intérêt à se préparer à cette rupture. On ne va jamais assez vite pour se préparer à cette rupture car la société civile bouge plus vite que nous à l'heure actuelle. On a donc des gens qui travaillent dans notre entreprise qui ont dû mal à réinventer leur métier mais qui dans leur vie privé auraient beaucoup de mal à retourner en arrière et à aller déposer leur virement à la banque. Chose que plus personne ne fait. Car voilà nous on a compris le temps qu'on gagnait à le faire en ligne. Dans cette logique des 3 médias silotés, on a quand même très fortement progressé sur le média internet mais étant très fort orienté sur le fait de capitaliser sur les productions de contenus existant tant qu'en radio qu'en TV. Pour pouvoir les adapter et les transformer pour les mettre sur internet. On a très peu développé notre capacité de création de contenus digitaux. Donc il y a des directeurs, des managers, des managers à différents niveaux, des équipes. On est très fort dans cette logique de dire quand quelqu'un veut faire quelque chose, il remonte à son manager, qui remonte plus haut, qui remonte au comité de direction. On a une validation du comité de direction puis ça redescend. Et enfin les projets peuvent s'exécuter. Donc on sait que ce mode de management n'est plus adapté aux nouvelles générations mais n'est plus adapté à des générations plus anciennes qui ont plus un besoin de se sentir responsabilisées dans ce qu'ils font, qui ont plus un besoin de feedback par rapport à ce qu'ils font, qui doivent pouvoir avancer plus vite, générer des idées nouvelles, innover et se sentir supportées dans la capacité de chacun d'entreprendre des projets dans une logique innovante et plus digitale. Je dirais que l'ensemble de ces paramètres-là nous ont incités et incité Jean-Paul Philippot à rentrer dans un changement d'organisation avec une rupture avec la manière dans on gérait les choses.

L : Comment vous mesurez et gardez une trace de vos progrès digitaux ? Est-ce que vous avez des KPIs en place ?

B : Au niveau de la transformation, on a plusieurs axes de transformation. On a une transformation organisationnelle qui est le nouveau modèle d'entreprise qu'on veut mettre en place. En gros, c'est sortir d'une logique silotée par média et rentrer dans une organisation plus convergente qui aussi intègre le digital dans ses modes de fonctionnement mais pas de manière, le digital n'est pas une bulle mais le digital doit être à tous les niveaux de l'entreprise. Ca c'est un tract qu'on a mis en place et sur lequel on a évolué relativement vite.

Et quelque part le meilleur KPI de cette transition-là, c'est le shift vers le nouveau modèle. Ce passage qu'on a réalisé le 3 septembre 2018. Donc ; là quelque part c'est un KPI important même s'il n'est peut-être pas totalement smart. Mais en tout cas les choses se vivent et le nouveau modèle est en place. On a un changement au niveau culturel aussi. On veut sortir du mode command and control et rentrer dans un système qui est plus dans la responsabilisation, le fait de donner du feedback, permettre à chacun de s'exprimer dans l'entreprise. C'est encore quelque part un des tracks dans laquelle on a le moins avancé et sur laquelle on a moins d'objectifs chiffrés. On a un programme de leadershift où on essaye de permettre au manager d'évoluer dans une logique de leadership. On a quand même des éléments chiffrés puisqu'il y avait des programmes de formations, prises de recul, de travail avec les équipes qui ont été réalisés dans chacune des directions. Mais la culture, on dit souvent que la culture mange la stratégie au petit-déjeuner. Changer une organisation c'est facile, on la décrète, on la valide. A un moment donné, on contraint ou on incite les gens à se lancer dans une nouvelle organisation. Le changement de culture, c'est changer les comportements individuels chez chacun dans l'entreprise. C'est quelque chose qui prend beaucoup plus de temps et qui est peut-être un peu moins factuelle et facile à mettre en place. C'est sans doute un des tracks sur lequel on a pour l'instant moins évolué. Quelque part, on le vit au quotidien parce qu'on est dans un modèle qui normalement devrait fonctionner avec une culture nouvelle et on n'y est pas encore au niveau de la culture.

L : Quelles sortes de comportements particuliers vous encouragez avec cette transformation digitale ?

B : Au niveau du leadership, il y a 4 leadershifts qui ont été décrits. C'est surtout des postures managériales qu'on veut changer. Il y a une première dimension qui est ce qu'on appelle le manager solide et humble. C'est cette attitude d'un management qui est présent, toujours supportif mais qui est pas dans une posture petit chef en tout cas, qui est plus en support de ses équipes que dans cette posture de j'ai la connaissance, c'est moi qui décide. Il y a une autre dimension qui est le côté participatif. Donc encore une fois, on est dans une logique plus de responsabilisation, de faire en sorte de mettre en place les modes de fonctionnement avec l'équipe. Ce n'est pas le manager qui décide de la manière dont on va fonctionner mais c'est plus dans une logique participative. Puis de manière générale, toujours être dans cette logique de permettre à chacun d'exprimer son avis sur les choses et arriver à des formes de consensus

en équipe qui permettent à chacun de fonctionner de manière efficace. C'est le côté participatif. Il y a tout ce qui est plus sur le côté amélioration continue. Donc ne pas s'arrêter à un mode de fonctionnement mais être quelque part dans une dynamique de chaque fois réinventer les choses pour essayer d'être plus performants. Il y a cette dimension d'amélioration continue et d'efficacité. Puis la quatrième dimension, c'est le manager coach. C'est cette attitude de pouvoir écouter les collaborateurs mais aussi poser les bonnes questions plutôt que de leur dire ce qu'ils ont à faire, les écouter, les amener eux à être responsables dans leur dynamique mais ils ont un soutien sur le volet humain et qui permet à la personne de grandir. C'est essayer de faire en sorte qu'en termes de posture de management, on change un peu d'un rôle plus de leader par rapport au manager, c'est plus quelqu'un qui est dans le support.

L : Les leaders adaptent leur style de leadership en fonction du contexte dans lequel ils travaillent si je comprends bien ?

B : Il y a de ça et il y a ce changement de mode de leadership. Passer du mode command and control où à un moment donné, un manager a la connaissance, gère une équipe, décide des choses, à la posture de manager où on est plus avec un manager qui n'est pas nécessairement expert dans son domaine mais qui a une équipe, qui stimule le développement des compétences de son équipe et qui avec son équipe à un moment donné, arrive à des solutions. Pour résumer ça, faites des recherches sur internet de managers versus leaders. Essayer de comparer un peu les postures de manager et leader. Il y aura des visuels qui montrent un manager qui est assis sur bloc de pierres et qui donne des coups de fouet à son équipe qui essaye de tirer la pierre. Ou alors un manager qui est un leader et qui est avec son équipe en train de tirer la corde et qui incite l'ensemble de son équipe à tirer la pierre. C'est ce changement de posture qui est aussi quelque part lié à la tendance digitale mais pas que. C'est-à-dire l'évolution de la société qui fait qu'on ne peut plus être dans cette posture de moi je sais, moi je décide mais dans une posture de on est ensemble, on est une équipe, on peut trouver des solutions ensemble et être efficaces ensemble.

L : Est-ce que des nouveaux mécanismes de gouvernance ont été mis en place pour cette transformation ?

B : Oui. Dans tout changement d'organisation, il y a toujours un travail sur la gouvernance. On a changé notre mode de gouvernance. Historiquement on avait un codir qui reprenait les différents directeurs. Puis dans chaque direction, il y avait un codir. Puis il y avait des réunions d'équipe qui étaient peut-être pas systématisées mais donc un modèle très hiérarchique. On est resté quand même dans une gouvernance relativement hiérarchique. On a deux organes de gouvernance : un comité exécutif qui est le comité plutôt stratégique, orienté contenus et qui fait les grands arbitrages quand il y a un blocage dans l'organisation. Il y a aussi un comité opérationnel qui est plus centré sur le day-to-day, la continuité du business et sur faire tourner la boutique quelque part. En parallèle du COMEX, il y a un organe qui s'appelle le Turfu. C'est futur en verlan. C'est des personnes de l'entreprise qui ont moins de 30 ans, qui sont tournées vers le futur et qui ont un regard sur l'agenda du comité exécutif et qui peuvent porter un regard de la nouvelle génération sur les points qui sont à ramener au comité exécutif et les décisions qui sont prises par la comité.

L : À travers quels investissements avez-vous construit vos nouvelles capacités nécessaires à cette transformation digitale ?

B : Au niveau général, pour mener à bien cette transformation, il y a une équipe interne de transformation qui a été mise sur pied. Donc au maximum de la charge de travail de cette équipe on était 8 personnes internes à travailler sur le projet. En parallèle de cette équipe, il y a une équipe de soutien externe qui aussi été mise en place. Donc on a deux volets principaux qui ont été déstructurés. Un sur tout ce qui est organisation, gouvernance, fonctionnement avec la société Deloitte. On a un autre volet qui est plus dans la communication, la gestion du changement qui a été prise par un consortium avec 3 sociétés. Donc ces sociétés-là, je dirais que au gros du fonctionnement de l'équipe, on avait 8 internes au niveau de la RTBF et 8 ETP externes qui nous aidaient avec leurs compétences et expérience en transformation et en gestion du changement. Ça c'est un investissement quand même important qui a été fait, ça représente plusieurs millions d'euros sur 3 ans. L'équipe interne plus le support externe c'est un investissement de plusieurs millions sur 3 ans. C'est quand même important. Après, à d'autres niveaux d'investissements technologiques, on a indirectement lié la transformation technologique à cette transformation. La mutation technologique est en cours depuis longtemps à la RTBF et qui suit son cours. Un autre élément important dans les années à venir, c'est la construction du nouveau bâtiment. Pour l'instant notre bâtiment a 50 ans donc il

a montré ses limites dans la manière dont on fonctionne. Il y a encore beaucoup de bureaux individuels, de cloisonnement. On est dans un bâtiment très très grand en termes de surface avec des infrastructures vieillissantes et donc là, à l'horizon 2022, on a l'ambition de construire un nouveau bâtiment sur le site de Reyers qui sera beaucoup plus compact, plus ouvert, qui permettra beaucoup plus de transversalité, de communication avec des outils technologiques et des studios medias plus performants. Donc ça, c'est le gros investissement qui était déjà programmé avant la transformation et qui va être un levier important pour matérialiser notre transformation. Cela équivaut à 100-150 millions d'euros pour ce bâtiment dont 100 pour le bâtiment et 50 pour la partie technologique.

L : Est-ce que les managers suivent certaines méthodologies pour mener à bien cette transformation ?

B : On a commencé à mettre en place plusieurs techniques et méthodologies de fonctionnement. Pour la gestion du changement, on a commencé à former une trentaine de personnes à la RTBF qui sont certifiées Prosci. C'est une méthodologie de gestion du changement américaine qui a fait ses preuves dans le monde et qui permet de grandir en compétences sur la gestion du changement. Donc en gros, on peut séparer 2 dimensions dans la conduite de projet : la gestion de projet qui est centrée sur les 3 dimensions ; et la dimension du changement qui est finalement dans l'évolution de la gestion du projet, cette prise de conscience qui est il faut vraiment développer un volet humain pour connecter les gens au projet. Donc on peut être très fort dans la dimension d'un projet sur la dimension qualité-délai qui est par exemple délivrer un projet technologique qui est très performant en maîtrisant les coûts et en respectant les délais. Si les gens dans l'entreprise n'ont pas compris l'intérêt à payer sur ce projet, ce que ça allait apporter en termes d'efficacité et de facilitation du travail pour les gens. Que les gens n'ont pas été formés, qu'ils n'ont pas compris au-delà de l'information comment utiliser l'outil, ben finalement on a un beau projet théorique mais qui ne fonctionne pas dans la réalité. Donc la gestion du changement est une prise de conscience qu'on doit travailler sur la communication pour que les gens comprennent pourquoi on fait les choses. Aussi créer un certain sentiment d'énergie et d'énergie positive par rapport au projet en voyant quel est l'intérêt pour chacun dans ce projet. Après, avoir le volet formation mais pas que, car la formation c'est souvent théorique, ça rentre dans une oreille et ça ressort de l'autre. Mettre aussi les gens en action, leur permettre de pratiquer les

choses, de s'informer dans une dynamique de terrain. La dernière dimension c'est le renforcement. C'est faire en sorte qu'une fois les choses sont en place, on sait que les vieux réflexes ont tendance à revenir et donc il faut entretenir cette dynamique et revenir vers les gens en disant, en remettant, en recommuniquant sur l'importance pour chacun de s'inscrire dans la nouvelle dynamique et de mettre en avant les succès qui sont franchis au fur à mesure de la mise en place projet. C'est le volet gestion du changement sur lequel on s'est un peu armé en termes de méthodologies. Après dans notre nouveau modèle, c'est un modèle qui est centré sur les publics et les processus. Donc vu notre ADN média, on a dans les phases précédentes de la transformation très fort axé sur le volet public. Donc cette idée d'être centré sur les publics et de ne plus être quelque part centré sur des médias, des tuyaux dans lesquels on bourre des contenus et en espérant que les gens qui sont au bout du tuyau consomment ce qu'on leur donne. Mais plus de réfléchir sur notre contenu, en disant mais tiens voilà, pour qui on fait ces contenus, quelle est la cible, qu'est-ce que veulent les gens, sur quelle plateforme ils vont consommer, et inverser un peu la tendance de la création de nos contenus. La deuxième dimension, c'étaient les processus. Là culturellement, dans une boîte de médias qui a souvent tendance un peu à fonctionner à l'énergie et de manière bordélique, amener des processus c'est quelque chose de plus compliqué. On est dans cette deuxième phase de transfo, on est plus en train de travailler là-dessus maintenant. Si on veut être plus efficace, on a aussi intérêt à grandir dans cette dimension de processus. Sur la dimension de processus, on n'a pas vraiment une méthodologie, c'est plus l'expertise de certains groupes, notamment de Deloitte, qui peut nous aider à faire grandir la boîte dans cette culture des processus.

L : Comment avez-vous communiqué vos ambitions concernant cette transformation digitale à vos employés ?

B : Au départ, il y a un exercice stratégique avec un document de vision qui a été établi. Ce document a été fatalement un peu stratégique et a vocation à être communiqué tel quel aux collaborateurs. Mais assez tôt dans le processus de transformation, on a commencé par communiquer cette vision. En communiquant cette nouvelle vision, on a aussi communiqué sur le baromètre. Les résultats de l'enquête qu'on avait réalisée auprès des gens qui témoignaient de problèmes de fonctionnement. Donc on est parti de là pour montrer que voilà, on avait intérêt à changer le mode d'organisation et la culture d'entreprise. Donc au niveau de la mise en place du nouveau modèle d'entreprise, avec le peu d'expérience qu'on avait des

logiques participatives, on a vraiment essayé de faire une transformation participative. Mais si on fait le bilan au final sur un an et demi de travail sur ce nouveau modèle avec dimension participative, on s'est finalement beaucoup concentré sur les managers. Ce qui est un peu logique car malgré tout, quand on est dans des exercices stratégiques et de changements d'organisation, c'est difficile de ne pas avoir une logique un peu top-down. C'est dire à un moment donné, le CEO va valider certains principes. Ensuite on va aller fonctionner avec les directeurs pour valider un autre niveau de régularité, puis après aller dans les équipes. On reste quand même dans une logique un petit peu top-down. Au final, je pense qu'on a bien progressé sur le participatif et qu'il y a beaucoup d'énergie qui a été mise là-dessus, on a quand même fait la transformation principalement avec les managers et peu avec avec les gens du terrain. En termes d'apprentissage, ce serait intéressant de voir dans d'autres améliorations, de faire en sorte que le terrain se sente impliqué. Parce que à l'heure actuelle, ils ont un peu été au balcon, il a y eu des communications qui leur ont été faites régulièrement. Mais ils ne se sont pas sentis suffisamment impliqués dans la transformation. Maintenant qu'on est rentré dans le nouveau modèle, ces gens voient leur manager courir dans tous les sens car voilà, le modèle est nouveau et il faut que chacun puisse trouver sa place. Pour eux ce n'est pas nécessairement évident à ce stade de voir la plus-value qu'on a par rapport à l'ancien modèle. C'est normal, on est en transition et chacun est un peu challengé dans ses acquis et dans ses certitudes. Donc je pense que c'est une courbe d'apprentissage normal. Voilà pour être un peu critique sur ce qu'on a mis en place. Si le terrain avait été plus impliqué dans la transformation, je pense que ça aurait aidé à ce que chacun trouve sa place et se sente concerné.

L : Est-ce que votre équipe dirigeante était alignée autour d'une vision partagée pour cette transformation ?

B : Oui. Je dirais que oui. Sur le nouveau modèle, on a quand même un comité exécutif qui a été mobilisé et en accord avec la transformation. Après, sur le changement culturel, le changement de posture, ça prend plus de temps. Donc on a des dirigeants qui sont quelque part de l'ancienne école en termes de management et qui font des efforts pour essayer de réussir de changer leur attitude. Mais voilà, on n'a pas eu de grands changements au niveau de nos dirigeants. Il y en a quelques uns qui sont arrivés mais ce sont quand même des gens qui restent dans une logique de fonctionnement plutôt ancienne. Là-dessus, c'est pas évident de

d'inspirer un changement dans l'ensemble des collaborateurs avec des leaders qui font des efforts pour changer mais qui ne sont pas dans le nouveau monde sur tout ce qui est digital et nouveaux modes de management.

L : Qu'est-ce que la RTBF a mis en place pour permettre au manager de développer les 4 postures de leadership nécessaires à cette transformation ?

B : Il y a eu un travail pour essayer de définir l'ensemble de ces postures. Il y a des prises de recul qui ont été faites avec chaque manager de manière à leur permettre de prendre conscience de cette nouvelle manière de travailler mais aussi de pouvoir identifier, se recentrer sur leur manière de fonctionner et les challenges qu'ils avaient à relever pour passer d'un mode à l'autre. Il y a eu un travail qui a été fait entre les directeurs et leur staff de direction sur un peu les mêmes sujets. Donc prise de conscience sur les modes managériaux actuelles, voir comment aller vers les nouveaux modes, voir comment l'équipe peut évoluer vers ça. Il y a quand même pas mal de choses qui ont été mises en place au niveau du management pour faire évoluer les postures. C'est un travail de longue haleine. Sans doute que sur ce volet de la transformation, on ne met pas assez d'énergie et de moyens pour accélérer les choses. Donc on se retrouve avec un nouveau modèle, une intention d'un nouveau modèle mais des modes de fonctionnement et une culture d'entreprise qui ont un peu de mal à s'adapter à ce nouveau modèle.

L : Est-ce que ces 4 postures ont toutes une importance équivalente ?

B : Je ne pense pas qu'il y en ait une plus importante que l'autre. Mais après fatalement chaque manager va se sentir plus à l'aise dans certaines postures et moins à l'aise dans d'autres. Donc c'est un peu à géométrie variable pour tout le monde. Il n'y a pas vraiment de posture qui prend le pas sur l'autre. Après, il y a des postures qu'on attend plus d'un top management et qui seront peut-être un peu moins importantes dans le management intermédiaire ou le management plus bas niveau. Quand on parle de manager solide et humble, je pense qu'un manager inspirant, solide et humble, manager coach, c'est plutôt des attitudes qu'on veut renforcer chez les tops managers. Après la dimension plus participative et d'efficacité, de performance collective, là c'est peut-être plus des attitudes qu'on attend chez des managers de plus bas niveau.

L : Concernant ces attitudes, est-ce qu'il y en a que vous recommandez plus particulièrement à développer chez les managers?

B : Elles ont toutes un intérêt. C'est clair que de pouvoir inspirer, d'être dans cette posture d'humilité, d'être manager coach, c'est des choses importantes qui permettent au-delà d'une performance individuelle, qui permette à une équipe. On est toujours plus fort ensemble que tout seul. Il y a un peu cette expression qui dit tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin. Un bon leader c'est quelqu'un qui au-delà de sa réussite personnelle, permet à un groupe que chacun soit reconnu dans ses forces, que chacun puisse les exploiter au mieux, que chacun puisse aussi travailler sur ses points d'attention et qu'à un moment donné, ça crée une dynamique d'équipe dans laquelle un groupe de personnes peut faire beaucoup plus qu'une somme d'individualités.

L : Est-ce que vous encouragez la prise de risques ?

B : Ca c'est une dimension culturelle qui est importante. Je pense qu'on vient d'un modèle qui n'encourageait pas du tout la prise de risques. Dans command and control, on reporte toujours le risque sur celui qui est au-dessus de soi. Au final, c'est souvent le comité de direction qui va trancher mais le comité de direction a une vue très hélicoptère des enjeux du terrain. Il va trancher peut-être pas nécessairement de la bonne manière à tous les niveaux. A ce niveau-là, je pense qu'il y a encore pas mal de boulot à faire. Le jour où on aura cette nouvelle culture d'entreprise avec ces leadershifts mais aussi des équipes de terrain qui sont capables de travailler dans cette logique-là. Parce qu'on a beaucoup parlé des managers et c'est vrai qu'on travaille pour l'instant beaucoup sur les managers mais il faut aussi travailler sur les collaborateurs. Ce sont des gens qui ont peut-être travaillé pendant 30 ans en prenant aucune responsabilité. C'est difficile pour eux de prendre du jour au lendemain des responsabilités. Dans cette logique de prise de risques, je pense qu'on a habitué les gens à leur taper sur les doigts quand ils disaient quelque chose qu'ils ne pouvaient pas ou qui n'étaient pas validées ou qui ne correspondaient pas à la vision du manager. Il y a un gros travail à faire là-dessus. Une chose concrète qu'on a mise en place pour essayer de travailler sur ce point-là, c'est qu'on a 2 conseillers en innovation. C'est 2 personnes dans l'entreprise qui ont vocation à essayer de stimuler l'innovation, qui ont un budget propre et qui peuvent un peu au-delà de

la structure un peu hiérarchique, permettre à des gens qui ont des idées de pouvoir les exprimer et de pouvoir de manière itérative essayer de les mettre en place.

L : On arrive à la fin de l'interview. Est-ce que vous avez quelque chose à rajouter ?

B : On a beaucoup parlé finalement de transformation, de culture interne, de nouvelles manières de management. On a finalement peu parlé du digital. Peut-être un élément intéressant à capter au niveau de la transformation de la RTBF. On a dans une petite équipe développer une expertise digitale importante qui a permis à la RTBF de rayonner dans l'univers digital et d'avoir des bons résultats au niveau du digital. Après on a décidé de rentrer dans un modèle convergent dans lequel le digital n'est pas une cellule ou une fin en soi mais plus un moyen de toucher nos publics. Un danger qu'on a dans cette dynamique-là, c'est que finalement le digital est moins exprimé, moins central et moins identifiable dans l'organisation. Donc quelque part si la mayonnaise prend et que l'ensemble des collaborateurs s'inscrivent dans le digital, ça peut marcher. Mais à l'heure actuelle, il y a finalement peu de gens qui ont cette responsabilité digitale dans l'entreprise. Moi je gère un projet de développement des ressources et compétences digitales depuis l'équipe de transformation. Mais pour le reste au niveau du Pôle Média, on a un Pôle Média, un Pôle Contenus, on sait qu'au niveau du Pôle Média, on devrait avoir une stratégie digitale qu'on n'a pas encore pour le moment. Le risque c'est qu'on perde un peu de temps dans ce développement digital en ayant un modèle qui dans une logique de convergence va un petit peu gommer l'enjeu digital. C'est peut-être un risque qu'on court mais c'est un choix. On a essayé d'amener l'ensemble de la boîte à aller petit à petit vers le digital plutôt que de garder un peu des équipes d'explorateurs qui continuent à évoluer plus vite sur le digital.

L : Vous pensez que 3 ans seront suffisants pour effectuer cette transformation ?

B : Non. Ici on a un plan stratégique sur 6 ans. Donc on a commencé en 2016 et qui se termine à l'horizon 2022. On a pendant ces 3 dernières années quelque part mûré ce plan stratégique. On a commencé à le mettre en œuvre en opérant une transformation d'organisation qui a été mise en œuvre concrètement le 3 septembre 2018. Ici maintenant au niveau de l'équipe de transformation, on est en train de mettre en place une logique d'amélioration continue. C'est de voir comment, sur base d'un modèle théorique qui a été

décrit, aider les managers à le faire fonctionner au quotidien dans une logique d'amélioration continue, qui est amenée à perdurer. Si on fait bien les choses, on devrait à partir de maintenant se transformer de manière régulière et ne plus devoir faire des méga transformations comme on a fait. Donc on a encore 3 ans d'ici 2022 pour atteindre les objectifs qu'on s'était fixé à l'horizon 2022. En 2022, on se posera les questions de savoir quelles sont nos ambitions pour les 6 années à venir. A mon avis, le monde aura encore un peu évolué d'ici-là. On sera dans la préparation de la rentrée dans notre nouveau bâtiment. Il y aura encore toute une série d'enjeux à relever. Je pense que dans le monde dans lequel on est à l'heure actuelle, on ne peut plus se permettre de se reposer sur nos acquis et de se dire qu'on a réussi quelque chose. Il faut toujours se remettre en question et essayer d'avancer et d'évoluer.

L : Merci à vous. C'était super intéressant. Ca va fortement m'aider pour le mémoire.

B : Avec plaisir. N'hésitez pas à m'envoyer un mail si t'as encore des questions.